

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

**LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES
(INDUSTRIÓLOGO)**

**SATISFACCIÓN Y COMPENSACIÓN TOTAL: BASE
PARA ANÁLISIS Y PROPUESTAS DE ESTRATEGIAS DE
COMPENSACIÓN**

Realizado por:

Parada, Mariel
Ramírez, Gustavo

Profesor guía:

Cifuentes, María Teresa

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de Grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la calificación de
: _____ () puntos.

Nombre: _____ Firma: _____

Nombre: _____ Firma: _____

Nombre: _____ Firma: _____

Caracas, ____ de _____ de _____



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
RELACIONES INDUSTRIALES
COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS**

TRABAJO DE GRADO

SATISFACCIÓN Y COMPENSACIÓN TOTAL: BASE PARA ANÁLISIS Y PROPUESTAS DE ESTRATEGIAS DE COMPENSACIÓN

Tesistas:

Parada Palacios, Maried
Ramírez Terán, Gustavo Adolfo

Tutor:

María Teresa Cifuentes

CARACAS, OCTUBRE DE 2005

RECONOCIMIENTOS

Queremos dirigir especial reconocimiento al Profesor Gustavo García, por la orientación y el apoyo dedicado durante el Seminario de Tesis, porque nos encaminaste adecuadamente hasta el final, permitiéndonos obtener el producto que hoy se materializa en el trabajo de grado.

A los Profesores Pedro Vicente Navarro y María Elena Villegas, por sus enseñanzas en los salones de clases, por atendernos y dedicarnos parte de su tiempo en esta fase final pero muy importante, gracias.

Al Profesor Carlos Mazquiarán, por su ayuda y colaboración, en una de las fases más importantes de la elaboración de nuestro trabajo de grado.

Al Profesor Héctor Villarroel, por brindarnos parte de su tiempo y ofrecernos sus conocimientos en el área de estadística, los cuales fueron de vital importancia para el desarrollo y culminación del trabajo de grado.

A nuestra tutora, María Teresa Cifuentes, por haber aceptado formar de este proyecto, por sus consejos y colaboración, muchas gracias.

Maried y Gustavo

AGRADECIMIENTOS

A Dios principalmente, por ser mi fuente de energía, fe y constancia, por darme las fuerzas para continuar este largo y vulnerable camino, que en algún momento dudé culminar con éxito. A mis padres, y hermanos por mantenerse unidos como una familia digna a través de los años, por brindarme un hogar cálido, sin excesos de materialismo, pero sí con excesos de amor y confianza. A mi madre especialmente, por su lucha incansable, por ser mi motivo de inspiración; por apoyar mis decisiones como hija y mujer; por atenderme y entenderme siempre, por estar a mi lado cada vez que lo necesité; por conocerme tan bien, y ser no sólo la mejor madre sino también la mejor amiga que haya podido tener. A Lisbet muy especialmente, porque gracias a ti hoy estoy aquí, por tus palabras y consejos, por tu ayuda incondicional, por traerme a Caracas, a donde no hubiera llegado sin ti. A la tía Jeismar, por mantenerse a mi lado y contribuir siempre en mi proceso de crecimiento, por todo el apoyo que le has brindado a mi familia. Al tío siempre rico Rubén, por su colaboración y confianza, eres parte intelectual de este logro que hoy se materializa, muchísimas gracias. A los abuelitos Jesús e Ismenia, por quererme y apoyarme constantemente, pero sobre todo a ti abuelita, que eres la mujer más buena y noble que he conocido en mi vida. A mi primis y de corazón hermana Elsebritt, por ser amistad, apoyo, y por todos tus regalos, te quiero y admiro mucho. A la familia Viloría Barroso, por recibirme siempre con los brazos abiertos, y regalarme un hogar en mi pueblo, a yessi y moni, quienes me han demostrado a lo largo de diez años que cuento y contaré con ustedes, gracias por su amistad, hermanas. A Mafe y Gaby mis nuevas pero muy queridas amigas, es poco el tiempo, pero mucho el cariño que me han demostrado y el que ha nacido en mí por ustedes, gracias por valorar y cultivar nuestra amistad. A Gustavo Ramírez, mi amigo y compañero de tesis, de quien aprendí muchas cosas en estos años de camino, gracias por tu amistad sincera, honesta, fiel e incondicional, gracias por ayudarme, apoyarme y escucharme siempre, gracias por el cariño y por quererme tanto. A Jessica y Maribel, quienes estuvieron transitando junto a mí estos años de lucha, gracias por su peculiar amistad, conté con ustedes y contarán conmigo siempre. Finalmente, a Jesús Silva, gracias por devolver la alegría a mi vida y demostrarme que el amor no ocurre en vano, gracias por el apoyo incondicional, por creer en mí, por regalarme los momentos más especiales, por amarme, gracias totales por regresar a mí.

Gracias, Mariel Parada

AGRADECIMIENTOS

Primeramente a Dios, por darme la fuerza y el coraje suficiente para enfrentar todos los retos que he pasado para llegar hasta acá, por ponerme en el camino correcto y por colocar cerca de mí aquellas personas que han servido de guía durante este trayecto. Principalmente a mis dos abuelos, César y Elizabeth, que sin su ayuda, su entrega y su disposición a lo largo de estos años, hubiera sido muy cuesta arriba estar donde estoy hoy, a ellos les dedico en gran parte los frutos que he cosechado hasta el momento y solo pido a Dios que les de suficiente vida y salud para seguir disfrutando en su compañía, de logros similares en un futuro. Por otra parte, también deseo agradecer a todas esas personas que he conocido durante mi paso por el mundo laboral, y que a través de sus consejos y experiencia, han colaborado a mi formación como profesional y como persona, desarrollando una visión más amplia de la vida en el trabajo y fuera de él, convirtiéndose en ejemplos a seguir; también agradezco a aquellas persona que no son del mundo laboral, sino más del mundo vecinal, pero que siempre han estado pendiente de mis pasos. A mi papa Simón y mi mamá Gisela, que a pesar de no tenerlos tan cerca como quisiera, igual les hago llegar mis agradecimientos, por que se que encuentran orgullosos por esta primer meta alcanzada, y aunque estén lejos, igual los tengo presentes en este momento. Por último, quiero dar un gran agradecimiento a una persona que ha influido mucho en mi vida y a su familia que me ha recibido como a uno más, a Maried Parada gracias por todo durante estos cinco años, a la Sra. Mary, gracias por recibirme en su casa y brindarme ese apoyo durante aquellas largas horas de estudio, por su disposición y por todo el esfuerzo hecho en estos cinco años; a tú tía, tú abuela, hermanas, tú papá y a tú familia en general, por abrirme las puertas de sus casas, les dedico también parte de este logro, muchas gracias. Para terminar, a todos esos amigos y compañeros de universidad, a Lorena, por su gran amistad incondicional y por siempre estar ahí cuando lo he necesitado, a Susan por haberse convertido una amistad de calidad, a Jessica y Maribel por su amistad y toda la ayuda prestada en este tiempo; a todos muchísimas gracias.

Gustavo Ramírez

ÍNDICE GENERAL

	pp
RESUMEN	xvi
INTRODUCCIÓN	17
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
Formulación del Problema.....	23
Objetivo General.....	24
Objetivos Específicos.....	24
MARCO TEÓRICO	
La Compensación Total.....	26
La Satisfacción.....	35
Definiciones.....	35
Teoría de las Jerarquías de las Necesidades de Maslow.....	38
Teoría X y Y de McGregor.....	39
Teoría de las Tres Necesidades de McClelland.....	39
Teoría de los Dos Factores de Herzberg.....	40
Críticas a la Teoría de los dos Factores.....	43
MARCO REFERENCIAL	
Telefónica Movistar en Venezuela.....	47
Misión.....	48
Visión.....	48
Código Ético ó Políticas.....	49
MARCO METODOLÓGICO	
Diseño y tipo de estudio.....	52
Población y Muestra.....	52
Unidad de Análisis.....	52
Población.....	53
Tipo de Muestreo.....	53
Definición Conceptual de la Variable.....	54

Satisfacción en Relación a la Compensación Total.....	54
Definición Operacional de la Variable.....	56
Instrumentos de Recolección de Datos y Análisis se la Información.....	59
Consideraciones Éticas.....	60
Cálculo y Selección de la Muestra.....	60
Obtención y Ordenamiento de los Datos.....	61
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	
Factores Higiénicos.....	64
Factores Motivacionales.....	130
Análisis Correlacionales.....	149
Análisis Sobre Resultados Totales.....	170
Intervalo de Confianza.....	174
Datos Demográficos.....	175
DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	177
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	183
BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA	188
ANEXOS	190

ÍNDICE DE TABLAS

Tablas	pp
ANALISIS DE FRECUENCIA	
1. Políticas de Ascensos.....	65
2. Políticas de Promoción.....	67
3. Políticas de Evaluación de Desempeño.....	68
4. Políticas de Seguridad de Acceso.....	70
5. Políticas de Seguridad Personal.....	71
6. Políticas de Seguridad Respecto a Activos Fijos.....	73
7. Políticas de Seguridad Telemática.....	74
8. Políticas de Seguridad Industrial respecto a salidas de emergencia.....	76
9. Políticas de Seguridad Industrial respecto a alarmas.....	77
10. Políticas de Seguridad Industrial respecto a equipos de primeros auxilios.....	79
11. Grado en que la empresa cumple convenios, disposiciones y leyes laborales.....	80
12. Relación que mantiene con sus Supervisores.....	81
13. Al tipo de supervisión que recibe.....	83
14. La Frecuencia con que es supervisado.....	84
15. La forma en que los supervisores juzgan su tarea.....	85
16. Al trato de igualdad y justicia que recibe por sus supervisores.....	87
17. El apoyo que recibe por sus supervisores.....	88
18. Al horario de trabajo que debe cumplir.....	89
19. El estado de limpieza e higiene de su lugar de trabajo.....	91

20. La temperatura de su lugar de trabajo.....	92
21. El estado físico y calidad de los equipos y herramientas de trabajo disponibles.....	93
22. Las condiciones ergonómicas de su puesto de trabajo.....	95
23. El aspecto físico de su lugar de trabajo.....	96
24. Al apoyo que recibe de sus compañeros de trabajo o similares.....	97
25. Las relaciones personales con sus compañeros de trabajo.....	99
26. La participación en actividades extra laborales, diseñadas por la empresa.....	100
27. Sueldo o salario base que recibe actualmente.....	102
28. La cantidad de incremento del salario base.....	104
29. La frecuencia en que recibe los incremento de salario base.....	105
30. La cantidad de días de bono vacacional que le otorga la empresa.....	106
31. El número de meses de utilidad que otorga la empresa.....	108
32. La frecuencia con que se otorgan las utilidades.....	109
33. Al acceso y uso que puede darle a las utilidades.....	110
34. Al acceso y uso que puede darle a las prestaciones sociales.....	112
35. El porcentaje que aporta la empresa por concepto del FAP.....	113
36. Al acceso y uso que puede darle al FAP.....	114
37. La cantidad que le otorga le empresa por bono de alimentación.....	116
38. La puntualidad del pago del bono de alimentación.....	117
39. La cantidad que le otorga le empresa por Ticket Guardería.....	119
40. La puntualidad del pago del Ticket Guardería.....	120
41. La asistencia médica que otorga la empresa a través del sistema de Rescarven.....	122

42. Status dentro de la empresa, que otorga el tipo de cargo.....	123
43. Relación entre el nivel educativo que posee y el cargo que ocupa actualmente.....	125
44. La estabilidad que le ofrece el puesto de trabajo.....	126
45. Situación financiera actual de la empresa.....	128
46. Los resultados de su área.....	129
47. El nivel de delegación de funciones que le otorga su supervisor.....	131
48. Cumplimiento de las funciones delegadas en usted.....	132
49. Al grado de libertad que le otorgan para la toma de decisiones.....	134
50. La atención que se presta a las sugerencias que usted realiza.....	136
51. La frecuencia con que es enviado a cursos, adiestramientos o planes de capacitación.....	137
52. El nivel de calidad de los cursos o programas a los que es enviado.....	139
53. Su participación en el establecimiento de objetivos y metas del departamento en el que trabaja.....	140
54. La frecuencia con que son evaluados los resultados de los objetivos.....	142
55. El uso pleno de capacidades o habilidades en el desarrollo de sus actividades laborales.....	143
56. La adquisición de nuevas habilidades o capacidades en el desarrollo de sus actividades laborales.....	145
57. La contribución de las funciones que ejecuta en el puesto de trabajo a su crecimiento personal.....	146
58. La contribución de las funciones que ejecuta en el puesto de trabajo a su crecimiento profesional.....	148

ANALISIS SOBRE RESULTADOS TOTALES

59. Satisfacción respecto a factores higiénicos.....	171
60. Satisfacción respecto a factores motivacionales.....	173

DATOS DEMOGRÁFICOS

61. Sexo.....	175
62. Niveles de Cargos.....	176

ÍNDICE DE FIGURAS

Gráficos	pp
ANALISIS DE FRECUENCIA	
1. Políticas de Ascensos.....	66
2. Políticas de Promoción.....	67
3. Políticas de Evaluación de Desempeño.....	69
4. Políticas de Seguridad de Acceso.....	70
5. Políticas de Seguridad Personal.....	72
6. Políticas de Seguridad Respecto a Activos Fijos.....	73
7. Políticas de Seguridad Telemática.....	75
8. Políticas de Seguridad Industrial respecto a salidas de emergencia.....	76
9. Políticas de Seguridad Industrial respecto a alarmas.....	78
10. Políticas de Seguridad Industrial respecto a equipos de primeros auxilios.....	79
11. Grado en que la empresa cumple convenios, disposiciones y leyes laborales.....	80
12. Relación que mantiene con sus Supervisores.....	82
13. Al tipo de supervisión que recibe.....	83
14. La Frecuencia con que es supervisado.....	84
15. La forma en que los supervisores juzgan su tarea.....	86
16. Al trato de igualdad y justicia que recibe por sus supervisores.....	87
17. El apoyo que recibe por sus supervisores.....	88
18. Al horario de trabajo que debe cumplir.....	90
19. El estado de limpieza e higiene de su lugar de trabajo.....	91

20. La temperatura de su lugar de trabajo.....	92
21. El estado físico y calidad de los equipos y herramientas de trabajo disponibles.....	94
22. Las condiciones ergonómicas de su puesto de trabajo.....	95
23. El aspecto físico de su lugar de trabajo.....	96
24. Al apoyo que recibe de sus compañeros de trabajo o similares.....	98
25. Las relaciones personales con sus compañeros de trabajo.....	99
26. La participación en actividades extra laborales, diseñadas por la empresa.....	101
27. Sueldo o salario base que recibe actualmente.....	103
28. La cantidad de incremento del salario base.....	104
29. La frecuencia en que recibe los incremento de salario base.....	105
30. La cantidad de días de bono vacacional que le otorga la empresa.....	107
31. El número de meses de utilidad que otorga la empresa.....	108
32. La frecuencia con que se otorgan las utilidades.....	109
33. Al acceso y uso que puede darle a las utilidades.....	110
34. Al acceso y uso que puede darle a las prestaciones sociales.....	112
35. El porcentaje que aporta la empresa por concepto del FAP.....	113
36. Al acceso y uso que puede darle al FAP.....	115
37. La cantidad que le otorga le empresa por bono de alimentación.....	116
38. La puntualidad del pago del bono de alimentación.....	118
39. La cantidad que le otorga le empresa por Ticket Guardería.....	119
40. La puntualidad del pago del Ticket Guardería.....	121
41. La asistencia médica que otorga la empresa a través del sistema de Rescarven.....	122

42. Status dentro de la empresa, que otorga el tipo de cargo.....	124
43. Relación entre el nivel educativo que posee y el cargo que ocupa actualmente.....	125
44. La estabilidad que le ofrece el puesto de trabajo.....	127
45. Situación financiera actual de la empresa.....	128
46. Los resultados de su área.....	129
47. El nivel de delegación de funciones que le otorga su supervisor.....	131
48. Cumplimiento de las funciones delegadas en usted.....	133
49. Al grado de libertad que le otorgan para la toma de decisiones.....	135
50. La atención que se presta a las sugerencias que usted realiza.....	136
51. La frecuencia con que es enviado a cursos, adiestramientos o planes de capacitación.....	138
52. El nivel de calidad de los cursos o programas a los que es enviado.....	139
53. Su participación en el establecimiento de objetivos y metas del departamento en el que trabaja.....	141
54. La frecuencia con que son evaluados los resultados de los objetivos.....	142
55. El uso pleno de capacidades o habilidades en el desarrollo de sus actividades laborales.....	144
56. La adquisición de nuevas habilidades o capacidades en el desarrollo de sus actividades laborales.....	145
57. La contribución de las funciones que ejecuta en el puesto de trabajo a su crecimiento personal.....	147
58. La contribución de las funciones que ejecuta en el puesto de trabajo a su crecimiento profesional.....	148

ANÁLISIS CORRELACIONALES

59. Sueldo o Salario Base y Políticas de Evaluación de Desempeño, Promoción y Ascensos.....	150
60. Crecimiento Personal y Profesional y Políticas de Evaluación de Desempeño, Promoción y Ascensos.....	151

61. Seguridad en el empleo y Cumplimiento Disposiciones Laborales.....	152
62. Seguridad en el empleo y Supervisión Recibida.....	153
63. Libertad en Toma de Decisiones y Supervisión Recibida.....	154
64. Formulación y Evaluación de Objetivos y Supervisión Recibida.....	155
65. Uso de Habilidades Personales y Supervisión Recibida.....	156
66. Crecimiento Personal y Profesional y Supervisión Recibida.....	157
67. Crecimiento Personal y Profesional y Condiciones de Trabajo.....	158
68. Crecimiento Personal y Profesional y Sueldo o Salario Base.....	159
69. Libertad en Toma de Decisiones y Seguridad en el empleo.....	160
70. Formulación y Evaluación de Objetivos y Seguridad en el empleo.....	161
71. Uso de Habilidades Personales y Seguridad en el empleo.....	162
72. Crecimiento Personal y Profesional y Seguridad en el empleo.....	163
73. Libertad en Toma de Decisiones y Delegación de Responsabilidad.....	164
74. Formulación y Evaluación de Objetivos y Delegación de Responsabilidad.....	165
75. Uso de Habilidades Personales y Capacitación.....	166
76. Crecimiento Personal y Profesional y Capacitación.....	167
77. Uso de Habilidades Personales y Formulación y Evaluación de Objetivos.....	168
78. Crecimiento Personal y Profesional y Uso de Habilidades Personales.....	169

ANALISIS SOBRE RESULTADOS TOTALES

79. Satisfacción respecto a factores higiénicos.....	172
80. Satisfacción respecto a factores motivacionales.....	173
81. Intervalo de confianza poblacional.....	174

DATOS DEMOGRÁFICOS

82. Sexo.....	175
83. Niveles de Cargos.....	176

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

84. Comparación Factores Higiénicos y Motivacionales.....	182
---	-----

RESUMEN

Considerando la importancia que representa para una empresa la presencia de un nivel de satisfacción adecuado en sus empleados, así como la existencia de un sistema de compensación total competitivo y equitativo, que le permita entregar a estos una justa remuneración por su trabajo, se llevó a cabo un estudio donde se unifican dos componentes, por un lado, la satisfacción laboral y por otro el esquema de Compensación total propuesto por la A.C.A. (American Compensation Association), y a partir de un exhaustivo análisis, se describió cual es la situación actual respecto al tema, específicamente en la empresa móvil Telefónica Movistar. En torno a ello, se analizaron los resultados para ofrecer al lector bases para propuestas y recomendaciones en el área de compensación total.

En principio, como se mencionó anteriormente, se relacionaron dos variables (satisfacción y esquema de compensación total) para obtener una única variable denominada: “Satisfacción con relación a la compensación total”. Asimismo, se tomó como referencia en el área de psicología, la teoría de Higiene-Motivación propuesta por Frederick Herzberg en 1959, para relacionar así ambos aspectos. Seguidamente, se seleccionó una muestra de 50 empleados pertenecientes a la nómina fija de la compañía, a la cual se le facilitó un instrumento tipo Likert, para evaluar y conocer el nivel de satisfacción presente en ellos, respecto al esquema de compensación total que la empresa ofrece actualmente. Luego de recoger la data se procedió a analizar la información obtenida, a través de análisis de frecuencia y análisis correlacionales, con lo que se pudo elaborar bases para propuestas y recomendaciones de estrategias de compensación, que en un futuro puedan ser implantadas tanto en la empresa escogida para el estudio, como en cualquier otra.

Sin embargo, nunca se aspiró crear nuevos modelos de compensación total, sólo aportar nuevas ideas que puedan ser utilizadas en procesos de toma de decisiones para la implantación de estrategias de compensación total, y en consecuencia, mejorar los niveles de productividad y alcanzar los objetivos organizacionales; finalmente, se pretendió abrir espacios sobre el tema para futuras investigaciones.

INTRODUCCIÓN

Este Trabajo de grado pretende entre otras cosas, evaluar y reflexionar sobre un tema específico, para así generar conocimientos y datos que puedan servir a futuras investigaciones. En el caso de las Ciencias Sociales, el área de estudio reviste gran complejidad, pues se vive una etapa de crecimiento en donde el ser humano retoma importancia dentro de las organizaciones, y el reto radica en comprender estas nuevas realidades laborales y encontrar las mejores estrategias para gerenciar el mundo de trabajo.

El contenido de este estudio, está basado en el esquema de compensación total que reciben los individuos como fruto de su trabajo, y la percepción que estos puedan tener ante él, considerando para ello diversas teorías psicológicas y más específicamente la teoría de los dos factores de Herzberg, con la que se pretende respaldar el tema de la satisfacción. En consecuencia, el lector encontrará más adelante, el desarrollo de un estudio descriptivo, que tiene como fin último conocer los niveles de satisfacción de los empleados de la empresa de Telecomunicaciones, Telefónica Movistar Venezuela, ante el esquema de Compensación Total propuesto por la ACA (American Compensation Association), y con ello aportar ideas que puedan ser tomadas en cuenta en la elaboración estrategias de compensación total.

Se presentan a continuación los capítulos del planteamiento del problema, el cual contiene la pregunta de investigación así como los objetivos trazados al inicio del estudio, seguido del marco teórico y marco referencial, donde se muestra la sustentación teórica del trabajo y una pequeña reseña de la empresa seleccionada, respectivamente. Más adelante, se podrá encontrar también, un marco metodológico, en el cual se explica la estructura metodológica de la investigación. Por último, se muestran los análisis de resultados, la discusión de los mismos y las conclusiones y recomendaciones obtenidas a través de la culminación del trabajo de grado. Ya para finalizar, se presentan anexos pertinentes y las referencias bibliográficas necesarias.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La compensación es “el conjunto de las recompensas cuantificables que recibe un empleado por su trabajo” (Gómez Mejía,1997: 320), entonces el deber del departamento de Recursos Humanos es garantizar la satisfacción de los empleados, para así colaborar con la empresa en adquirir, mantener y retener una fuerza de trabajo que contribuya a alcanzar los objetivos de la organización. Cuando esa satisfacción está ausente, los niveles de productividad pueden verse afectados y en consecuencia causar un deterioro en la calidad del entorno laboral. “Un nivel inadecuado de compensación también conduce a dificultades, sentimientos de ansiedad y desconfianza por parte del empleado y a pérdida de la rentabilidad y competitividad de la organización” (William, Writher, y Davis, 2000.)

Según la ACA (American Compensation Association), y como expresa el Profesor J.I. Urquijo (2004): “Hoy en día (...) los empleados son remunerados, recompensados o compensados de varias maneras. Estas recompensas componen lo que llamamos compensación total, la cual puede ser agrupada o clasificada de diversas formas (...): la compensación Intrínseca¹ y la compensación extrínseca²” (Urquijo, Bonilla, García, 2004:13) . Esta última, a su vez está compuesta por una recompensa financiera y una no-financiera, la cual está relacionada con la satisfacción directa que recibe el individuo de su trabajo, de las condiciones de trabajo que le proporciona la organización y es conocida como “Clima Laboral” (Urquijo, et al, 2004).

¹ Compensación intrínseca, es aquella satisfacción que obtiene el individuo por ejecutar su labor, independientemente de los planes formales de compensación que establezca la organización.

² Compensación extrínseca es aquella que mantiene estrecha relación con el trabajo que se ejecuta y con el ambiente donde éste se desarrolla.

La recompensa financiera, implica un costo o inversión de carácter financiero para los empleadores (...) que se centra en atraer, mantener y motivar al personal para contribuir con los objetivos de la organización, y se divide en dos grupos: en primer lugar, la compensación directa, por la que se entiende todos los costos financieros derivados del pago que se le otorga a los trabajadores tanto por el tiempo trabajado como por los resultados obtenidos e incluye dos conceptos básicos: el sueldo base y los incentivos salariales. En segundo lugar, se encuentra la compensación indirecta que se define como los costos financieros que resultan de otorgar beneficios a los empleados y pueden ser tanto de tipo público (requisitos legales) como privados (iniciativa o mutuo acuerdo entre patrono y empleado). Esta categoría, incluye los siguientes elementos: programas de protección (públicos o privados), pago por tiempo no trabajado (en el trabajo o fuera del trabajo), servicios y donaciones a empleados (general y limitada), etc. (Esquema de Compensaciones de la A.C.A. citado por Urquijo, et al., 2004: 27)

Es importante señalar que el objetivo principal de un sistema de compensación es el logro tanto de la equidad interna, como de la competitividad externa, uno para que el individuo trabaje en un contexto cómodo con relación al resto de sus compañeros, y el otro a fin de mantener un personal bien remunerado en comparación al resto del mercado de trabajo. Asimismo, cabe destacar, que la compensación reviste pues, un tema de vital importancia dentro del mundo laboral, ya que ejerce en los individuos tres efectos, uno sociológico, uno económico y uno psicológico, de donde surge la necesidad de llevar a cabo una gestión

administrativa equilibrada, que permita establecer una sana relación entre la compensación y la satisfacción del individuo.

A lo largo de la historia el tema de la compensación ha sido un punto central en los debates planteados entre los dos principales actores del sistema de RRII, a saber empleadores y trabajadores. Desde el comienzo de la Revolución Industrial han surgido diversas teorías que tratan de explicar la relación existente entre la compensación y el tipo de trabajo ejecutado, como señalaba Alton Craig (citado por Urquijo, 2004) en su visión cibernética de las relaciones industriales, donde consideraba que debería existir “un justo reparto de los beneficios del trabajo (remuneración económica y psicológica) como el objetivo principal del sistema” (Urquijo, et al, 2004:13). Tomando en cuenta que el objetivo último de la remuneración es la productividad, la actividad laboral está orientada a la producción, como expone J. I. Urquijo (2004: 16) “recibiendo como recompensa la satisfacción que esta acción produce, psicológicamente, en lo que tiene de autorrealización y económicamente, en los beneficios salariales que aporta, en forma directa e indirecta”.

Por su parte, el aspecto psicológico reviste gran importancia dentro del área laboral, en tanto que un empleado satisfecho supone los más altos niveles de productividad. A partir de las diversas problemáticas sociales que surgieron en las primeras etapas de la Revolución Industrial, distintos autores se dedicaron a investigar cómo incrementar la motivación en los empleados, y por ende la satisfacción de los mismos, basados en el principio anteriormente descrito. Estos modelos tradicionales ligados a la escuela de la Administración Científica llegaron a la conclusión, que la forma de aumentar la satisfacción es a través de mejoras en los beneficios salariales. Con el paso del tiempo surgieron nuevas investigaciones que trataban de explicar que la satisfacción no sólo está subordinada a mayores niveles de remuneración, sino que en ella intervienen diversos factores. Estos nuevos enfoques están vinculados a la escuela de Relaciones Humanas, dentro de las cuales se puede mencionar las cuatro teorías siguientes:

- Teoría de las Jerarquías de las Necesidades de Maslow
- Teoría de las Tres Necesidades de McClelland
- Teoría X y Y de Mc Gregor

- Teoría de los dos factores de Herzberg

Como se mencionó anteriormente, la compensación tiene un impacto determinante en el individuo, específicamente en el aspecto psicológico. Saber exactamente cuál es ese impacto, es parte crucial de esta investigación, para así poder ayudar a establecer estrategias de compensación total acordes a los intereses reales del trabajador, y obtener de él una labor altamente productiva.

Dentro de las teorías contemporáneas, encontramos la teoría de los dos factores de Higiene-Motivación de Frederick Herzberg, expuesta en el año 1959, que establece una estrecha relación entre la satisfacción y el lugar de trabajo. El autor indagó sobre las situaciones en las que los empleados se sintieron muy bien o muy mal en su trabajo. “Con los resultados obtenidos Herzberg fue el primero en demostrar que lo contrario a la satisfacción no es la insatisfacción como siempre se ha creído” (Chapman, 2001: 1), pues los factores que motivan son diferentes e independientes a los factores que desmotivan (Chapman, 2001), estos factores se denominan factores de Higiene, relacionados con el contexto del cargo y factores de Motivación, relacionados con el contenido del mismo (Ferrín k., Bertona L., Aquino G., y Aizenszlos I., 2002: 6). Según el autor, si los factores higiénicos están ausentes en una organización, provocarán una clara insatisfacción, pero si están presentes no provocarán satisfacción, sólo ausencia de insatisfacción. Por el contrario los factores motivacionales, cuando están presentes provocan satisfacción en los empleados, mientras que cuando no lo están sólo provocan ausencia de satisfacción (Rodríguez, 2002).

Por otra parte, en el mundo moderno el trabajador recibe una compensación por el trabajo que le entrega a un patrono, y ese factor trabajo contribuye a alcanzar los objetivos principales de cualquier organización, por eso, éstas se han visto interesadas en lograr que un trabajador se sienta más comprometido con su labor, objetivo que se logra a través del nivel de satisfacción presente en el mismo. Según algunas lecturas, los resultados arrojados por la teoría de Herzberg parecen congruentes con las opiniones que tienen los empleados respecto a lo que desean de su trabajo, razón por la cual guarda una sustentación válida aun en la actualidad. Sin embargo, la teoría expuesta por Herzberg, muestra también un resultado que

debilita el impacto que ejerce la compensación financiera en el individuo, causa por la que se ha decidido tomar dicha teoría como referencia para llevar a cabo un análisis para describir cómo se da en la realidad esa relación.

Asimismo, es importante considerar el contexto económico, legal, social, y técnico dentro del que se desenvuelven las relaciones laborales, con el fin de entender un poco la realidad que enmarca el estudio. Nuestro contexto se puede describir como altamente vulnerable, inestable y lleno de incertidumbre, debido principalmente a la crisis política, económica y social. En consecuencia, las empresas se han visto obligadas a reconsiderar sus estrategias organizacionales, tomando conciencia de las diversas teorías sobre satisfacción al momento de administrar la compensación total que ofrecen a sus empleados. Las empresas tienen un gran reto frente a una realidad compleja, deben entonces, seguir compensando eficazmente a sus trabajadores, lo cual implica un gran esfuerzo de su parte, así como también, hallar las fórmulas para mantenerse competitivos en el mercado y poder ofrecerles un sano ambiente de trabajo y una compensación acorde a sus capacidades y necesidades, es decir, definir creativa y cuidadosamente la estructura de sus esquemas de compensación.

Una vez expuesta la importancia que reviste hoy en día llevar a cabo un estudio como este, se realizó un exhaustivo arqueo de la información, donde se pudo constatar que no hay existencia de investigaciones similares a la aquí presentada, es decir, no se encontraron estudios previos que vinculen la teoría de higiene-motivación expuesta por Herzberg (1959). Ciertamente hay estudios previos, donde se hace referencia a las teorías psicológicas anteriormente mencionadas, sin embargo, ninguna establece una relación con la compensación total. Algunas de las investigaciones basadas en la teoría de Herzberg se orientan hacia la descripción de niveles de satisfacción en general y a la realización de diagnósticos motivacionales, pero como ya se dijo, no hay precedentes sobre este tipo de estudio.

En vista de lo anteriormente descrito, se hace factible realizar una investigación sobre la relación compensación total-satisfacción, tomando como referencia una muestra representativa de empleados que laboran en uno de las principales empresas de Telecomunicaciones de América Latina e Hispano América. Por su parte, la elección de este tipo de empresa se hace

para conferirle al estudio un amplio contexto, ya que cuenta con un gran número de empleados de diferentes niveles, lo cual implica obtener distintas percepciones y perspectivas para lograr resultados que pueden generalizarse, y en consecuencia le otorgan al estudio un mayor alcance.

De esta manera, la investigación se llevará a cabo en la empresa de telecomunicaciones Telefónica Movistar, tomando como muestra únicamente a los trabajadores que pertenezcan a la nómina de empleados fijos de la organización, excluyendo a los empleados que pertenecen a las áreas de ventas, atención al cliente, gerencia general y los pertenecientes a la nómina confidencial de la empresa, estos últimos debido al difícil acceso de información, y el resto porque se encuentran en un sistema de remuneración distinto al de los empleados, no cumplen los horarios normales de oficina y una gran parte pertenecen a empresas de outsourcing.

Por otra parte, entre las razones que motivan al estudio, está en primer lugar, la importancia que representa para la organización la presencia de la satisfacción en sus empleados, ya que esto le permitirá alcanzar niveles más altos de productividad. Finalmente, es conveniente realizarlo ya que podría aportar información valiosa para este tipo de organizaciones, acerca de cuál es el nivel de satisfacción de sus empleados y como sus estrategias de compensación total influyen en la misma, con lo que podrían además detectar fallos potenciales y ayudar a reorientar las nuevas estrategias de compensación total. Una vez realizado el estudio y analizada la información, se pretende dejar bases sobre el tema que puedan contribuir en futuros procesos de tomas de decisiones respecto al diseño de estrategias de compensación total. La interrogante que surge de la información hasta ahora recolectada, y a la cual se busca, con el desarrollo de la investigación, dar respuesta es:

¿Cuál es el nivel de satisfacción presente en empleados respecto al esquema de compensación total, medido a través de la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg, como base para la realización de propuestas y recomendaciones de estrategias de compensación total?

Por su parte, el objetivo representa el sentido de la investigación, así como lo que se pretende alcanzar al realizarla. Estos deben ser expresados con claridad, susceptibles de ser alcanzados, involucrar resultados concretos y deben además ser congruentes entre sí. Se formulan para dar respuesta a la pregunta planteada en la investigación.

Objetivo General

Determinar cuál es el nivel de satisfacción presente en los empleados respecto al esquema de compensación total, como base para la realización de propuestas y recomendaciones de estrategias de compensación.

Objetivos Específicos

- Evaluar el nivel de satisfacción presente en los empleados escogidos en la muestra respecto a los factores higiénicos propuestos en la teoría de los dos factores de Herzberg.
- Evaluar el nivel de satisfacción presente en los empleados escogidos en la muestra respecto a los factores motivacionales propuestos en la teoría de los dos factores de Herzberg.
- Analizar y elaborar propuestas y recomendaciones sobre estrategias de compensación.

MARCO TEÓRICO

NIVEL DE SATISFACCIÓN PRESENTE EN EMPLEADOS CON RELACIÓN AL ESQUEMA DE COMPENSACIÓN TOTAL

El mundo organizacional resulta hoy en día un mundo complejo, lleno de grandes amenazas provenientes del contexto político y socioeconómico que lo envuelve. Aunado a esto, existe también un alto nivel competitivo, donde la lucha por sobresalir (tanto a escala corporativa como individual) se hace cada vez más voraz.

Como individuos pertenecientes a una sociedad ejercemos diferentes roles, que se corresponden al lugar que ocupamos en determinada situación y en determinado momento de la vida. Por ejemplo, podemos ser excelentes profesionales y ocupar por ello un gran cargo en una gran empresa, pero podemos ser también y al mismo tiempo madres y padres de familia, teniendo la responsabilidad de sustentar psicológica y económicamente a quienes la incluyen. De esta forma, el individuo debe encontrar un equilibrio que le permita ejercer satisfactoriamente todos y cada uno de los roles que ha adquirido en el transcurso de su vida. Esa satisfacción depende de una variedad de elementos, algunos inherentes a él y otros ajenos.

En el mundo laboral esa satisfacción también debe ser alcanzada, y su alcance depende por un lado del mismo individuo y su desarrollo personal, y por otro, de las condiciones que la organización esté en capacidad de ofrecerle. Aquí nace, un juego de variables intrínsecas y extrínsecas, estrechamente vinculadas que tejen el desenvolvimiento de las relaciones de un individuo con la empresa para la cual trabaja. Considerando dos de esas variables, fusionada como una sola, es decir, la satisfacción en función de la compensación total, se pretende estudiar cómo es realmente esa relación, así como la influencia de otros factores existentes,

tales como políticas de la compañía, condiciones de trabajo, reconocimiento, posibilidad de crecimiento, ámbito en el que desarrolla la empresa, entre otros.

Por otra parte, resulta importante mencionar que ese contexto descrito al inicio, en el cual se desarrollan todas las actividades organizacionales y en consecuencia las de todo individuo, está hoy en día marcado por un fenómeno principalmente económico, conocido como la globalización, que a través de la expansión de los mercados nacionales busca el establecimiento de un mercado mundial, en el cual sin los obstáculos característicos de la intervención pública, puedan fluir libremente, sin ningún tipo de trabas los intercambios de capitales financieros, productivos y comerciales. Dando lugar a una interdependencia económica entre los países integrantes del globo, así como también a un desarrollo rápido y extensivo de la tecnología. Este proceso es promovido especialmente por empresas multinacionales, que son compañías que tienen presencia en varios países, a través de oficinas y plantas que se encuentran ubicadas en las principales ciudades del Mundo, bajo la dirección de una sede o casa matriz que ha establecido unos parámetros y unas políticas comunes que orientan las operaciones locales. En consecuencia, la complejidad de la relación trabajador-empresa aumenta, ya no se trata de un esquema pequeño y aislado, sino de un esquema global y amplio que interactúa continuamente con el resto del mundo.

En torno a este marco contextual, se desarrollará una síntesis sobre los dos aspectos principales en el estudio, a saber: compensación total y satisfacción, al tiempo que se vincularán con el fin de proporcionarle al lector una clara visión de lo que se trata de exponer en la presente investigación.

La Compensación Total

La compensación es “el conjunto de las recompensas cuantificables que recibe un empleado por su trabajo” (Gómez Mejía,1997. p.320) , y se divide en dos grandes grupos, según el Esquema de Compensación de la ACA (American Compensation Association), los cuales son:

- Compensación Intrínseca, “por la que se entiende aquella satisfacción que obtiene el individuo por ejecutar su labor independientemente de los planes formales de compensación que establezca la organización” (Urquijo, et al, 2004: 28).
- Compensación Extrínseca, “es la que tiene relación directa con el contenido del trabajo y el ambiente en el cual es realizado” (Urquijo, et al, 2004: 28)), a su vez este concepto se divide en:
 - ✓ Recompensas No-Financieras: “Está relacionada con la satisfacción directa que recibe el individuo de su trabajo, de las condiciones laborales que le proporciona la organización y es conocida como ‘Clima Laboral’” (Urquijo, et al, 2004: 28).
 - ✓ Recompensas Financieras: Implican un costo o inversión de carácter financiero para los empleadores (...) y se centra en atraer, mantener y motivar al personal para cumplir con los objetivos de la organización (Urquijo, et al., 2004).

Dentro de las Financieras se encuentran las Compensaciones:

- ✓ Directas: las cuales agrupan a todos aquellos costos financieros que resultan de los pagos a los empleados por el tiempo trabajado o por los resultados obtenidos por su trabajo, dentro de esta categoría entran los siguientes pagos: “El sueldo o salario básico, por el que se entiende la cantidad fija que recibe un empleado regularmente, ya sea en forma de salario mensual o en forma de retribución por horas” (Gómez Mejía,1997. p.320), “las primas o Bonos de varios tipos, las comisiones o pagos por rendimiento, así como las asignaciones en efectivo e incentivos por inventario” (Urquijo, et al., 2004).
- ✓ Indirectas: “Agrupan aquellos costos financieros generados o derivados por el otorgamiento de “Beneficios” (...) pueden clasificarse en: 1) Programas de

protección, 2) Pago por tiempo no trabajado y 3) Servicios y Donaciones a los empleados” (Urquijo, et al., 2004)..

Finalmente la compensación indirecta se divide a su vez en tres grupos:

- ✓ Programas de Protección, que se clasifican en públicos y privados.
- ✓ Pago por tiempo no trabajado, ya sea en el trabajo o fuera del mismo.
- ✓ Servicios y donaciones a empleados, en forma general o limitada.

La investigación busca definir cuál es el nivel de satisfacción del individuo respecto a la compensación y todos sus componentes. El concepto legal que define la Ley Orgánica del Trabajo (1997) en su artículo 133, incluye varios de esos componentes pertenecientes a la compensación total, por lo que se ha considerado pertinente mencionarlo:

- Concepto Legal: Se entiende por salario la remuneración, provecho o ventaja, cualquiera fuere su denominación o método de cálculo, siempre que pueda evaluarse en efectivo, que corresponda al trabajador por la prestación de su servicio y, entre otros, comprende las comisiones, primas, gratificaciones, participación en los beneficios o utilidades, sobresueldos, bono vacacional, así como recargos por días feriados, horas extras o trabajo nocturno, alimentación y vivienda (Ley Orgánica del Trabajo, 1997, Art.133).

Además, es importante mencionar el concepto de Salario Normal o Salario Base, ya que el mismo es utilizado con mucha frecuencia para el cálculo de diferentes conceptos que son pagados por ley a los trabajadores, tales como: vacaciones, días de descanso semanal, horas

extras, trabajo nocturno, pago de tasas e impuestos, así como de cotizaciones al S.S.O. L.P.H., I.N.C.E, etc. Dicho concepto lo podemos encontrar en el Parágrafo Segundo del Artículo 133 de la L.O.T., el cual dice lo siguiente:

- A los fines de esta ley se entiende por salario normal, la remuneración devengada por el trabajador en forma regular y permanente por la prestación de su servicio. Quedan por tanto excluidos del mismo las percepciones de carácter accidental, las derivadas de la prestación de antigüedad y las que esta ley considere que no tienen carácter salarial.

Para la estimación del salario normal ninguno de los conceptos que lo integran producirá efectos sobre sí mismos. (Ley Orgánica del Trabajo, 1997, Art.133).

Resulta apropiado considerar la importancia que hoy en día tiene la compensación financiera para el sustento del trabajador y su familia, y para la empresa en lo que se refiere al logro de sus objetivos corporativos. Siendo el salario un componente vital de la compensación, cabe mencionar dos definiciones que le permitirán al lector entender con más facilidad los efectos que sobre el mismo han tenido las variables socioeconómicas y su repercusión en la satisfacción del trabajador, pues representa uno de los pagos más importantes que recibe un empleado, de este modo se presentan a continuación las dos definiciones de salario:

- Salario Nominal: Es la cantidad de especie monetaria recibida por el trabajador como remuneración, en determinado momento, a cambio de la prestación de su servicio.

- Salario Real: “Expresa la cantidad efectiva de bienes y servicio que es posible procurarse con el salario nominal ‘de acuerdo al costo de vida’ ”(Urquijo, et al., 2004: 47).

La principal preocupación que tiene el trabajador respecto a su compensación extrínseca financiera, es cómo la inflación afecta el poder adquisitivo de sus ingresos. Conocer cual es el valor real que tiene ese tipo de compensación que recibe un individuo frente a este contexto inflacionario, es la pregunta que nace de esta situación. En Venezuela, la caída de los precios del petróleo que llevó a las exportaciones petroleras de 19.3 millardos de dólares en 1981 a casi 13.5 millardos en 1983 (una caída del 30%) y el inicio de la deuda en América Latina, que provocó una gran fuga de capitales, (y por ende un descenso en las reservas internacionales), fueron factores que hacían inminente una devaluación (Oliveros, 2004:1).

Todo esto desembocó en el recordado “viernes negro” ocurrido el 18 de febrero de 1983, donde hasta ese día, nuestro país disfrutó de tasas de inflación muy bajas, tipo de cambio fijo, altas y sostenibles tasas de crecimiento y una situación de balanzas de pagos bastante favorable. Era el final de un largo periodo de estabilidad cambiaria y de precios que tuvo Venezuela, y el inicio de una nueva era de devaluación, inflación y fuerte recesión (Oliveros, 2004:1). Las principales causas fueron el agotamiento del modelo económico venezolano, donde el estado rentista no pudo seguir generando los recursos para satisfacer sus necesidades crecientes, la falta de respaldo productivo de la economía y de una fuerte dependencia a la importación de la mayoría de los productos que consumían los venezolanos, lo que afectó principalmente a las empresas y comercios ya que los bienes y servicios que ofrecían y la materia prima para producir algunos era comprada en el exterior, teniendo que recurrir al alza de precios de los productos de mayor consumo de los trabajadores, y a su vez, la gestión de administración de compensaciones de las empresas se ha visto también impactada, ya que se ha vuelto una tarea difícil nivelar los salario con los índices de inflación y manejar los costos de compensación evitando afectar de gran manera los estados financieros de las empresas. Para comprender mejor esta situación se debe definir los conceptos relacionados con esta realidad.

- Inflación: “Fenómeno caracterizado por el aumento continuo y generalizado de los precios de bienes y servicios que se comercializan en la economía”. (Diccionario Económico del BCV, 2004).
- Indexación: “Es un mecanismo de ajustes periódicos en el valor nominal de un contrato en línea con los movimientos de un específico índice de precios” (...) Cuando la indexación es completa es referida como una política que compensa la redistribución arbitraria del ingreso causada por la inflación, de allí que la indexación puede ser definida como un instrumento para corregir la inflación. Este es el caso del uso de la indexación salarial en economías inflacionarias como la de Venezuela (Urquijo, et al, 2004:62).

Es importante tomar en cuenta que la inflación se mide a través del IPC (Índice de Precios al Consumidor) que es definido como:

- IPC: “Indicador estadístico que mide la evolución de los precios de una canasta de bienes y servicios representativa del consumo familiar durante un periodo determinado” (Diccionario Económico del BCV, et al. 2004).

Otra variable que afecta de manera importante el poder adquisitivo del trabajador, es la tasa de interés, ya que representa el precio del dinero e influye directamente en los niveles de consumo de la economía, entiéndase por tasa de interés:

- Tasa de Interés: “Es la tasa que, aplicada sobre un monto de capital, establece su rendimiento o su costo por periodo generalmente anual” (Diccionario Económico del BCV, et al. 2004).

Existe otra variable socioeconómica que influye en la investigación, y define bastante bien el ambiente donde se desarrolla la misma, esta variable es el desempleo, que se define como:

- Desempleo: “Sinónimo de desocupación, es la situación en la cual no se encuentra ocupada en la producción de bienes y servicios parte de la fuerza laboral que, deseando trabajar, no consigue fuente de empleo”.

Cuando hablamos sobre desempleo en Venezuela, nos debemos referir al problema de la economía informal. La OIT (1991) fue el primer ente que utilizó la expresión “sector informal” o “sector no estructurado”, refiriéndose al mismo, en los siguientes términos:

... un conjunto de unidades dedicadas a la producción de bienes o la prestación de servicios con la finalidad primordial de crear empleos y generar ingresos para las personas que participan en esta actividad. Estas unidades funcionan típicamente en pequeña escala, con una organización rudimentaria, en la que hay muy poca o ninguna distinción entre el trabajo y el capital como factores de producción. Las relaciones de empleo -- en los casos en que exista -- se basan más bien en el empleo ocasional, el parentesco o las relaciones personales y sociales, y no en acuerdos contractuales que supongan garantías formales (OIT, 1991).

Las características de la economía informal son diversas en cada país y para cada ciudad, están directamente relacionadas con el tipo de ordenamiento actual, la situación socioeconómica, legal, política y estructural, que establecen los marcos políticos institucionales vigentes. Con la situación económica que atraviesa Venezuela actualmente, muchas personas se han visto obligadas a desviarse al margen de la ley, trabajando o ejerciendo alguna actividad productiva sin protección alguna de la legislación laboral y de seguridad social que brinda el estado, además de no cotizar ni contribuir al fisco nacional a través de impuestos de ningún tipo, lo que provoca una disminución de ingresos fiscales para el estado, perjudicando la capacidad del mismo de brindar a sus ciudadanos las contraprestaciones que han adquirido como un derecho, tal es el caso del Sistema de

Seguridad Social Venezolano el cual coloca su mayor peso financiero sobre los aportes que hagan los trabajadores del sector formal, siendo el mismo de menor cuantía que el sector informal.

Para entender mejor esta realidad, a continuación se presentan algunos resultados alcanzados por estudios de Datanálisis (2003), donde se señala que casi 5 millones de venezolanos, que representan el 53 por ciento de la población económicamente activa del país, trabajan en el sector informal, mientras que dos millones y medio de personas no tienen ningún empleo. El Instituto Nacional de Estadísticas (2003) reportó que 54,5 por ciento de la población obtenía sus ingresos gracias a la actividad informal.

Por su parte la compañía consultora Datos (2003) asegura que el 65 por ciento de la población depende de la economía informal, mientras que el restante 33 por ciento se reparte entre sector privado (21 por ciento) y sector público (12 por ciento) para Noviembre del 2003.

Cabe destacar la importancia de otro indicador, tal es el caso del Índice de Precios al Mayor (IPM)

- Índice de Precios al Mayor: Es un indicador que mide la variación de los precios en el ámbito de los establecimientos mayoristas, con una periodicidad mensual y tiene como nueva base el año 1997 (Diccionario Económico del BCV, et al. 2004).

Esta nueva base implica un avance significativo, puesto que el índice publicado anteriormente hasta diciembre de 2001 tenía como año base a 1984; De modo que estos resultados están más cercanos a la actualidad del país y vence las limitaciones que este último significaba a la luz de la evolución experimentada por la economía venezolana. Por otra parte, el IPM hace una desagregación de la actividad comercial, donde estas están conformadas por unidades económicas. Además y como último dato, se menciona la utilidad que tiene este índice para el diagnóstico y evaluación del comportamiento coyuntural de los servicios de distribución de bienes, y el relevante aporte de información estadística para usuarios externos,

sobre el desenvolvimiento de los precios, como se dijo al principio. (Diccionario Económico del BCV, et al. 2004).

Otro aspecto importante que debe ser tomado en cuenta respecto a lo que conforma la compensación extrínseca financiera, es la Ley Programa de Alimentación para los Trabajadores, publicada en Gaceta Oficial número 36.538 el día 14 de Septiembre de 1998, reformada el día 24 de noviembre de 2004, y que entró en vigencia a partir de su publicación en Gaceta Oficial número 38.094 el día 27 de diciembre del mismo año, estableciendo en primer lugar, la entrega del beneficio por parte de aquellos empleadores tanto del sector público como privado, que tengan a su cargo veinte (20) o más trabajadores. Además, amplía el ámbito de aplicación de goce del beneficio a los trabajadores que devenguen hasta tres salarios mínimos urbanos. Este beneficio puede ser entregado de tres maneras, en primer lugar, la empresa ofrece al trabajador una comida balanceada al día, a través de la instalación de comedores propios o la contratación de empresas especializadas en la administración y gestión de beneficio social, en segundo lugar, mediante la entrega de cupones o tickets con los que el trabajador pueda adquirir sus comidas o alimentos, y como tercera opción la tarjeta electrónica de alimentación, en caso de entregarse según estas dos últimas modalidades, el valor del cupón, ticket o tarjeta tendrá un valor mínimo de 0.25 unidades tributarias y un valor máximo de 0.50 unidades tributarias (Ley de Alimentación para Trabajadores, 2004, Art.2, 4 y 5).

Ya para finalizar esta fase relacionada con el tema de la compensación total, vale la pena mencionar que para la mayoría de las empresas la compensación extrínseca financiera representa una parte importante dentro de los costos operativos. La gestión administrativa de la compensación se vuelve significativa, pues de la efectividad con la que se lleve a cabo, dependerá la obtención o no de ventajas competitivas, por ello el monto que se paga y a quien se le paga resultan ser puntos cruciales en las decisiones de una empresa; repercuten sobre el balance general de la misma y además determinan los límites de rendimiento que la empresa obtiene, de acuerdo al dinero que invierte para el pago de su nómina.

Por último, la compensación ejerce varios efectos sobre el individuo, por una parte determina su poder adquisitivo y en la mayoría de las sociedades funge como indicador de poder y prestigio, por otra, se relaciona con la autovaloración que el individuo se otorga, como señala Gómez Mejía (1997) “la retribución tiene en el individuo un efecto económico, sociológico y psicológico”. Es por ello que ahora se explicarán los rasgos más resaltantes sobre el tema de la satisfacción. A continuación se presentarán una diversidad de conceptos, así como una breve ilustración de las cuatro teorías mencionadas en el estudio.

La Satisfacción

Partiendo del hecho de que la compensación total tiene un efecto psicológico en el individuo, una de las principales preocupaciones de las personas que se han encargado de estudiar el trabajo, y de todas las variables que en él se incluyen, ha sido la satisfacción, distintos autores se han dedicado a comprender en qué consiste y cuáles son las formas para lograr que los empleados se encuentren más satisfechos y así mejorar su desempeño y alcanzar las metas organizacionales. Es preferible comenzar por explicar que la satisfacción no es un rasgo personal, lo cual supone que algunos la tienen y otros no, en realidad la satisfacción es el resultado de la interacción del individuo con una determinada situación y el grado de ella varía entre las personas y dentro de cada persona según el momento.

Por eso, es importante señalar algunos conceptos de satisfacción adicionales, que nos ayudarán a tener más clara su importancia y nos orientarán durante la investigación.

Definiciones:

- “La satisfacción es siempre satisfacción con algo (o alguien) que tiene que ver, a su vez con algo que se quiere (que se espera, que se desea, etc.) y con lo que se entra en relación a la espera de un cierto efecto” (Bárbara Zas Ros; 2004)
- “La satisfacción laboral es un estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto” (Locke, 2004: 1)

La satisfacción laboral, según manifiestan la mayor parte de los investigadores del comportamiento organizacional, es una actitud y ésta refleja el sentimiento de las personas respecto a algo. Por tal razón se acepta que la satisfacción laboral es la actitud que asume la persona respecto a su trabajo. Si la persona está muy satisfecha, en términos laborales adopta actitudes positivas ante el trabajo y viceversa (Cordero, 2004 : 39)

En general, las distintas definiciones que diferentes autores han ido aportando desde presupuestos teóricos no siempre coincidentes reflejan la multiplicidad de variables que pueden incidir en la satisfacción laboral (...) las circunstancias y características del propio trabajo y las individualidades de cada trabajador condicionarán la respuesta de éste hacia diferentes aspectos del trabajo. (Pérez, et. al., 2004)

La importancia de la satisfacción laboral es obvia, según plantea Robbins Stephen (Stephen citado por Cordero, 2004: 39), ya que:

- Existen Evidencias de que los trabajadores insatisfechos faltan al trabajo con más frecuencia y suelen renunciar más.
- Se ha demostrado que los trabajadores satisfechos gozan de mejor salud y viven más años.
- La satisfacción laboral se refleja en la vida particular del trabajador. (Cordero, 2004)

“No cabe duda que la satisfacción es el principio básico que debe guiar la actuación de todas las organizaciones” (Rodríguez, 2002: 1). Pero previo a la satisfacción debe existir también un nivel mínimo de motivación, el cual se ha calificado como un concepto complejo, pues existen diversos puntos de vista desde los que se analiza. De esta forma se presenta a continuación los conceptos de motivación expuestos por algunos autores.

Definiciones:

- “Una de las definiciones más básicas sugiere que la motivación es simplemente la pasión por lograr, donde la palabra clave es lograr” (Vitor, 1997: 2).
 - La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en que dirección se encausa la energía (Solana citado por López, 2001).
- “Los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido” (Stoner, 1996: 484).
- Según el Diccionario Larousse (2002) motivación es el “Conjunto de motivos que intervienen en un acto electivo”.

Con el paso del tiempo la concepción ha ido evolucionando de generación en generación, en un principio las ideas de motivación se encontraban vinculadas a la Escuela de la

Administración Científica, y se basaban en la siguiente premisa: para motivar a los trabajadores, y por ende alcanzar su satisfacción, sólo basta con aumentar sus beneficios salariales. Pero al parecer, existen otras variables que influyen en el nivel de satisfacción, tales como el ambiente de trabajo, relaciones interpersonales, un trabajo interesante, etc. Una serie de autores se dedicaron a comprobar que no sólo el dinero ejerce efecto en la motivación y satisfacción de un trabajador, sino que ese efecto surge de una relación multivariable. De aquí el nacimiento de una nueva generación de teorías, dentro de las que destacan:

- Teoría de las Jerarquías de las Necesidades de Maslow
- Teoría X y Y de McGregor
- Teoría de las Tres Necesidades de McClelland
- Teoría de los dos factores de Herzberg

En la década de 1950 hubo un auge en cuanto al tema de La Satisfacción, en este período surgieron cuatro de las teorías más discutidas y explicativas sobre el tema, estas serán presentadas y brevemente explicadas a continuación.

- La Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow (1968), la cual supone que en cada ser humano hay un conjunto de cinco necesidades que se clasifican por jerarquía. Estas necesidades fueron llamadas por el autor:
 - ✓ Necesidades Fisiológicas que comprenden las necesidades básicas como hambre, sed, etc.
 - ✓ Necesidades de seguridad y protección contra daño físico y emocional.
 - ✓ Necesidades de amor, que abarcan afecto, pertenencia y aceptación.
 - ✓ Necesidades de estima, las cuales incluyen respeto a sí mismo, autonomía y logro, así como factores de status, reconocimiento y atención.
 - ✓ Necesidades de autorrealización que comprenden crecimiento, realización del propio potencial y la autorrealización.

Según la teoría, cuando se satisface una necesidad la siguiente se torna dominante, al mismo tiempo que cuando una necesidad es satisfecha ya no motiva.

- Teoría X y Y de McGregor (1960), la cual propone dos puntos de vista sobre el hombre, uno negativo (Teoría X) y otro positivo (Teoría Y), la primera supone que las necesidades de orden inferior dominan al individuo, mientras que la teoría Y supone que las necesidades de orden superior predominan. Según el autor ambas suposiciones pueden ser apropiadas en una determinada situación.

- La Teoría de las Tres Necesidades: David McClelland (1988) es un pionero del pensamiento motivacional en el lugar de trabajo, desarrolló la teoría y modelo motivacional basado en el logro, y promovió mejoras en los métodos de valoración de empleados, además avocó por las pruebas y valoraciones basadas en competencias. “McClelland es reconocido por describir los tres tipos de necesidades motivacionales, las cuales identificó en 1988, en su libro “Human Motivation” : Necesidad de logro, necesidad de poder y necesidad de afiliación” (Chapman, 2004: 1), dicha teoría establece tres elementos claves para la comprensión de la satisfacción de las necesidades de las personas, a saber:
 - ✓ Necesidad de Logro: definido como el impulso de sobresalir, de alcanzar el logro en relación con un conjunto de niveles y de luchar por tener éxito. Existe una fuerte necesidad de retroalimentación referidos al logro y al progreso, y una necesidad por un sentido de realización.
 - ✓ Necesidad de Poder: la cual hace referencia al deseo de ejercer influencia y controlar a la gente. Hay una fuerte necesidad de liderar y que prevalezcan las ideas de una persona.
 - ✓ Necesidad de Afiliación: es el deseo de establecer y mantener relaciones interpersonales de amistad. Esta afiliación produce motivación y necesidades de ser del gusto de los demás y mantenerse en el agrado popular (Chapman, 2004).

McClelland (1988) dice que la mayoría de las personas posee y exhibe una combinación de estas tres características. Algunas personas exhiben una predisposición hacia alguna necesidad en particular, y esta mezcla de necesidades consecuentemente afecta sus comportamientos y estilos de trabajo o gerencia (Chapman, 2004: 2). Según la teoría, la

presencia de una de estas tres necesidades en el individuo, orientará su personalidad y acción por diversos caminos, y predominarán en él características diferenciales de las otras dos necesidades.

Por ejemplo, una persona con necesidad de Poder, gustará de actuar en situaciones competitivas y orientadas al status, preocupándose más por influenciar sobre los otros y conseguir prestigio que por dar un buen rendimiento.

McClelland creía firmemente que la gente orientada al logro, son generalmente aquellas que hacen que las cosas pasen y obtienen resultados, y que ese obtener resultados se logra a través de la organización de otras personas y de recursos, y son personas que exigen mucho en priorizar el alcance de las metas sobre los intereses y necesidades de las personas (Chapman, 2004: 3).

Mientras que las personas orientadas a la afiliación reflejan que sus comportamientos hacia otros son de tipo cooperativos, de apoyo y amistosos y en los cuales valoran la pertenencia y la conformidad con el grupo. “Estas personas obtienen gran satisfacción del hecho de agradar a las demás personas y ser aceptados por otros, y prefieren trabajar con otras personas las cuales prefieran la armonía del grupo y la cohesión”. (Swenson, 2000: 1). Por último las personas orientadas al poder, reflejan una conducta donde ejercen influencia en otros, vencen un oponente o competidor, o alcanzan una posición de gran autoridad. Son personas que necesitan influenciar, ser efectivos y hacer un gran impacto.

- La Teoría de Higiene-Motivación propuesta por Frederick Herzberg en 1959, y sobre la cual se basará la perspectiva de esta investigación, establece una estrecha relación entre la satisfacción y el lugar de trabajo.

El autor realizó su investigación con 200 ingenieros y contadores, en las zonas industriales de Pittsburg, donde se les pidió que describieran las situaciones en las que se sintieron muy bien o muy mal en su trabajo. Con los resultados obtenidos Herzberg fue el primero en demostrar que lo contrario a la satisfacción no es la insatisfacción como siempre se ha creído (Chapman, 2001: 1).

“Pues los factores que motivan son diferentes e independientes a los factores que desmotivan” (Chapman, 2001), “estos factores se denominan factores de Higiene, relacionados con el contexto del cargo, y factores de Motivación, relacionados con el contenido del mismo” (Ferrín k., Bertona L., Aquino G., y Aizenszlos I., 2002: 6). Si los factores higiénicos están ausentes en una organización provocarán una clara insatisfacción, pero si están presentes no provocan satisfacción, sólo ausencia de Insatisfacción. Por el contrario los factores motivacionales, cuando están presentes provocan satisfacción en los empleados, en cambio cuando no lo están sólo provocan ausencia de satisfacción (Rodríguez, 2002).

	Factores Higiénicos	Factores Motivacionales
Ausencia	Insatisfacción	Ausencia de satisfacción
Presencia	Ausencia de Insatisfacción	Satisfacción

Fuente: Teoría de los Dos Factores de Herzberg (Herzberg citado por Rodríguez, 2002)

1) Factores Higiénicos: “Son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja. Corresponden a la perspectiva ambiental y constituyen los factores que las empresas han utilizado tradicionalmente para lograr la satisfacción de los empleados” (Ferrín K., et al 2002:5). “La expresión higiene, refleja con exactitud su carácter preventivo y profiláctico y muestra que sólo se destinan a evitar fuentes de insatisfacción (...) cuando estos factores son

óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, puesto que su influencia en el comportamiento no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera. Cuando son precarios producen insatisfacción y se denominan entonces factores de insatisfacción” (Ferrín K., et al 2002: 6). Dentro de estos se incluyen:

- El tipo de Compañía u Organización
- Sus Políticas y administración
- El tipo de supervisión recibida
- Condiciones de Trabajo
- Relaciones Interpersonales
- Salarios
- Status y
- Seguridad en el empleo (accel-team.com, 2004: 1)

2) Factores Motivacionales: Tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el mismo; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales.

El término satisfacción, encierra sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y que además tienen gran significación para el trabajo. Cuando estos factores son óptimos elevan la satisfacción de modo sustancial. Cuando son precarios provocan la pérdida de satisfacción, y se denominan factores de insatisfacción (Ferrín K., et al 2002). Estos factores, están constituidos por los siguientes elementos:

- Delegación de la Responsabilidad

- Libertad de decidir cómo realizar un trabajo
- Ascensos
- Utilización plena de habilidades personales
- Formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos
- Simplificación del cargo (por quien lo desempeña)
- Ampliación o enriquecimiento del cargo (horizontal o verticalmente) (Ferrín K., et al 2002).

En conclusión según Herzberg, los factores que generan satisfacción en lo empleados, son independientes y distintos de los factores responsables de la insatisfacción profesional, “lo opuesto de satisfacción profesional no es la insatisfacción; es no tener ninguna satisfacción profesional; de la misma manera lo opuesto a la insatisfacción profesional es carecer de insatisfacción profesional y no la satisfacción” (Herzberg citado por Ferrín K., et al 2002). Para que exista un mayor nivel de satisfacción en el individuo, Herzberg propone el enriquecimiento de las tareas, esto consiste en aumentar de manera deliberada la responsabilidad, los objetivos y el desafío de las tareas del cargo.

Críticas a la Teoría de los dos factores

Sin embargo, aún cuando esta teoría presenta bases sólidas, recibe de una variedad de autores algunas críticas.

- En principio John W. Hunt (2004) difiere de Herzberg específicamente en lo que respecta al salario, pues este no es únicamente un factor contextual, ya que afecta nuestro sentido de la igualdad, nuestra autoestima e interfiere con nuestro sentido del valor personal, en otras palabras traspasa la barrera de las necesidades de higiene hasta las de motivación, por lo que se tiene ciertas dudas sobre la teoría. Actualmente resulta complejo poner en duda el efecto motivación que ejerce sobre los empleados el dinero, aunque para aquellos trabajadores que gozan de un sueldo razonable, este no ejerce una fuerte influencia en sus labores diarias.

- En cuanto a la clasificación que hace Herzberg indicando los factores higiénicos como no satisfactorios, como señala López (2001: 2) “no estamos completamente de acuerdo, debido a que consideramos que tanto el salario, como la seguridad logran la satisfacción de las necesidades fisiológicas, (medios necesarios para obtener una digna condición de vida), que como bien las señalaba Maslow serían necesidades indispensables para poder adquirir un nivel jerárquico superior”.
- Otra crítica importante es respecto a la metodología utilizada; sugiere que ésta limita al autor. Finalmente destacan que la teoría de los dos factores ignora las variables situacionales propuestas en investigaciones anteriores.

Según algunas lecturas, los resultados arrojados por la teoría de Herzberg parecen congruentes con las opiniones que tienen los empleados respecto a lo que desean de su trabajo, razón por la cual guarda una sustentación válida aun en la actualidad. Es por ello que en esta investigación se utilizará como guía de enlace entre la satisfacción de los empleados y la compensación que estos reciben.

En cuanto a la relación que existe entre la compensación total (que recibe un individuo) y la satisfacción (que éste posea), es importante mencionar que las tendencias contemporáneas han minimizado el valor que tiene el dinero como motivador en los empleados de una determinada empresa, ahora se le da mayor importancia a factores intrínsecos no monetarios, tales como, un trabajo interesante, retroalimentación, participación en la toma de decisiones entre otros, no obstante, la actualidad nos ofrece un contexto económico difícil donde las oportunidades se han vuelto escasas, es aquí donde el dinero pareciera constituir el incentivo decisivo en la satisfacción del individuo con su trabajo. “En cuanto medio de intercambio, es el vehículo por el cual el empleado puede comprar las numerosas “cosas” que desea y que satisfacen sus necesidades” (Locke, 1980: 363). A su vez, el dinero representa el valor que la organización le da al servicio que un individuo le presta, ocupando un determinado cargo, y le permite a éste compararse con el valor que tienen los demás.

Locke (1980) realizó una serie de estudios en la universidad de Maryland para comprobar el valor del dinero como agente motivador, examinando cuatro métodos para motivar el desempeño de un empleado, a saber: dinero, establecimiento de metas, participación en la toma de decisiones y rediseño de trabajos para darles más responsabilidad y mayores retos.

El autor descubrió que el porcentaje más alto como motivador lo obtuvo el dinero, alcanzando un 30%, la segunda opción un 16%, la tercera menos de 1% y finalmente el rediseño de trabajos promedió alrededor de 1%, lo cual supone la fuerte influencia que ejerce el dinero como motivador, de hecho en las investigaciones donde se utilizó el dinero como un agente motivador se lograron aportes que de cierta forma mejoraron el rendimiento.

Sin embargo, el dinero puede motivar a algunos en ciertas circunstancias, pero esto no es siempre igual, pues para que el dinero motive y produzca satisfacción, deben reunirse ciertas condiciones, en primer lugar el individuo debe considerarlo importante para él, segundo, ha de ser percibido por el empleado como un estímulo por su desempeño y finalmente, la gerencia deberá ser justa para premiar a aquellos que efectivamente superen el nivel promedio de desempeño. Sumado a esto, es importante que las diferencias de sueldo entre un trabajador sobresaliente y uno promedio sean significativas y en la realidad pocas veces lo es, tal vez y en parte porque los aumentos salariales no dependen sólo de la empresa sino de elementos extrínsecos a ella, como el índice del costo de vida, las tarifas del mercado y en el caso particular de Venezuela, las elevadas tasas de inflación.

Por otra parte, hay que considerar que una organización suele tener una clasificación de cargos y salarios, conocido como una escala salarial, donde cada puesto ocupa un nivel de sueldo. Generalmente, un cargo se encuentra ubicado en una banda limitada por arriba por un sueldo máximo o techo, y por debajo por un sueldo mínimo o piso. Cuando un individuo ejerce un alto nivel de rendimiento en su labor, es posible considerar un aumento monetario debido a su productividad, pero éste que se encuentra ocupando un determinado puesto, se ubica en algún lugar de la escala salarial, ganando un sueldo ya establecido, y definido por el lugar que ocupa ese cargo en la escala, de modo que será imposible ofrecerle más dinero por un alto desempeño, así como proporcionarle menos cantidad a un empleado que por el

contrario tenga un bajo desempeño laboral, pues éste se encuentra en las misma condición anteriormente descrita.

En conclusión, podría ser la remuneración un agente satisfactorio eficaz, mientras sea posible otorgarlo; si por el contrario la gerencia no cuenta con ese medio, ¿en qué puede pensar?, Respecto a la pregunta pareciera que otros elementos comenzaran a jugar un papel importante en la satisfacción total de un individuo, aquellos elementos no monetarios, intrínsecos y de índole más personal. Finalmente el dinero no es el único motivador, pero resulta imposible afirmar que no genera en el individuo un determinado nivel de satisfacción.

MARCO REFERENCIAL

Telefónica Movistar Venezuela

En la actualidad, Movistar Venezuela forma parte de la mayor comunidad de telefonía móvil de habla hispana y portuguesa. Es la operadora filial de Telefónica Móviles que lidera el mercado venezolano con un 48% de participación. Sus clientes totales superan los 4,5 millones y posee una posición de vanguardia en el lanzamiento de los productos y servicios más innovadores en la telefonía móvil de Venezuela. Cuenta además con una red completamente digital de más de 3.500 kilómetros, compuesta por sistemas de microondas, fibra óptica, el cable Panamericano, y una estación terrena de acceso satelital. Tienen el respaldo, solidez, prestigio y experiencia internacional del Grupo Telefónica, que se destaca por entregar productos y soluciones vanguardistas de alta calidad, para facilitar el día a día de sus usuarios, además de estar comprometidos con el desarrollo económico y social del país, lo que la ubica en una alta posición competitiva.

En este momento, Telefónica gestiona más de 80 millones de clientes en 15 países de tres continentes: España, Marruecos, Brasil, México, Guatemala, El Salvador, Panamá, Nicaragua, Venezuela, Colombia, Perú, Ecuador, Argentina, Chile y Uruguay, y cuenta con una presencia única en todos los mercados clave de Latinoamérica, y es número uno o número dos en la práctica totalidad de los países en los que opera. Todo ello le confiere una posición privilegiada para capturar el importante potencial de crecimiento. Por su parte, en el año 2004, sumó unos ingresos de 11.827,6 millones de euros y un beneficio neto de 1.633,9 millones de euros.

Misión

El objetivo que persigue día a día Telefónica Móviles es merecer la confianza de nuestros clientes, accionistas, empleados, inversores, y, en general, de las sociedades en las que trabajamos. Para ganarla y consolidarla, tenemos que cumplir los compromisos adquiridos, ofrecer la mayor transparencia en nuestra gestión y demostrar un comportamiento ético en materia social y medioambiental. La Memoria de Responsabilidad Corporativa que Telefónica Móviles ha empezado publicar en 2003, recoge el conjunto de actuaciones realizadas durante este periodo que pueden ser de interés relativos al gobierno corporativo, los activos intangibles, clientes, accionistas, empleados, sociedad, medio ambiente, proveedores y medios de comunicación.

Confiamos que esta Memoria sirva para demostrar nuestro compromiso de actuar de acuerdo a los intereses y atendiendo a las preocupaciones de las personas que intervienen en el desarrollo nuestro negocio, ya sean clientes, accionistas, empleados o simples ciudadanos.

Visión

Telefónica Móviles quiere ser una empresa de confianza, no sólo por su dimensión o experiencia, sino también por su cercanía a las personas, demostrando una decidida vocación por entender y comprender sus necesidades, y por encima de todo, por ser una compañía capaz de adquirir compromisos y de cumplirlos.

Nuestros valores, que son los del Grupo al que pertenecemos, son los cimientos de la compañía, definen su personalidad y nos guían en el esfuerzo de cumplir nuestro objetivo de lograr la confianza de las personas que se relacionan, día a día, con nuestras empresas: clientes, empleados, accionistas, proveedores y comunidades locales de los países donde se opera.

Son valores fundamentales que se reflejan de modo diferente en nuestra relación con los distintos grupos de interés

Código Ético o Políticas

El Código Ético de Telefónica Móviles es un compromiso con la ética empresarial y una guía de conducta para todas las personas que integran la compañía en todo el mundo. Con su aprobación el Consejo de Administración de Telefónica Móviles ha querido fortalecer la influencia y relevancia que el modelo de valores en él descrito debe tener en la relación con los diferentes grupos de interés: clientes, accionistas, proveedores, ciudadanos y los empleados de la compañía.

Es también un valioso instrumento de comunicación entre los empleados y la compañía, pues esta misma iniciativa ha propiciado la constitución del Comité de Ética, encargado de velar por el cumplimiento del Código y al que pueden dirigirse todos los colaboradores para plantear dudas y comunicar posibles incumplimientos

Con los accionistas

- Conservar, proteger y usar eficientemente los activos de la compañía y desarrollar una gestión profesional encaminada a asegurar la creación de valor para nuestros accionistas.
- Proporcionar información completa, veraz, precisa, y clara, garantizando tanto que se da satisfacción a los intereses de los inversores, como que se cumple con las exigencias de las autoridades de los mercados en los que las acciones de la compañía o de sus empresas están admitidos a cotización.

Con los clientes

- Poner a disposición de nuestros clientes productos y servicios de calidad, innovadores, seguros y que cumplan con las características anunciadas.

- Respetar la privacidad de las comunicaciones y proteger los datos de nuestros clientes contra cualquier uso que no se ajuste a la legalidad urgente.
- No realizar promociones ni publicidad ilícita o engañosa en la comercialización de nuestros productos y servicios.

Con sus empleados

- Establecer condiciones de trabajo que garanticen la seguridad y protejan la salud, en un entorno libre de cualquier tipo de amenaza o abuso.
- Compensar de forma justa, a nuestros empleados.
- Garantizar la igualdad de oportunidades y favorecer el desarrollo integral de los empleados tanto en el aspecto profesional como personal.

Con la sociedad

- Contribuir al desarrollo social y económico de los países donde la compañía opera.
- Actuar conforme a las leyes y normativas nacionales o internacionales que le sean de aplicación. Y en ningún caso, recurrir ni tolerar sobornos de terceros hacia la compañía o sus empleados, o viceversa.
- Respetar las normas en favor del libre mercado, competir en cada mercado de forma lícita y no realizar acuerdos entre empresas para restringir la competencia.
- Respetar los derechos humanos y libertades públicas reconocidos en la Declaración Universal de los Derechos Humanos, no ejercer ninguna forma de discriminación y no tolerar el trabajo infantil ni ninguna forma de abuso laboral, haciendo extensible este compromiso a todos nuestros suministradores y empresas colaboradoras.
- Identificar los aspectos medioambientales derivados del desarrollo de la actividad de la compañía con objeto de reducir sus efectos en la medida de lo posible
- Impulsar el desarrollo de servicios que favorezcan la inclusión social y permitan mejorar la calidad de vida de las personas discapacitadas.
- Garantizar la seguridad de nuestras instalaciones y minimizar su impacto de forma que no representen molestias significativas para comunidades o personas y respeten el entorno, dentro de las limitaciones tecnológicas y salvaguardando las necesidades del servicio.

- Favorecer la integración de los proveedores locales en nuestras actividades, manteniendo siempre criterios objetivos de negocio y concediendo igualdad de oportunidades a todos ellos.

MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo, se definirá la estructura metodológica que conforma el estudio, explicando la elección de ciertos criterios, así como la o las razones que llevaron a dicha elección.

Diseño y tipo de estudio

El tipo de diseño escogido para el estudio es no-experimental, definido como aquellos diseños donde no hay manipulación alguna de las variables, de ésta manera, sólo se observan los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, y luego se analizan. En ningún caso se construyen situaciones.

Asimismo y de acuerdo a la recolección de la información, la investigación es de corte transversal o seccional, ya que el tipo de investigación se realizará en un momento determinado, y en función de los objetivos de la investigación, el diseño del estudio es de tipo descriptivo, para así obtener información que servirá para caracterizar el fenómeno que se analiza.

Población y muestra

Unidad de análisis

Se refiere específicamente a las características de personas que estarán sometidas a análisis, y está conformada en este caso por empleados que laboren tiempo completo y

pertenezcan a la nómina de empleados fijos. La unidad de análisis se delimitará sólo a los empleados que pertenezcan a la nómina fija de la empresa, descartando a los trabajadores temporales, contratados por outsourcing, empleados pertenecientes al área de ventas, atención al cliente y nómina confidencial, los cuales no estarían participando completamente dentro de un sistema de compensación total, sino parcialmente.

Población

“Se entiende como el conjunto de unidades, para las que se desea obtener cierta información” (Sánchez Crespo citado por Cea D’Ancona, 1998, 159). Dicha población estará conformada por los empleados que laboren tiempo completo y pertenezcan a la nómina de empleados fijos de Telefónica Movistar, descartando a los trabajadores temporales, contratados por outsourcing, empleados pertenecientes al área de ventas, atención al cliente y nómina confidencial.

Tipo de muestreo

Se utilizará un tipo de muestreo probabilístico, donde la extracción de la muestra se efectuará siguiendo criterios de formas aleatorias. Esto da cabida a que cada individuo perteneciente al marco muestral tenga la misma probabilidad de participar en la muestra.

Para finalizar, se hace referencia a la modalidad de muestreo que será de tipo aleatorio, donde se asignará un número a cada individuo perteneciente al marco muestral, y su escogencia se realizará a través de tablas de números aleatorios.

Operacionalización de las variables

Definición Conceptual

Concepto	Definición Teórica	Concepto	Definición Teórica
Satisfacción	Razón, acción o modo referido al gusto que se experimenta una vez cumplido el deseo o meta, y es posterior al resultado	Compensación Total	Es el conjunto de las recompensas cuantificables que recibe un empleado por su trabajo

Satisfacción con relación a la Compensación Total

Tal vez no encontremos un concepto que nos defina de manera exacta la relación que existe entre la satisfacción y la compensación total, pero si encontramos muchas aproximaciones teóricas y opiniones de autores y expertos respecto al tema.

Debido a esto, a continuación mostramos una de ellas, expuesta por J.I Urquijo (2004)

Hoy en día, y de acuerdo a la participación o contribución de los empleados con los objetivos de la organización, los empleados son remunerados, recompensados o compensados de varias maneras. Estas recompensas componen lo que llamamos compensación total, la cual puede ser agrupada o clasificada de diversas

maneras. No obstante la tipología más común establece dos grandes tipos de compensación: la compensación extrínseca y la compensación intrínseca (Urquijo; et al; 2004)

La Compensación Intrínseca: Es aquella satisfacción que obtiene el individuo por ejecutar su labor independientemente de los planes formales de compensación que establezca la organización. (Urquijo; et al; 2004)

La Compensación Extrínseca: Mantiene estrecha relación con el trabajo que se ejecuta y con el ambiente donde éste se desarrolla. A su vez está compuesta por una recompensa financiera y no-financiera. (Urquijo; et al; 2004)

2.1 No-financiera: está relacionada con la satisfacción directa que recibe el individuo de su trabajo, de las condiciones de trabajo que le proporciona la organización y es conocida como “Clima Laboral”. (Urquijo; et al; 2004)

2.2 Financiera: Según Josué Bonilla (2004) “ Implican un costo o inversión de carácter financiero para los empleadores(...)que se centra en atraer, mantener, y motivar al personal para contribuir con los objetivos de la organización”. Dentro de las recompensas financieras tenemos la compensación directa e indirecta.

2.2.1 Se entiende por compensación directa todos los costos financieros derivados del pago que se le otorga a los trabajadores tanto por el tiempo trabajado como por los resultados obtenidos.

Podemos observar, que está demostrada la existencia de una relación cierta entre un sistema de compensación total, tal como es entendido en esta investigación, y la satisfacción de un individuo, por eso nuestra variable de estudio se denomina “satisfacción con relación a la compensación total”. Su operacionalización y medición será llevada a cabo, relacionando

ambos conceptos que, como se observó anteriormente, debido a la experiencia y la investigación de otros expertos (A.C.A., Herzberg), se encuentran altamente relacionadas.

A continuación se presentará un cuadro de operacionalización de variables, donde se mostrarán, entre otras cosas, los indicadores que reflejarán los ítems correspondientes a las preguntas del cuestionario, por el cual se recogerá la información pertinente.

Definición operacional

Variable	Dimensión	Subdimensión	Indicador
Satisfacción con relación a la Compensación Total: Estado emocional o actitud respecto a cada uno de los componentes de Compensación Total de la empresa.	a. Factores Higiénicos: Son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja. Corresponden a la perspectiva ambiental y constituyen los factores que las empresas han utilizado tradicionalmente para lograr la satisfacción de los empleados	1.Compensación Extrínseca No-Financiera: está relacionada con la satisfacción directa que recibe el individuo de su trabajo, de las condiciones de trabajo que le proporciona la organización y es conocida como “Clima Laboral”	1.1 Nivel de satisfacción asociado a políticas de Evaluación de Desempeño, Promoción y Ascensos: 1.2 Nivel de satisfacción asociado a políticas de Seguridad 1.3 Nivel de Satisfacción asociado al cumplimiento de convenios, disposiciones y leyes laborales por parte de la empresa 1.4 Nivel de satisfacción asociado al tipo de supervisión recibida: Se refiere al tipo de supervisión recibida dentro del trabajo, la cual es evaluada por distintos componentes que forman parte del día a día en la relación entre un jefe y sus subordinados y que pueden ayudar a determinar en gran medida como se están manejando en este momento. 1.5 Nivel de satisfacción asociado a las condiciones de trabajo: Se refiere a las condiciones físicas, de higiene, ergonómicas y horarios de trabajo, las cuales componen el contexto físico o ambiente que la empresa dispone para que el empleado desarrolle sus funciones y actividades.

			1.6 Nivel de satisfacción asociado a Relaciones Interpersonales: Representa el nivel y calidad de las relaciones con compañeros
		2.Compensación extrínseca financiera-directa: las cuales agrupan a todos aquellos costos financieros que resultan de los pagos a los empleados por el tiempo trabajado o por los resultados obtenidos por su trabajo.	<p>2.1 Nivel de satisfacción asociado al sueldo o salario básico: Referido al sueldo o salario base que es recibido actualmente, así como el incremento y la frecuencia con la que es otorgado.</p> <p>2.2 Nivel de satisfacción asociado al bono vacacional: Representado por la cantidad de días que le empresa otorga por motivo de Vacaciones.</p> <p>2.3 Nivel de satisfacción asociado a utilidades: Se refiere a la cantidad, frecuencia y acceso a las utilidades que tienen los empleados.</p> <p>2.4 Nivel de satisfacción asociado a la prestaciones sociales: Se refiere al derecho adquirido por parte del trabajador, y se mide a través del acceso y uso que se tiene a este derecho.</p> <p>2.5 Nivel de satisfacción prestaciones (FAP): representa un Fondo Adicional de Prestaciones que la empresa pone a disposición de sus empleados, y que consiste en otorgar al trabajador un mes adicional de su sueldo o salario base.</p> <p>2.6 Nivel de satisfacción asociado al beneficio de alimentación: programa de alimentación establecido en la Ley Orgánica de Trabajo y que la empresa otorga a través del sistema de Cesta Ticket; cabe resaltar que es un beneficio entregado sólo a empleados que ganen menos de 3 salarios mínimos</p> <p>2.7 Nivel de Satisfacción asociado al beneficio de Ticket guardería: satisfacción de los empleados respecto al programa de Pago de Guardería, establecido en la Ley Orgánica de Trabajo y que la empresa otorga a través del sistema de Ticket Guardería; entregado sólo a empleados que ganen menos de cinco salarios mínimos y que tengan hijos no mayores de cinco años</p>

			<p>2.8 Nivel de Satisfacción asociado al servicio de Rescarven: Servicio de atención médica que brinda la empresa a sus empleados, tanto en su lugar de trabajo como fuera de él.</p>
		<p>3.Compensación Intrínseca: Es aquella satisfacción que obtiene el individuo por ejecutar su labor, independientemente de los planes formales de compensación que establezca la organización.</p>	<p>3.1 Nivel de satisfacción asociado al status: Referido al status que ofrece el cargo dentro de la organización y la relación entre el nivel educativo que posee el ocupante del puesto y el cargo que ejerce.</p> <p>3.2 Nivel de satisfacción asociado a seguridad en el empleo: Representa la seguridad laboral que brinda la empresa, y ha sido medido a través de la estabilidad que ofrece el puesto de trabajo, la situación financiera de la empresa y los resultados del área a la que pertenece el empleado</p>
	<p>b. Factores Motivacionales: Tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el mismo; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales.</p>	<p>1. Compensación Extrínseca No-Financiera: está relacionada con la satisfacción directa que recibe el individuo de su trabajo, de las condiciones de trabajo que le proporciona la organización y es conocida como “Clima Laboral”</p>	<p>1.1 Nivel de satisfacción asociado a la delegación de la responsabilidad: Respecto a la delegación de funciones por parte de los supervisores, y está compuesto por el nivel de esas funciones delegadas, y por el cumplimiento por parte del empleado de las mismas.</p> <p>1.2 Nivel de satisfacción asociado a la libertad de toma de decisiones: Representa la libertad que tiene el empleado en su puesto de trabajo, entendida como capacidad para tomar decisiones y la atención que se le toma a las sugerencias realizadas por los empleados.</p> <p>1.3 Nivel de satisfacción asociado a la Capacitación: Se define como el esfuerzo dirigido por parte de la empresa a formar y capacitar a su fuerza de trabajo.</p> <p>1.4 Nivel de satisfacción asociado a la formulación y evaluación de objetivos: Entendido como el grado de participación de los empleados en la formulación de objetivos en sus áreas.</p>

		<p>2. Compensación Intrínseca: Es aquella satisfacción que obtiene el individuo por ejecutar su labor independientemente de los planes formales de compensación que establezca la organización.</p>	<p>2.1 Nivel de satisfacción asociado a la utilización plena de habilidades personales: Se refiere al posible uso de habilidades personales en actividades laborales, medido a través del uso de las mismas y de como el cargo contribuye a la adquisición de nuevas habilidades o capacidades.</p> <p>2.2 Nivel de satisfacción asociado al Crecimiento Personal y Profesional: Se entiende por la contribución de las actividades que ejecuten los empleados en su puesto de trabajo, al crecimiento personal y profesional</p>
--	--	---	---

Instrumentos de recolección de datos y análisis de la información

Es importante mencionar en primer lugar, que el estudio consta de una variable, denominada “satisfacción con relación a la compensación total”, medida específicamente en empleados pertenecientes a la nómina de trabajadores fijos de la empresa, con las excepciones señaladas anteriormente. Una vez aclarado el punto, se procede a la fase de búsqueda de la información que permitirá en última instancia recoger la data necesaria, para luego ser analizada y por último llegar a una conclusión final.

Entre las múltiples opciones existentes para la recolección de los datos, será utilizada en la investigación una escala tipo Likert, la cual busca tendencias relativas a actitudes sobre el entorno y la personalidad, así como el nivel de significación de ciertos valores. Esta escala puede ser trabajada, ya sea adaptando una escala ya elaborada a la investigación, o bien, modificándola para la misma.

Para elaborar la escala tipo Likert, se deben generar la mayor cantidad de reactivos, ajustados al tema central del estudio, para medir así, las dimensiones deseadas, luego se filtrará la información de manera precisa, para llevar a cabo una prueba piloto, que sirve para medir la validez y confiabilidad del instrumento y finalmente, se construirá la versión

definitiva. Asimismo, vale la pena mencionar dos consideraciones que deben hacerse al momento de elaborar la escala, la primera es volver a los objetivos de la investigación, y la segunda, es chequear cuidadosamente la operacionalización de las variables, para verificar con qué dimensiones de la variable del estudio se va a trabajar.

Ya para finalizar, podríamos decir, que la elección de dicho instrumento, se hace porque nos permite alcanzar el objetivo general de la investigación, ya que puede usarse para estudiar las percepciones de los trabajadores de una organización, así como para obtener tendencias de estos, hacia determinadas situaciones o temas, y con ello proponer y señalar mejoras en las situaciones existentes en la empresa.

Consideraciones Éticas

La información presentada fue recogida respetando los derechos de autor, utilizando para esto las normas de referencias y citas de la American Psychological Association.

Como es el caso de la investigación, la data será extraída de una organización, y si es requerido, se resguardará entonces el anonimato de la misma.

Además se tomarán las previsiones necesarias para evitar que métodos, procedimientos o información, puedan afectar psicológica o socialmente a las personas, instituciones u organizaciones que participen en la investigación.

Cálculo y Selección de la Muestra

La población de la investigación se compone de cuatrocientos individuos (400), los cuales reúnen las características de nuestra unidad de análisis, y se asignó por parte de los investigadores un nivel de confianza y un nivel de error de 95% y 5% respectivamente, por otra parte la probabilidad para cada individuo de participar o no en la muestra es de 50% definida por P y Q respectivamente. Se entiende por nivel de confianza $(1-\alpha)$, la probabilidad

de que el parámetro a estimar se encuentre en el intervalo de confianza; tanto el nivel de error como el de confianza han sido asignados por los investigadores, según lo manejado en ciencias sociales. A través de estos cálculos se logró obtener una muestra representativa (definida por n) que reúne las características que definen a la población (N), permitiendo asegurar de esta manera, una mayor exactitud en la información recolectada así como también, en la generalización de los resultados obtenidos.

El cálculo del tamaño de la muestra se llevó a cabo de la siguiente manera:

Confianza($1-\alpha$)	0,95	Fórmula del cálculo de la muestra:	
Error o Nivel de significancia (α)	0,05	$n = \frac{(z_{\alpha/2})^2 \cdot N \cdot P \cdot Q}{(N \cdot E^2) + (z_{\alpha/2}^2 \cdot P \cdot Q)} = \frac{86,68}{1,46} = 49,52$	
Población (N)	400		
z	1,96		
P	0,5		
Q	0,5		

El cálculo arrojó un tamaño de muestra de 50 individuos aproximadamente. El proceso de selección de la muestra se llevó de la siguiente manera; se les asignó a cada individuo en la población un número, desde el 1 hasta el 400, luego mediante un programa de generación de números aleatorios en Excel, se sortearon al azar estos números hasta completar el total de unidades que entrarían en la muestra. De este modo, la probabilidad que cada elemento tienen de aparecer en la muestra es exactamente la misma, este programa seleccionó 50 números al azar entre 1 y 400, por último, de acuerdo al número que tenía asignado cada persona en un listado se extrajo el número de cédula que posee. A cada individuo se les entregó los instrumentos de recolección de información, previo aviso por correo electrónico. En el caso de personas que no se encontraban en ese momento trabajando en la empresa, se les sustituyó por otros individuos, extrayéndolos de igual manera al azar por el programa de números aleatorios de Excel, sin volver a introducir a dichos elementos descartados en la población.

Obtención y Ordenamiento de los Datos

El proceso de obtención de los datos se llevó a cabo en el transcurso del mes de agosto de 2005, entregando a cada individuo seleccionado en la muestra el instrumento de recolección

de información, el cual está compuesto por una escala de 58 preguntas cerradas donde la persona contesta de acuerdo a su nivel de satisfacción respecto a los distintos componentes del esquema de compensación total de la empresa. La escala de respuestas se divide en cinco niveles, que van desde el uno (1) “Muy Insatisfecho” al cinco (5) “Muy Satisfecho”, y una opción intermedia tres (3) que representa un nivel de ausencia tanto de satisfacción como de insatisfacción, es decir un nivel de indiferencia, evitando de esta manera las redundancias y ambigüedades que puedan sesgar la información, aquí el individuo encuestado elige un punto de la escala que mejor concuerda con su opinión.

La intención es demostrar que la actitud de los individuos ante ciertos hechos no debe medirse globalmente, en este caso se pretende mostrar que la satisfacción de un empleado depende de muchos aspectos tanto positivos como negativos, y que al dar una valoración global no se recogen aspectos que pueden ser negativos y cuyo conocimiento podría conducir a una mejora. Al contrario se puede recoger una valoración global negativa sin llegar a conocer cuales son los aspectos positivos.

Los datos pueden ayudar a los responsables de tomar decisiones a hacer suposiciones bien pensadas acerca de las causas y, por tanto, de los efectos probables de ciertas características en situaciones dadas. También el conocimiento de tendencias adquirido de la experiencia previa puede permitir estar al tanto de posibles resultados y actuar en consecuencia. Cuando los datos son ordenados de manera compacta y útil, los responsables de tomar decisiones pueden obtener información confiable sobre el ambiente y usarla para tomar decisiones inteligentes (Richard I. Levin - David S. Rubin, 1996).

Existen muchas formas de organizar los datos, y el objetivo de hacerlo es permitirnos ver rápidamente algunas de las características de los datos que hemos recogido, como por ejemplo, el alcance (los valores mayor y menor), patrones evidentes, alrededor de qué valores

tienden a agruparse los datos, qué valores aparecen con mayor frecuencia, etc. Además es una de las formas más sencillas de presentarlos, y muestra significativas ventajas como las siguientes:

1. Podemos notar rápidamente los valores mayor y menor de los datos.
 2. Podemos dividir fácilmente los datos en secciones.
 3. Podemos ver si algunos de los valores aparecen más de una vez en ese ordenamiento.
 4. Podemos observar la distancia entre valores sucesivos de datos.
- (Levin; et al; 1996)

Una vez recogida toda la data, para analizar la información disponible, se procedió al ordenamiento de la misma, en una tabla de doble entrada comprendida por n filas por cada individuo y p columnas por cada pregunta formulada o característica medida. El valor de la intersección de una fila con una columna X_{ij} es el resultado de la valoración que concede ese individuo i a la característica j .

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Factores Higiénicos

“Son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja. Corresponden a la perspectiva ambiental y constituyen los factores que las empresas han utilizado tradicionalmente para lograr la satisfacción de los empleados” (Ferrín K., et al 2002:5). Dentro de estos factores se pueden distinguir a su vez, tres subdimensiones, a saber:

1. Compensación extrínseca No Financiera

Esta subdimensión está relacionada con la satisfacción directa que recibe el individuo de su trabajo, de las condiciones de trabajo que le proporciona la organización, y es conocida como “Clima Laboral”, y se compone de cuatro ítems específicamente, los cuales serán explicados a continuación:

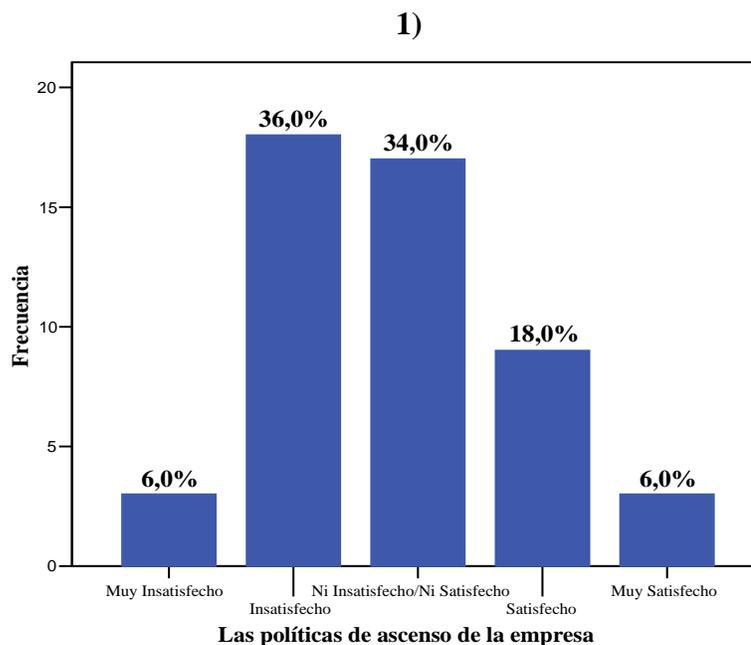
1.1 Nivel de satisfacción asociado a políticas no-salariales

Este indicador ha sido usado para medir el nivel de satisfacción presente en los empleados, respecto a diversas políticas que forman parte del beneficio que brinda la empresa a los trabajadores y que no reviste ningún costo para la misma. Dentro de este tipo de políticas se tiene:

Políticas de Ascenso: En este caso, por razones de confidencialidad, no fue posible acceder a información estadística adicional a los datos aquí presentados, tal como reportes estadísticos de ascensos sobre los empleados participantes en el estudio, que permitiera saber si estos han sido o no ascendidos. Por su parte, los resultados arrojan que 18 empleados (36%) de la totalidad de la muestra, se encuentran insatisfechos, mientras que un 34% (17 individuos) aseguró neutralidad, es decir, ni satisfacción / ni insatisfacción. Por su parte, sólo un escaso 6% (3 personas para cada caso), se mostró muy insatisfecho y muy satisfecho respectivamente. Finalmente, la satisfacción ante las políticas de ascenso se respaldó en un 18% de la muestra, es decir 9 individuos de los 50 que fueron encuestados. Esta situación, podría deberse a la baja movilidad que tienen los empleados dentro de su área y dentro de la empresa, al largo tiempo que ocupa una persona en un mismo cargo, y también a la preferencia que da la empresa al reclutamiento externo sobre el interno, para ocupar vacantes.

1) Políticas de ascensos

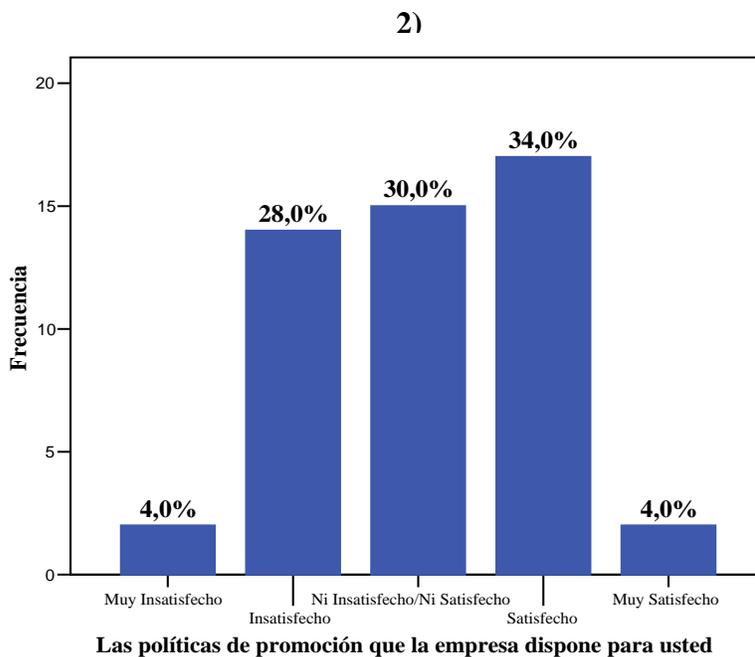
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Validez	Muy Insatisfecho	3	6%	6%	6%
	Insatisfecho	18	36%	36%	42%
	Ni Insatisfecho/Ni Satisfecho	17	34%	34%	76%
	Satisfecho	9	18%	18%	94%
	Muy Satisfecho	3	6%	6%	100%
	Total	50	100%	100%	



Políticas de Promoción: Las políticas de promoción que la empresa ofrece a sus empleados, mantiene satisfecho a un 34%, es decir 17 individuos, pero muy cerca está el grupo de personas que se mantiene neutral, ya que 30% (15 personas) aseguraron estar ni satisfechas / ni insatisfechas, seguidos por un 28% (14 empleados) que afirma sentir insatisfacción ante estas políticas. El restante 8% se divide en partes iguales para la clasificación muy satisfecho y muy insatisfecho, es decir 2 personas para cada nivel. Ante estos resultados, se podría presumir que aunque la mayoría aparente de los empleados se muestra satisfecho frente a las políticas de promoción que ofrece actualmente la empresa, el porcentaje no es muy alto, ya que sumando los porcentajes del resto de las opciones se tiene un 66% (31 individuos) que no se encuentra satisfecho, de manera que no puede asegurarse que las políticas de promoción tengan una amplia receptividad, debido a razones similares a la situación de Políticas de Ascenso.

2) Políticas de promoción

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Validez	Muy Insatisfecho	2	4%	4%	4%
	Insatisfecho	14	28%	28%	32%
	Ni Insatisfecho/Ni Satisfecho	15	30%	30%	62%
	Satisfecho	17	34%	34%	96%
	Muy Satisfecho	2	4%	4%	100%
	Total	50	100%	100%	

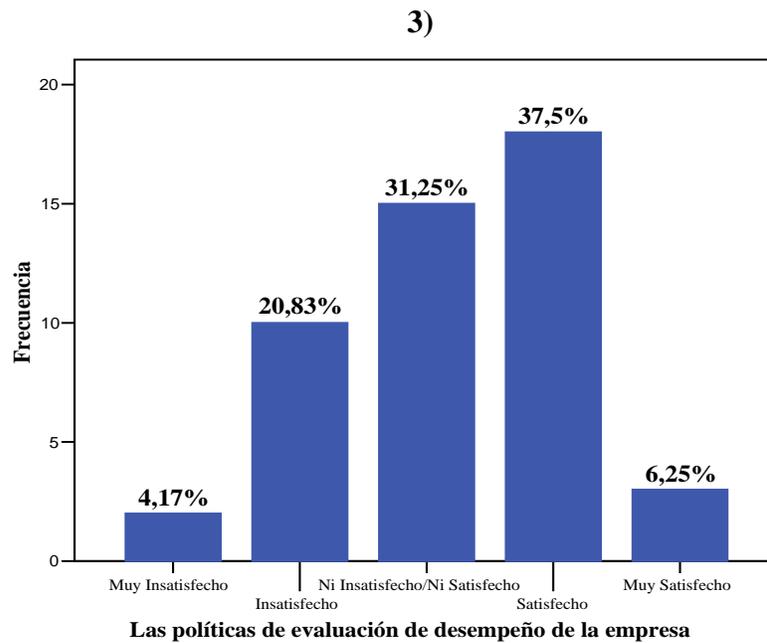


Políticas de Evaluación de desempeño: La evaluación de desempeño representa el modo en que la empresa evalúa el desarrollo de las actividades que cada individuo ejecuta en su puesto de trabajo, a lo largo de un tiempo determinado. Los resultados para este factor higiénico, indican que sólo un 4% (2 individuos) está muy insatisfecho, 6% (3 personas) muy

satisfecho y 30% (15 individuos) en la posición neutral ni satisfecho / ni insatisfecho, mientras tanto, el porcentaje de los que afirman sentirse completamente insatisfechos es de 20% (10 personas de la muestra) y 36% (18 empleados) los que se encuentran completamente satisfechos. Estos datos indican, que el porcentaje de los que no se encuentran satisfechos es de 54% (27 individuos), ante esto pareciera que las políticas de evaluación de desempeño no generan aceptación en los empleados, lo cual podría deberse a que los mismos no confían en la objetividad de los resultados de dichas evaluaciones o que estas pruebas no puedan llegar a resultados concretos como promoción, ascenso o ajuste de salario.

3) Políticas de Evaluación de Desempeño

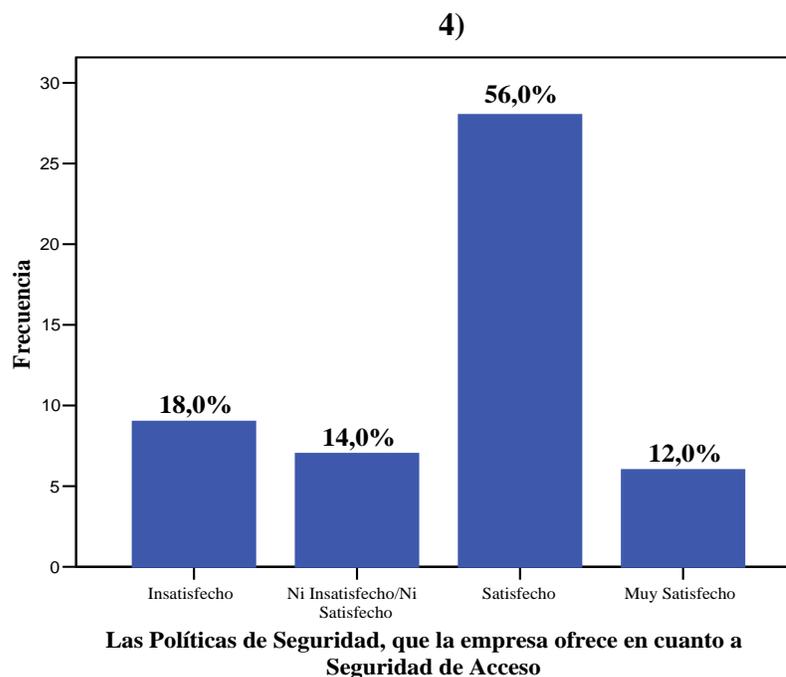
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Validez	Muy Insatisfecho	2	4%	4%	4%
	Insatisfecho	10	20%	21%	25%
	Ni Insatisfecho/Ni Satisfecho	15	30%	31%	56%
	Satisfecho	18	36%	38%	94%
	Muy Satisfecho	3	6%	6%	100%
	Total	48	96%	100%	0%
	No Respondió	2	4%	0%	0%
	Total	50	100%	0%	0%



Políticas de Seguridad de Acceso: Para este renglón poco más de la mitad de la muestra indicó sentirse a gusto, es decir, 56% (28 individuos) asegura estar plenamente satisfecho y 12% (6 individuos) muy satisfecho, sólo 9 empleados (18%) se mostraron insatisfechos ante ellas, asimismo, no hubo ningún individuo que se mostrara muy insatisfecho, y sólo el 14% de la totalidad de la muestra indicó estar neutral, es decir ni satisfecho / ni insatisfecho, frente a estas políticas. Este escenario podría deberse a que el acceso a las oficinas está controlado por un sistema de seguridad inteligente, lo que puede brindarles una sensación de mayor resguardo a su seguridad física, así como a los bienes personales y herramientas de trabajo.

4) Políticas de seguridad de acceso

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Validez	Insatisfecho	9	18%	18%	18%
	Ni Insatisfecho/Ni Satisfecho	7	14%	14%	32%
	Satisfecho	28	56%	56%	88%
	Muy Satisfecho	6	12%	12%	100%
	Total	50	100%	100%	0%



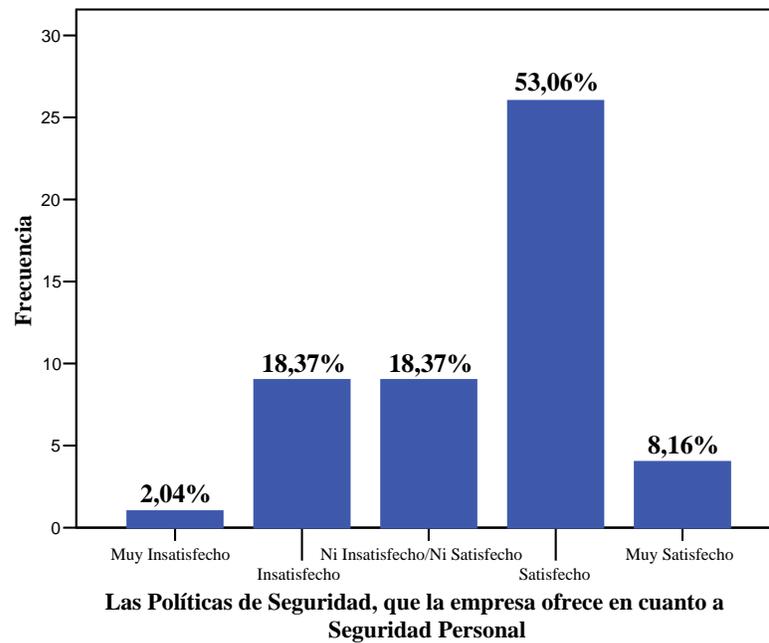
Políticas de Seguridad Personal: Los empleados en un 52% (26 personas) y 8% (4 personas) se mostraron satisfechos y muy satisfechos respectivamente, indicando un buen porcentaje de receptividad respecto a las políticas de seguridad personal que la empresa pone a su disposición. Pero seguidamente, el grupo de los que se mostró neutral, es decir, ni satisfecho / ni insatisfecho, así como los que aseguraron estar insatisfechos, tienen un respaldo

de 18% cada uno, entiéndase 9 individuos para cada nivel, y 2% (1 persona) para la clasificación muy insatisfecho. Si bien, un poco más de la mitad de la muestra arrojó satisfacción, y considerando que un individuo no contestó, el grupo neutral y el grupo de los insatisfechos y muy insatisfechos juntos, es poco menos de la mitad de las personas que respondieron, por lo que el 60% inicial de las personas satisfechas puede perder un poco de peso. En consecuencia, estos resultados tal vez se corresponden a la ubicación de las oficinas, que se encuentran en una zona segura de la ciudad, lo cual brinda mayor respaldo a la seguridad personal, tanto dentro de las instalaciones de trabajo como en los alrededores de la misma, pero hay que prestar atención en que ese nivel de satisfacción podría deberse no a las políticas de la empresa, sino al servicio brindado por las autoridades del municipio.

5) Políticas de seguridad personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Validez	Muy Insatisfecho	1	2%	2%	2%
	Insatisfecho	9	18%	18%	20%
	Ni Insatisfecho/Ni Satisfecho	9	18%	18%	39%
	Satisfecho	26	52%	53%	92%
	Muy Satisfecho	4	8%	8%	100%
	Total	49	98%	100%	0%
	No Respondió	1	2%	0%	0%
	Total	50	100%	0%	0%

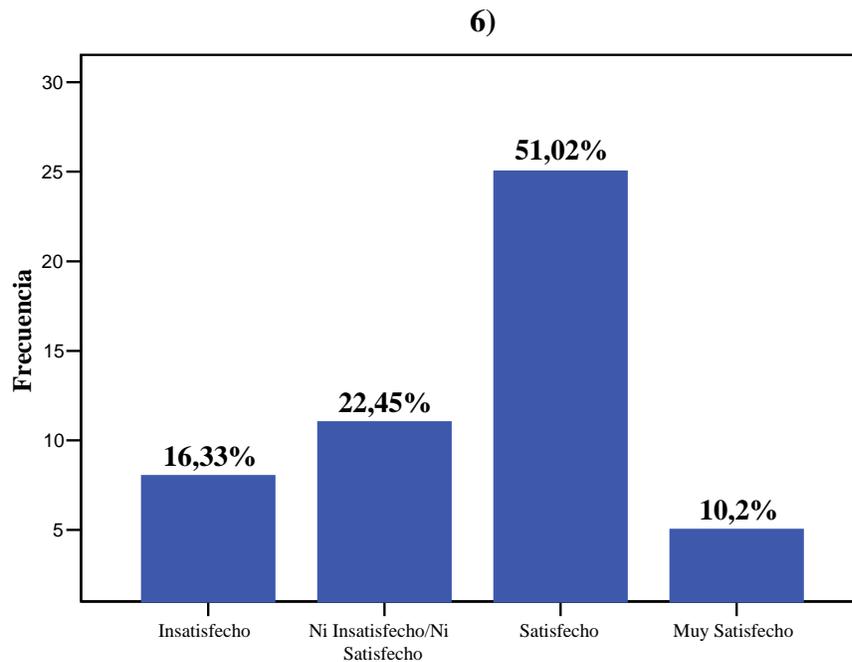
5)



Políticas de Seguridad respecto a Activos fijos: Este factor se refiere a las políticas de seguridad que la empresa ofrece en cuanto a mobiliarios, equipos de oficina, herramientas de trabajo, entre otros. Ante ello, un 50% (25 individuos) de los empleados expresó sentirse completamente satisfecho y 10% (5 individuos) muy satisfecho, mientras que no hubo nadie que se mostrara muy insatisfecho, un 16% (8 personas) aseguró estar insatisfecho y sólo un 22% (11 personas) indicó estar en la posición neutral ni satisfecho / ni insatisfecho. De acuerdo a estos resultados, puede decirse que ese 60% de satisfacción representada en la muestra, está relacionada con los sistemas de seguridad que posee la empresa para el resguardo de los equipos, herramientas de trabajo y del mobiliario de la misma.

6) Políticas de seguridad respecto a activos fijos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Validez	Insatisfecho	8	16%	16%	16%
	Ni Insatisfecho/Ni Satisfecho	11	22%	22%	39%
	Satisfecho	25	50%	51%	90%
	Muy Satisfecho	5	10%	10%	100%
	Total	49	98%	100%	0%
	No Respondió	1	2%	0%	0%
Total		50	100%	0%	0%



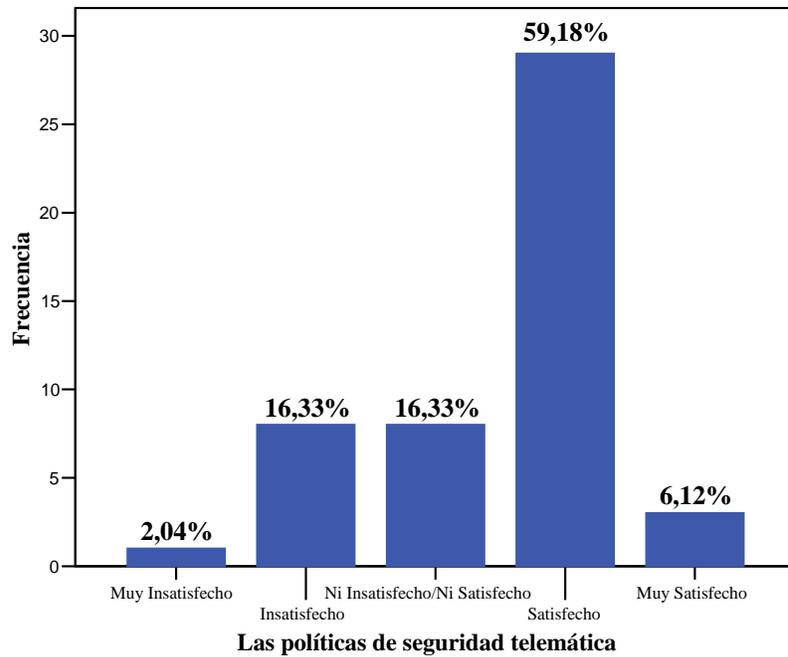
Las Políticas de Seguridad, que la empresa ofrece en cuanto a Activos Fijos (Mobiliarios, equipos de oficina, herramientas de trabajo, etc.)

Políticas de Seguridad Telemática: Se refiere a la confidencialidad de la información manejada por los empleados, el resguardo de los datos, y en general a la seguridad en el trabajo a nivel de sistemas. En este sentido, la muestra se comportó de la siguiente manera: Un 58% (29 personas) mostró satisfacción ante las políticas de Seguridad Telemática, y en el nivel muy satisfecho se ubicó un 6% (3 personas) de la muestra. Un individuo dejó de contestar, al igual que uno eligió sentirse muy insatisfecho. Por otra parte, el grupo restante de 16 individuos se divide en partes iguales para los que se mostraron insatisfechos y en la posición neutral ni satisfecho / ni insatisfecho, es decir 16% para cada nivel (8 personas). En base a esto, pareciera que la gente se encuentra mayoritariamente satisfecha, y que las políticas de seguridad telemática están bien diseñadas, y en consecuencia cumplen su función, de manera que los individuos consideran confiables los sistemas con los que trabajan y bien resguardada la información que manejan.

7) Políticas de seguridad telemática

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Validez	Muy Insatisfecho	1	2%	2%	2%
	Insatisfecho	8	16%	16%	18%
	Ni Insatisfecho/Ni Satisfecho	8	16%	16%	35%
	Satisfecho	29	58%	59%	94%
	Muy Satisfecho	3	6%	6%	100%
	Total	49	98%	100%	0%
	No Respondió	1	2%	0%	0%
	Total	50	100%	0%	0%

7)

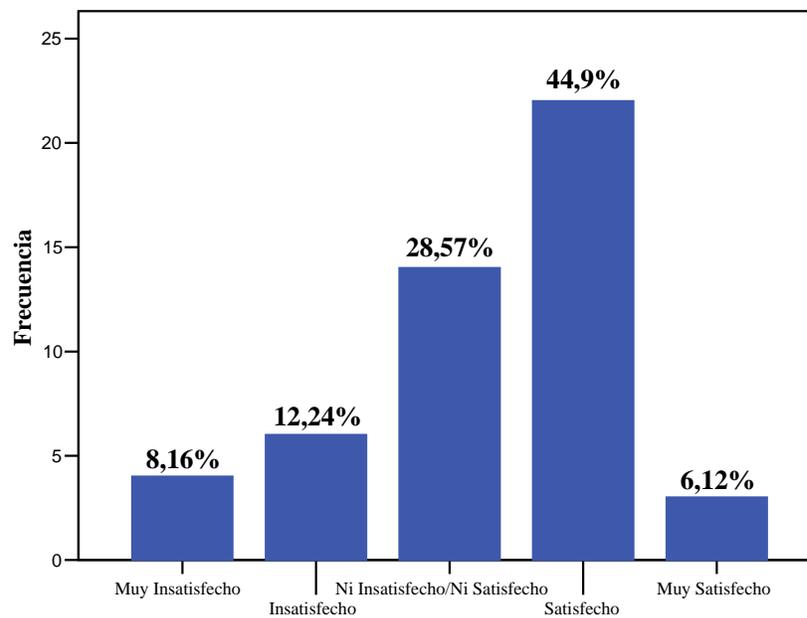


Políticas de Seguridad Industrial respecto a salidas de emergencia: Un 44% (22 personas) de la totalidad de la muestra se siente satisfecho, y sólo un 6% (3 individuos) muy satisfecho, comparado con el 28% (14 personas) que se encuentra ni satisfecho / ni insatisfecho. Como datos adicionales se tiene que, 12% (6 individuos) se encuentra en el nivel satisfecho y en el nivel muy insatisfecho un 8% (4 individuos). Esta información indica que la mitad de la muestra se encuentra satisfecha con las políticas de salidas de emergencia, y la mitad restante se muestra indiferente y no satisfecha ante este factor. Podría estar ocurriendo que las salidas de emergencia no están bien señalizadas dentro de las instalaciones, asimismo, podría estar faltando comunicación y capacitación para enfrentar cualquier incidente inesperado.

8) Políticas de seguridad industrial respecto a salidas de emergencia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Validez	Muy Insatisfecho	4	8%	8%	8%
	Insatisfecho	6	12%	12%	20%
	Ni Insatisfecho/Ni Satisfecho	14	28%	29%	49%
	Satisfecho	22	44%	45%	94%
	Muy Satisfecho	3	6%	6%	100%
	Total	49	98%	100%	
	No Respondió	1	2%		
Total	50	100%			

8)



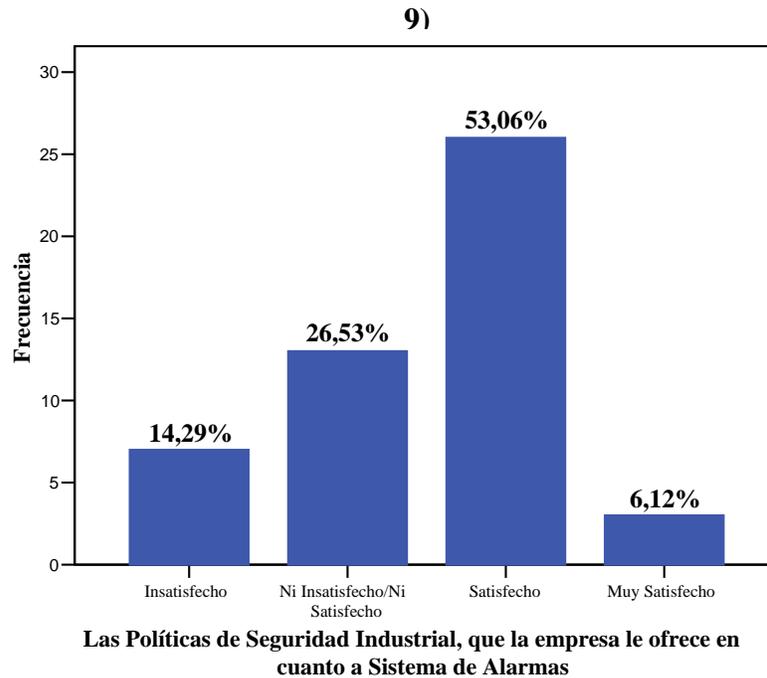
Las Políticas de Seguridad Industrial, que la empresa le ofrece en cuanto a Salidas de Emergencia

Políticas de Seguridad Industrial respecto a alarmas: Para esta variable, un 52% (26 individuos) de la muestra se encuentra satisfecha, 6% (3 personas) se encuentra muy satisfechas, mientras que un 26% (13 personas) muestra indiferencia ante este factor, y un

14% (7 individuos) se encuentra insatisfecho, no se registraron respuestas para la opción muy insatisfecha, y sólo un individuo dejó de contestar. Estos datos señalan que, un 58% de los individuos encuestados se muestran satisfechos frente a la existencia y distribución de sistemas de alarmas dentro de las instalaciones de la empresa, esto podría deberse a que este tipo de organizaciones dirige un alto esfuerzo en lo que respecta al nivel de seguridad y resguardo de la información que se maneja, por la existencia de equipos avanzados de telecomunicaciones, tanto para el caso de robos, como para el caso de siniestros, por ejemplo sistema de alarmas contra incendios, contra fallas eléctricas, etc.

9) Políticas de seguridad industrial respecto a sistemas de alarmas

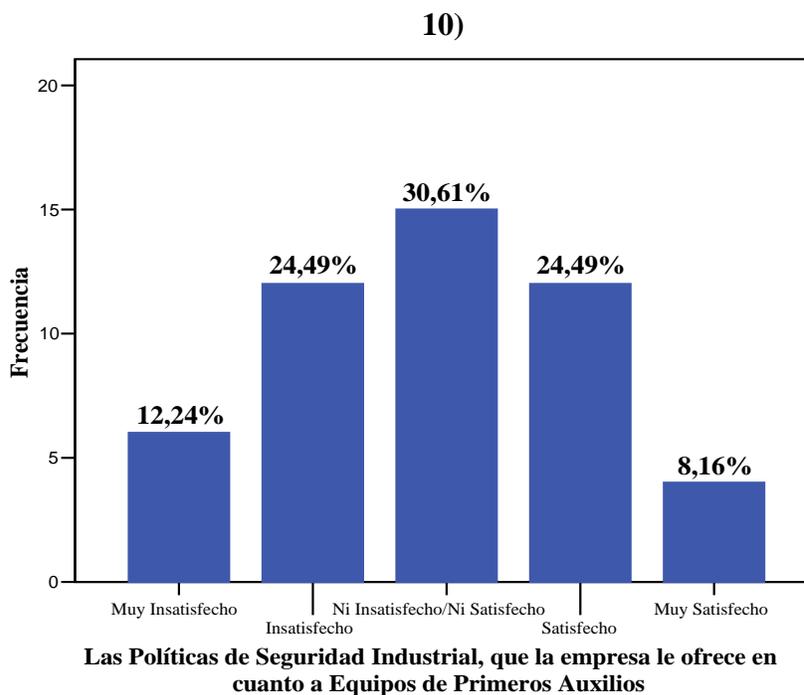
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Validez	Insatisfecho	7	14%	14%	14%
	Ni Insatisfecho/Ni Satisfecho	13	26%	27%	41%
	Satisfecho	26	52%	53%	94%
	Muy Satisfecho	3	6%	6%	100%
	Total	49	98%	100%	
	No Respondió	1	2%		
Total		50	100%		



Políticas de Seguridad Industrial respecto a equipos de primeros auxilios: Las políticas de Seguridad Industrial respecto a equipos de primeros auxilios que la empresa ofrece a sus empleados mantiene satisfechos a un 24%, es decir 12 individuos, pero muy cerca está el grupo de personas que se mantiene neutral, ya que 30% (15 personas) aseguraron estar ni satisfechas / ni insatisfechas, seguidos por un 24% (12 empleados) que afirma sentir insatisfacción ante estas políticas. Un 12% (6 individuos) se encuentra en la clasificación muy insatisfecho y 8% (4 personas) en el nivel muy satisfecho. Ante estos resultados, se podría presumir que la mayoría de los empleados se muestra no satisfecho frente a la existencia de equipos de primeros auxilios que ofrece actualmente la empresa. La poca existencia de equipos, o la falta de conocimiento de los mismos, puede ser la causa principal de estos resultados.

10) Políticas de seguridad industrial respecto a equipos de primeros auxilios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Validez	Muy Insatisfecho	6	12%	12%	12%
	Insatisfecho	12	24%	25%	37%
	Ni Insatisfecho/Ni Satisfecho	15	30%	31%	67%
	Satisfecho	12	24%	25%	92%
	Muy Satisfecho	4	8%	8%	100%
	Total	49	98%	100%	
No Respondió		1	2%		
Total		50	100%		

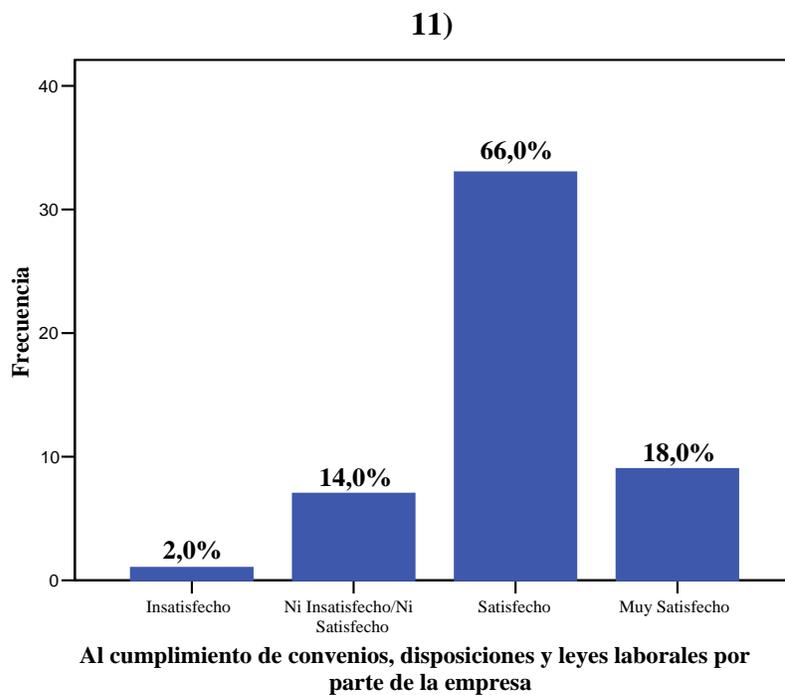


Grado en que la empresa cumple convenios, disposiciones y leyes laborales: Los resultados obtenidos para esta variable son, un 66% (33 individuos) eligió la opción satisfecho, 18% (9 personas) se mostraron muy satisfechos; Por otra parte, un 14% (7 personas) indicó estar en la posición neutra ni satisfecho / ni insatisfecho, y sólo un sujeto

(2%) indicó sentirse muy insatisfecho respecto al cumplimiento de convenios, disposiciones y leyes laborales por parte de la empresa. La mayoría de la muestra (84%) se encuentra satisfecha con esta variable, y esto podría estar relacionado a que la empresa ha demostrado a lo largo del tiempo un alto nivel de compromiso para con el cumplimiento de acuerdos legales, o contratos laborales con sus empleados.

11) Grado en que la empresa cumple convenios, disposiciones y leyes laborales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Validez	Insatisfecho	1	2%	2%	2%
	Ni Insatisfecho/Ni Satisfecho	7	14%	14%	16%
	Satisfecho	33	66%	66%	82%
	Muy Satisfecho	9	18%	18%	100%
	Total	50	100%	100%	



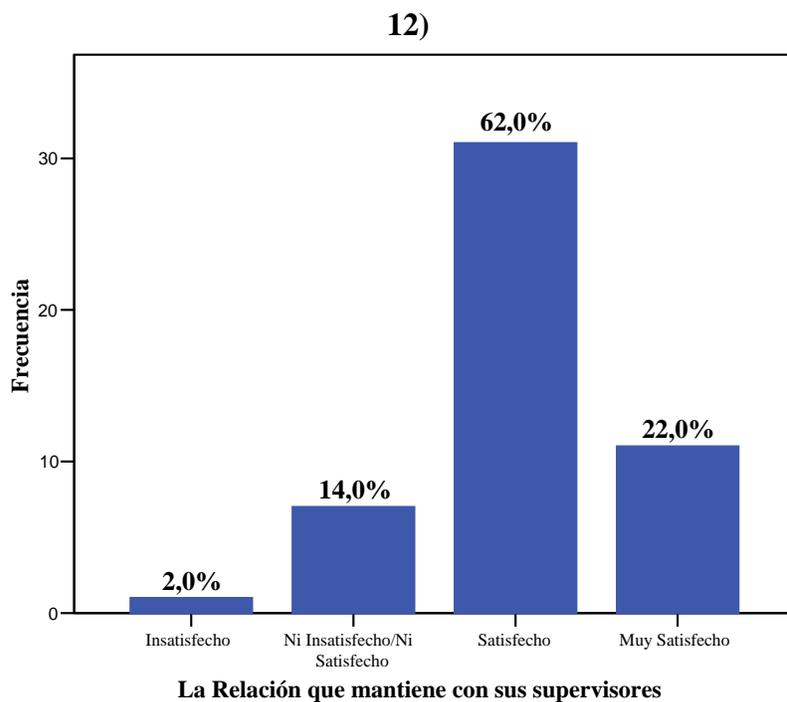
Nivel de satisfacción asociado al tipo de supervisión recibida

Este indicador ha sido usado para medir el nivel de satisfacción presente en los empleados respecto al tipo de supervisión recibida dentro de su trabajo, la cual es evaluada por distintos componentes que forman parte del día a día en la relación entre un jefe y sus subordinados y que pueden ayudar a determinar en gran medida como se están manejando en este momento, para medir este indicador se utilizaron las siguientes preguntas:

Relación que mantiene con sus Supervisores: La mayoría de los individuos en la muestra, representado por un 62% (31 individuos) indicaron sentirse satisfechos con la relación que mantienen con sus supervisores, mientras que un 22% (11 personas) señalaron sentirse muy satisfechos. Por su parte, un 14% (7 individuos) respondieron al nivel de indiferencia, y sólo un individuo (2%) indicó sentirse insatisfecho. Podría decirse que en general existen buenas relaciones entre supervisores y subordinados, ya que el 84% de los empleados así lo indicaron, comparado con un 2% que señaló insatisfacción.

12) Relación que mantiene con sus supervisores

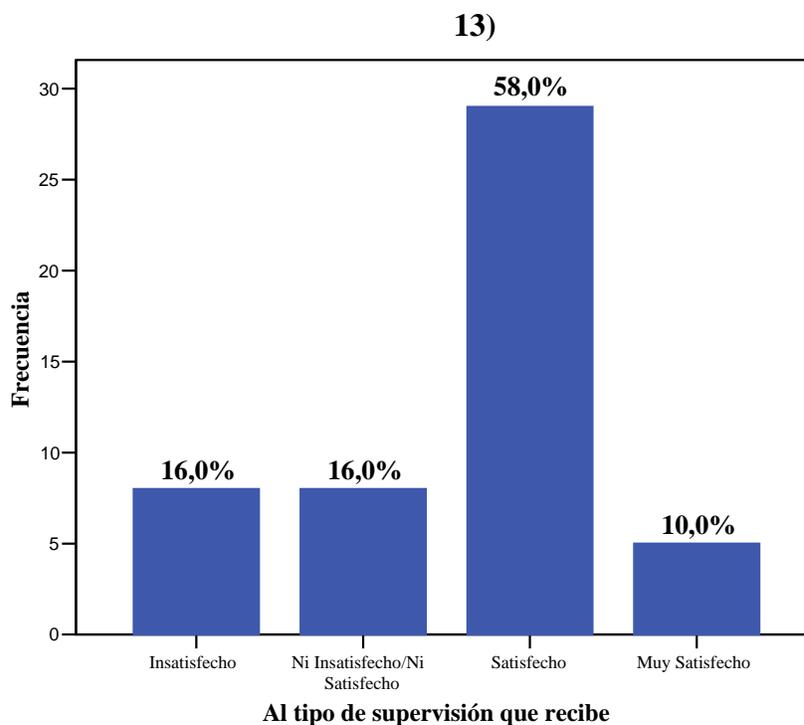
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Validez	Insatisfecho	1	2%	2%	2%
	Ni Insatisfecho/Ni Satisfecho	7	14%	14%	16%
	Satisfecho	31	62%	62%	78%
	Muy Satisfecho	11	22%	22%	100%
	Total	50	100%	100%	



Al tipo de supervisión que recibe : En este caso un 58% (29 personas) de los participantes de la muestra respondieron sentirse satisfechos respecto al tipo de supervisión que recibe, y un 10% (5 individuos) señalaron sentirse muy satisfecho; entre tanto un 32% (16 individuos) representa el conjunto de participantes que se mostraron no satisfechos ante este factor, es decir, 16% (8 individuos) para el nivel insatisfecho y la misma cantidad para el nivel ni satisfecho / ni insatisfecho. En total un 68% (34 personas) de los entrevistados presentan un nivel de satisfacción por la supervisión que les brindan sus superiores, lo cual podría demostrar la existencia de un buen manejo de la supervisión por parte de los cargos superiores.

13) Tipo de supervisión que recibe

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Validez	Insatisfecho	8	16%	16%	16%
	Ni Insatisfecho/Ni Satisfecho	8	16%	16%	32%
	Satisfecho	29	58%	58%	90%
	Muy Satisfecho	5	10%	10%	100%
	Total	50	100%	100%	

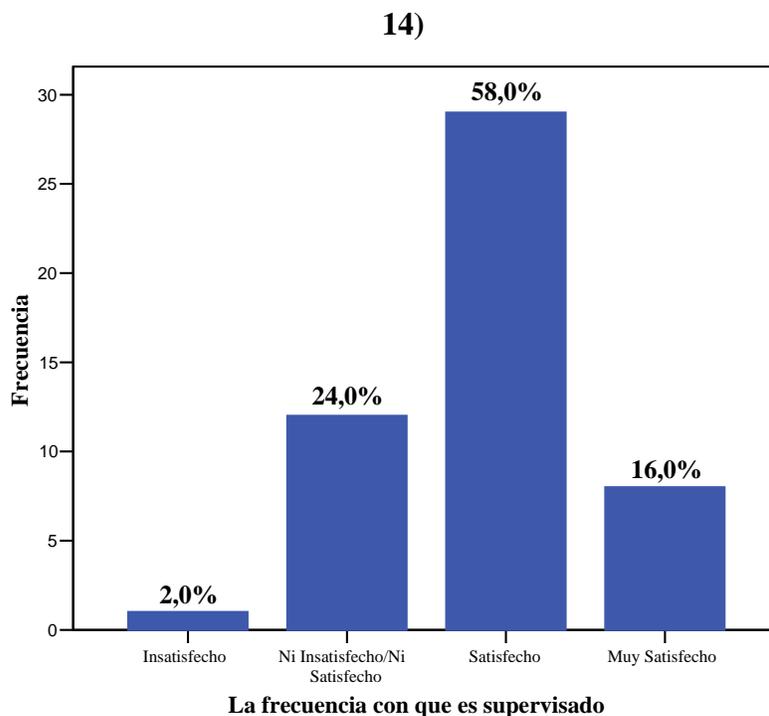


La Frecuencia con que es supervisado: Dentro de esta categoría un 2% (1 individuo) indicó sentirse insatisfecho, y 24% (12 personas) Indiferente, es decir ni satisfecho / ni insatisfecho. Por otra parte, 58% (29 individuos) respondieron a la opción satisfecho, y un

16% (8 participantes) a la opción muy satisfecho. En síntesis un 74% (37 personas) presenta un grado de satisfacción positiva ante la frecuencia con que son supervisados, mientras que el 26% restante se muestra no satisfecho ante esta variable. Podría estar ocurriendo que los tiempos utilizados para medir los resultados de las tareas o funciones asignadas se ejecutan debidamente, de acuerdo a lo deseado por los subordinados y a lo aceptado normalmente.

14) La frecuencia que es supervisado

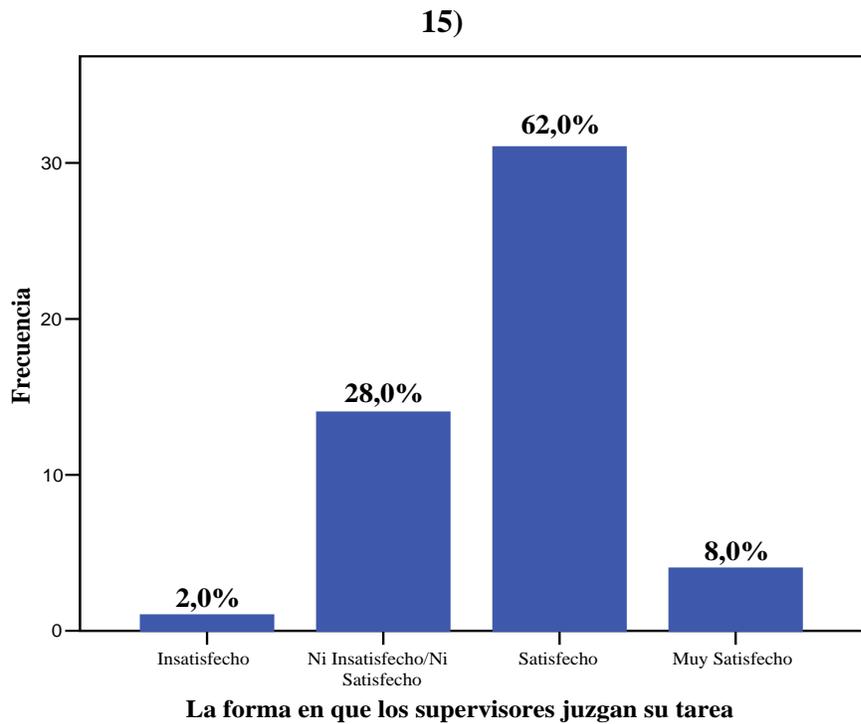
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Validez	Insatisfecho	1	2%	2%	2%
	Ni Insatisfecho/Ni Satisfecho	12	24%	24%	26%
	Satisfecho	29	58%	58%	84%
	Muy Satisfecho	8	16%	16%	100%
	Total	50	100%	100%	



La forma en que los supervisores juzgan su tarea: Se refiere al grado de objetividad que los supervisores utilizan al momento de juzgar los resultados de las tareas o actividades que asignan a sus subordinados. En este sentido, la muestra se comportó de la siguiente manera: Un 62% (31 personas) mostraron satisfacción ante la forma en que es juzgada sus tareas, y en el nivel muy satisfecho un 8% (4 personas) de la muestra. Un individuo (2%) contestó que se siente insatisfecho. Por otra parte, el 28% (14 individuos) restante se mostraron en la posición neutral ni satisfecho / ni insatisfecho. En base a estos resultados, pareciera que la gente se encuentra mayoritariamente satisfecha, y que la forma en que son evaluadas sus tareas y actividades son objetivas y justas. De manera que los individuos consideran importante la evaluación que los supervisores ejecutan sobre ellos.

15) La forma en que los supervisores juzgan sus tareas

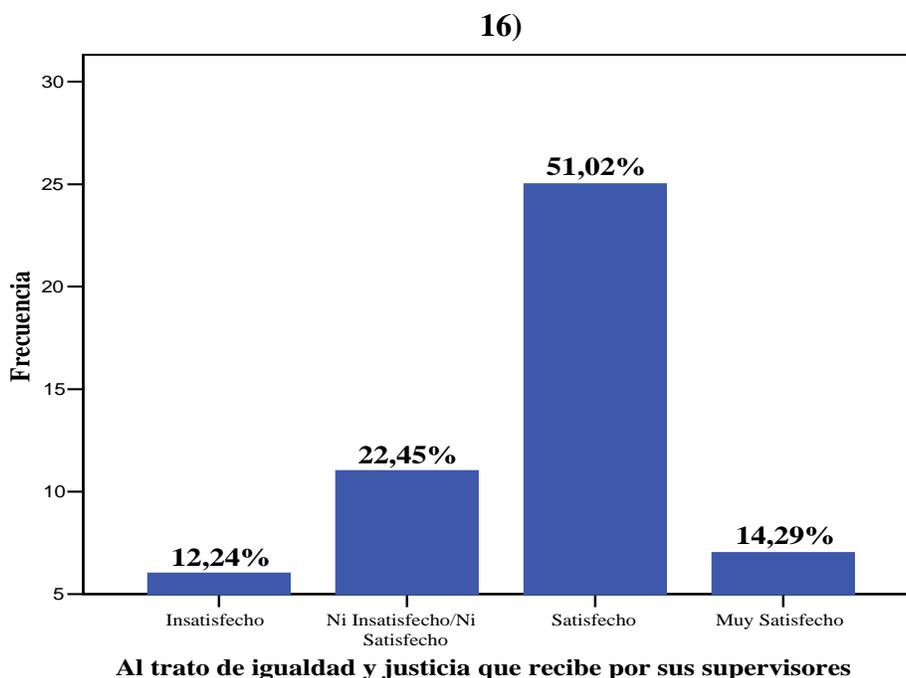
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Validez	Insatisfecho	1	2%	2%	2%
	Ni Insatisfecho/Ni Satisfecho	14	28%	28%	30%
	Satisfecho	31	62%	62%	92%
	Muy Satisfecho	4	8%	8%	100%
	Total	50	100%	100%	



Al trato de igualdad y justicia que recibe por sus supervisores: Esta variable trata de medir la imparcialidad que los supervisores muestran en el trato hacia un subordinado, comparado con el trato que reciben sus pares por parte del mismo supervisor. Para este factor, la mitad (50%) de los participantes se sienten satisfechos, 14% (7 personas) muy satisfechos mientras que un 22% (11 individuos) se muestran indiferentes, y un 12% (6 personas) se encuentran insatisfechos, y uno sólo (2%) dejó de responder. En general, las personas que manifestaron sentirse satisfechas representan en total el 64% (32 individuos) de la muestra, de estos resultados se puede presumir que el nivel de liderazgo ejercido por los supervisores es muy imparcial y equitativo, lo cual impacta de manera positiva en la forma como los empleados ven su trabajo, en las relaciones con sus jefes y con los otros compañeros de labores.

16) Trato de igualdad y justicia que recibe de sus supervisores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Validez	Insatisfecho	6	12%	12%	12%
	Ni Insatisfecho/Ni Satisfecho	11	22%	22%	35%
	Satisfecho	25	50%	51%	86%
	Muy Satisfecho	7	14%	14%	100%
	Total	49	98%	100%	
	No Respondió	1	2%		
	Total	50	100%		

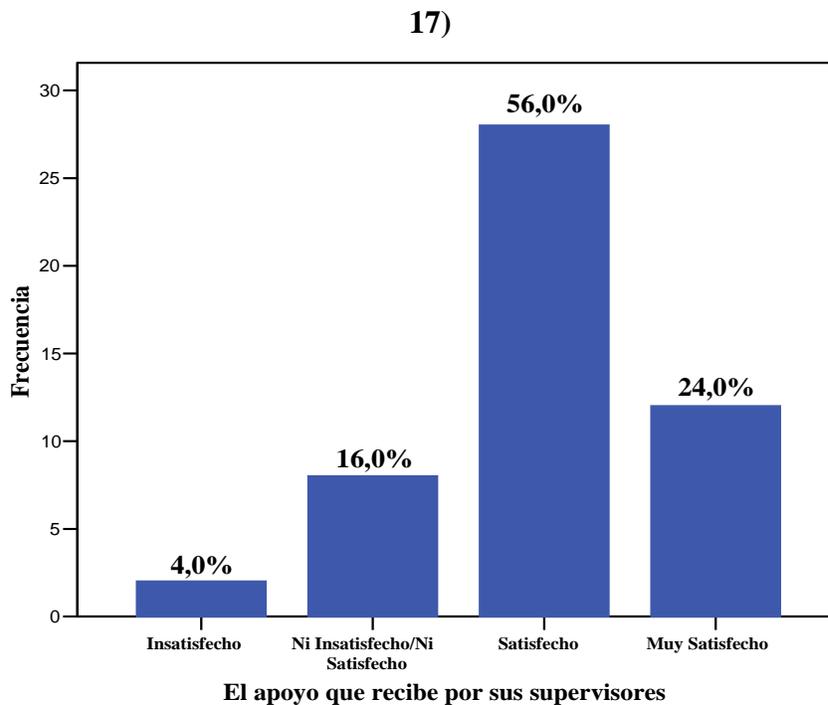


El apoyo que recibe por sus supervisores: Ante esta variable, un 56% (28 personas) de la totalidad de la muestra se siente satisfecho, y un 24% (12 individuos) muy satisfecho, por su parte, sólo un 16% (8 personas) se encuentra ni satisfecho / ni insatisfecho, y el 4% restante (2 individuos) se encuentra en el nivel insatisfecho. Esta información indica que más de la mitad de los participantes de la muestra, específicamente un 80% (40 individuos), se encuentra

satisfecha con el apoyo que les brindan sus supervisores, y sólo un 20% (10 personas) expresó indiferencia e insatisfacción. Estos resultados podrían suponer que en general los supervisores se muestran dispuestos a atender los diversos requerimientos por parte de sus subordinados, y prestarles el apoyo que sea necesario para el cumplimiento efectivo de sus tareas.

17) El Apoyo que recibe de sus supervisores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Insatisfecho	2	4%	4%	4%
Ni Insatisfecho/Ni Satisfecho	8	16%	16%	20%
Satisfecho	28	56%	56%	76%
Muy Satisfecho	12	24%	24%	100%
Validez Total	50	100%	100%	



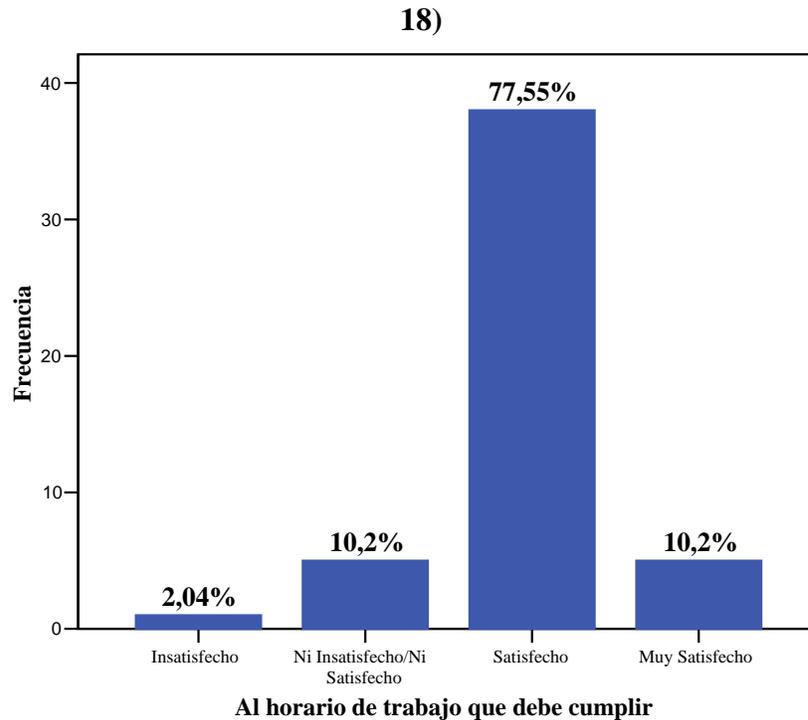
Nivel de satisfacción asociado a las condiciones de trabajo

Esta variable pretende medir el nivel de satisfacción presente en los empleados respecto a las condiciones físicas, de higiene, ergonómicas y horarios de trabajo, las cuales componen el contexto físico o ambiente que la empresa dispone para que el empleado desarrolle sus funciones y actividades. Este indicador está integrado por las siguientes preguntas:

Al horario de trabajo que debe cumplir: Este factor va dirigido a medir el nivel de satisfacción de los empleados respecto a la jornada de trabajo que está establecido por la empresa, y comprende: Hora de entrada, hora descanso y hora de salida. A pesar de que las horas de trabajo están estipuladas en la Ley Orgánica del Trabajo, las empresas tienen la potestad de adaptar dichos horarios de acuerdo a sus necesidades, lo cual puede influir en la actitud del empleado hacia su trabajo. Por su parte, los datos arrojan que un 76% (38 personas) se encuentran satisfechos con el horario establecido, un 10% (5 personas) están muy satisfechos, mientras a un 10%, el horario establecido no le produce ni satisfacción / ni insatisfacción, y sólo un 2% muestra insatisfacción. Se puede observar que una mayoría representada por 86% (43 individuos) de la muestra está satisfecha con el horario que debe cumplir, tal vez porque les permite compartir el tiempo con otras actividades extra laborales, así como la seguridad de la ubicación de la empresa y facilidad de llegar y retirarse de la misma.

18) El horario de trabajo que debe cumplir

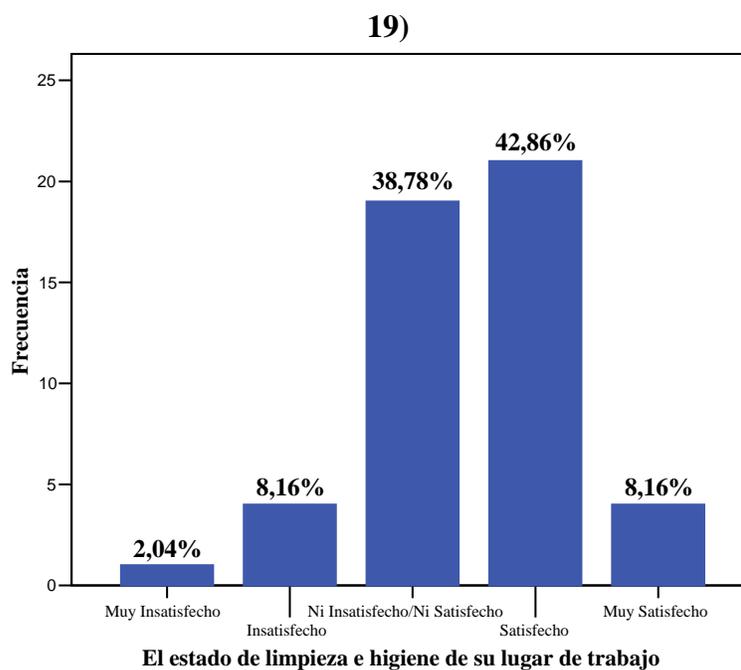
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Validez	Insatisfecho	1	2%	2%	2%
	Ni Insatisfecho/Ni Satisfecho	5	10%	10%	12%
	Satisfecho	38	76%	78%	90%
	Muy Satisfecho	5	10%	10%	100%
	Total	49	98%	100%	
	No Respondió	1	2%		
Total		50	100%		



El estado de limpieza e higiene de su lugar de trabajo: Este ítem presenta un nivel de satisfacción apoyado por el 42% (21 personas) de los participantes de la muestra, un 8% (4 personas) en el nivel muy satisfecho. Al mismo tiempo, un 38% (19 individuos) expresan indiferencia ante esta variable, un 8% (4 personas) se muestra insatisfecho y un 2% (1 persona) respondió estar muy insatisfecho, dejando de contestar sólo un individuo. Ante estos resultados se puede observar que las opiniones se encuentran divididas, ya que sumando las personas que no muestran satisfacción se tiene un 48% del cual un 38% está representado por los individuos que sienten indiferencia, de lo que se podría inferir que esta es una condición que viene dada y que las probabilidades de que varíe son pocas, ya que el estado normal de una empresa es mantener niveles adecuados de limpieza e higiene.

19) El estado de limpieza e higiene de su lugar de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Validez	Muy Insatisfecho	1	2%	2%	2%
	Insatisfecho	4	8%	8%	10%
	Ni Insatisfecho/Ni Satisfecho	19	38%	39%	49%
	Satisfecho	21	42%	43%	92%
	Muy Satisfecho	4	8%	8%	100%
	Total	49	98%	100%	
	No Respondió	1	2%		
Total		50	100%		



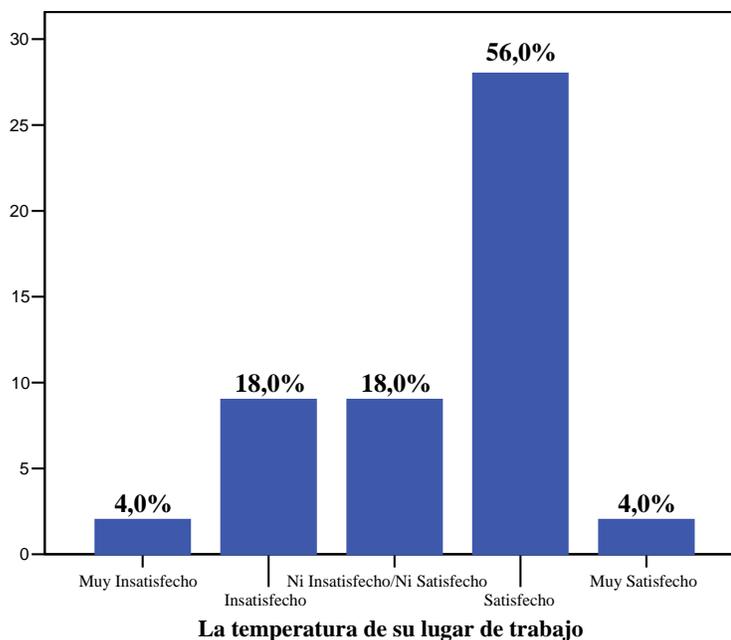
La temperatura de su lugar de trabajo: Generó satisfacción en un 56% (28 individuos) de los participantes de la muestra, y 4% (2 personas) manifestó encontrarse muy satisfecho. Por

su parte, el nivel de indiferencia lo asumió un 18% (9 individuos) de los empleados, y el nivel de insatisfacción lo respaldó el mismo porcentaje, y un 4% (2 personas) respondieron estar muy insatisfechas. Puede observarse que en su mayoría, un 60% de los encuestados expresa sentirse satisfechos, lo cual podría estar relacionado con una buena operación del sistema de aires acondicionados de la empresa, y el constante mantenimiento de los mismos.

20) La temperatura de su lugar de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Validez	Muy Insatisfecho	2	4%	4%	4%
	Insatisfecho	9	18%	18%	22%
	Ni Insatisfecho/Ni Satisfecho	9	18%	18%	40%
	Satisfecho	28	56%	56%	96%
	Muy Satisfecho	2	4%	4%	100%
	Total	50	100%	100%	

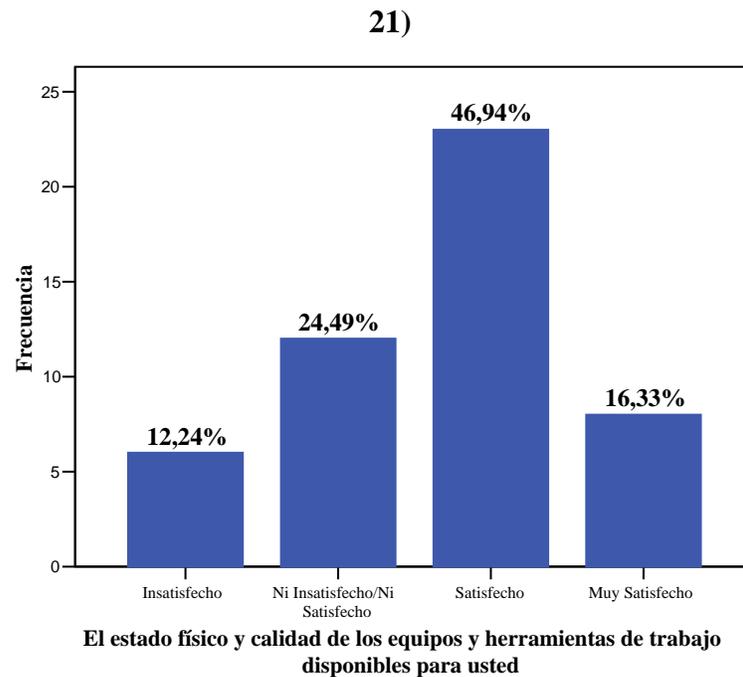
20)



El estado físico y calidad de los equipos y herramientas de trabajo disponibles: Para este factor se obtuvieron los siguientes resultados: 46% (23 personas) se encuentra satisfecho, 16% (8 personas) muy satisfecho, 24% (12 individuos) escogió la opción neutral ni satisfecho / ni insatisfecho, un 12% (6 personas) plenamente insatisfecho y un 2% (1 individuo) dejó de responder. De acuerdo a estos datos, 62% de los participantes mostraron sentirse satisfechos con el estado físico y calidad de los equipos y herramientas de trabajo dispuesto por la empresa para ellos; esto podría deberse a que al empresa trata de emplear los equipos y herramientas más adecuados para el desarrollo de sus actividades, y a su vez que procura mantener el buen estado y funcionamiento de los mismos.

21) El estado físico y calidad de los equipos y herramientas de trabajos disponibles.

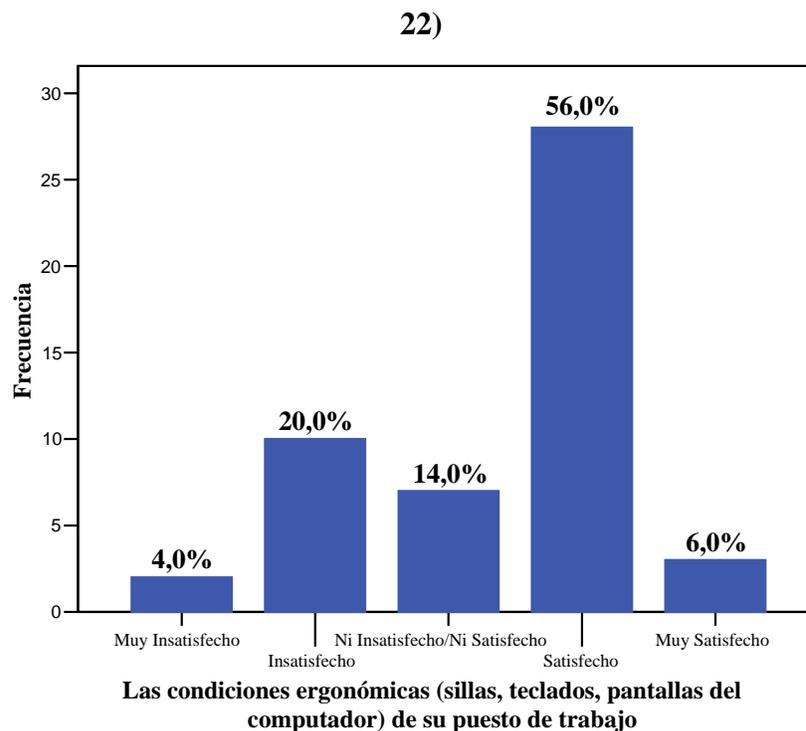
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Validez	Insatisfecho	6	12%	12%	12%
	Ni Insatisfecho/Ni Satisfecho	12	24%	25%	37%
	Satisfecho	23	46%	47%	84%
	Muy Satisfecho	8	16%	16%	100%
	Total	49	98%	100%	
	No Respondió	1	2%		
Total		50	100%		



Las condiciones ergonómicas (sillas, teclados, pantallas del computador) de su puesto de trabajo: Ante esta variable, un 56% (28 personas) de la totalidad de la muestra se siente satisfecho, y un 6% (3 individuos) muy satisfecho, por su parte, sólo un 14% (7 personas) se encuentra ni satisfecho / ni insatisfecho, el 20% (10 individuos) se encuentra en el nivel insatisfecho y el 4% (2 personas) en el nivel muy insatisfecho. Esta información indica que más de la mitad de los participantes de la muestra, específicamente un 62% (31 individuos), se encuentra satisfecho con las condiciones ergonómicas, y sólo un 38% (19 personas) expresó indiferencia e insatisfacción. Estos resultados podrían suponer, que en general el diseño físico de sillas, teclados, pantallas del computador, usados por los empleados, se adaptan a ellos y no pueden generar enfermedades profesionales.

22) Las condiciones ergonómicas (sillas, teclados, pantallas del computador)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Validez	Muy Insatisfecho	2	4%	4%	4%
	Insatisfecho	10	20%	20%	24%
	Ni Insatisfecho/Ni Satisfecho	7	14%	14%	38%
	Satisfecho	28	56%	56%	94%
	Muy Satisfecho	3	6%	6%	100%
	Total	50	100%	100%	

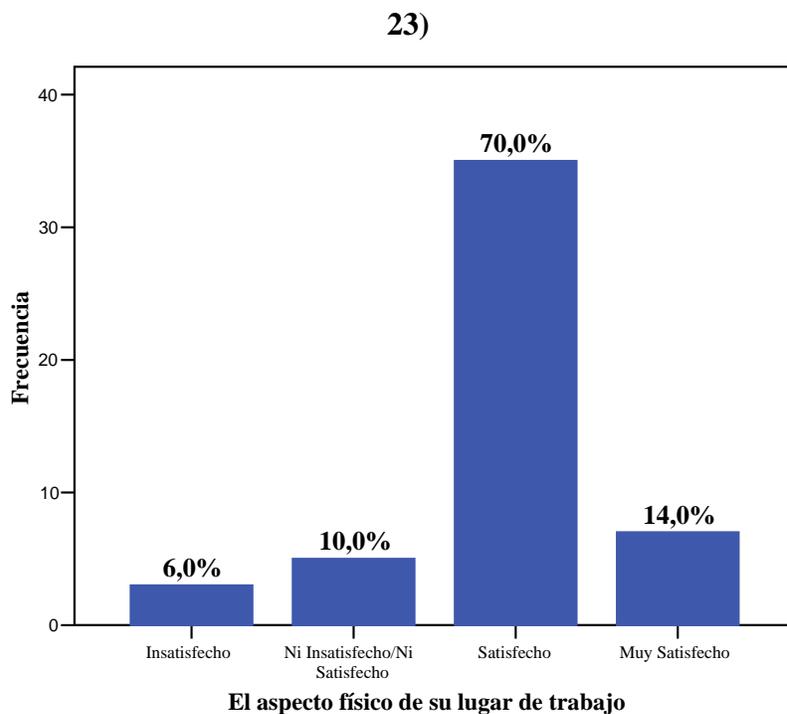


El aspecto físico de su lugar de trabajo: A través de este elemento se intentó medir la Sensación de bienestar y agrado que produce tanto el puesto de trabajo, como la oficina y la empresa en general en el empleado. Se obtuvo que un 70% (35 individuos) contestó sentirse satisfecho, un 14% (7 individuos) muy satisfecho, comparado con un 10% (5 personas) que no

manifestaron satisfacción ni insatisfacción, y un 6% (3 personas) mostró insatisfacción. En general, se tiene que un 84% declara sentirse plenamente satisfecho con el aspecto físico de su lugar de trabajo, lo cual podría deberse al diseño y decoración de las instalaciones de la empresa, precisamente por la importancia o peso que da la organización a dicho aspecto.

23) El aspecto físico de su lugar de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Validez	Insatisfecho	3	6%	6%	6%
	Ni Insatisfecho/Ni Satisfecho	5	10%	10%	16%
	Satisfecho	35	70%	70%	86%
	Muy Satisfecho	7	14%	14%	100%
	Total	50	100%	100%	



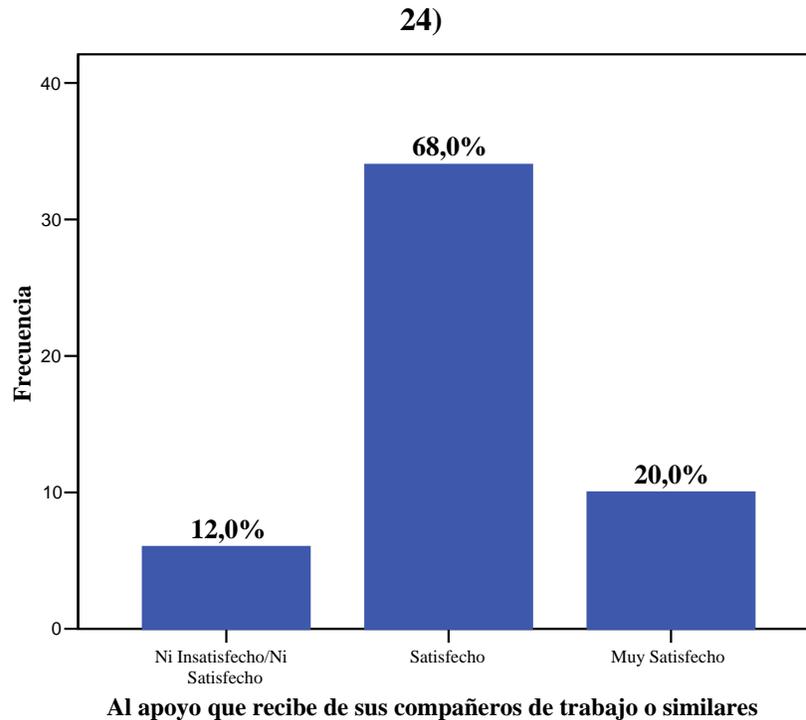
1.4 Nivel de satisfacción asociado a Relaciones Interpersonales

Este indicador ha sido usado para evaluar el nivel de satisfacción presente en los empleados, respecto al nivel y calidad de las relaciones con compañeros de trabajo, y fue medido a través de el apoyo recibido, las relaciones personales distintas a las de trabajo y a la intención por parte de la empresa de promover e incrementar este tipo de relaciones mediante actividades extra laborales.

Al apoyo que recibe de sus compañeros de trabajo o similares: Para este renglón un 68% (34 personas) se encuentra satisfecho por el apoyo que recibe de parte de sus compañeros, un 20% (10 individuos) muy satisfecho y un 12% (6 personas) mostró indiferencia. Se observa una clara mayoría de 88% de los participantes que expresa sentirse satisfecho respecto a esta variable, por lo que se podría pensar que existe relaciones de calidad entre compañeros de trabajo, basados en la cooperación y ayuda mutua.

24) El apoyo que recibe de sus compañeros de trabajo o similares

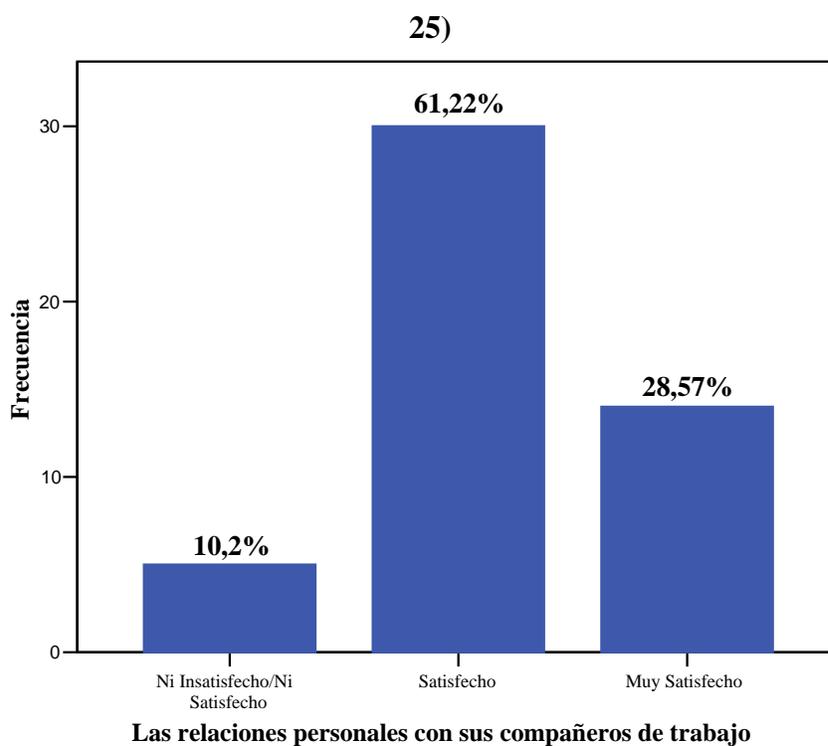
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Validez	Ni Insatisfecho/Ni Satisfecho	6	12%	12%	12%
	Satisfecho	34	68%	68%	80%
	Muy Satisfecho	10	20%	20%	100%
	Total	50	100%	100%	



Las relaciones personales con sus compañeros de trabajo: En cuanto a las relaciones personales con compañeros de trabajo, 30 empleados que representan el 60% de la totalidad de la muestra, se encuentran satisfechos con el tipo de relaciones personales que mantiene con sus compañeros de trabajo, y un 28% (14 personas) indica sentirse muy satisfecho, mientras que una persona no respondió y el 10% restante (5 individuos) aseguró neutralidad, es decir, ni satisfacción / ni insatisfacción. Esta situación podría deberse a la calidad de relaciones que mantienen y cultivan entre compañeros, fuera de sus actividades laborales, y está expresada por un total de 88% de los participantes de la muestra.

25) La relaciones personales con sus compañeros de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Validez	Ni Insatisfecho/Ni Satisfecho	5	10%	10%	10%
	Satisfecho	30	60%	61%	71%
	Muy Satisfecho	14	28%	29%	100%
	Total	49	98%	100%	
	No Respondió	1	2%		
Total		50	100%		

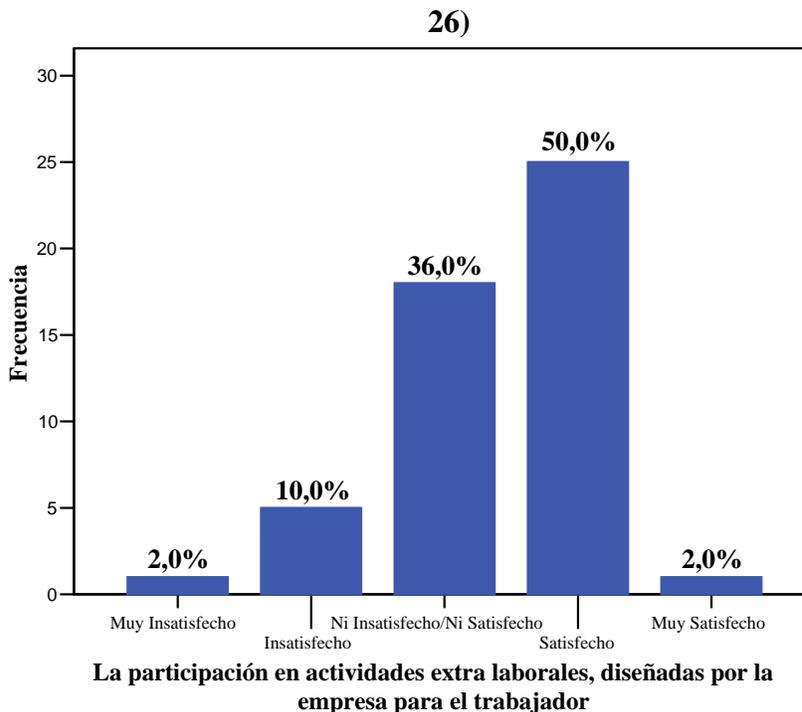


La participación en actividades extra laborales, diseñadas por la empresa: Los empleados en un 50% (25 personas) y 2% (1 personas) se mostraron satisfechos y muy satisfechos respectivamente, indicando un buen porcentaje de receptividad respecto a la participación en

actividades extra laborales diseñadas por la empresa. Seguidamente el grupo de los que se mostró neutral es decir, ni satisfecho / ni insatisfecho tiene un 36% (16 personas), y los que aseguraron estar insatisfechos tiene 10% (5 individuos), finalmente, muy insatisfechos tienen un respaldo de 2%, es decir 1 individuo. Si bien, un poco más de la mitad de la muestra arrojó satisfacción, el grupo neutral y el grupo de los insatisfechos y muy insatisfechos juntos, es poco menos de la mitad de las personas que respondieron, específicamente 48% de los empleados; por esta razón el 52% inicial de las personas satisfechas puede perder un poco de peso. Estos resultados podrían corresponderse, a que la empresa no tiene un nivel adecuado de programación de eventos dirigidos a promover la integración extra laboral de sus empleados, o a que esta integración surge de forma natural entre ellos.

26) La participación en actividades extra laborales, diseñadas por la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Validez	Muy Insatisfecho	1	2%	2%	2%
	Insatisfecho	5	10%	10%	12%
	Ni Insatisfecho/Ni Satisfecho	18	36%	36%	48%
	Satisfecho	25	50%	50%	98%
	Muy Satisfecho	1	2%	2%	100%
	Total	50	100%	100%	



2. Compensación extrínseca Financiera

Esta subdimensión está dirigida a medir la satisfacción que recibe el individuo por la recompensa financiera, las cuales agrupan a todos aquellos costos financieros que resultan de los pagos a los empleados por el tiempo trabajado o por los resultados obtenidos por su trabajo.

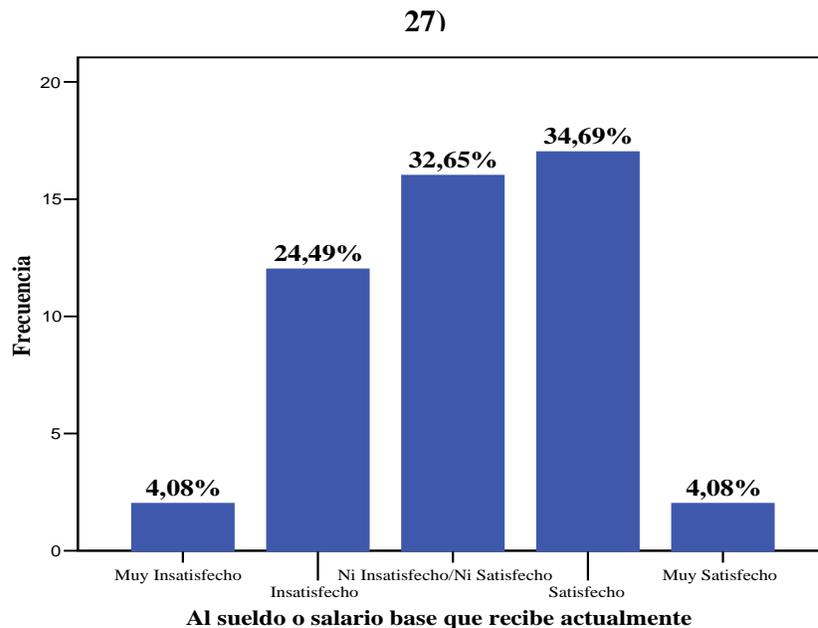
2.1 Nivel de satisfacción asociado al sueldo o salario básico

Este indicador pretende evaluar el nivel de satisfacción presente en los empleados escogidos en la muestra, respecto al sueldo o salario base que reciben actualmente, el incremento así como la frecuencia con la que es otorgado.

Sueldo o salario base que recibe actualmente: Para este factor sólo un individuo (2%) dejó de responder; Por su parte, un 4% (2 individuos) señaló sentirse muy satisfecho, 34% (17 personas) indicó estar satisfecho, 32% (16 empleados) mostró indiferencia, ubicándose en la posición ni satisfecho / ni insatisfecho, un 24% (12 individuos) expresó insatisfacción y finalmente, un 4% (2 personas) se ubicaron en la posición muy insatisfecho. Observando estos resultados, se puede ver que la opinión es bastante pareja respecto a satisfacción, indiferencia e insatisfacción, lo cual podría deberse al nivel del cargo que ocupan las personas que respondieron, o a la variación de sueldos y salarios dentro un mismo nivel de cargo. El comportamiento de esta variable podrá entenderse mejor, una vez que sea comparada con alguna variable demográfica, como por ejemplo Nivel de Cargo o Sexo.

27) Sueldo o salario base que recibe actualmente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Validez	Muy Insatisfecho	2	4%	4%	4%
	Insatisfecho	12	24%	25%	29%
	Ni Insatisfecho/Ni Satisfecho	16	32%	33%	61%
	Satisfecho	17	34%	35%	96%
	Muy Satisfecho	2	4%	4%	100%
	Total	49	98%	100%	
	No Respondió	1	2%		
	Total	50	100%		

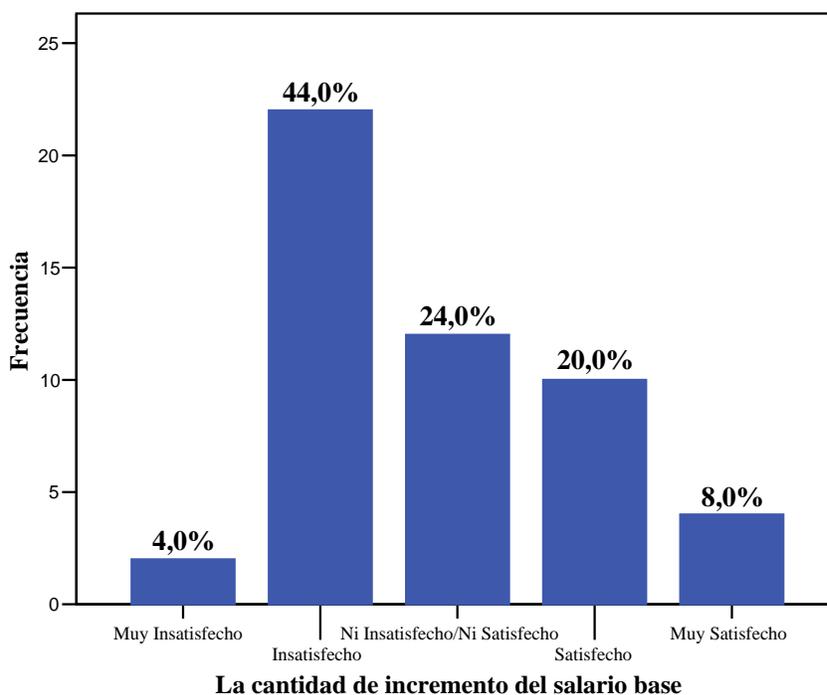


La cantidad de incremento del salario base: Los resultados arrojan que un 4% (2 personas) está muy insatisfecho, un 44% (22 personas) plenamente Insatisfecho; En la opción ni satisfecho / ni Insatisfecho se encuentra un 24% (12 individuos) de los participantes de la muestra, mientras que sólo el 28% restante (14 personas) señaló estar satisfecho (20%) y muy satisfecho (8%). A la luz de estos datos, se tiene que en total un 48% de los encuestados, está insatisfecho con los incrementos que la empresa otorga sobre el sueldo o salario base, y a un 24% de los empleados de la muestra, los incrementos salariales no le genera impacto sobre la satisfacción que pueda o no tener en su trabajo. Esta información, podría estar basada en que los incrementos fueron insuficientes para alcanzar el nivel de satisfacción esperado por los empleados, de acuerdo a las actividades que realizan y a la remuneración que consideran que deberían recibir por las mismas, asimismo, la situación podría estar vinculada tanto a problemas de equidad interna, en el sentido de sueldos o salarios comparados dentro de la misma empresa, como con problemas de competitividad externa referente a la comparación de sueldos o salarios en el mercado laboral.

28) Cantidad de incremento del salario base

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Validez	Muy Insatisfecho	2	4%	4%	4%
	Insatisfecho	22	44%	44%	48%
	Ni Insatisfecho/Ni Satisfecho	12	24%	24%	72%
	Satisfecho	10	20%	20%	92%
	Muy Satisfecho	4	8%	8%	100%
	Total	50	100%	100%	

28)



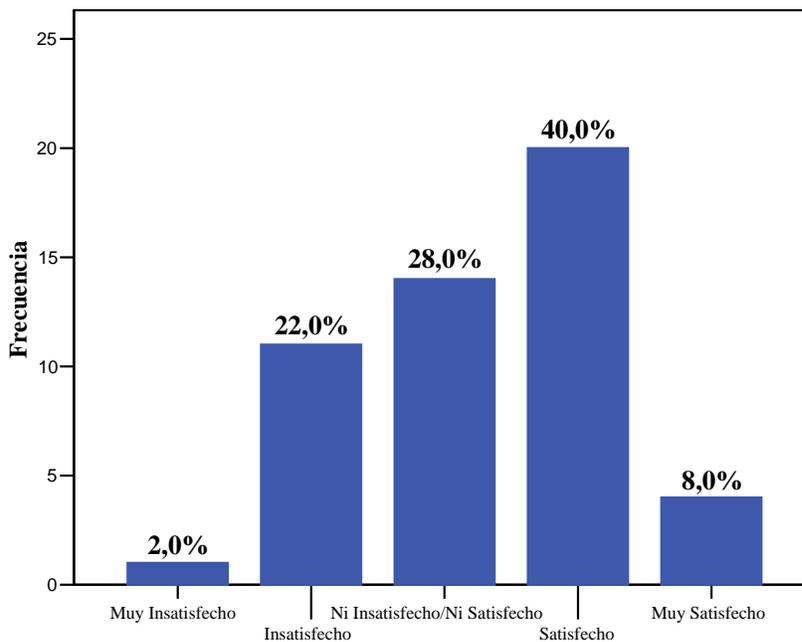
La frecuencia en que recibe los incremento de salario base: A través de esta pregunta se intentó medir el nivel de satisfacción que produce la frecuencia con que son otorgados los incrementos de salario base. Se obtuvo que un 40% (20 individuos) contestó sentirse satisfecho, un 8% (4 individuos) muy satisfecho, comparado con un 28% (14 personas) que no

manifestó satisfacción ni insatisfacción, un 22% (11 personas) mostraron insatisfacción y un 2% (1 individuo) señaló sentirse muy insatisfecho. En general, se tiene que un 28% declara sentirse indiferente e insatisfecho u 24% con la frecuencia en que son otorgados los incrementos de salario base. Esta situación podría explicarse por que la frecuencia establecida por la empresa está relacionada con las expectativas de los empleados.

29) La frecuencia en que recibe los incrementos de salario base

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Validez	Muy Insatisfecho	1	0,02	0,02	0,02
	Insatisfecho	11	0,22	0,22	0,24
	Ni Insatisfecho/Ni Satisfecho	14	0,28	0,28	0,52
	Satisfecho	20	0,4	0,4	0,92
	Muy Satisfecho	4	0,08	0,08	1
	Total	50	1	1	

29)



La frecuencia en que recibe los incremento del salario base

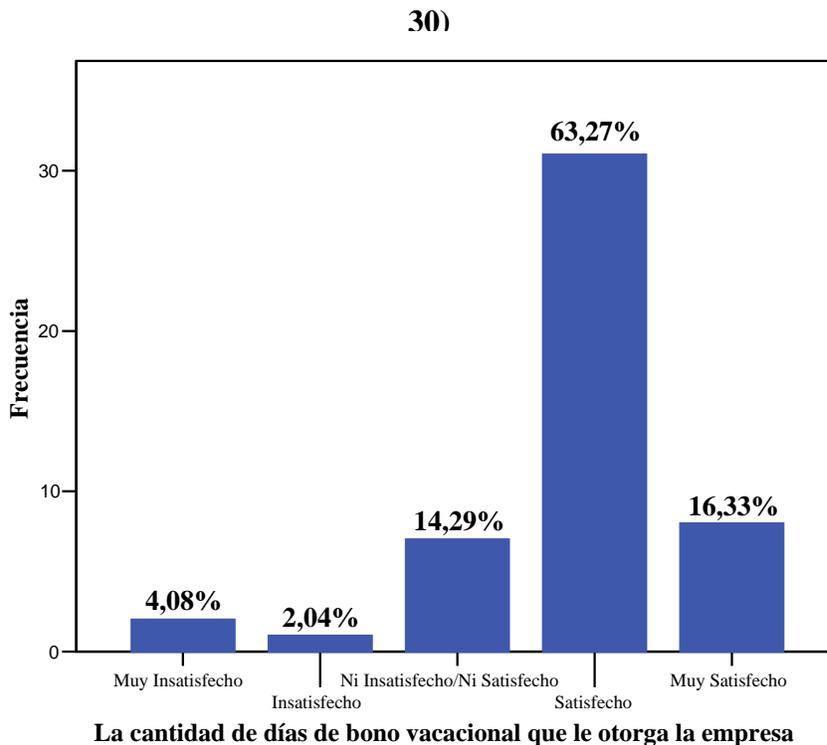
2.2 bono vacacional

Este aspecto quiere medir el nivel de satisfacción que existe en los empleados actualmente, frente a la cantidad de días que le empresa otorga por motivo de Vacaciones. Aun cuando este factor se encuentra regulado por La Ley Orgánica del Trabajo, las empresas pueden decidir otorgar la misma cantidad ya establecida, o más días de acuerdo a sus planes o necesidades.

La cantidad de días de bono vacacional que le otorga la empresa: En esta pregunta se tiene que un 62% (31 personas) de los participantes de la muestra se siente satisfecho y un 16% (8 individuos) muy satisfecho para un total de 78%. Por su parte, 14% (7 individuos) señaló estar ni satisfecho / ni insatisfecho, y el 6% restante declaró insatisfacción. Como se puede ver, hay un alto porcentaje de empleados declarando sentirse a gusto con la cantidad de días que la empresa otorga por Bono Vacacional, lo cual puede deberse a que la empresa concede muchos más días que los establecidos por la Ley.

30) La cantidad de días de bono vacacional que le otorga la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Validez	Muy Insatisfecho	2	4%	4%	4%
	Insatisfecho	1	2%	2%	6%
	Ni Insatisfecho/Ni Satisfecho	7	14%	14%	20%
	Satisfecho	31	62%	63%	84%
	Muy Satisfecho	8	16%	16%	100%
	Total	49	98%	100%	
	No Respondió	1	2%		
	Total	50	100%		



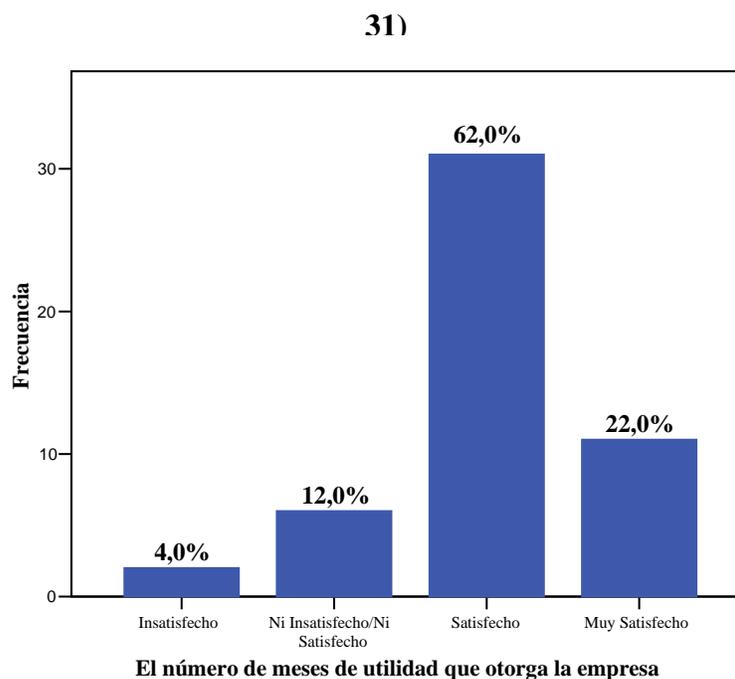
2.3 Utilidades

Este ítem, intenta medir el nivel de satisfacción ante la cantidad, frecuencia y acceso a las utilidades que tienen los empleados; como en el caso anterior, La Ley Orgánica también estipula una cantidad en meses de utilidades, pero la empresa posee libertad para ampliar el margen, y planificar según sus necesidades la cantidad, frecuencia y la forma de determinar como entregarlas, bien sea a priori o posteriori.

El número de meses de utilidad que otorga la empresa: un total de 84% (42 personas) respondió sentirse plenamente satisfecho, un 12% (6 personas) eligió la opción neutral ni satisfecho / ni insatisfecho, y el restante 4% (2 individuos) la opción insatisfecho. Considerando estos resultados, podría decirse que el alto grado de satisfacción esta reflejado en que la empresa otorga la cantidad máxima de utilidades que está establecida en La Ley.

31) El número de meses de utilidades que otorga la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Validez	Insatisfecho	2	4%	4%	4%
	Ni Insatisfecho/Ni Satisfecho	6	12%	12%	16%
	Satisfecho	31	62%	62%	78%
	Muy Satisfecho	11	22%	22%	100%
	Total	50	100%	100%	

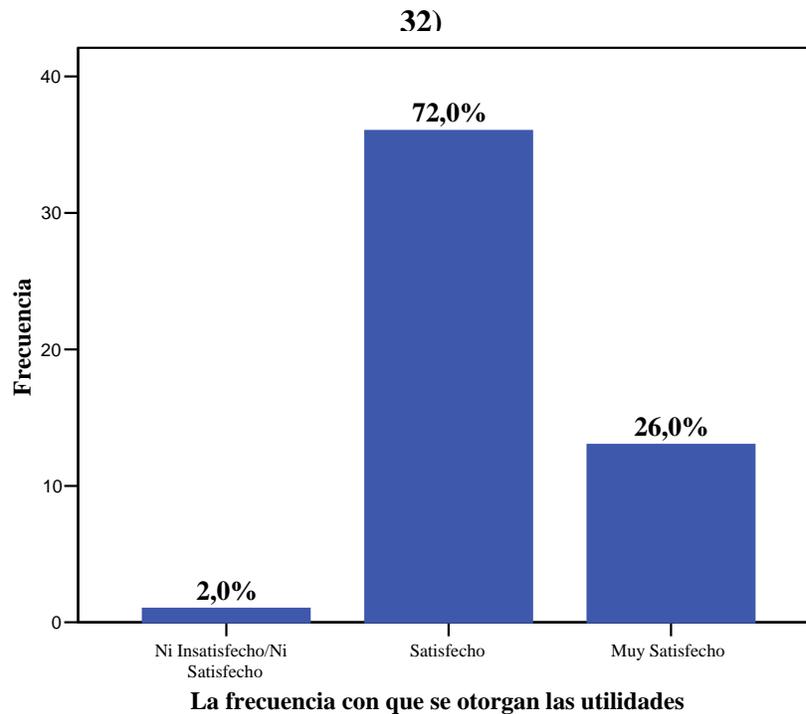


La frecuencia con que se otorgan las utilidades: Este factor va dirigido a medir el nivel de satisfacción de los empleados respecto a como son entregadas las utilidades a lo largo del año. Por su parte, los datos arrojan que un 72% (36 personas) se encuentran satisfechos, un 26% (13 personas) están muy satisfechos, mientras que un 2% (1 persona) no demuestra ni satisfacción / ni insatisfacción, nadie señaló Insatisfacción ante este factor. Se puede observar

que una mayoría representada por 98% (49 individuos) de la muestra está satisfecha con la forma en que la empresa entrega las utilidades a lo largo del año, tal vez en principio por la cantidad, y en segundo por la forma, ya que la entrega en dos partes a lo largo del año y se convierte así en un ingreso extra para ellos.

32) La frecuencia con que se otorgan las utilidades

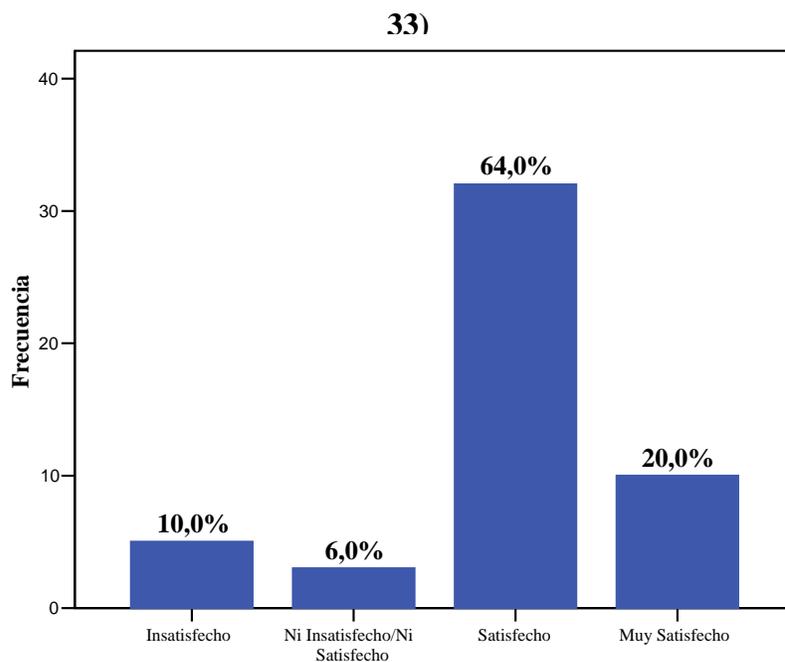
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Validez	Ni Insatisfecho/Ni Satisfecho	1	2%	2%	2%
	Satisfecho	36	72%	72%	74%
	Muy Satisfecho	13	26%	26%	100%
	Total	50	100%	100%	



Al acceso y uso que puede darle a las utilidades: la data recogida expresa que en total 84% (42 individuos) de lo empleados escogidos en la muestra, están satisfechos frente al acceso y uso que pueden darle a las utilidades, entre tanto, un 10% (6 individuos) sienten insatisfacción, y un 6% (3 personas) están indiferentes ante este aspecto. Esto podría basarse a que la empresa facilita el acceso de las utilidades a sus empleados, en el momento en que estos la necesiten.

33) Al acceso y uso que puede darle a las utilidades

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Validez	Insatisfecho	5	10%	10%	10%
	Ni Insatisfecho/Ni Satisfecho	3	6%	6%	16%
	Satisfecho	32	64%	64%	80%
	Muy Satisfecho	10	20%	20%	100%
	Total	50	100%	100%	



Al acceso y uso que puede darle a las utilidades

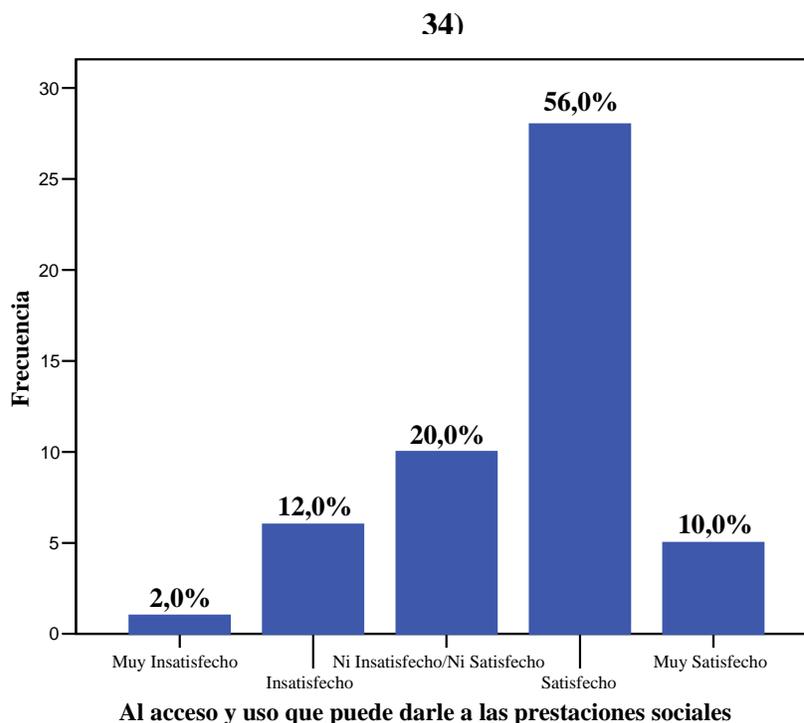
2.4 Prestaciones Sociales

Representan un derecho adquirido por parte del trabajador, y su forma de cálculo está establecido en La Ley Orgánica del Trabajo. Se aspira medir a través de este factor el nivel de satisfacción ante el cumplimiento del derecho de anticipo que tienen todos los empleados sobre sus prestaciones sociales. En este caso, aun cuando es algo establecido en La Ley, la empresa puede facilitar o no el acceso que tienen los empleados a sus prestaciones sociales.

Al acceso y uso que puede darle a las prestaciones sociales: los resultados obtenidos para esta variable indican que, un 56% (28 individuos) eligió la opción satisfecho, 10% (5 personas) se mostraron muy satisfechos; Por otra parte, un 20% (10 personas) indicó estar en la posición neutra ni satisfecho / ni insatisfecho, 12% (6 individuos) insatisfecho y sólo un sujeto (2%) indicó sentirse muy insatisfecho respecto al acceso y uso que puede darle a las prestaciones sociales. La mayoría de la muestra (66%) se encuentra satisfecha con esta variable, y esto podría estar relacionado a que la empresa ha demostrado a lo largo del tiempo ofrecer facilidades de acceso a las prestaciones sociales, permitiendo a los empleados gozar de su derecho cuando lo necesiten.

34) Al acceso y uso que puede darle a las prestaciones sociales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Validez	Muy Insatisfecho	1	2%	2%	2%
	Insatisfecho	6	12%	12%	14%
	Ni Insatisfecho/Ni Satisfecho	10	20%	20%	34%
	Satisfecho	28	56%	56%	90%
	Muy Satisfecho	5	10%	10%	
	Total	50	100%	100%	



2.5 FAP (Fondo Adicional de Prestaciones)

El FAP representa un Fondo Adicional de Prestaciones que la empresa pone a disposición de sus empleados, y que consiste en otorgar al trabajador un mes adicional de su sueldo o salario base. Con esto, se intenta medir el nivel de satisfacción que presentan los empleados ante el porcentaje que la empresa aporta a este fondo.

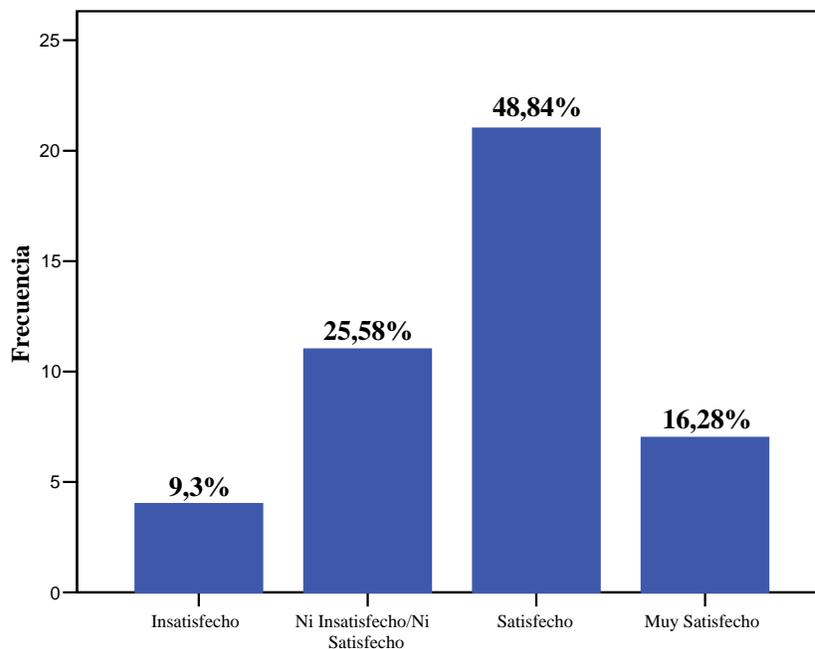
El porcentaje que aporta la empresa por concepto del FAP: Un 42% (21 individuos) opinó sentirse satisfecho, 14% (7 personas) muy satisfecho; un 22% (11 empleados) respondieron sentir indiferencia, un 8% (4 individuos) insatisfacción, mientras que 14% (7 individuos) dejó de responder. Este porcentaje de empleados que dejó de contestar, podría justificarse en el hecho de que aun no tengan conocimiento de la existencia o funcionamiento

del FAP. Y el 52%, que representa más de la mitad de los participantes de la muestra, se justifica en el hecho de que consideran justo el porcentaje que aporta la empresa al fondo, y que ellos no aportan nada.

35) El porcentaje que aporta la empresa por concepto del FAP

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Validez	Insatisfecho	4	8%	9%	9%
	Ni Insatisfecho/Ni Satisfecho	11	22%	26%	35%
	Satisfecho	21	42%	49%	84%
	Muy Satisfecho	7	14%	16%	100%
	Total	43	86%	100%	
	No Respondió	7	14%		
Total		50	100%		

35)

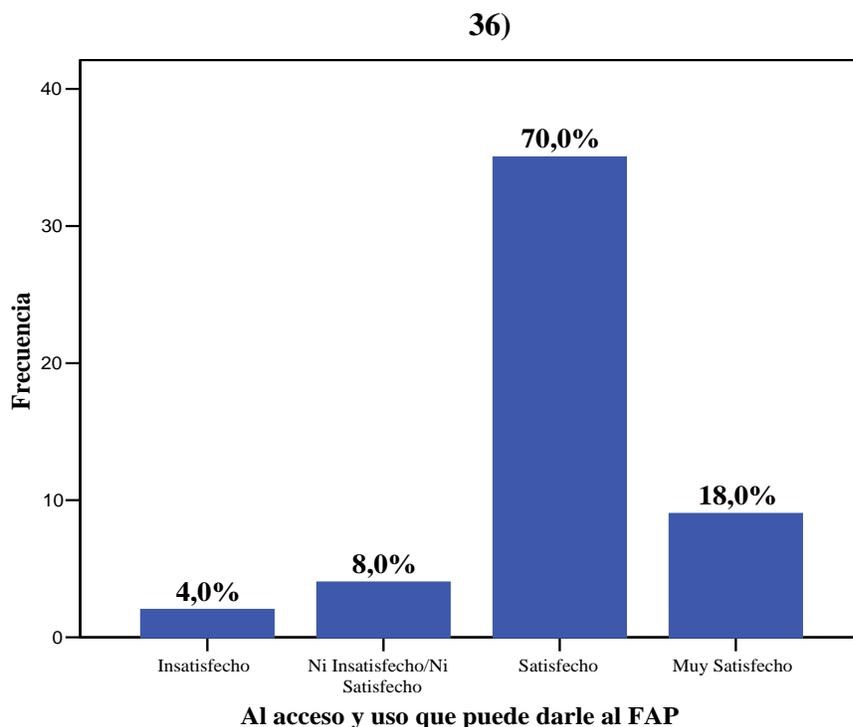


El porcentaje que aporta la empresa por concepto del FAP

Al acceso y uso que puede darle al FAP: El acceso y uso al FAP que la empresa ofrece a sus empleados mantiene satisfechos a un 70%, es decir 35 individuos, seguidos por un 18% (9 empleados) que afirma sentirse muy satisfechos ante esta variable. El restante 8% (4 individuos) se ubica en la clasificación ni satisfecho / ni insatisfecho y sólo el 4% (2 personas) se mostró insatisfecho. Ante estos resultados, se podría presumir que la mayoría de los empleados se muestra satisfecho frente al acceso y uso que pueden darle al FAP, sólo el 12% mostró insatisfacción e indiferencia, debido probablemente a que la empresa no pone trabas para que los empleados accedan a este beneficio.

36) Al acceso y uso que puede darle al FAP

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Validez	Insatisfecho	2	4%	4%	4%
	Ni Insatisfecho/Ni Satisfecho	4	8%	8%	12%
	Satisfecho	35	70%	70%	82%
	Muy Satisfecho	9	18%	18%	100%
	Total	50	100%	100%	



2.6 Bono de alimentación

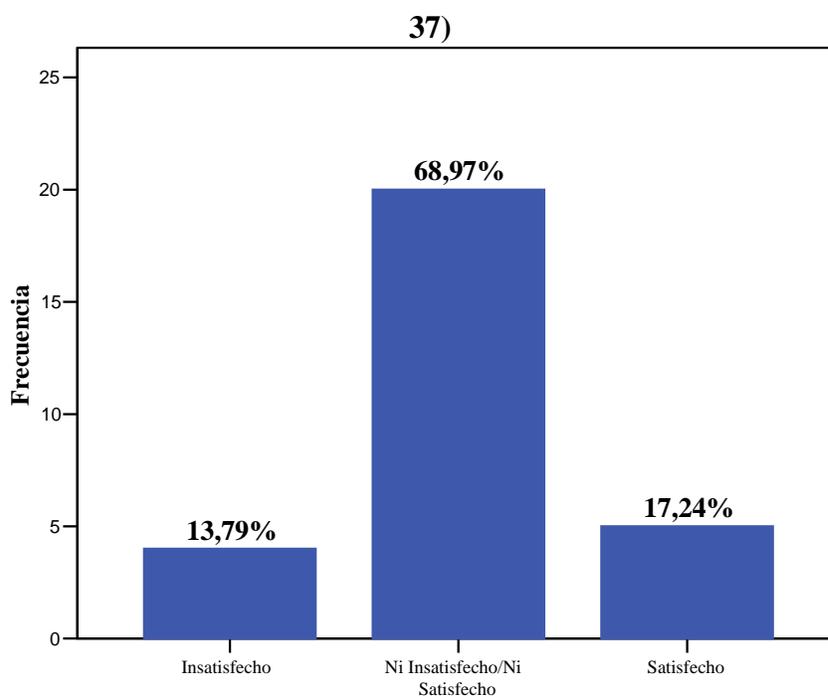
Está dirigido a medir el nivel de satisfacción de los empleados respecto al programa de alimentación establecido en la Ley Orgánica de Trabajo y que la empresa otorga a través del sistema de Cesta Ticket; cabe resaltar que es un beneficio entregado sólo a empleados que ganen menos de 3 salarios mínimos; El nivel de satisfacción fue medido mediante la puntualidad del pago y la cantidad otorgada, que son dos elementos que determina la empresa y no la Ley.

La cantidad que le otorga le empresa por bono de alimentación: Es importante señalar que, los resultados se basan sólo en el 58% de los participantes de la muestra que afirman recibir el beneficio de Bono Alimentación, puesto que un 42% aseguró no recibirlo. Sobre el 58%, se tiene que un 17% (5 personas) respondió sentirse satisfecho, un 69% (20 individuos) indiferente, y el 14% (4 personas) restante declaró insatisfacción. Se observa que un 69% de

un total de 29 personas que reciben el beneficio, afirman plena indiferencia ante la cantidad que otorga la empresa, y podría ser por que este beneficio no impacta demasiado en la satisfacción de los empleados o al hecho de que al ser un beneficio definido por Ley, es asumido como un factor que la empresa debe entregar obligatoriamente.

37) La cantidad que le otorga la empresa por bono alimentación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Validez	Insatisfecho	4	8%	14%	14%
	Ni Insatisfecho/Ni Satisfecho	20	40%	69%	83%
	Satisfecho	5	10%	17%	100%
	Total	29	58%	100%	0%
	No Respondió	21	42%		
Total		50	100%		

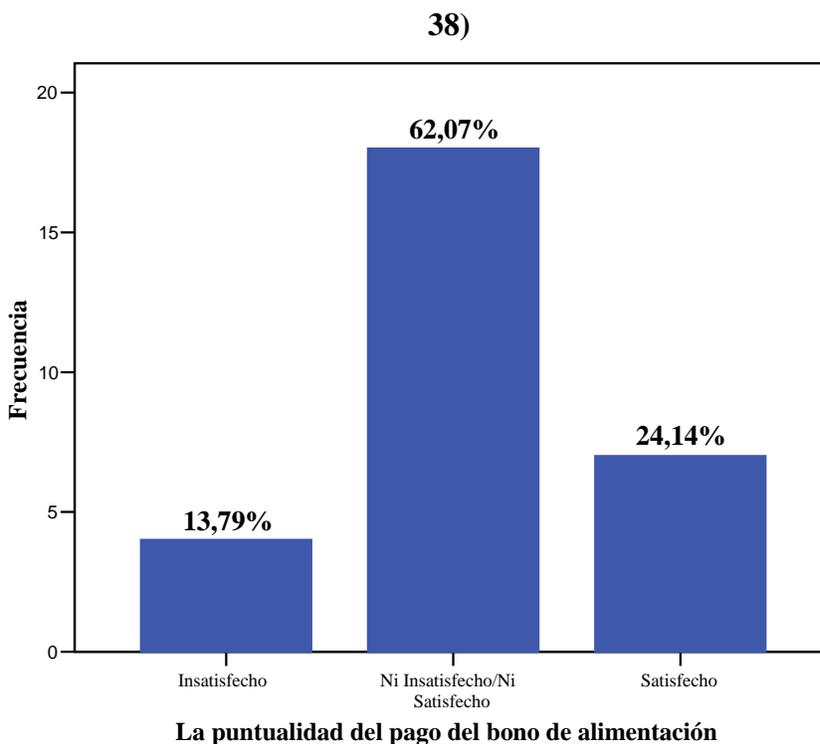


La cantidad que le otorga le empresa por bono de alimentación

La puntualidad del pago del bono de alimentación: Como en el caso anterior, es importante señalar que los resultados se obtiene sobre la base de un 58% de los participantes de la muestra que afirman recibir el beneficio de Bono Alimentación, ya que un 42% aseguró no recibirlo. Contabilizando el 58%, se tiene que un 24% (7 personas) respondió sentirse satisfecho, un 62% (18 individuos) indiferente, y el 14% (4 personas) restante señaló insatisfacción. Se observa que 62% de un total de 29 personas que reciben el beneficio, afirman plena indiferencia ante la puntualidad con que la empresa entrega el beneficio, lo cual podría argumentarse en el hecho, de que el empleado no le da mayor importancia, y en consecuencia no genera en su nivel de satisfacción un gran impacto, o por el hecho de que al ser un beneficio definido por Ley, es asumido como un factor que obligatoriamente la empresa debe entregar.

38) La puntualidad del pago del bono alimentación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Validez	Insatisfecho	4	8%	14%	14%
	Ni Insatisfecho/Ni Satisfecho	18	36%	62%	76%
	Satisfecho	7	14%	24%	100%
	Total	29	58%	100%	
	No Respondió	21	42%		
	Total	50	100%		



2.7 Ticket Guardería

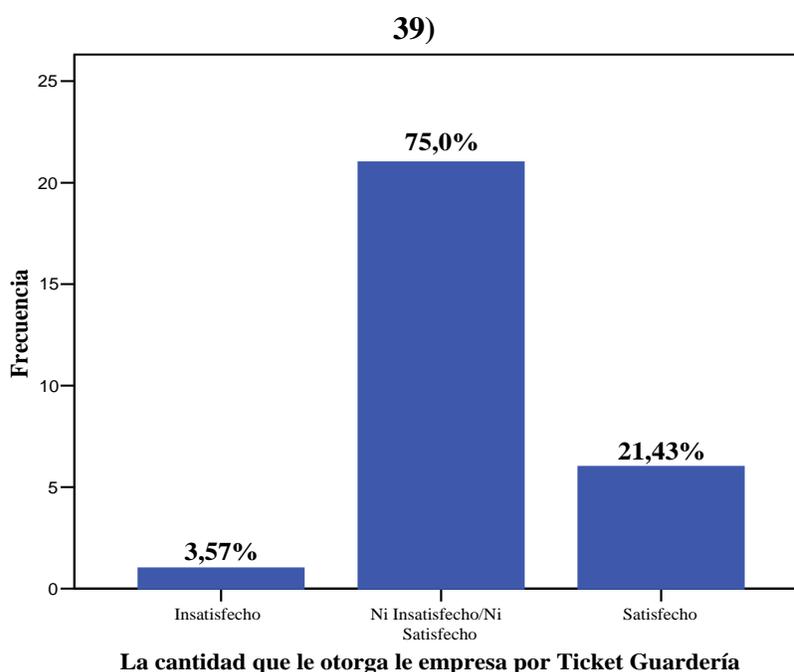
Este ítem procura medir el nivel de satisfacción de los empleados respecto al programa de Pago de Guardería, establecido en la Ley Orgánica de Trabajo y que la empresa otorga a través del sistema de Ticket Guardería; cabe resaltar que es un beneficio entregado sólo a empleados que ganen menos de cinco salarios mínimos y que tengan hijos no mayores de cinco años, para este factor, el nivel de satisfacción fue medido mediante la puntualidad del pago y la cantidad otorgada, que son dos elementos que determina la empresa y no la Ley.

La cantidad que le otorga le empresa por Ticket Guardería: Es importante señalar que, los resultados se basan sólo en el 56% de los participantes de la muestra, que afirman recibir el beneficio de Ticket Guardería, puesto que un 44% aseguró no recibirlo. En esta pregunta se tiene que un 75% (21 personas) de los participantes de la muestra respondió sentir indiferencia

ante este concepto, es decir ni satisfecho / ni insatisfecho, y un 21% (6 individuos) afirmó sentirse satisfecho. Por su parte, 4% (1 individuos) señaló estar insatisfecho. Como se puede ver, hay un alto porcentaje de empleados declarando sentirse ni satisfecho / ni insatisfecho, con la cantidad que la empresa otorga por concepto de Ticket Guardería, estos resultados pueden estar relacionados con el hecho de que este beneficio no impacta demasiado en la satisfacción de los empleados ya que es un beneficio definido por Ley, y es asumido como un factor que la empresa debe entregar obligatoriamente.

39) La cantidad que le otorga la empresa por ticket guardería

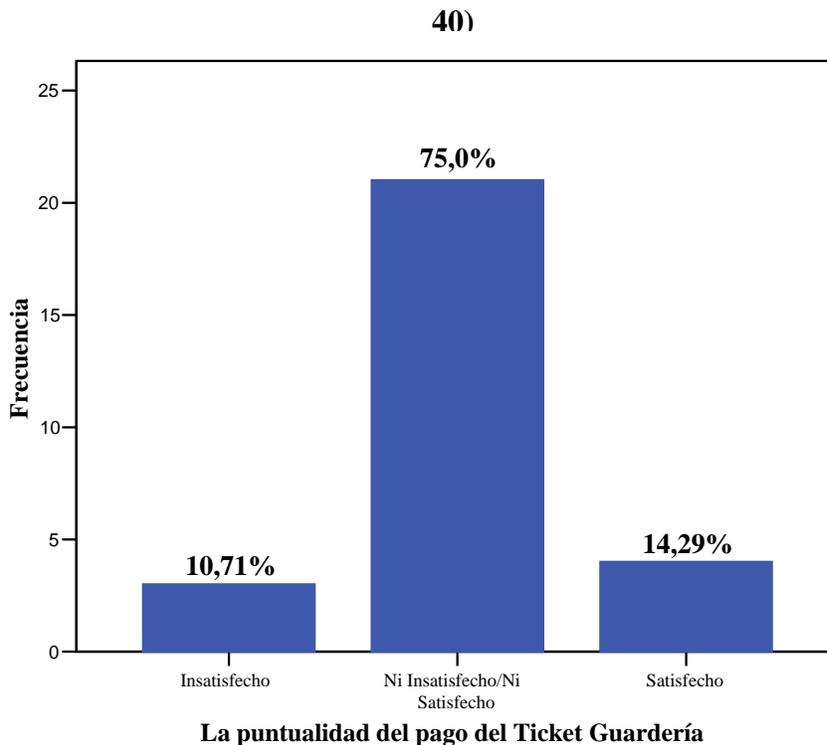
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Validez	Insatisfecho	1	2%	4%	4%
	Ni Insatisfecho/Ni Satisfecho	21	42%	75%	79%
	Satisfecho	6	12%	21%	100%
	Total	28	56%	100%	
No Respondió		22	44%		
Total		50	100%		



La puntualidad del pago del Ticket Guardería: Al igual que en el caso anterior, es importante señalar que los resultados se obtiene sobre la base de un 56% de los participantes de la muestra que afirman recibir el beneficio de Ticket Guardería, ya que un 44% aseguró no recibirlo. Contabilizando el 58%, se tiene que un 75% (21 personas) respondió no sentir ni satisfacción ni satisfacción por la fecha de pago de este beneficio, un 14% (4 individuos) se mostró satisfecho, y el 11% (3 personas) restante señaló insatisfacción. Se observa que 75% de un total de 28 personas que reciben el beneficio, afirman plena indiferencia ante la puntualidad con que la empresa entrega el beneficio, lo cual podría argumentarse en el hecho, de que el empleado no le da mayor importancia, y en consecuencia no genera en su nivel de satisfacción un gran impacto, o por el hecho de que al ser un beneficio definido por Ley, es asumido como un factor que obligatoriamente la empresa debe entregar.

40) La puntualidad del pago del ticket guardería

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Validez	Insatisfecho	3	6%	11%	11%
	Ni Insatisfecho/Ni Satisfecho	21	42%	75%	86%
	Satisfecho	4	8%	14%	100%
	Total	28	56%	100%	
	No Respondió	22	44%		
Total		50	100%		



2.8 Servicio de Rescarven

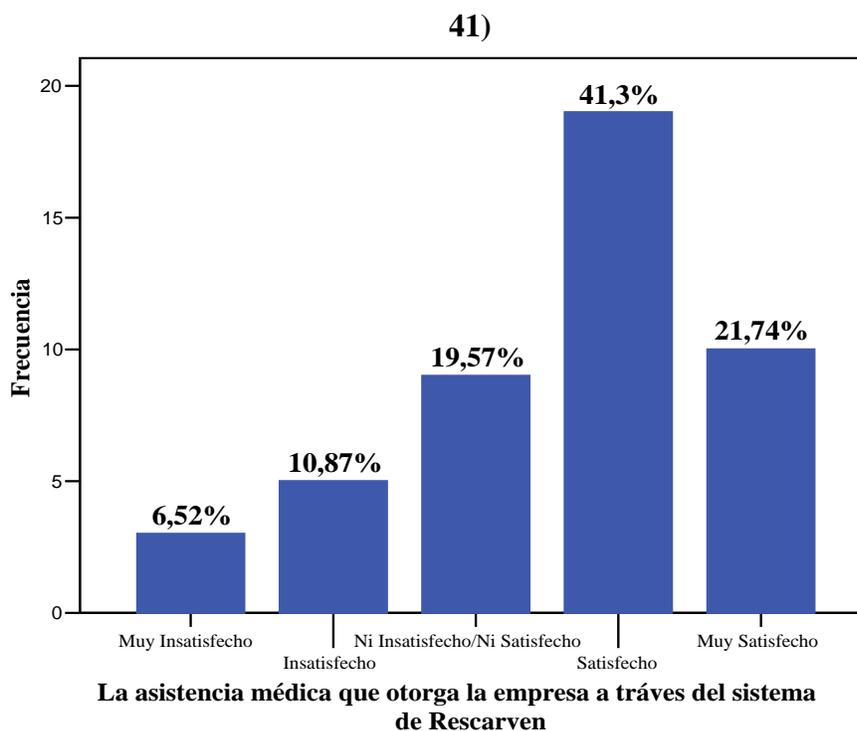
La asistencia médica que otorga la empresa a través del sistema de Rescarven: Con esta pregunta se busca medir el nivel de satisfacción ante el servicio de atención médica que brinda la empresa a sus empleados, tanto en su lugar de trabajo como fuera de él. Para esta pregunta, los resultados obtenidos fueron los siguientes: un 8% (4 personas) dejó de contestar, 38% (19 personas) expresaron sentirse satisfechos, 20% (10 personas) muy satisfechas, por su parte 18% (9 personas) dijeron no sentir ni satisfacción / ni insatisfacción ante este servicio, mientras que 10% (5 personas) reflejaron insatisfacción y 6% (3 personas) respondieron sentirse muy insatisfechos. Con un 58% de participantes afirmando sentirse satisfechos, pareciera que el servicio responde a las necesidades de la mayoría que ha tenido acceso a él.

En este caso, se excluyó de la investigación el beneficio: Seguro de HCM, debido a que al momento de elaborar el estudio, la empresa hacía cambios de administradora, en consecuencia no se pudo acceder a la información, pues había poco tiempo de servicio con la nueva

compañía de seguros, y no había para el momento tiempo suficiente para medir el nivel de satisfacción ante dicho servicio. De esta manera, sólo midió el nivel de satisfacción asociado al servicio de Rescarven.

41) La asistencia médica que le otorga la empresa a través del sistema de Rescarven

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Validez	Muy Insatisfecho	3	6%	7%	7%
	Insatisfecho	5	10%	11%	17%
	Ni Insatisfecho/Ni Satisfecho	9	18%	20%	37%
	Satisfecho	19	38%	41%	78%
	Muy Satisfecho	10	20%	22%	100%
	Total	46	92%	100%	
	No Respondió	4	8%		
Total	50	100%			



3. Compensación Intrínseca

Esta Subdimensión va a dirigida a medir el nivel de satisfacción presente en los empleados participantes en la muestra respecto a la compensación intrínseca, de lo cual se entiende como aquella satisfacción que obtiene el individuo por ejecutar su labor, independientemente de los planes formales de compensación que establezca la empresa.

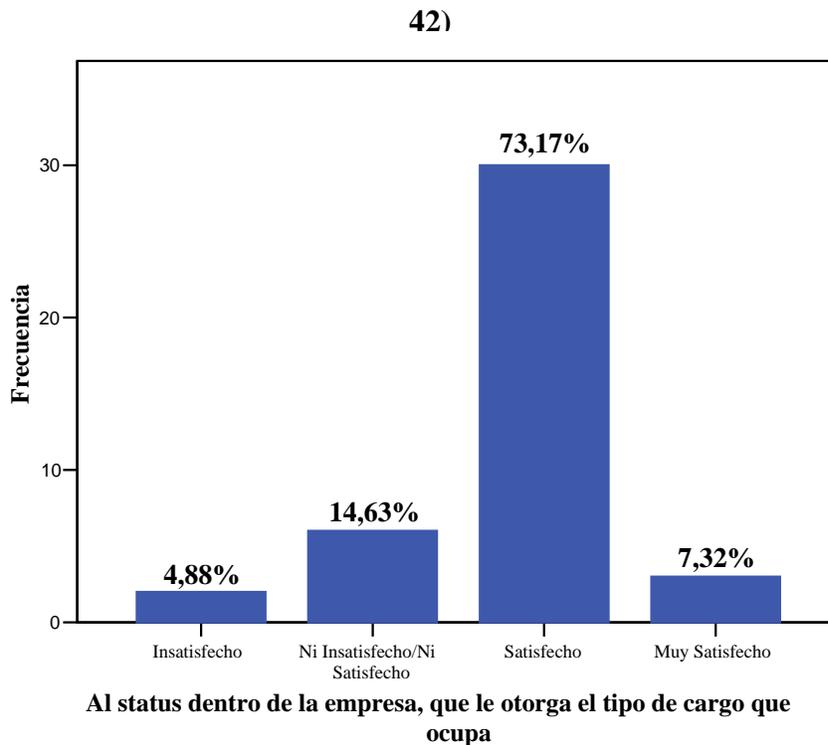
3.1 Nivel de satisfacción asociado al status

Este indicador intenta medir el nivel de satisfacción frente al Status que ofrece el cargo dentro de la organización y la relación entre el nivel educativo que posee el ocupante del puesto y el cargo que ejerce.

Status dentro de la empresa, que otorga el tipo de cargo: Dentro de esta categoría se obtuvo que un 66% (33 personas) señaló sentirse satisfecha con el status que otorga el cargo en la empresa, mientras que un 12% expresó indiferencia ante este concepto y un 4% (2 personas) indicó sentirse insatisfecho. Basado en estos datos, se podría deducir que existe un balance adecuado entre el cargo que se ocupa y el nivel de Status que debería poseer el mismo, pudiendo ser consecuencia de una correcta definición de los puestos de trabajo en lo referente al peso que tienen dentro de la estructura en la empresa.

42) Status dentro de la empresa, que otorga el tipo de cargo

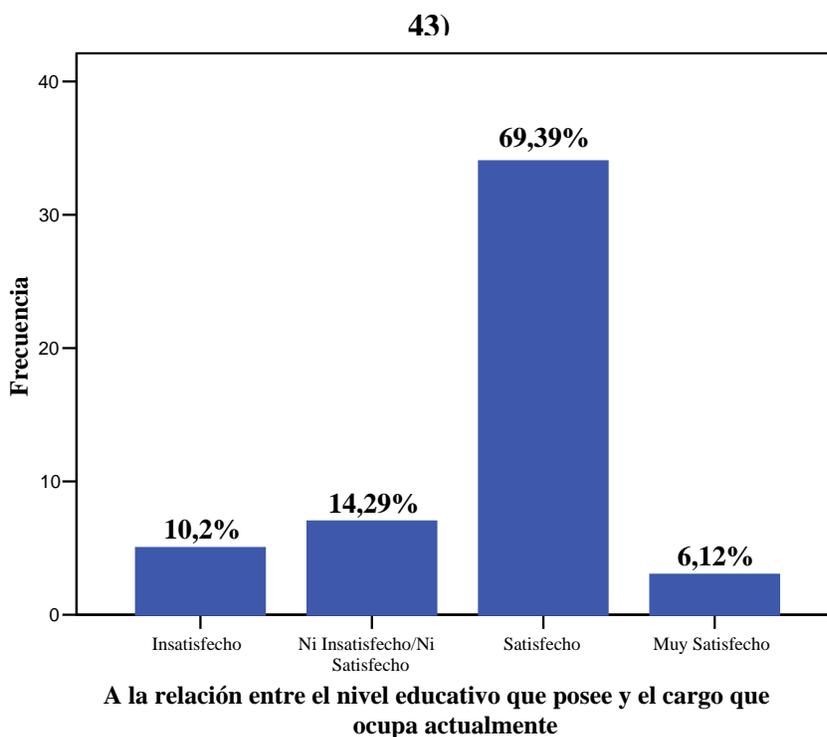
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Validez	Insatisfecho	2	4%	5%	5%
	Ni Insatisfecho/Ni Satisfecho	6	12%	15%	20%
	Satisfecho	30	60%	73%	93%
	Muy Satisfecho	3	6%	7%	100%
	Total	41	82%	100%	
	No Respondió	9	18%		
Total		50	100%		



Relación entre el nivel educativo que posee y el cargo que ocupa actualmente: En esta pregunta se obtuvo que un 74% (37 personas) expresaron sentirse satisfechas con la relación entre su nivel educativo y el cargo que ocupan, mientras que un 14% (7 personas) reflejaron ausencia de satisfacción o insatisfacción ante dicha relación, y el 10% (5 individuos) respondió sentirse insatisfecho, dejando de contestar una sola persona. Ante este alto porcentaje de personas satisfechas, se puede inferir que existe un proceso de reclutamiento y selección objetivo y eficaz a la hora de elegir los posibles ocupantes para cargos vacantes, y también al momento de definir cuales son los requerimientos apropiados para un puesto de trabajo.

43) Relación entre el nivel educativo que posee y el cargo que ocupa actualmente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Validez	Insatisfecho	5	10%	10%	10%
	Ni Insatisfecho/Ni Satisfecho	7	14%	14%	25%
	Satisfecho	34	68%	69%	94%
	Muy Satisfecho	3	6%	6%	100%
	Total	49	98%	100%	
	No Respondió	1	2%		
Total		50	100%		



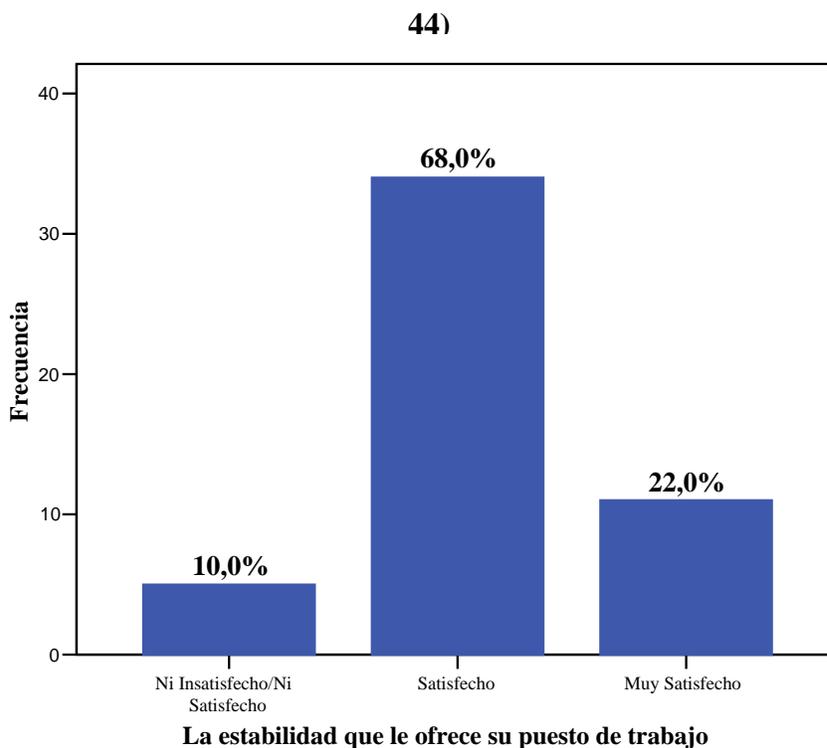
3.2 Nivel de satisfacción asociado a la seguridad en el empleo

Mediante este indicador, se desea encontrar el nivel de satisfacción presente en los participantes de la muestra respecto a la seguridad laboral que ofrece la empresa, y ha sido medido a través de la estabilidad que ofrece el puesto de trabajo, la situación financiera de la empresa y los resultados del área a la que pertenece el empleado.

La estabilidad que le ofrece el puesto de trabajo: Para esta interrogante se tiene que el 90% (45 personas) de los empleados que fueron encuestados certificaron estar satisfechos, y sólo el 10% (5 individuos) manifestó sentir indiferencia, es decir en la clasificación ni satisfecho / ni insatisfecho. Estos datos indican que probablemente los empleados se encuentran suficientemente seguros en sus puestos de trabajo, ya que no hubo ninguna inclinación hacia el nivel de insatisfacción, lo cual demuestra que la empresa ofrece seguridad a sus empleados a través de los puestos de trabajo.

44) La estabilidad que le ofrece el puesto de trabajo

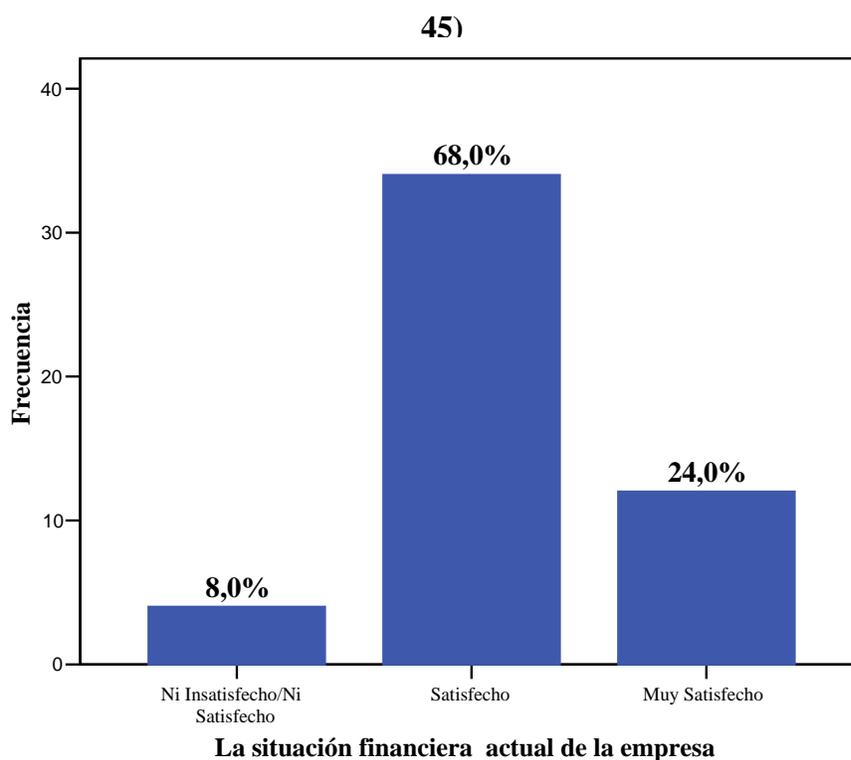
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Validez	Ni Insatisfecho/Ni Satisfecho	5	10%	10%	10%
	Satisfecho	34	68%	68%	78%
	Muy Satisfecho	11	22%	22%	100%
	Total	50	100%	100%	



Situación financiera actual de la empresa: Respecto a la seguridad que puede ofrecer la empresa a través de su situación financiera, es importante señalar que no se hizo posible acceder a información más fidedigna, es decir, no se maneja el criterio de que los empleados conozcan la situación financiera real de la empresa. Por lo que los resultados que a continuación se presentan, permiten inferir que los empleados sólo tienen una percepción de esa situación. De este modo, dentro de esta variable se encontró que 68% (34 personas) están satisfechas con la situación financiera de la empresa, un 24% muy satisfecho y 8% (4 personas) se mostró neutral es decir, ni satisfecho / ni insatisfecho respecto a esta situación, en ningún caso se identificó insatisfacción entre los encuestados. Pareciera entonces, que ante un 92% de individuos satisfechos, la empresa presenta una situación financiera sólida que trasmite a sus empleados seguridad y respaldo en el cumplimiento de los distintos compromisos que pueda tener con los mismos.

45) Situación financiera actual de la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Validez	Ni Insatisfecho/Ni Satisfecho	4	8%	8%	8%
	Satisfecho	34	68%	68%	76%
	Muy Satisfecho	12	24%	24%	100%
	Total	50	100%	100%	

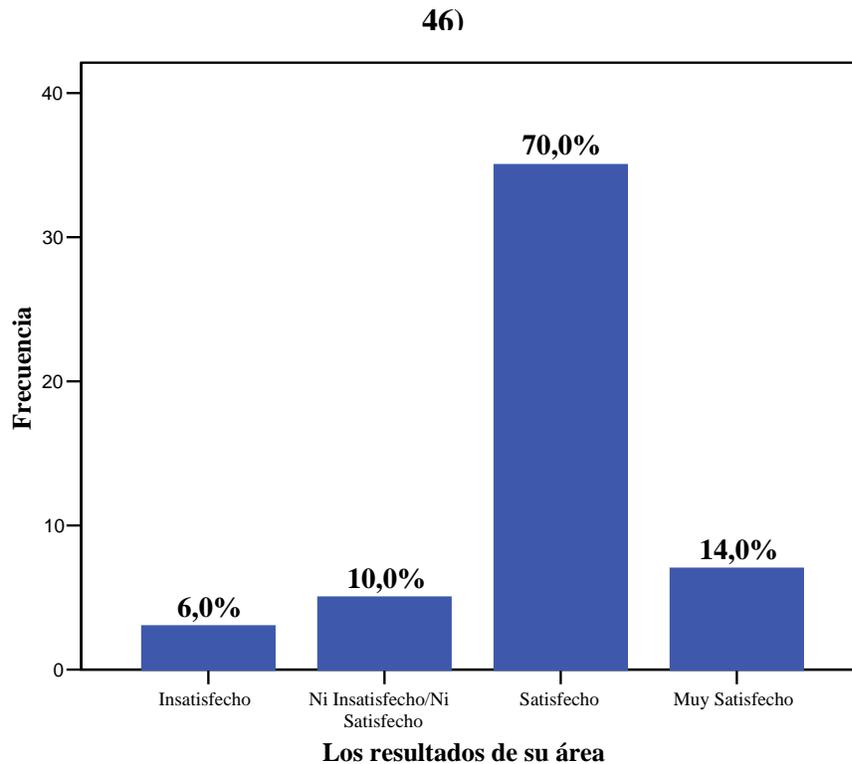


Los resultados de su área: Para esta categoría se obtuvo que un 70% (35 individuos) señaló sentir satisfacción, seguido de un 14% (7 individuos) que indicó estar muy satisfecho. Entre tanto el 10% (5 personas) presentan indiferencia respecto a los resultados de su área de trabajo, y el 6% insatisfacción. En resumen, se observa que en total un 84% de la totalidad de la muestra expresa satisfacción, de lo que se podría inferir que el área en donde laboran

alcanza los objetivos planteados, y logra producir en ellos una sensación de seguridad y estabilidad, ya que posiblemente al estar un área con buenos resultados la probabilidad de que ocurran cambios que afecten su permanencia dentro la misma son menores.

46) Los resultados de su área

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Validez	Insatisfecho	3	6%	6%	6%
	Ni Insatisfecho/Ni Satisfecho	5	10%	10%	16%
	Satisfecho	35	70%	70%	86%
	Muy Satisfecho	7	14%	14%	100%
	Total	50	100%	100%	



Factores Motivacionales

Los factores motivacionales tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el mismo; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales; y comprende dos subdimensiones denominadas:

1 Compensación Extrínseca No-Financiera

Esta subdimensión se encuentra relacionada con la satisfacción directa que recibe el individuo de su trabajo, de las condiciones de trabajo que le proporciona la organización y es conocida como “Clima Laboral”, y está conformada por:

1.1 Delegación de la Responsabilidad

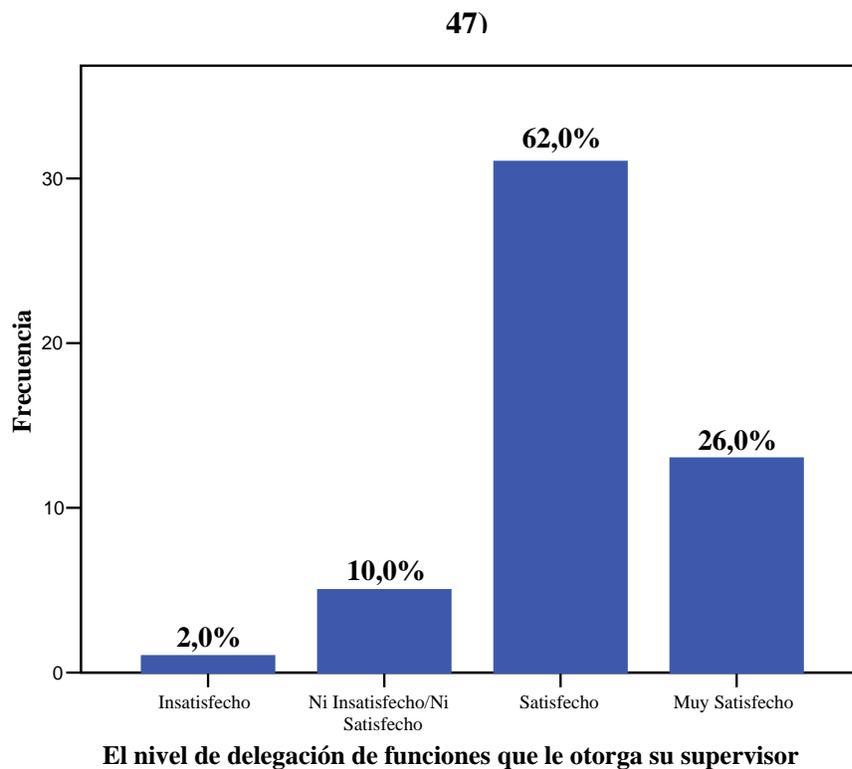
Este ítem fue utilizado para evaluar el nivel de satisfacción presente en los empleados escogidos en la muestra, ante la delegación de funciones por parte de los supervisores, y está compuesto por el nivel de esas funciones delegadas, y por el cumplimiento por parte del empleado, de las mismas. Las preguntas usadas para evaluar este ítem son las siguientes:

El nivel de delegación de funciones que le otorga su supervisor: Se tiene que un 62% (31 personas) señaló estar satisfecho, un 26% (13 individuos) muy satisfecho, para un total de 88% sobre la muestra; simultáneamente un 10% (5 personas) no demuestra ni satisfacción / ni insatisfacción ante las funciones delegadas por un supervisor en ellos, y sólo 2% (1 individuo) respondió la opción insatisfecho. A través de estos datos, se puede decir que el alto nivel de satisfacción está vinculado posiblemente, en principio con la confianza que otorga el

supervisor a su subordinado y seguidamente a la delegación de tareas enriquecedoras e interesantes, que satisfagan las necesidades de crecimiento profesional.

47) El nivel de delegación de funciones que le otorga su supervisor

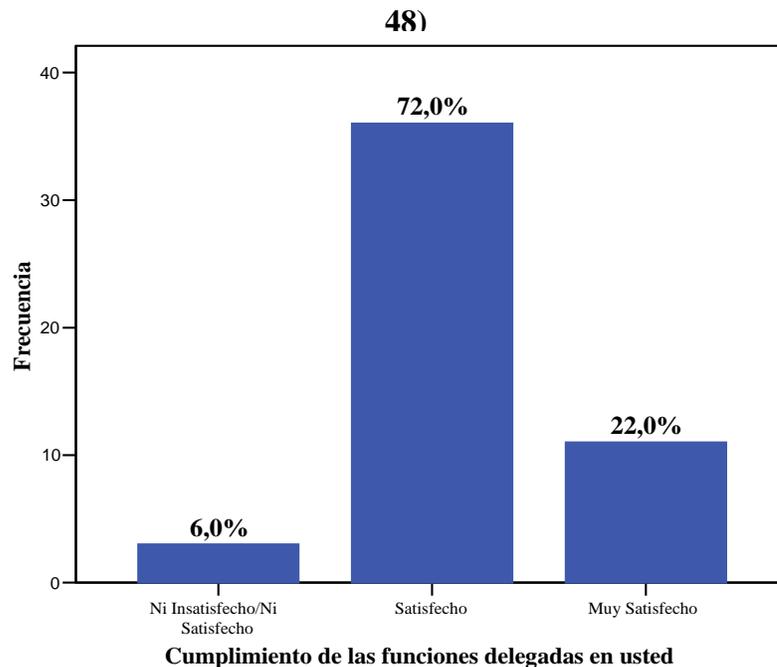
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Validez	Insatisfecho	1	2%	2%	2%
	Ni Insatisfecho/Ni Satisfecho	5	10%	10%	12%
	Satisfecho	31	62%	62%	74%
	Muy Satisfecho	13	26%	26%	100%
	Total	50	100%	100%	



Cumplimiento de las funciones delegadas en usted: Esta variable representa el nivel de satisfacción que el empleado siente frente al efectivo cumplimiento de las tareas y funciones que delegan en él. Los resultados para este factor Motivacional, indican que un 22% (11 individuos) está muy satisfecho, 72% (36 personas) satisfecho y 6% (3 individuos) en la posición neutral ni satisfecho / ni insatisfecho. Estos datos sugieren que el porcentaje de los que se encuentran satisfechos es de 94% (47 individuos), ante esto podría decirse que el hecho de cumplir las funciones que delegan en ellos, genera un alto impacto en su satisfacción, y podría estar relacionado a que esas funciones delegadas contribuyen a que el individuo se sienta desarrollado profesionalmente, lo cual muestra que la delegación de funciones es importante para ellos, y podría aumentar el compromiso del sujeto con el trabajo, y finalmente a que este se sienta más identificado con su labor.

48) Cumplimiento de las funciones delegadas en usted

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Validez	Ni Insatisfecho/Ni Satisfecho	3	6%	6%	6%
	Satisfecho	36	72%	72%	78%
	Muy Satisfecho	11	22%	22%	100%
	Total	50	100%	100%	



1.2 Toma de decisiones

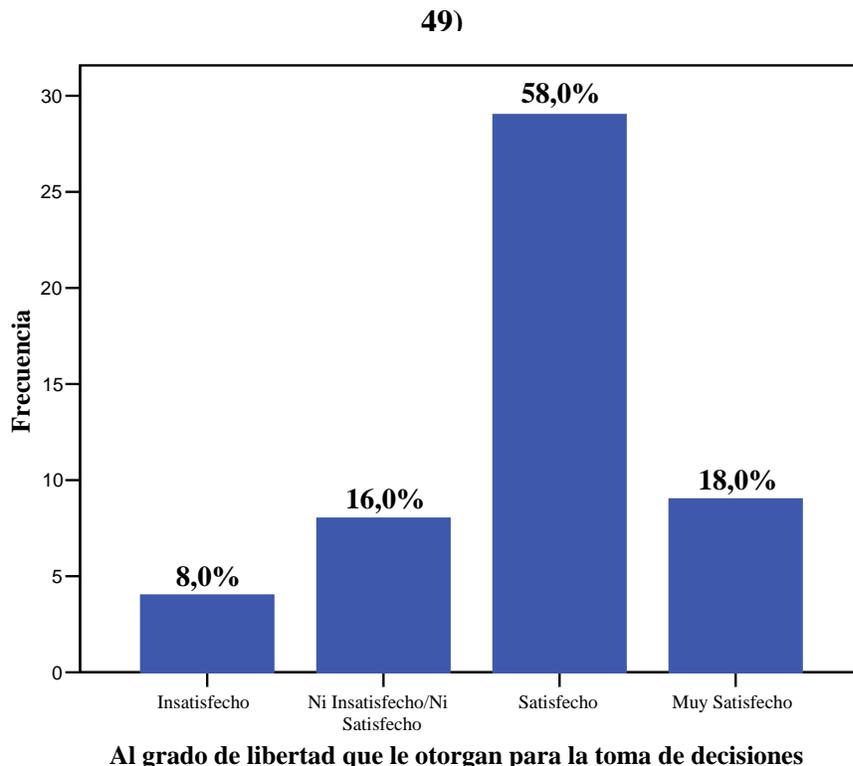
Este indicador fue utilizado para evaluar el grado de satisfacción de los empleados participantes en la muestra, ante la libertad que tiene en su puesto, entendida como capacidad para tomar decisiones y la atención que se presta a las sugerencias realizadas por los empleados, para medir esta variable se han usado las siguientes preguntas:

Al grado de libertad que le otorgan para la toma de decisiones: Esta variable intenta medir el nivel que tiene el empleado escogido en la muestra para tomar decisiones durante el cumplimiento de sus funciones dentro de su puesto de trabajo. El resultado fue que un 58% (29 personas) se siente satisfecho con el grado de libertad que tienen en su puesto de trabajo para la toma de decisiones, un 18% (9 individuos) muy satisfecho, mientras que para un 16% (8 personas) el grado de libertad otorgado para la toma de decisiones no les produce satisfacción, ni insatisfacción, y un 8% (4 personas) dijo estar insatisfecho con la libertad otorgada. Se tiene que un 76% de los individuos escogidos en la muestra se sienten satisfechos

con el nivel de libertad que tienen para la toma de decisiones, esto pudiera estar indicando que este hecho ocurre con gran fuerza y frecuencia, y que los supervisores poseen confianza sobre el nivel de preparación de sus subordinados, y que estos a su vez poseen la suficiente capacidad para ejecutar adecuadamente sus roles a la hora de tomar decisiones.

49) Al grado de libertad que le otorgan para la toma de decisiones

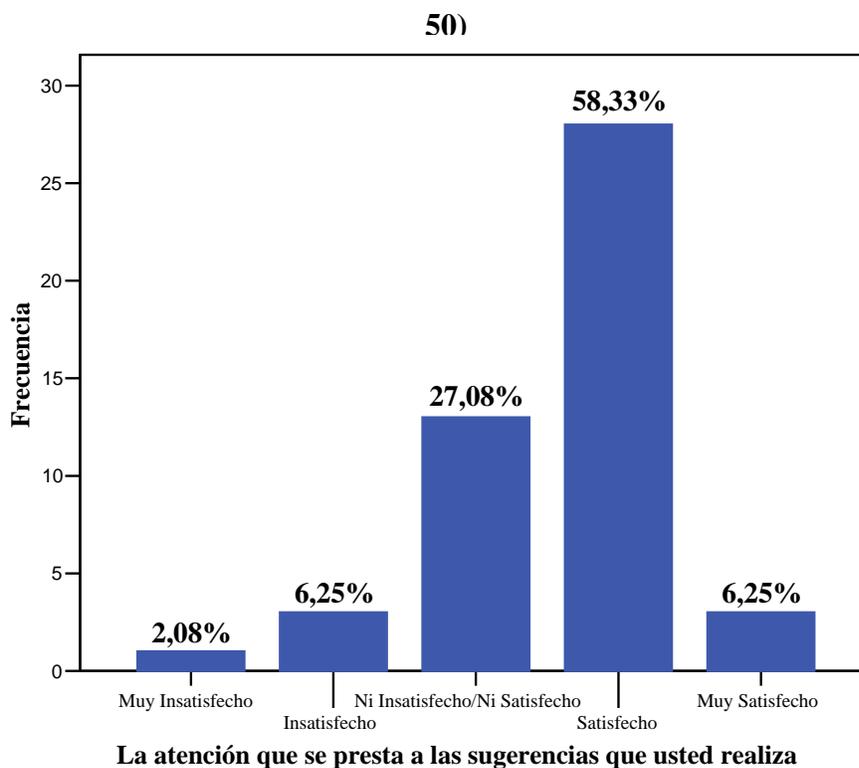
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Validez	Insatisfecho	4	8%	8%	8%
	Ni Insatisfecho/Ni Satisfecho	8	16%	16%	24%
	Satisfecho	29	58%	58%	82%
	Muy Satisfecho	9	18%	18%	100%
	Total	50	100%	100%	



La atención que se presta a las sugerencias que usted realiza: Esta pregunta fue creada para evaluar con que intensidad y frecuencia, son tomadas en cuenta por parte de los supervisores las sugerencias realizadas por sus empleados, relacionadas con toma de decisiones, mejoras de procesos o cualquier otra sugerencia respecto a la ejecución de sus labores. Dentro de esta variable se alcanzaron los siguientes resultados, un 56% (28 individuos) expresó estar satisfecho con la atención que le es prestada, 6% (3 personas) muy satisfecho, mientras que un 26% (13 individuos) señaló que dicha atención brindada no les genera satisfacción o insatisfacción alguna, por su parte un 6% (3 personas) indicó insatisfacción, un 2% (1 individuo) se siente muy insatisfecho y 4% (2 personas) dejaron de responder. En resumen, se observa que un 62% de los individuos encuestados se siente satisfecho con la intensidad y frecuencia con que son tomadas en cuenta sus sugerencias, esto puede señalar que los supervisores son muy receptivos con las ideas de sus subordinados, permitiendo así que se sientan involucrados en el logro de objetivos dentro de su área.

50) La atención que se presta a las sugerencias que usted realiza

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Validez	Muy Insatisfecho	1	2%	2%	2%
	Insatisfecho	3	6%	6%	8%
	Ni Insatisfecho/Ni Satisfecho	13	26%	27%	35%
	Satisfecho	28	56%	58%	94%
	Muy Satisfecho	3	6%	6%	100%
	Total	48	96%	100%	
	No Respondió	2	4%		
Total	50	100%			



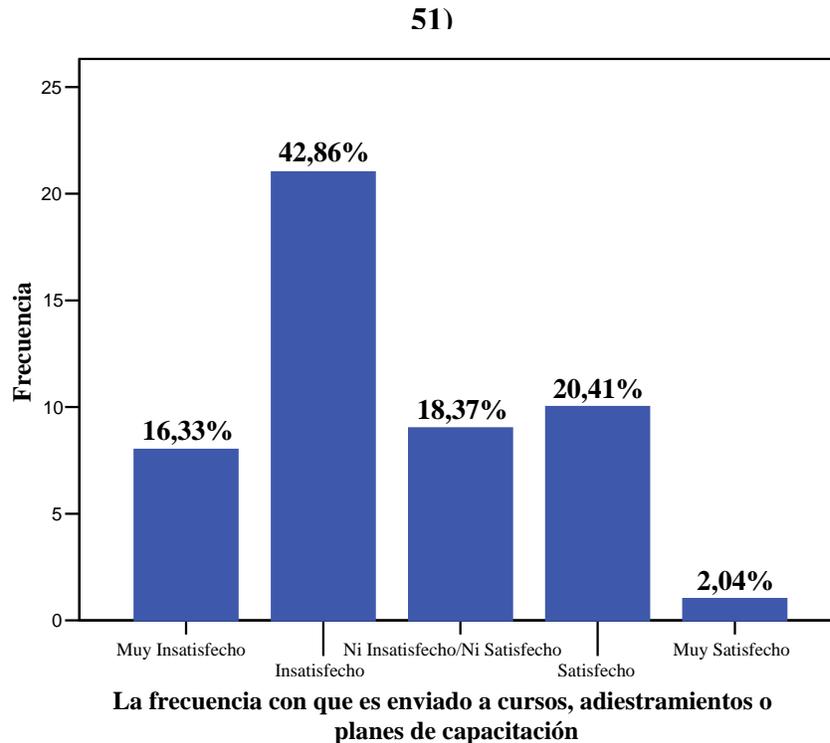
1.3 Capacitación

Este indicador fue utilizado para evaluar el nivel de satisfacción de los empleados participantes en la muestra ante el esfuerzo dirigido por parte de la empresa a formar y capacitar a su fuerza de trabajo, esta variable es medida a través de la frecuencia con la que los empleados son enviados a programas de capacitación y la calidad de los mismos percibida por los participantes.

La frecuencia con que es enviado a cursos, adiestramientos o planes de capacitación: Los resultados para esta interrogante son: un 42% (21 personas) señaló sentirse insatisfecho, junto a un 16% (8 individuos) muy insatisfecho; por su parte 18% (9 sujetos) eligió la opción neutral ni satisfecho / ni insatisfecho y un 22% (11 personas) se mostró satisfecho y muy satisfecho (20% y 2%) respectivamente. Según estos resultados, puede estar ocurriendo que la empresa no dirige los suficientes recursos o esfuerzos para la capacitación de sus empleados, dejando transcurrir mucho tiempo entre un programa de capacitación y otro, por otra parte, esta situación podría estar relacionada también con la falta de un buen plan de DNA (Detección de Necesidades de Adiestramiento), que les impide ubicar aquellas áreas con necesidades de capacitación y desarrollo.

51) La frecuencia con que es enviado a cursos, adiestramientos o planes de capacitación

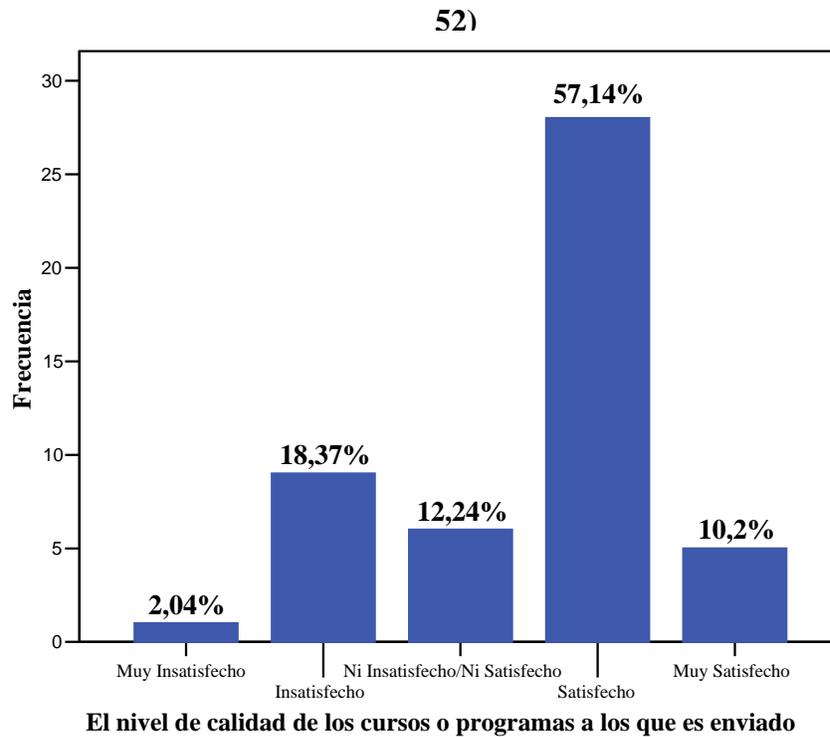
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Validez	Muy Insatisfecho	8	16%	16%	16%
	Insatisfecho	21	42%	43%	59%
	Ni Insatisfecho/Ni Satisfecho	9	18%	18%	78%
	Satisfecho	10	20%	20%	98%
	Muy Satisfecho	1	2%	2%	100%
	Total	49	98%	100%	
	No Respondió	1	2%		
	Total	50	100%		



El nivel de calidad de los cursos o programas a los que es enviado: En este caso se encontró que un 56% (28 individuos) se encuentra satisfecho con la calidad de los cursos a los que son enviados y un 10% (5 personas) muy satisfecho, al mismo tiempo 12% (6 sujetos) se muestra indiferente ante esta variable, un 20% (10 individuos) dentro del renglón de insatisfacción y sólo una persona (2%) dejó de responder. Se tiene que un 66% (33 personas) están satisfechas con el nivel de calidad de los programas a los que son enviados, esto puede indicar que a pesar de que los empleados no sean enviados con frecuencia, como se evidenció en el caso anterior, los programas de capacitación a los que asisten son de calidad y satisfacen las necesidades de adiestramiento de los participantes.

52) El nivel de calidad de los cursos o programas a los que es enviado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Validez	Muy Insatisfecho	1	2%	2%	2%
	Insatisfecho	9	18%	18%	20%
	Ni Insatisfecho/Ni Satisfecho	6	12%	12%	33%
	Satisfecho	28	56%	57%	90%
	Muy Satisfecho	5	10%	10%	100%
	Total	49	98%	100%	
	No Respondió	1	2%		
	Total	50	100%		



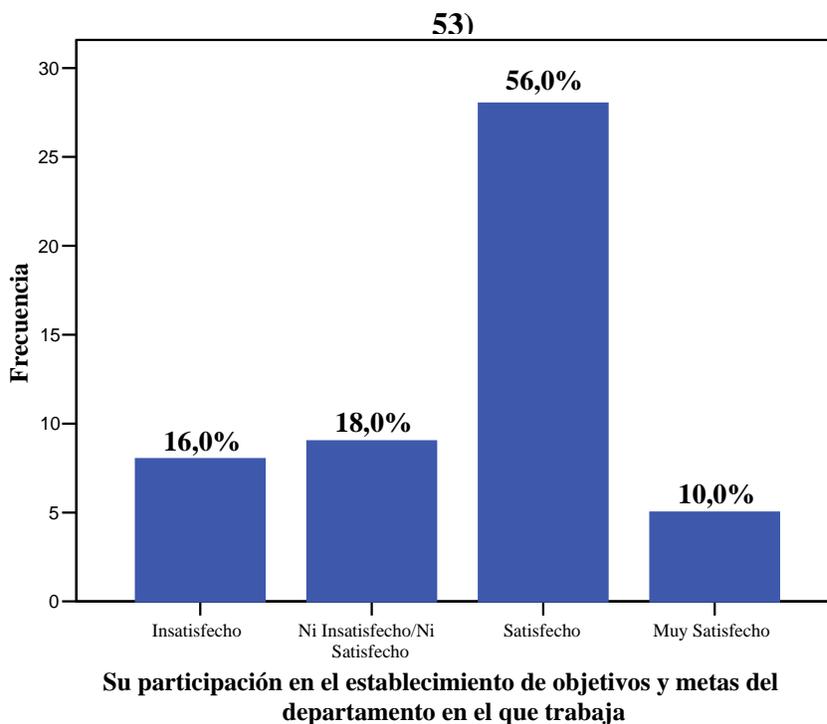
1.4 Formulación y evaluación de objetivos

El presente indicador fue utilizado para evaluar el nivel de satisfacción presente en los empleados escogidos en la muestra, respecto al grado de participación en la formulación de objetivos en sus áreas. Esta variable fue evaluada a través de la participación en el establecimiento de los objetivos y la frecuencia con que son revisados. Las preguntas utilizadas son las siguientes:

Su participación en el establecimiento de objetivos y metas del departamento en el que trabaja: Para este planteamiento un total de 66% (33 personas) se ubicó en la posición de satisfacción, mientras que a un 18% (9 individuos) la participación en el establecimiento de objetivos y metas de su área no les genera satisfacción, ni insatisfacción, y finalmente un 16% (8 personas) declaró sentirse insatisfecha con dicha participación. Sobre estos resultados se puede deducir que existe por parte de las gerencias de cada área, interés en involucrar a sus empleados en el establecimiento de objetivos y metas, lo cual puede estar impactando positivamente en la satisfacción de los mismos.

53) Su participación en el establecimiento de objetivos y metas del departamento en el que trabaja

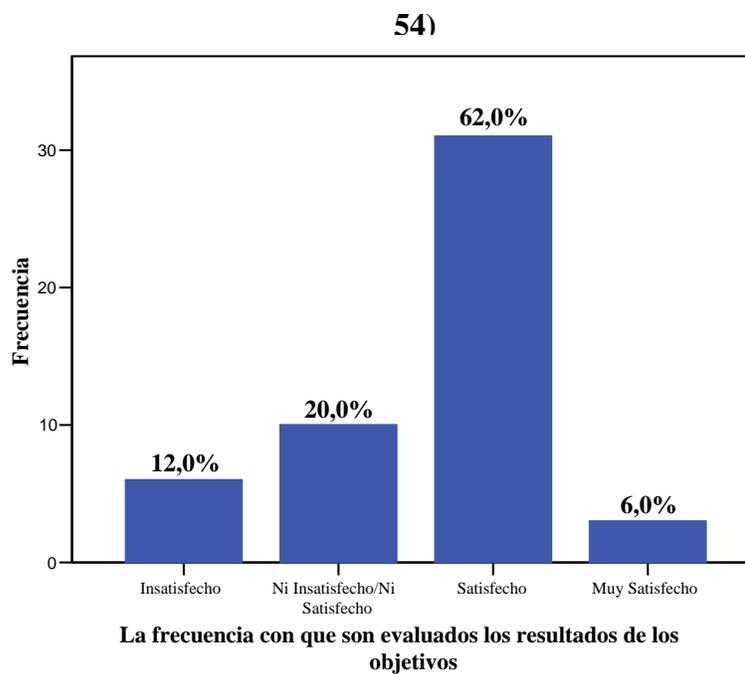
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Validez	Insatisfecho	8	16%	16%	16%
	Ni Insatisfecho/Ni Satisfecho	9	18%	18%	34%
	Satisfecho	28	56%	56%	90%
	Muy Satisfecho	5	10%	10%	100%
	Total	50	100%	100%	



La frecuencia con que son evaluados los resultados de los objetivos: Los empleados en un 62% (31 personas) y 6% (3 personas) se mostraron satisfechos y muy satisfechos respectivamente, indicando un buen porcentaje de receptividad respecto a la frecuencia con que son evaluados los resultados de los objetivos. Seguidamente el grupo de los que se mostró neutral es decir, ni satisfecho / ni insatisfecho tiene un 20% (10 personas), y los que aseguraron estar insatisfechos representan el 20% (10 individuos) de la muestra. Como se puede observar, más de la mitad de los participantes de la muestra, es decir un 68% aseguró estar satisfecho ante la frecuencia con que se evalúan los resultados de los objetivos establecidos, lo que podría explicarse en una clara definición de metas reales y alcanzables, que hace posible el cumplimiento de los objetivos establecidos y en consecuencia, la evaluación de los mismos. Asimismo, se evidencia un efectivo seguimiento del cumplimiento de esas metas y objetivos, por parte de las Gerencias del área.

54) La frecuencia con que son evaluados los resultados de los objetivos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Validez	Insatisfecho	6	12%	12%	12%
	Ni Insatisfecho/Ni Satisfecho	10	20%	20%	32%
	Satisfecho	31	62%	62%	94%
	Muy Satisfecho	3	6%	6%	100%
	Total	50	100%	100%	



1.5 Uso de habilidades Personales

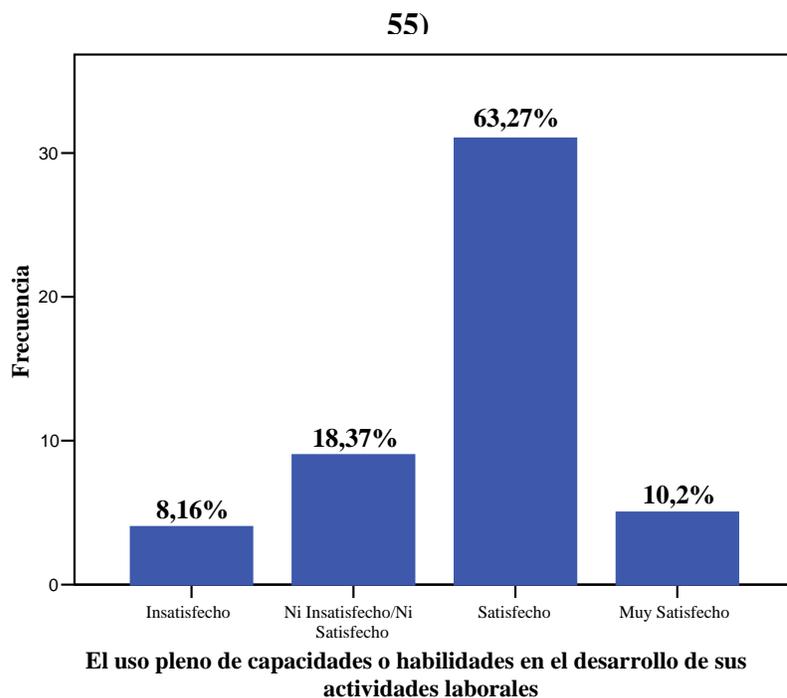
Este indicador fue utilizado para medir el nivel de satisfacción de los individuos escogidos en la muestra ante el posible uso de habilidades personales en sus actividades

laborales, medido a través del uso de las mismas y como el cargo contribuye a la adquisición de nuevas habilidades o capacidades. Las preguntas escogidas para evaluar este ítem son las siguientes:

El uso pleno de capacidades o habilidades en el desarrollo de sus actividades laborales: Se refiere a la posibilidad que tiene el individuo de usar sus habilidades o capacidades durante el cumplimiento normal de sus funciones. En este sentido, la muestra se comportó de la siguiente manera: Un 62% (31 personas) mostró satisfacción ante la forma en que pueden hacer uso de sus capacidades o habilidades, 10% (5 personas) de la muestra señaló estar muy satisfecho. Por otra parte, el 18% (9 individuos) restante se mostró en la posición neutral ni satisfecho / ni insatisfecho, y un 8% (4 personas) insatisfecho. En base a estos resultados, pareciera que la gente se encuentra mayoritariamente satisfecha, y que la forma en que pueden hacer uso de sus habilidades o capacidades influye de gran manera en su satisfacción. De manera que los individuos consideran importante la oportunidad de poner en práctica sus capacidades y habilidades personales en el desarrollo de sus labores.

55) El uso pleno de capacidades o habilidades personales en el desarrollo de sus actividades laborales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Validez				
Insatisfecho	4	8%	8%	8%
Ni Insatisfecho/Ni Satisfecho	9	18%	18%	27%
Satisfecho	31	62%	63%	90%
Muy Satisfecho	5	10%	10%	100%
Total	49	98%	100%	
No Respondió	1	2%		
Total	50	100%		

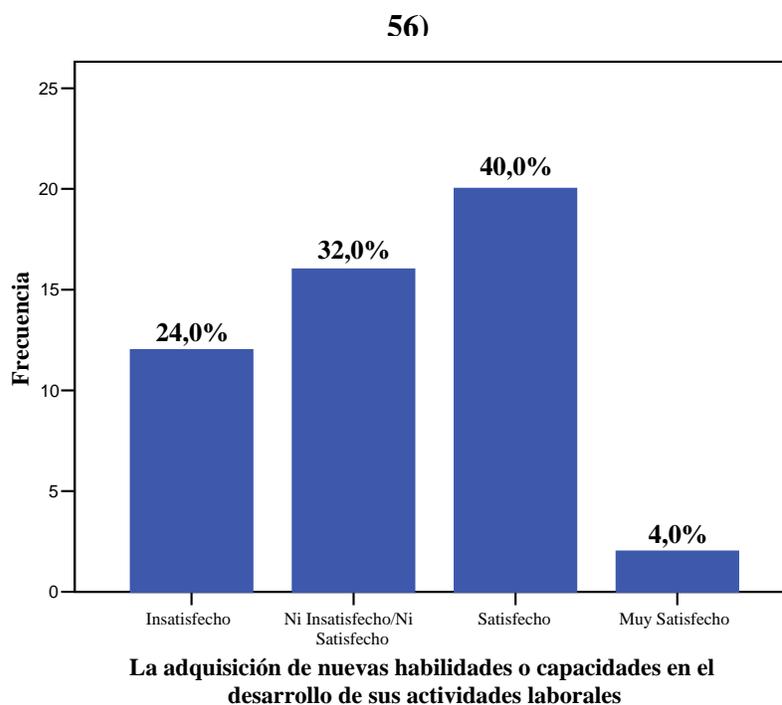


La adquisición de nuevas habilidades o capacidades en el desarrollo de sus actividades laborales: Este factor va dirigido a medir el nivel de satisfacción de los empleados respecto a las oportunidades que brinda su puesto de trabajo de adquirir nuevas habilidades o capacidades. Los datos arrojan que un 40% (20 personas) se encuentra satisfecho con la adquisición de nuevas habilidad o capacidades personales, un 4% (2 personas) esta muy satisfecho, mientras a un 32%, este factor no le produce ni satisfacción / ni insatisfacción, y a un 24% (12 personas) le generó insatisfacción. Se puede observar que la mayoría de los datos se encuentran agrupados entre las opciones insatisfechos, indiferente y satisfecho, donde no existe una diferencia significativa entre uno y otro, en este caso existen opiniones divididas al respecto, lo cual podría estar indicando que un 68% de las personas encuestadas le dan importancia a la oportunidad que el cargo les brinda de adquirir nuevas habilidades o capacidades, dentro de este porcentaje un grupo mayoritario (22 personas) opina que el puesto efectivamente les da las oportunidades y solo 12 individuos considera que no se las dan. Por

su parte 32% de la muestra, no le otorga mayor importancia a que el cargo le brinde o no las oportunidades de adquirir nuevas habilidades o capacidades.

56) La adquisición de nuevas habilidades o capacidades en el desarrollo de sus actividades laborales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Validez	Insatisfecho	12	24%	24%	24%
	Ni Insatisfecho/Ni Satisfecho	16	32%	32%	56%
	Satisfecho	20	40%	40%	96%
	Muy Satisfecho	2	4%	4%	100%
	Total	50	100%	100%	



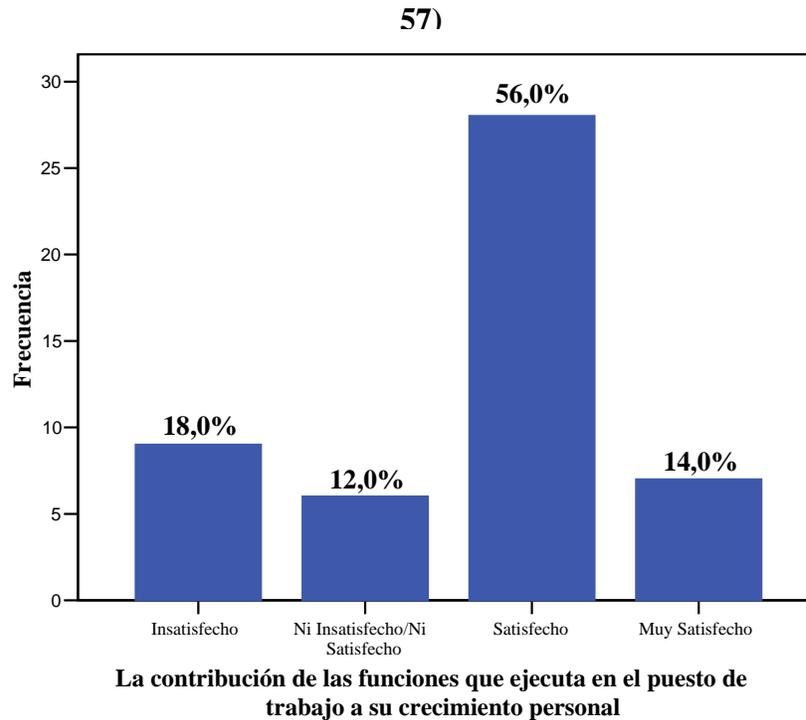
1.6 Crecimiento personal y profesional

Este indicador fue utilizado para evaluar el nivel de satisfacción de los empleados participantes en la muestra, ante el hecho de que las actividades que ejecuten contribuyan en su crecimiento personal y profesional, y es medida a través de las siguientes preguntas:

La contribución de las funciones que ejecuta en el puesto de trabajo a su crecimiento personal: Para este renglón 56% (28 individuos) aseguró estar satisfecho y 14% (7 individuos) muy satisfechos, sólo 9 empleados (18%) se mostraron insatisfechos, asimismo, no hubo ningún individuo que se mostrara muy insatisfecho, y sólo el 12% de la totalidad de la muestra indicó estar neutral, es decir ni satisfecho / ni insatisfecho frente a la contribución de las funciones que ejecuta a su crecimiento personal. Se tiene que un 70% de los individuos escogidos en la muestra, señalan estar satisfechos con el hecho de que las funciones que realizan contribuyen a su crecimiento personal, esto puede deberse a que las actividades que ejecutan están contenidas en una serie de aspectos que ayudan a los empleados a sentirse más desarrollados en el plano personal, relacionado con sus expectativas y metas personales.

57) La contribución de las funciones que ejecuta en el puesto de trabajo a su crecimiento personal

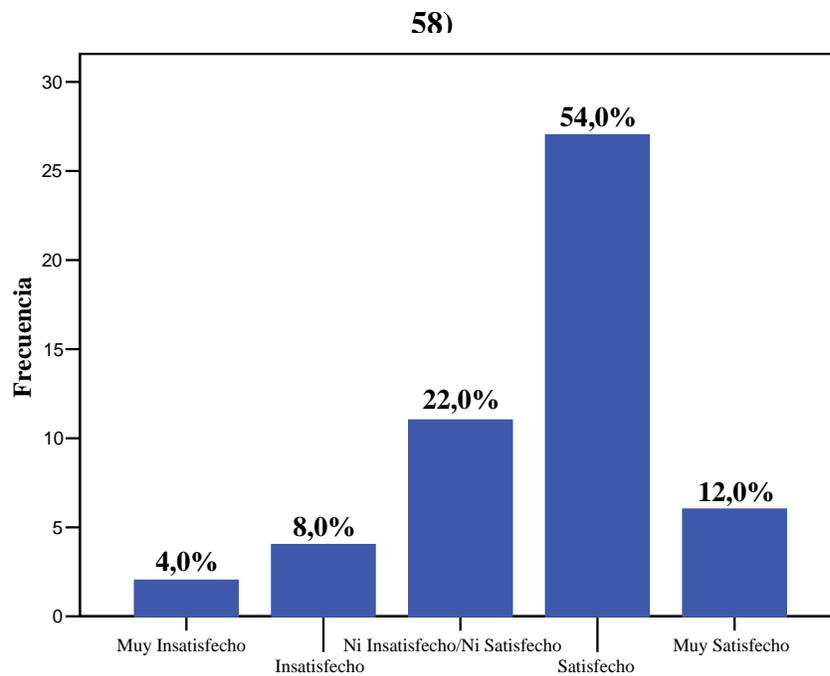
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Validez	Insatisfecho	9	18%	18%	18%
	Ni Insatisfecho/Ni Satisfecho	6	12%	12%	30%
	Satisfecho	28	56%	56%	86%
	Muy Satisfecho	7	14%	14%	100%
	Total	50	100%	100%	



La contribución de las funciones que ejecuta en el puesto de trabajo a su crecimiento profesional: Para este factor, un 54% (27 personas) de los participantes se sienten satisfechos, 12% (6 personas) muy satisfechos, mientras que un 22% (11 individuos) se muestra indiferente, y un 8% (4 personas) se encuentra insatisfecho, y sólo un 4% (2 Individuos) muy Insatisfecho. En general, las personas que manifestaron sentirse satisfechas representan en total el 66% (33 individuos) de la muestra, de estos resultados se puede presumir que en su mayoría, los cargos tienen implícitos funciones y actividades que contribuyen positivamente en satisfacer las necesidades de crecimiento profesional de los individuos.

58) La contribución de las funciones que ejecuta en el puesto de trabajo a su crecimiento profesional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Validez	Muy Insatisfecho	2	4%	4%	4%
	Insatisfecho	4	8%	8%	12%
	Ni Insatisfecho/Ni Satisfecho	11	22%	22%	34%
	Satisfecho	27	54%	54%	88%
	Muy Satisfecho	6	12%	12%	
	Total	50	100%	100%	



La contribución de las funciones que ejecuta en el puesto de trabajo a su crecimiento profesional

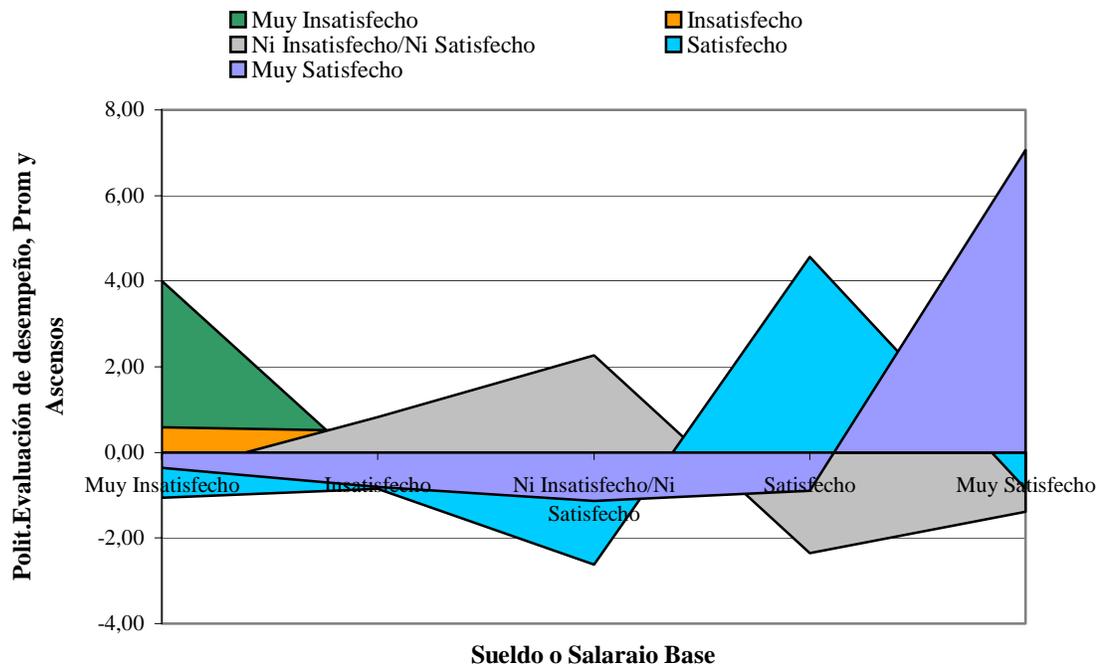
ANÁLISIS CORRELACIONALES

Este tipo de análisis consiste en medir la relación entre dos variables, a través del coeficiente de Pearson, el cual calcula el grado de significancia de dicha relación, así como también indica si la misma es directa o inversamente proporcional. Para realizar este tipo de análisis, en primer lugar se agruparon todas las variables que forman parte del estudio en una tabla de correlación, a partir de esto se escogieron aquellas correlaciones más significativas y que poseen mayor valor para la investigación. En base a estos análisis, se estudiaron las correlaciones con tablas de cruces, y se utilizó la prueba de Chi Cuadrado, con el fin de conocer qué tan confiables son estas relaciones, a niveles de error de 0.05 y 0.01; y en consecuencia obtener una visión más clara sobre posibles relaciones de causalidad entre dos variables, y por ende brindar mayor comprensión sobre el problema de investigación. Las correlaciones escogidas y analizadas son las siguientes:

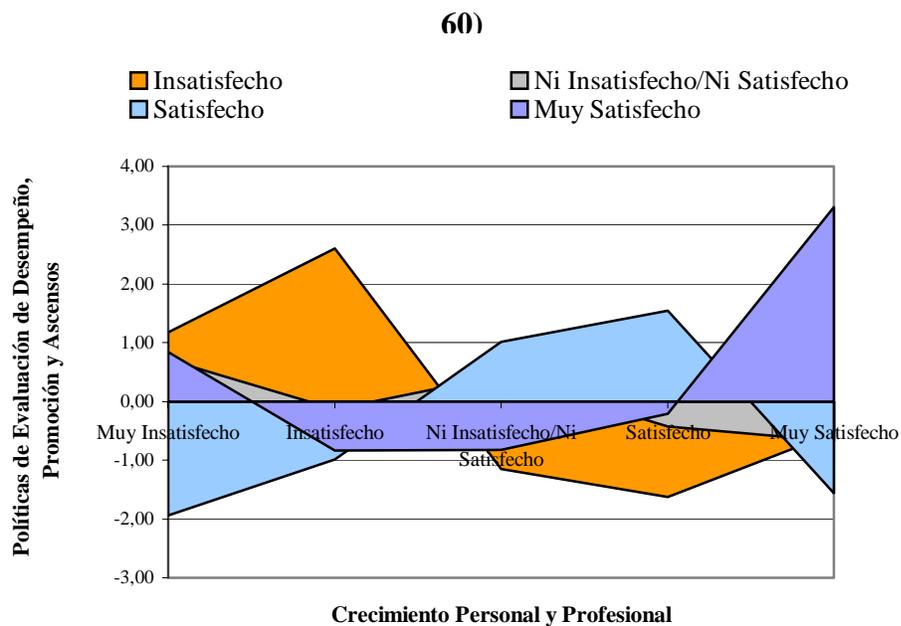
Sueldo o Salario Base y Políticas de Evaluación de Desempeño, Promoción y Ascensos:
En este caso se pretende estudiar la posible relación entre los niveles de satisfacción existentes en la variable Sueldo o Salario Base con la variable Políticas de Evaluación de Desempeño, Promoción y Ascensos. Los resultados arrojan que existe un alto nivel de relación entre las dos variables con un coeficiente de correlación (R) de 0.602 y un coeficiente de contingencia de 0.797 a un nivel de significancia de 0.000, se puede observar una relación significativa y confiable entre la satisfacción con la variable sueldo o salario base y las políticas de evaluación de desempeño, promoción y ascensos, es decir que la satisfacción respecto al Sueldo o Salario Base puede deberse a la satisfacción mostrada con las políticas de evaluación

de desempeño, promoción y ascensos, esto podría encontrarse en el hecho de que aquellas personas que se sienten satisfechas con su salario, en su mayoría presentan niveles adecuados de remuneración por el hecho de haber sido promovidas o ascendidas de cargo, lo cual puede haberse traducido en un ajuste o incremento del salario base. En los otros casos, los niveles de insatisfacción y de Ni Satisfacción / Ni Satisfacción con el salario base también pueden deberse a iguales niveles respecto a las políticas de evaluación de desempeño, promoción y ascensos, en resumen, estos altos niveles de no satisfacción con el salario base, pueden estar relacionados con el hecho de que la gente presenta poca movilidad en su puesto de trabajo, y a su vez, puede estar atado al hecho de que los empleados no sientan conformidad con su salario por que consideran que el cargo y el salario que ganan por el mismo no está adecuado a sus niveles de preparación.

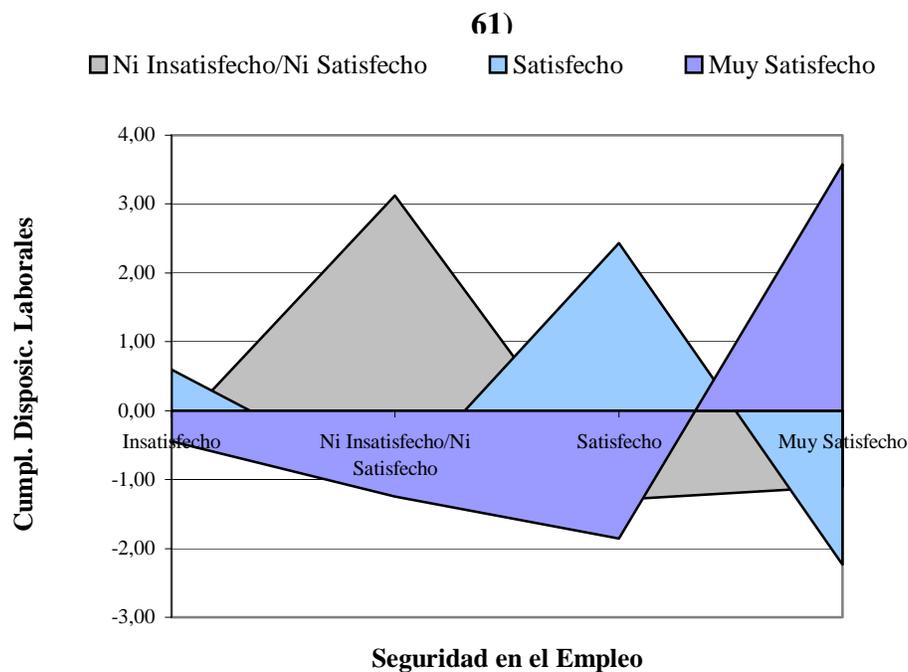
59)



Crecimiento Personal y Profesional y Políticas de Evaluación de Desempeño, Promoción y Ascensos: A través de estos cálculos se pretende evaluar la relación existente entre la satisfacción con las oportunidades de crecimiento personal y profesional con la satisfacción ante las políticas de Evaluación de Desempeño, Promoción y Ascensos. Se encontró que existe una mediana relación entre estas dos variables, con un coeficiente de Pearson de 0.406 y uno de contingencia de 0.566 a un nivel de significancia de 0.023, se puede observar una relación significativa y confiable entre la satisfacción con la variable crecimiento personal y profesional y las políticas de evaluación de desempeño, promoción y ascensos, es decir que la satisfacción respecto al crecimiento personal y profesional puede deberse en parte a la satisfacción mostrada con las políticas de evaluación de desempeño, promoción y ascensos, esto podría encontrarse en el hecho de que aquellas personas que se sienten satisfechas con las oportunidades de crecimiento, en alguna medida se debe a las oportunidades de desarrollo dentro de la organización. Estos niveles de satisfacción con las oportunidades de crecimiento pueden estar relacionados con el hecho de que al momento en que la empresa evalúa adecuadamente el desempeño y ofrece oportunidades de promoción y ascensos, satisface aquellas necesidades de crecimiento tanto personal como profesional.

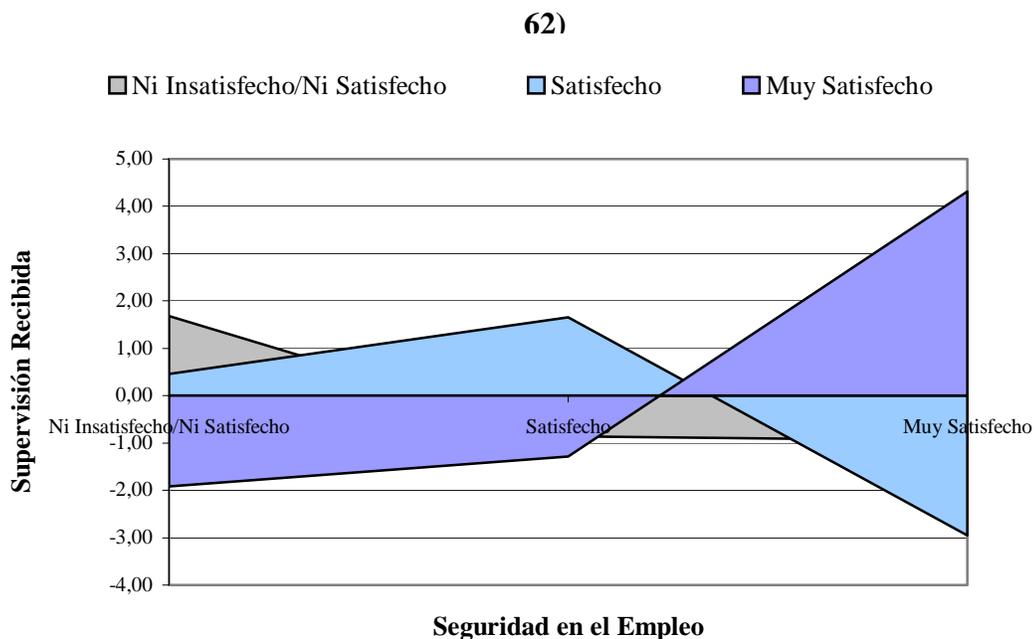


Seguridad en el empleo y Cumplimiento Disposiciones Laborales: Este análisis intenta medir la relación entre la satisfacción que existe respecto a la Seguridad en el empleo y el Cumplimiento Disposiciones Laborales. Se obtuvo una relación confiable y significativa entre estas dos variables, respaldado por un coeficiente de Pearson de 0.500 y uno de contingencia de 0.534, a un nivel de significancia de 0.001. En este caso se puede inferir que la satisfacción en los empleados con la seguridad en sus puestos de trabajo se debe en parte a la satisfacción que poseen respecto al grado en que la empresa cumple con las disposiciones laborales y contratos de trabajo existentes. Es decir que a medida que la empresa cumple con sus deberes hacia los empleados, les proporciona a los mismos una mayor sensación de estabilidad en sus puestos de trabajo.

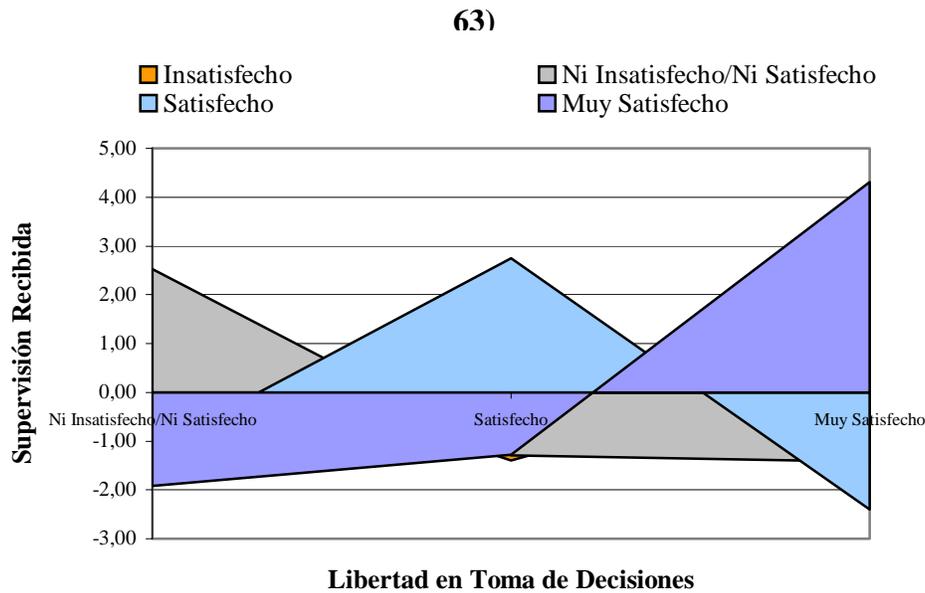


Seguridad en el empleo y Supervisión Recibida: En este caso se pretende estudiar la posible relación entre los niveles de satisfacción existentes en la variable Seguridad en el Empleo, y la variable Supervisión Recibida. Los resultados arrojan un coeficiente de correlación de Pearson (R) de 0.526 y un coeficiente de contingencia de 0.547, a un nivel de significancia de 0.000; se puede observar una relación significativa y confiable entre estas dos variables, lo cual podría explicarse por el hecho de que los empleados al recibir una

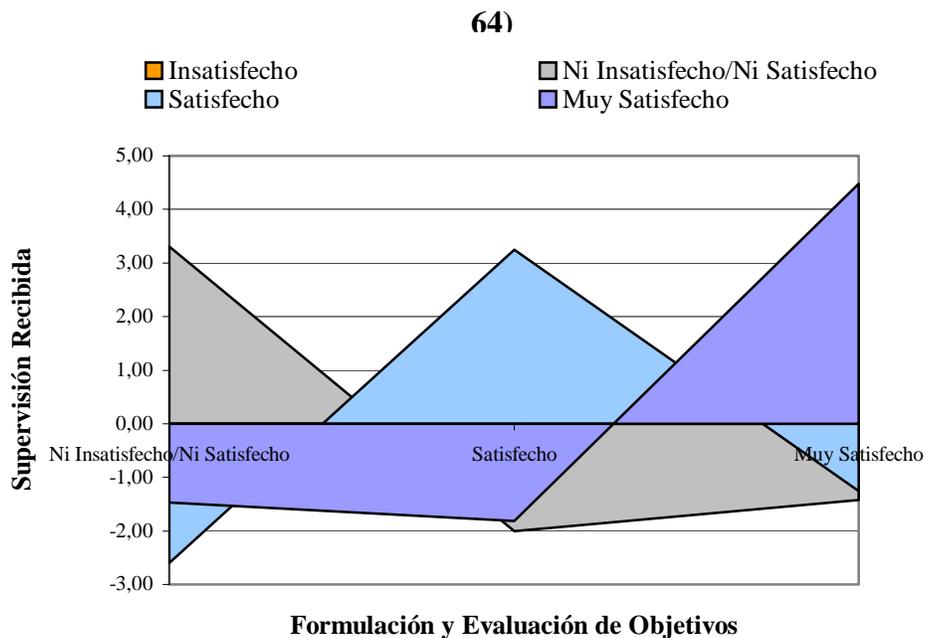
supervisión equitativa, justa y objetiva desarrollen una sensación de seguridad en sus puestos de trabajo.



Libertad en Toma de Decisiones y Supervisión Recibida: Mediante este análisis se busca medir la relación entre la satisfacción del grado de libertad que le otorgan a los empleados para la toma de decisiones y la supervisión que estos reciben. Se obtuvo un coeficiente de Pearson de 0.458 y de contingencia de 0.597, con un nivel de significancia de 0.000, lo cual señala una relación confiable y significativa entre estas dos variables, es decir que la satisfacción respecto a la libertad otorgada para la toma de decisiones se debe en buena parte a la satisfacción que genera la supervisión recibida. Esta situación puede deberse al hecho de que la relación entre supervisor y subordinado esté basada en principios objetivos, es decir que al momento de otorgar capacidad para la toma de decisiones, prevalece la preparación y experiencia que pueda tener el empleado, sobre la existencia de algún vínculo informal o de afinidad.

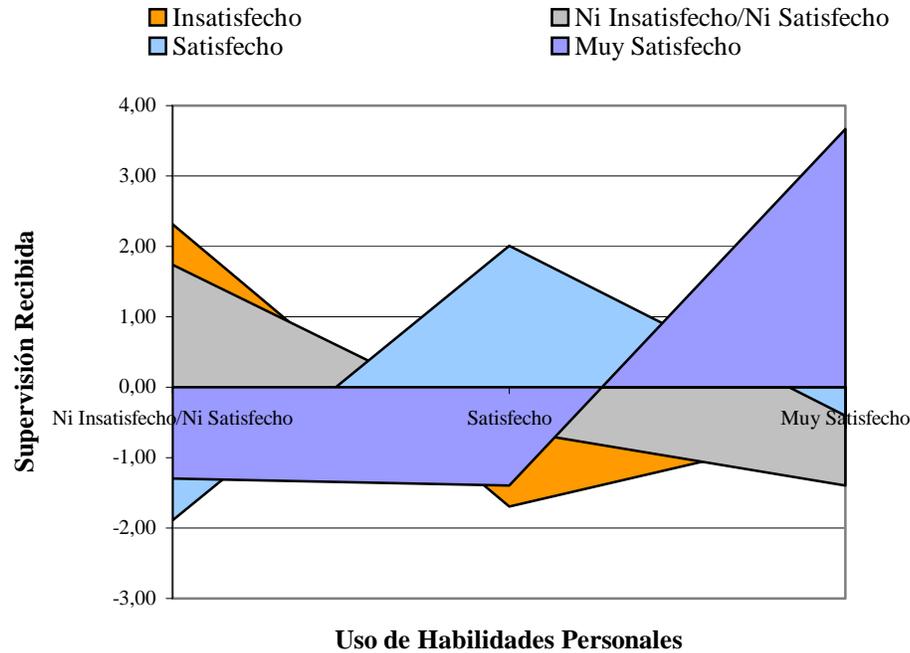


Formulación y Evaluación de Objetivos y Supervisión Recibida: Esta relación de causalidad se hizo para medir el nivel de satisfacción en los participantes de la muestra frente a su intervención en la formulación y evaluación de objetivos y como la supervisión que reciben puede afectarla. Los datos arrojan un coeficiente de Pearson de 0.607, un coeficiente de Contingencia de 0.633 a un nivel de significancia de 0.000; dado esto se puede comprobar la existencia de una relación altamente confiable y significativa, es decir que la satisfacción asociada a la formulación y evaluación de objetivos podría deberse a la satisfacción asociada a la supervisión recibida. Esto podría explicarse basado en que la supervisión como en el caso anterior es objetiva, justa y equitativa, permitiendo la participación de los empleados en la planificación de objetivos del área en la que trabajan, considerando la experiencia y preparación del individuo por encima de vínculos de afinidad, preferencia o afecto.



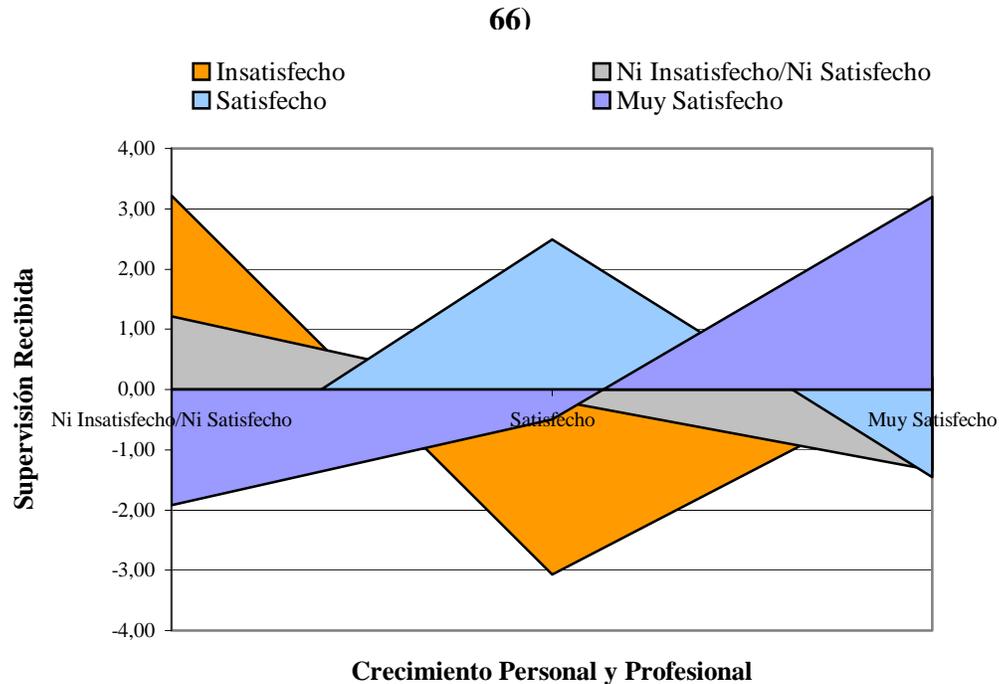
Uso de Habilidades Personales y Supervisión Recibida: Se utilizó este cruce de variables para evaluar el grado de satisfacción que sienten los individuos en relación al uso de habilidades personales y la supervisión que reciben. Se tiene un coeficiente de Pearson de 0.520 y un coeficiente de Contingencia de 0.556 con un nivel de significancia de 0.001. Bajo este esquema se puede notar que hay una buena relación entre estas dos variables, por lo que el uso de habilidades personales y la adquisición de otras nuevas puede deberse en parte a la supervisión que reciben. Esto puede deberse al hecho de que la posibilidad de hacer uso pleno de habilidades personales y por ende de adquirir nuevas, se encuentra relacionado con el tipo de supervisión que reciben, es decir que mientras exista una supervisión adecuada, que confíe en las capacidades y habilidades de los empleados, a la hora de que estos desarrollen sus actividades, los mismos incrementarán sus niveles de satisfacción respecto al uso de sus habilidades personales.

65)

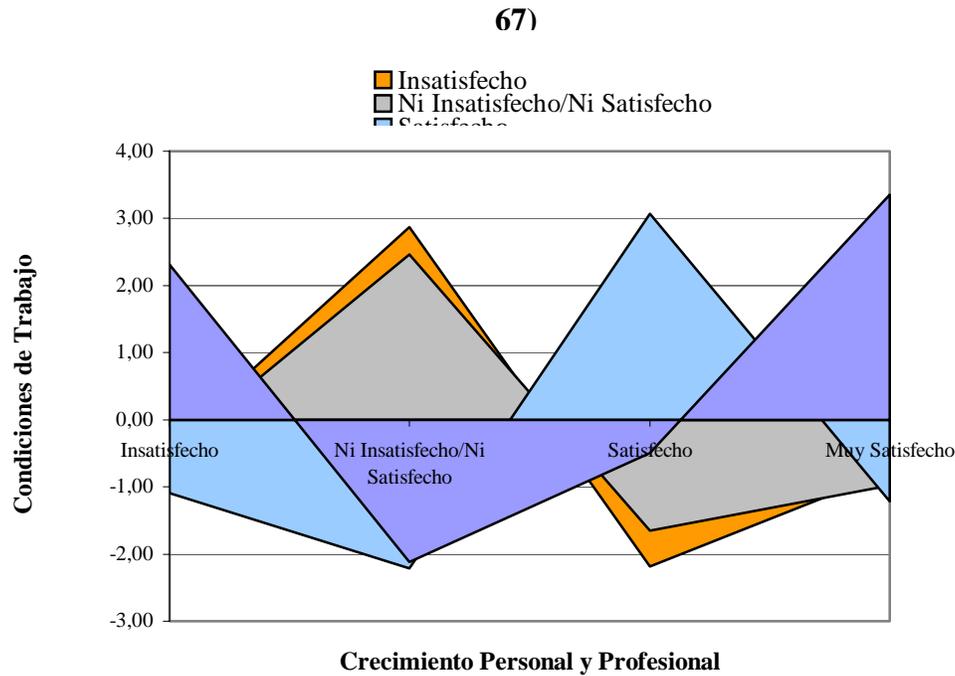


Crecimiento Personal y Profesional y Supervisión Recibida: Mediante estas variables, se procura medir una posible relación de causalidad entre el crecimiento personal y profesional de los empleados participantes en la muestra y la supervisión que estos reciben. Con un coeficiente de Pearson de 0.517 y un coeficiente de Contingencia de 0.576, bajo un nivel de significancia de 0.000, se puede observar que existe una relación confiable y significativa entre ambas variables. Podría suponerse que el crecimiento personal y profesional de los individuos escogidos en la muestra, se encuentra vinculado en buena medida con la supervisión que reciben, y esto es así porque como en casos anteriores al tener una supervisión adecuada, basada en principios profesionales, que le permite a sus empleados participar en las decisiones del área, usar sus habilidades personales y adquirir otras nuevas, causa en ellos altos niveles de satisfacción ante las oportunidades de crecer profesional y personalmente, que

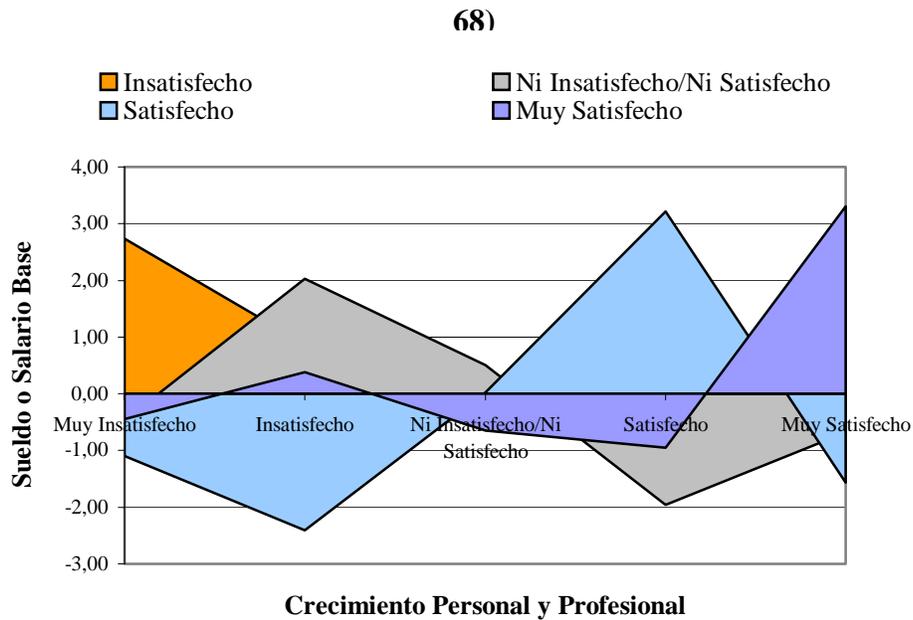
les brinda no sólo el cargo que ocupan sino también el tipo de supervisión que están recibiendo.



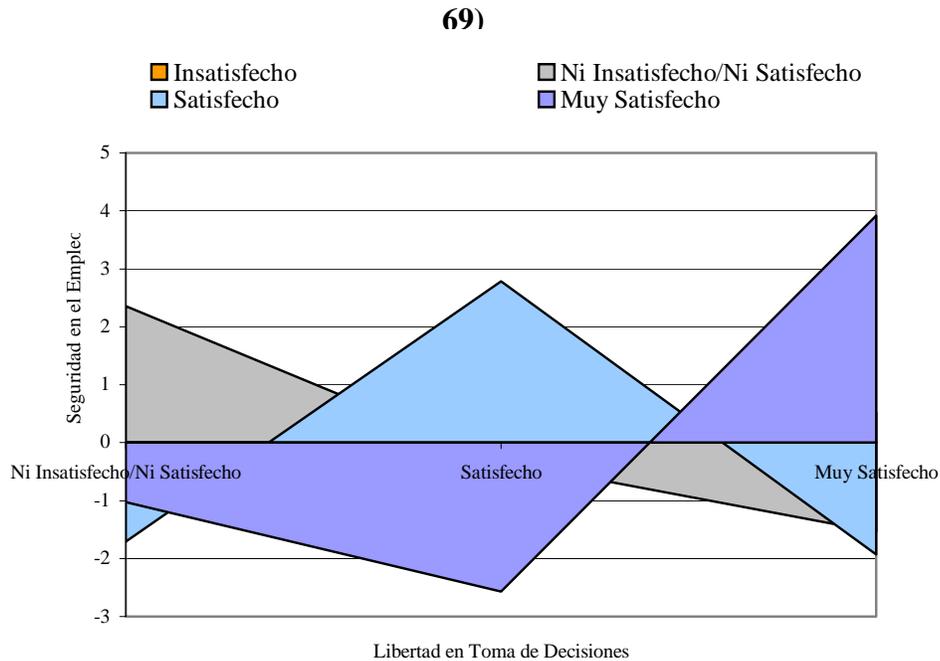
Crecimiento Personal y Profesional y Condiciones de Trabajo: Este análisis busca medir la relación existente entre la satisfacción con las posibilidades de crecimiento personal y profesional y las condiciones de trabajo. Para este análisis se obtuvo un Coeficiente de Pearson de 0.486 y un Coeficiente de Contingencia de 0.629 a un nivel de significancia de 0.000, lo cual deja claro la existencia de una relación confiable y significativa entre estas dos variables, es decir que la satisfacción asociada a las oportunidades de crecimiento personal y profesional se debe en parte a las condiciones de trabajo que la empresa ofrece a sus empleados. Esta situación se podría explicar por el hecho de que al existir un ambiente físico agradable, herramientas de trabajo adecuadas, calidad en los equipos, y un entorno cómodo en general, los empleados pueden ejecutar sus actividades de manera más eficiente, generando así altos niveles de satisfacción frente a las oportunidades de crecimiento personal y profesional.



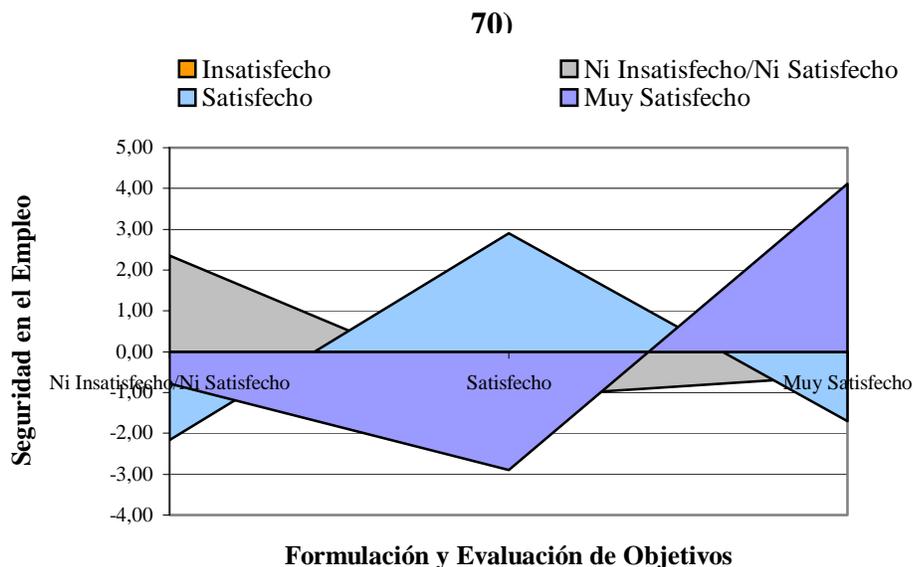
Crecimiento Personal y Profesional y Sueldo o Salario Base: En este caso se pretende evaluar la relación existente entre las oportunidades de crecimiento personal y profesional y el sueldo o salario base que perciben los empleados. Para estas variables se obtuvo un coeficiente de Pearson de 0.452 y un coeficiente de contingencia de 0.622 a un nivel de significancia de 0.002, lo cual traduce una buena relación entre estas dos variables, por lo que se podría suponer, que el crecimiento personal y profesional de los participantes escogidos en la muestra, está condicionado en parte por el sueldo o salario base que reciben, y puede explicarse por el hecho de que si los empleados consideran estar recibiendo un buen sueldo o salario, creen también que poseen las herramientas para ampliar su crecimiento personal y profesional, en el sentido de tener la posibilidad de invertir en su preparación y desarrollo.



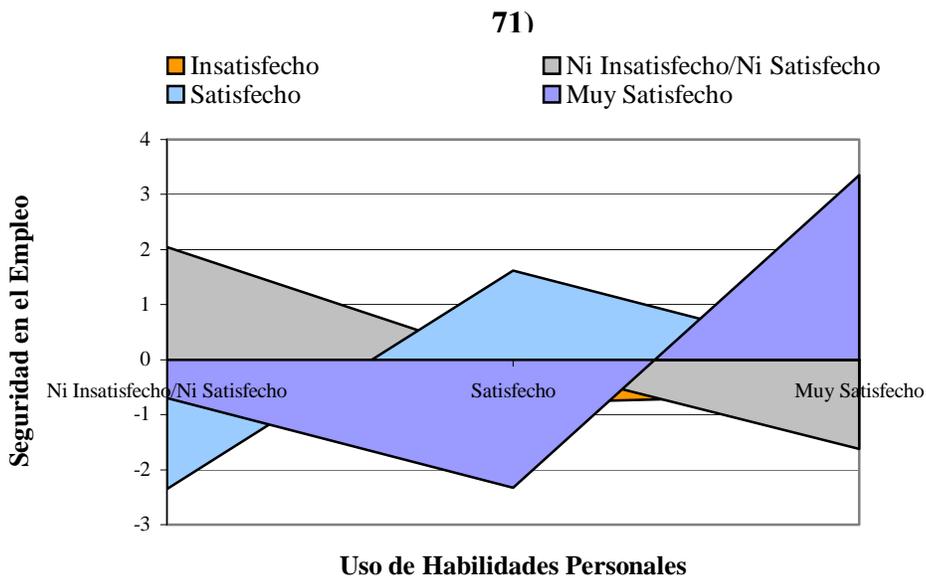
Libertad en Toma de Decisiones y Seguridad en el empleo: A través del cruce de estas variables, se pretende estudiar el comportamiento causal que existe entre la toma de decisiones y la seguridad en el empleo. Los resultados indican que el coeficiente de Pearson es de 0.425 y el coeficiente de contingencia de 0.565 con un nivel de significancia de 0.001, lo que demuestra una relación confiable y significativa entre ambas variables, y en consecuencia la satisfacción frente a la toma de decisiones se debe en parte a la satisfacción que se pueda sentir ante la seguridad en el empleo. Esto podría deberse a que la seguridad en el empleo impacta en la toma de decisiones de los empleados, es decir que el sentido de estabilidad que les otorga su puesto de trabajo les ofrece un margen más amplio de opciones al momento de decidir sobre sus actividades, disminuyendo el riesgo que sienten los empleados ante posibles equivocaciones.



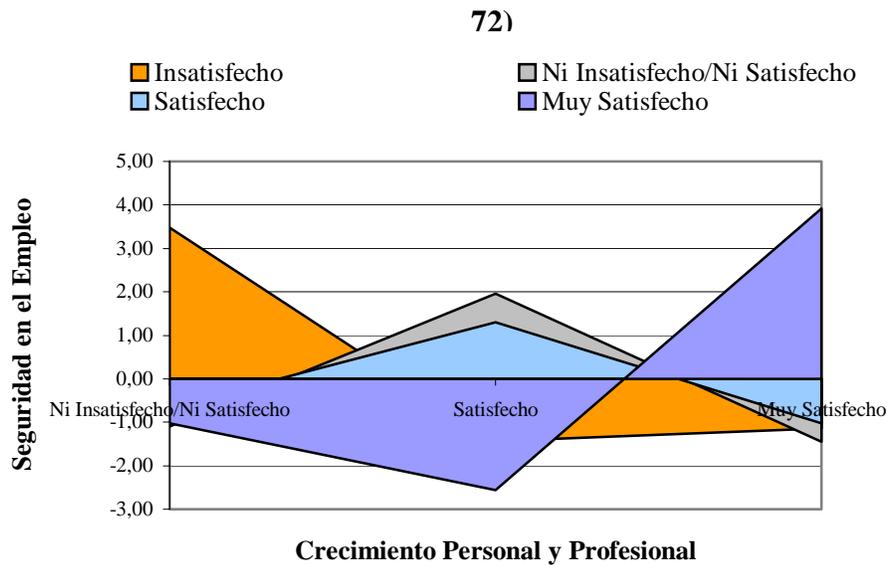
Formulación y Evaluación de Objetivos y Seguridad en el empleo: Mediante el estudio de la relación de estas dos variables, se pretende evaluar el nivel de satisfacción de los empleados participantes en la muestra ante la formulación de objetivos y la seguridad en el empleo. Se obtuvo que el coeficiente de Correlación de Pearson es de 0.488 y el de Contingencia es de 0.578, con un nivel de significancia de 0.000, lo que indica una relación confiable y significativa entre ambas variables, por lo que la satisfacción respecto a la formulación y evaluación de objetivos está medianamente condicionada por la satisfacción asociada a la seguridad en el empleo que sienten los participantes de la muestra. En resumen, se podría pensar que mientras la empresa le genera al empleado mayor estabilidad en su puesto de trabajo, a través de la situación de la organización y los resultados del área en que éste trabaja, surge un escenario donde el individuo participa activamente en la planificación de objetivos y en el logro de los mismos, de igual manera se considera tomado en cuenta para intervenir en el desarrollo de su área de trabajo, y en un nivel más amplio en el desarrollo de la empresa.



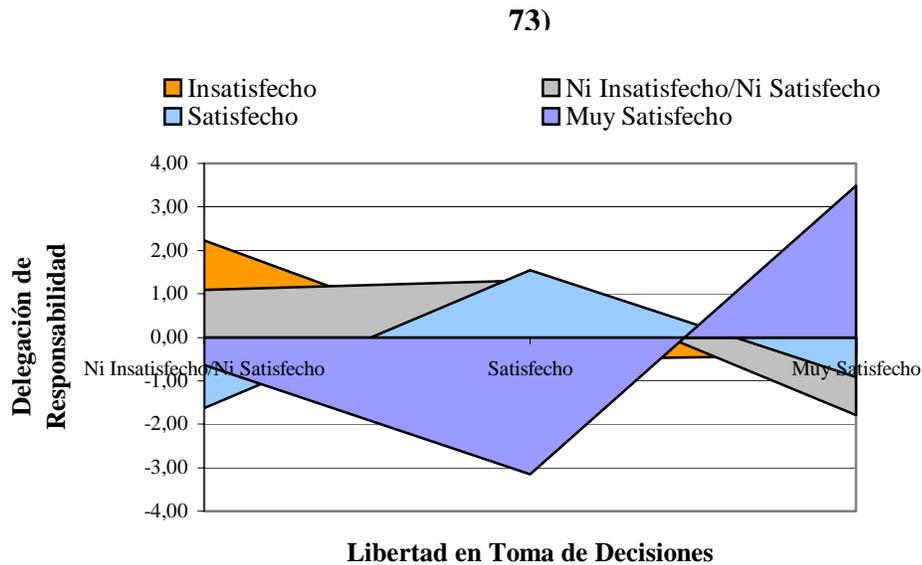
Uso de Habilidades Personales y Seguridad en el empleo: A través de estos cálculos, se pretende evaluar la relación presente entre la satisfacción que sienten los empleados ante el uso de habilidades personales y la seguridad en el empleo. Se evidencia una buena relación entre estas dos variables, basado en un coeficiente de Pearson de 0.523 y un coeficiente de contingencia de 0.540, a un nivel de significancia de 0.002; frente a estos resultados, se puede observar una relación significativa y confiable entre la satisfacción respecto al uso de habilidades personales y la seguridad en el empleo, es decir que la satisfacción respecto al uso de habilidades personales puede deberse en buena forma a la satisfacción mostrada frente a la seguridad en el empleo, esto podría encontrarse en el hecho de que al existir estabilidad en el entorno de trabajo relacionada con los resultados de la empresa y del área específica donde se ubica el empleado, se genera un margen más amplio de posibilidades para que el individuo pueda ir más allá de las actividades básicas que exige el cargo, por lo tanto la persona puede hacer uso de sus habilidades personales de forma más libre y adquirir otras nuevas.



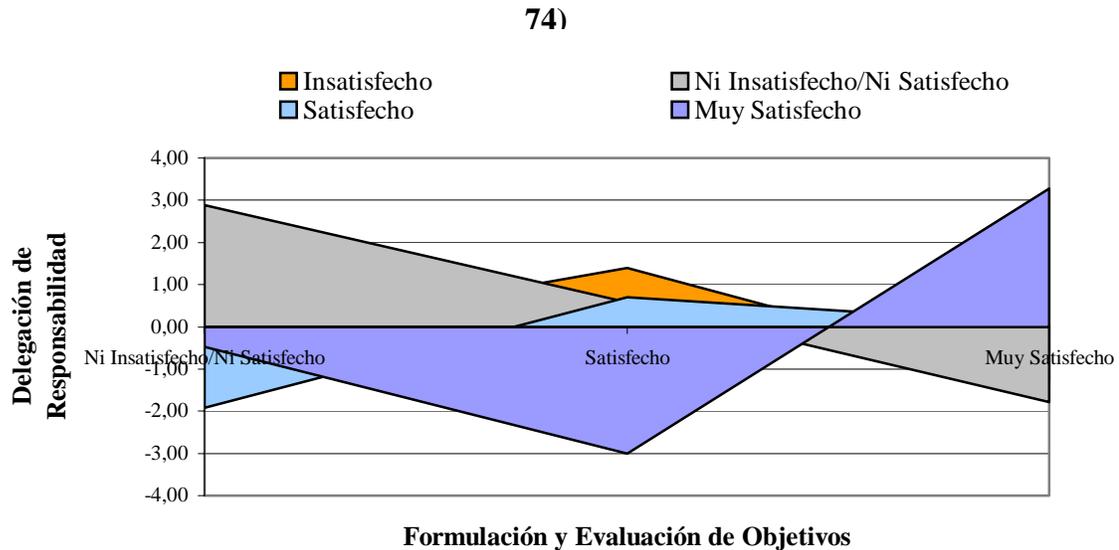
Crecimiento Personal y Profesional y Seguridad en el empleo: A través de esta variable se intenta medir la posible relación entre la satisfacción con las oportunidades de crecimiento personal y profesional y la seguridad en el empleo. En este sentido, se obtuvo un coeficiente de Pearson de 0.536 y un coeficiente de contingencia de 0.599 bajo un nivel de error de 0.000, lo que se podría traducir en que existe un relación confiable y significativa entre estas dos variables, en otras palabras, la satisfacción que pueda presentar el individuo con las oportunidades de crecimiento se debe en buena parte al grado de estabilidad que le ofrece la empresa dentro de su puesto de trabajo. Esta relación puede estar fundada en el hecho de que la estabilidad presente en el ambiente de trabajo, permite crear las condiciones necesarias para que el individuo, a través de las actividades que ejecuta, logre cierta estabilidad tanto en el entorno laboral como fuera de él, contribuyendo a su crecimiento personal y profesional en ambos sentidos, es decir el individuo puede sentirse estable para desarrollar los diferentes roles que cumple en su vida, tanto dentro como fuera de la organización.



Libertad en Toma de Decisiones y Delegación de Responsabilidad: Este cruce de variables busca medir la relación entre la satisfacción presente con el grado de libertad para la toma de decisiones y la delegación de responsabilidades. Esto a su vez arrojó un coeficiente de correlación de 0.464 y un coeficiente de 0.532, a un nivel de significancia de 0.003, se puede entonces observar una buena correlación entre estas dos variables bajo estos parámetros, es decir, que la satisfacción con la libertad de toma de decisiones se debe en parte a la satisfacción que se tenga con la variable delegación de responsabilidad. En este caso, la relación podría basarse en que al existir un nivel de delegación de funciones adecuado a las capacidades y preparación de los empleados, y basado en la confianza que otorga el supervisor a su subordinado, este obtiene más independencia al momento de decidir durante el desarrollo de sus funciones, es decir a mayor nivel de delegación de funciones otorgado, mayor libertad en la toma de decisiones.

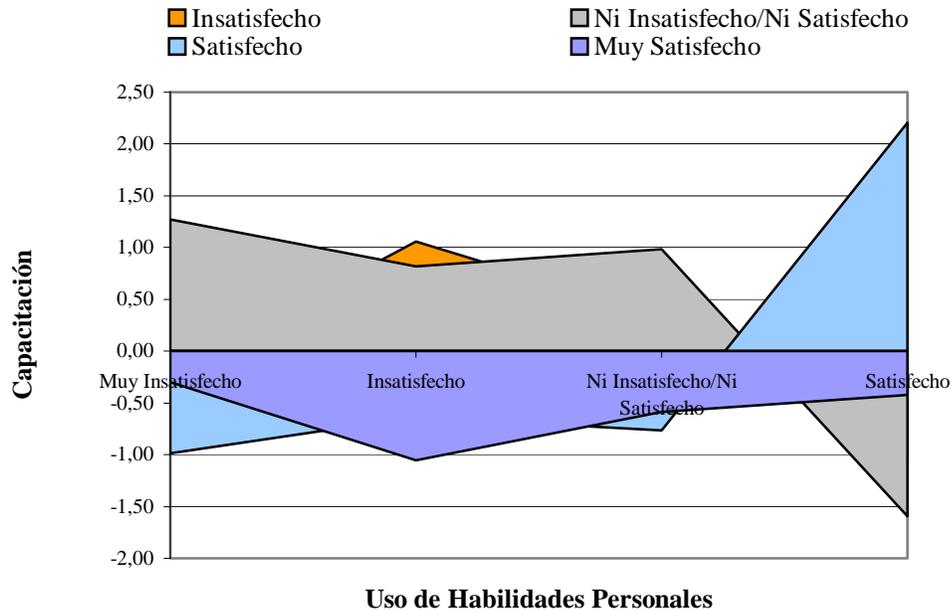


Formulación y Evaluación de Objetivos y Delegación de Responsabilidad: En este caso se busca medir la relación entre las variables Formulación y Evaluación de Objetivos y Delegación de Responsabilidad. De este cruce se obtuvo un coeficiente de Pearson de 0.493 y de contingencia de 0.545, con un nivel de error de 0.002, donde se puede observar una relación confiable y significativa, que se traduce en el hecho de que la satisfacción con la participación y evaluación de objetivos se debe en parte a la satisfacción con el grado de delegación de funciones. Esto podría explicarse en que al mismo momento en que se delega responsabilidad en el empleado se le está incentivando a participar en la formulación y evaluación de objetivos de sus áreas, como en el caso anterior pareciera que existe un nivel de delegación adecuada, que permite al individuo involucrarse con las decisiones que tienen que ver con el desempeño de su área, es decir que a mayor nivel de delegación de funciones, mayor podrá ser la participación de los empleados en la definición de objetivos.

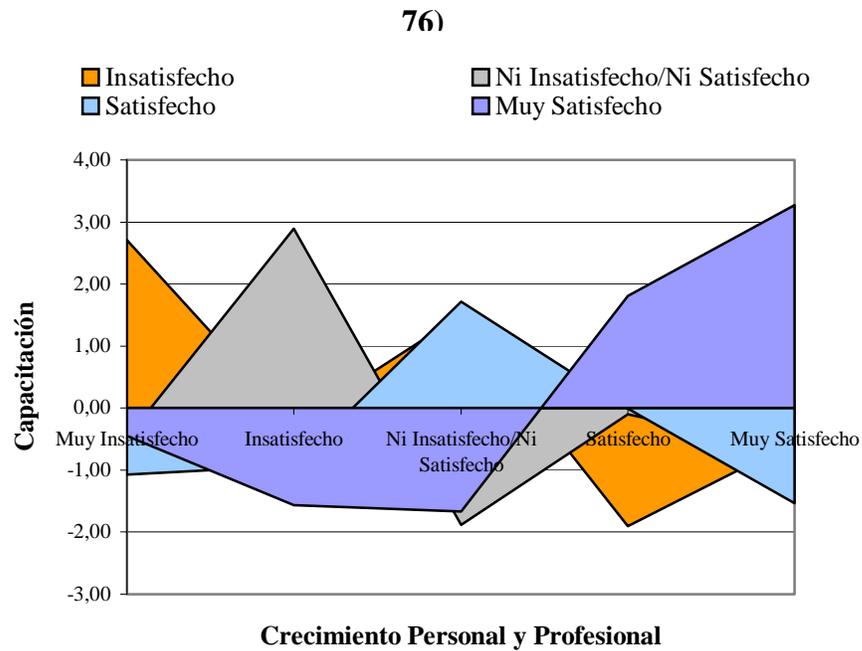


Uso de Habilidades Personales y Capacitación: A través del estudio de estas variables, se intenta evaluar la relación presente entre el uso de habilidades personales y la capacitación. Donde el coeficiente de Pearson arroja un valor de 0.454 y el de contingencia un valor de 0.619, con un nivel de significancia de 0.002, y se puede observar una buena relación entre estas dos variables, es decir, que la satisfacción con el uso de habilidades personales en el puesto de trabajo se debe en parte a la capacitación que la empresa brinde a sus empleados. Esto se puede explicar por el hecho de que mientras los individuos son enviados a cursos o programas de capacitación, se incentiva en ellos la adquisición de nuevas habilidades o conocimientos, por lo que si los empleados se encuentran satisfechos con la variable uso de habilidades personales, se encuentran también satisfechos con la frecuencia y calidad de los cursos o programas de capacitación a los que son enviados, ya que en estos tienen gran posibilidad de adquirir nuevas habilidades, que serán puestas en práctica en sus lugares de trabajo y en su carrera profesional.

75)

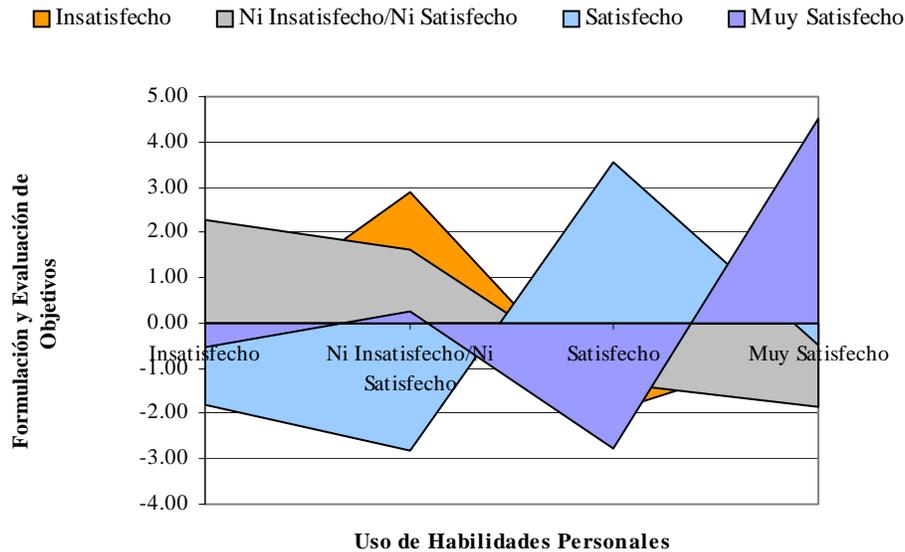


Crecimiento Personal y Profesional y Capacitación: Este tipo de análisis se utilizó para medir la relación entre el crecimiento personal y profesional con la capacitación. Se obtuvieron como resultados un coeficiente de Pearson de 0.518, un coeficiente de 0.640, todo bajo un nivel de significancia de 0.001, se puede observar una relación confiable y significativa entre estas dos variables, es decir que la satisfacción con las oportunidades de crecimiento personal y profesional, se ve afectada en parte por los programas y cursos de capacitación que la empresa dispone para sus empleados. En este sentido, se encontró que la satisfacción con el crecimiento para los individuos de la muestra está atada a un nivel de indiferencia con la capacitación que reciben. Esta relación podría deberse al hecho de que el crecimiento personal y profesional está más vinculado con lo que el empleado aprende en la ejecución de las funciones y actividades en su puesto, que con los cursos a los cuales puede ser asignados, ya que se demostró insatisfacción ante la frecuencia con que son enviados.



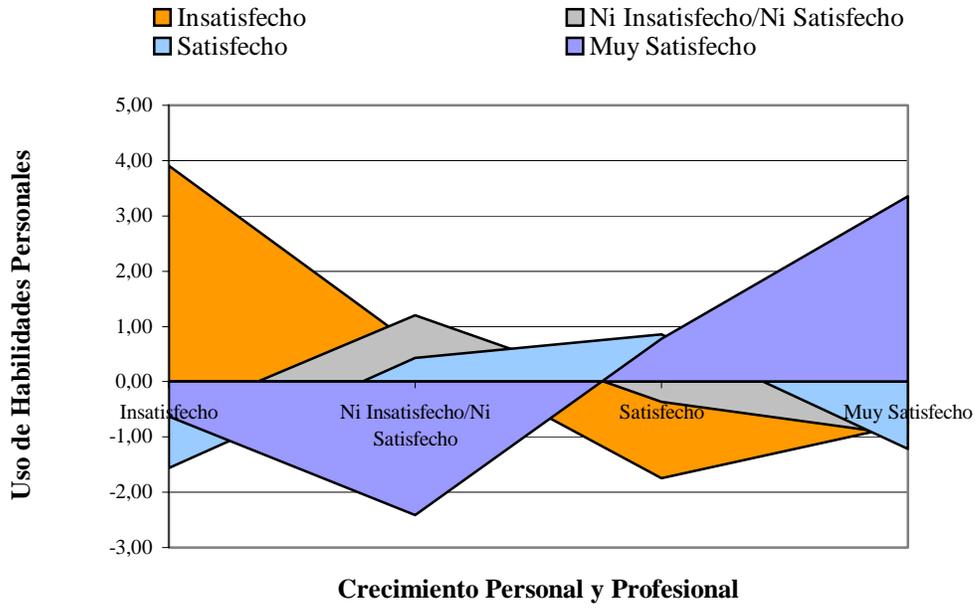
Uso de Habilidades Personales y Formulación y Evaluación de Objetivos: Mediante este análisis se busca estudiar la relación entre las variables Uso de Habilidades Personales y Formulación y Evaluación de Objetivos. De acuerdo a esto, se obtuvo un coeficiente de Pearson de 0.572 y un coeficiente de contingencia de 0.673, con un nivel de significancia al 0.000, donde se puede observar una relación altamente confiable y significativa entre estas dos variables, y se puede inferir que la satisfacción que tienen los individuos con el uso de habilidades personales en sus actividades se debe en buena parte a la participación que tienen estos en la formulación y evaluación de los objetivos de sus áreas. Es decir, que a medida que el empleado se involucra en mayor grado con las decisiones de su área, mayor es la posibilidad de poner en práctica sus habilidades y capacidades.

77)



Crecimiento Personal y Profesional y Uso de Habilidades Personales: Con este tipo de análisis se busca estudiar la relación entre las posibilidades de Crecimiento Personal y Profesional y el Uso de Habilidades Personales. Este análisis arrojó un coeficiente de Pearson 0.570 y un coeficiente de contingencia de 0.619, bajo un nivel de significancia de 0.000; se puede observar que existe una relación altamente confiable y significativa a través de estos datos, donde se infiere que la satisfacción relacionada con el crecimiento personal y profesional que tienen los individuos dentro de su puesto de trabajo, se debe en gran medida a la posibilidad de que estos puedan hacer uso pleno de sus habilidades y capacidades personales. Esta situación podría explicarse por el hecho de que los individuos obtienen una satisfacción intrínseca ante la posibilidad de poner en práctica su potencial, es decir, el crecimiento personal y profesional está relacionado con el deseo de satisfacer una necesidad superior de autorrealización, a través del desarrollo del propio potencial.

78)



ANÁLISIS SOBRE RESULTADOS TOTALES

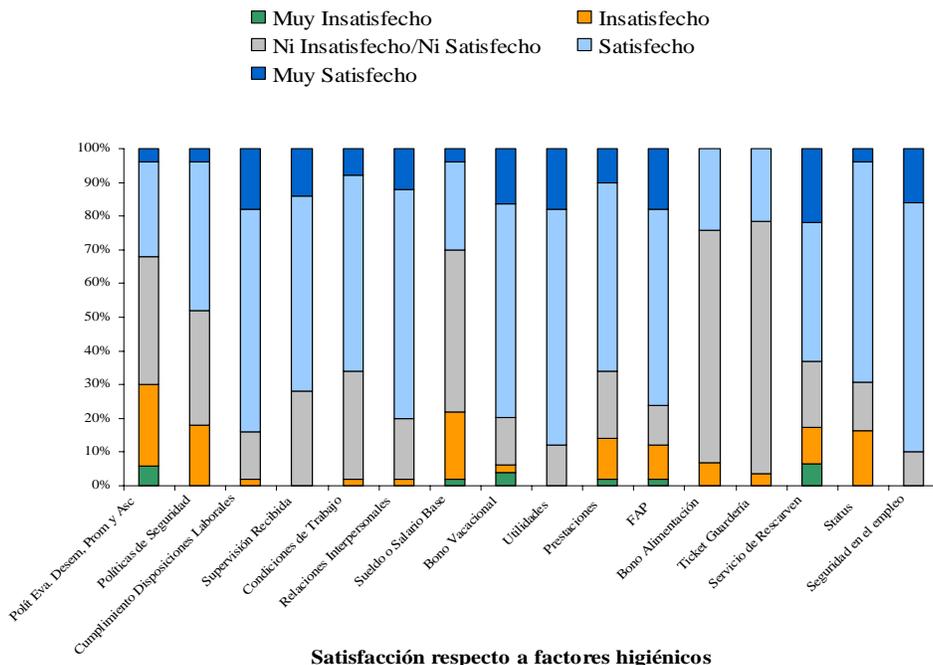
Como últimas observaciones, se hizo una totalización de los datos para contrastar la satisfacción que generan los factores motivacionales y los factores higiénicos, así como para dar respuesta a los objetivos específicos planteados al inicio del estudio.

Satisfacción respecto a los factores higiénicos: En este caso, se intentó medir la satisfacción de los empleados escogidos en la muestra, respecto a los factores higiénicos contenidos en el esquema de compensación total. Y se obtuvo que un 53% de la muestra respondió sentirse satisfecha ante los factores higiénicos existentes, un 11% dijo estar muy satisfecho, un 26% se ubica en la opción ni insatisfecho / ni satisfecho, mientras que un 8% presenta insatisfacción y solo 1% respondió estar muy insatisfecho. Según se puede observar, un 64% de la muestra se encuentra satisfecho respecto a los factores Higiénicos del sistema de compensación total. Esto podría indicar que los factores que tradicionalmente han utilizado las empresas para satisfacer a sus empleados están presentes dentro de la empresa que se estudia, por lo tanto se puede inferir que las posibles causas de insatisfacción entre los empleados son controladas en gran medida.

59) Satisfacción respecto a factores higiénicos

	Factores Higiénicos				
	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Ni Insatisfecho/Ni Satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho
Polít Eva. Desem, Prom y Asc	3	12	19	14	2
Políticas de Seguridad		9	17	22	2
Cumplimiento Disposiciones Laborales		1	7	33	9
Supervisión Recibida			14	29	7
Condiciones de Trabajo		1	16	29	4
Relaciones Interpersonales		1	9	34	6
Sueldo o Salario Base	1	10	24	13	2
Bono Vacacional	2	1	7	31	8
Utilidades			6	35	9
Prestaciones	1	6	10	28	5
FAP	1	5	6	29	9
Bono Alimentación		2	20	7	
Ticket Guardería		1	21	6	
Servicio de Rescarven	3	5	9	19	10
Status		8	7	32	2
Seguridad en el empleo			5	37	8
	11	62	197	398	83
	1%	8%	26%	53%	11%

79)

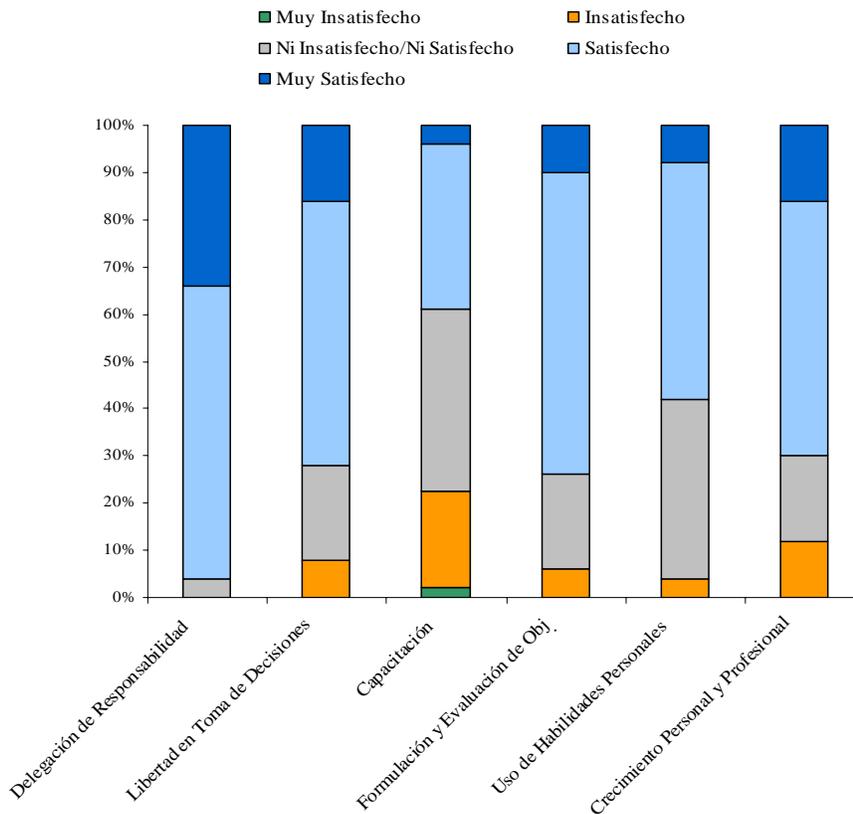


Satisfacción respecto a factores motivacionales: Este factor mide la satisfacción de los empleados respecto a los factores motivacionales presentes en el sistema de compensación total. En este caso se obtuvo que un 54% de los individuos encuestados afirmó sentirse satisfecho, un 15% muy satisfecho y un 23% respondió no sentir ni insatisfacción / ni satisfacción ante este factor, por su parte un 8% señaló sentirse insatisfecho respecto a los factores motivacionales. En base estos resultados, se observa que un 69% de los individuos seleccionados en la muestra se encuentra satisfechos, este hecho podría indicar que los factores motivacionales se encuentran presentes dentro del esquema de compensación total de la empresa.

60) Satisfacción respecto a factores motivacionales

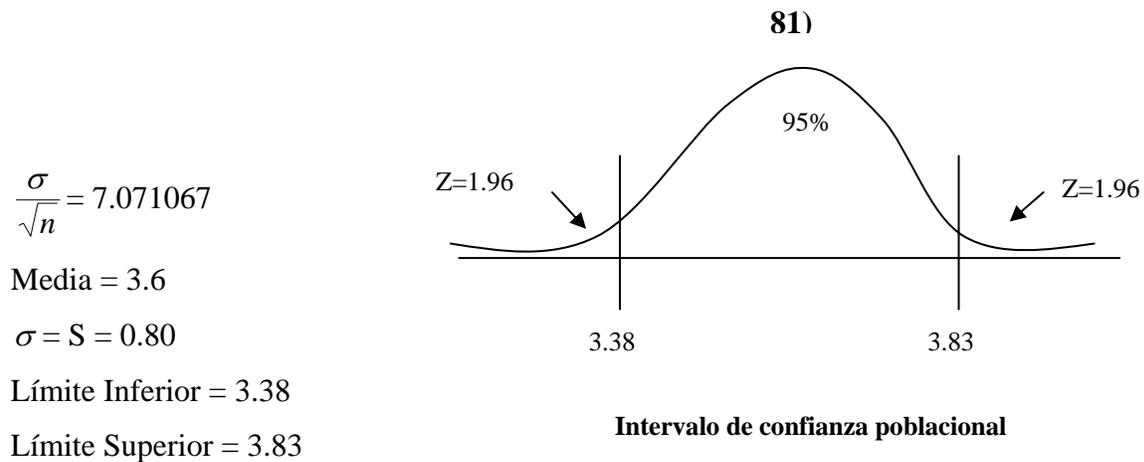
	Factores Motivacionales				
	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Ni Insatisfecho/Ni Satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho
Delegación de Responsabilidad			2	31	17
Libertad en Toma de Decisiones		4	10	28	8
Capacitación	1	10	19	17	2
Formulación y Evaluación de Obj.		3	10	32	5
Uso de Habilidades Personales		2	19	25	4
Crecimiento Personal y Profesional		6	9	27	8
	1	25	69	160	44
	0%	8%	23%	54%	15%

80)



Satisfacción respecto a factores motivacionales

Intervalo de Confianza: para determinar la probabilidad de que la muestra seleccionada para el estudio, reúna las características de la población, se construyó un intervalo de confianza al 95% con los datos promedios obtenidos del total de la población. Estos datos arrojan una media de 3.60 en las respuestas de los individuos pertenecientes a la muestra con una desviación estándar de 0.80. Ese intervalo de confianza se basa en la idea de encontrar límites tales para la media poblacional que hagan que la muestra que se tenga no sea una muestra con poca probabilidad de ocurrir.



Expresión del intervalo de confianza = $\bar{x} - z * \frac{\sigma}{\sqrt{n}} \leq \mu \leq \bar{x} + z * \frac{\sigma}{\sqrt{n}} = 3.38 \leq \mu \leq 3.83$

Estos resultados demuestran que los valores obtenidos en la muestra tienen un 95% de probabilidad de ubicarse dentro del intervalo de confianza de la población, es decir, que al seleccionar una muestra al azar, existe una probabilidad de 95% de que los valores obtenidos en la misma puedan ser encontrados en el resto de la población. Esto le otorga mayor validez a la investigación, porque los resultados pueden generalizarse.

DATOS DEMOGRÁFICOS

A continuación se presentan los datos demográficos que ayudarán a comprender mejor como está compuesta la muestra seleccionada para el estudio:

Sexo: La muestra está comprendida por un 50% (25 personas) del sexo femenino y un 50% (25 personas) del sexo masculino.

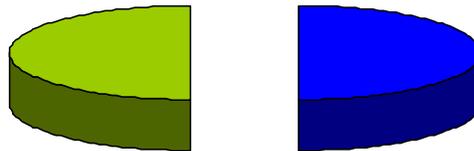
61) Sexo

Sexo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Femenino	25	50%	50%	50%
Masculino	25	50%	50%	100%
Total	50	100%	100%	

82)

■ Femenino

■ Masculino



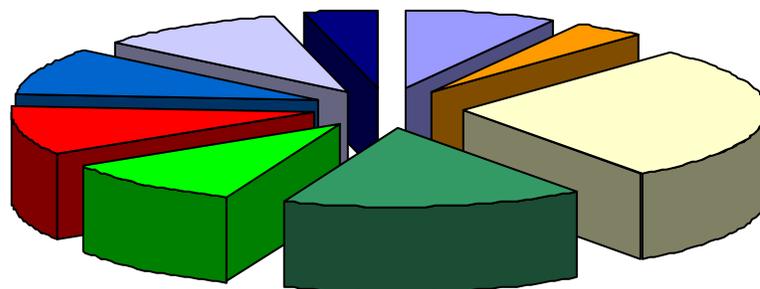
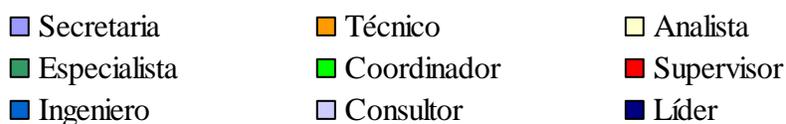
Sexo Encuestados

Nivel de los Cargos: dentro de la muestra se encontraron los siguientes niveles de cargo, los cuales representan el nivel de los individuos seleccionados en la muestra. Por asuntos relacionados con la confidencialidad de la data, las personas indicaron cuál es su nivel dentro de una escala del 1 (técnico) hasta 6 (supervisor), con una opción de “Otro” para los cargos que no aparecen en la escala, los empleados solo debían colocar el primer nombre de su puesto para asegurar lo más posible el anonimato de aquellos que llenaban el instrumento de recolección, tal como fue solicitado por la empresa objeto de estudio.

62) Niveles de Cargos

Cargos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Secretaria	4	8%	8%	8%
Técnico	2	4%	4%	12%
Analista	14	28%	28%	40%
Especialista	8	16%	16%	56%
Coordinador	5	10%	10%	66%
Supervisor	5	10%	10%	76%
Ingeniero	5	10%	10%	86%
Consultor	5	10%	10%	96%
Líder	2	4%	4%	100%
Total	50	100%	100%	

83)



Niveles de Cargos

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

En este proyecto de investigación, se plantearon diferentes teorías sobre el tema de la satisfacción, con el fin responder estructurar una basamento teórico sobre al cuál se basaría la investigación y de esta manera alcanzar los objetivos inicialmente trazados. Entre estas teorías, destacan la de Jerarquías de Necesidades de Maslow, la Teoría X y Y de McGregor, la Teoría de las Tres Necesidades de McClelland y la Teoría de los dos factores de Herzberg, la cual orienta la perspectiva o desarrollo del estudio.

En este sentido, mientras la teoría de Maslow se orienta hacia las diversas necesidades humanas; la teoría de McGregor, propone dos puntos de vista sobre el hombre, uno negativo (Teoría X) y otro positivo (Teoría Y); la teoría de McClelland se basa en tres necesidades, a saber Logro, Afiliación y Poder, y la teoría de Frederick Herzberg explica la satisfacción profesional a través del ambiente o entorno laboral, y el propio trabajo del individuo, es decir, un enfoque bidimensional orientado tanto a factores intrínsecos como extrínsecos. En resumidas cuentas, al autor expone que los factores responsables de generar satisfacción son diferentes e independientes de los factores responsables de generar insatisfacción, y afirma que en el cargo o puesto de trabajo, la satisfacción está en función del contenido y actividades desafiantes, interesantes y estimulantes que surgen de él, denominado factores motivacionales. Al igual que afirma, que la insatisfacción en el cargo está relacionada con el ambiente, supervisión, relaciones interpersonales y contexto general del puesto de trabajo, denominado factores higiénicos.

Por su parte, para evaluar el nivel de satisfacción presente en los empleados escogidos en la muestra respecto al sistema de compensación total existente en la empresa seleccionada

(Telefónica Movistar) , se efectuó un análisis de frecuencia, con el propósito de observar de forma detallada el comportamiento de los niveles de satisfacción ante cada uno de los ítems definidos para la variable del estudio. Seguidamente, se desarrolló un análisis correlacional, con la finalidad de identificar posibles relaciones de causalidad entre los ítems. Una vez elegidas las correlaciones más significativas, se procedió a la aplicación de la prueba de Chi Cuadrado, que mide la discrepancia existente entre las frecuencias observadas y las esperadas, y con la cual se define la confiabilidad de la relación.

Con el análisis de frecuencia, se obtuvo en detalle, el nivel de satisfacción presente en cada individuo, ante los diferentes ítems que componen los factores higiénicos y motivacionales. Se pudo observar que en general, el nivel de satisfacción es alto para la mayoría de los indicadores utilizados, exceptuando dentro de los factores extrínsecos financieros directos, el ítem Sueldo y Salario Base, donde el resultado fue más uniforme entre las opciones de respuesta, es decir, que ninguna de las opciones sobresale significativamente, como ocurre también con el indicador de Políticas de Evaluación de Desempeño, Promoción y Ascensos. Asimismo, los factores motivacionales mostraron una inclinación hacia el nivel de satisfacción, a excepción del factor extrínseco no financiero relacionado con la capacitación que otorga la empresa, en el cual hubo mayor respaldo al nivel de insatisfacción. De igual manera, es importante mencionar que la presencia de neutralidad (ni satisfacción / ni insatisfacción), se acentuó en los factores higiénicos, con mayor énfasis en los extrínsecos financieros directos, ya que muchos de estos son otorgados por Ley, como es el caso del bono alimentación y del ticket guardería, y también, en respaldo a la teoría, las recompensas financieras constituyen un factor preventivo y ha sido demostrado que no influyen de gran manera en la satisfacción del empleado.

En síntesis, de acuerdo al valor de la media de la muestra (3,60) y una desviación estándar de 0,80, se puede inferir que los individuos seleccionados, se encuentran en general, satisfechos respecto a los factores higiénicos y motivacionales que componen a la variable del estudio. Estos datos permiten concluir, que los empleados se sienten a gusto con su trabajo, y que los factores motivacionales se encuentran presentes en un nivel óptimo, a través de los distintos aspectos contenidos en el trabajo que ejecutan los empleados, en resumen, este factor

al estar presente genera niveles más altos de satisfacción y de productividad, muy por encima de los esperados, y esto se ve claramente en que la mayoría de los datos se ubican entre las opciones de satisfacción. En el caso de los factores higiénicos, a pesar de que no generan un incremento sustancial y duradero de la satisfacción, sirven para evitar fuentes de insatisfacción, y de acuerdo a los resultados obtenidos en las frecuencias y medidas de tendencia central, se podría inferir que la empresa utiliza estos factores en la mayoría de los casos para evitar insatisfacción en sus empleados, porque de acuerdo a los resultados dentro de los factores higiénicos, la mayoría de los datos se encuentran entre las opciones de indiferencia y satisfacción, resaltando de este modo el carácter preventivo de los factores higiénicos.

Aun cuando este análisis va despejando el camino, no permite identificar cuáles aspectos son más importantes e influyentes en la satisfacción. Para enfrentar esta limitante, se utilizó el análisis de correlación con la finalidad de detectar cuáles son esos factores que inciden en el nivel de satisfacción, y cómo y con qué frecuencia influye un indicador sobre otro, en este caso se agruparon los ítems pertenecientes a cada indicador, obteniendo un valor promedio sobre estos factores, con los cuales se trabajaron estos análisis correlacionales.

En ese mismo orden de ideas, el análisis de correlación mostró las relaciones fuertes y significativas que existen entre los indicadores estudiados, a partir de las cuales se eligieron aquellas que resultaron de interés para la investigación. Seguidamente, se utilizaron tablas de cruces, y se aplicó la prueba de Chi cuadrado, así como los coeficientes de Pearson y de contingencia, para establecer la confiabilidad de esas relaciones. De acuerdo a estas pruebas, se observó cuales son esas variables que influyen en la satisfacción con más frecuencia y cuáles son consideradas de mayor peso por los empleados. Estas variables pertenecen a los factores motivacionales, y son específicamente, libertad en la toma de decisiones, formulación y evaluación de objetivos, uso de habilidades personales, y crecimiento personal y profesional. Por su parte, aunque los factores higiénicos también estuvieron presentes, aparecen con debilidad comparados con los factores motivacionales, lo que deja ver una clara tendencia de preferencia hacia estos últimos.

De esta manera, analizando los resultados, se descubren datos que respaldan las proposiciones contenidas en el basamento teórico expuesto en el estudio, ya que a través de las sólidas relaciones encontradas entre los diversos factores motivacionales, se demuestra que efectivamente los empleados consideran más importantes e incidentes en su nivel de satisfacción, aquellos aspectos que le brindan la oportunidad de participar en la planeación y control de sus actividades, aumentando deliberadamente su responsabilidad para con el logro de objetivos, y el desafío de las tareas del cargo, y en consecuencia que atiendan a la necesidad intrínseca del individuo de alcanzar un nivel más alto en su crecimiento personal y profesional, que a su vez envuelve el deseo de autorrealización como fin último, tal como explica Herzberg en los factores motivacionales y también como lo hace Maslow (1968) en su clasificación de necesidades; donde cada individuo posee una escala de necesidades por las cuales va ascendiendo a medida que la otra es satisfecha, de este modo el último eslabón de la cadena es la autorrealización, que se convierte en la principal meta de los empleados, tal como lo indica el presente autor:

El término satisfacción, encierra sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y que además tienen gran significación para el trabajo. Cuando estos factores son óptimos elevan la satisfacción de modo sustancial. (Ferrín K., et al 2002)

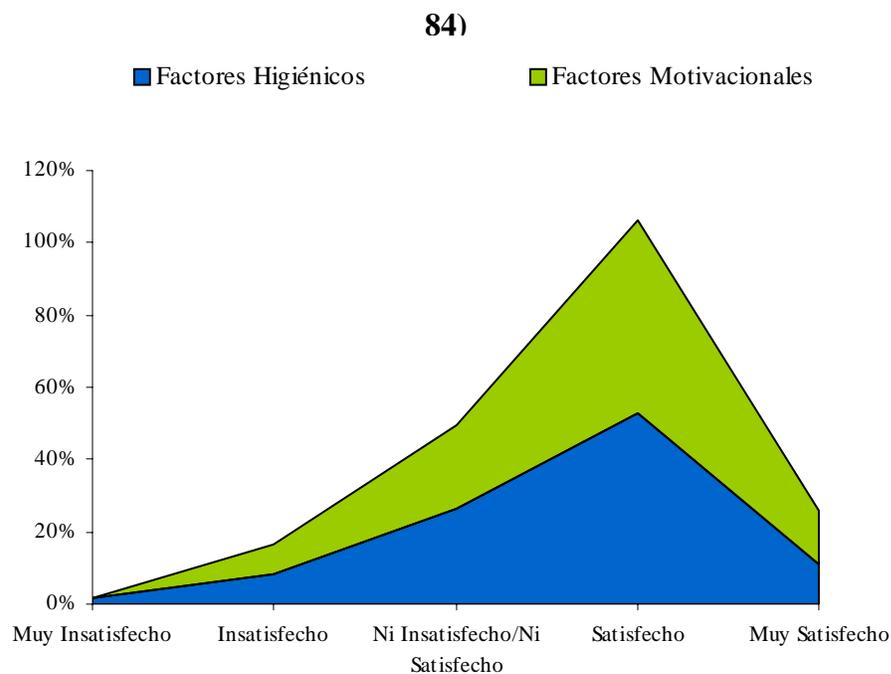
En consecuencia, aquellos aspectos como políticas de evaluación, supervisión recibida, relaciones interpersonales y condiciones de trabajo, definidos por Herzberg (1959) como factores higiénicos, se muestran débiles en la preferencia que hacen los empleados como factores incidentes en su satisfacción, pues los datos reflejan que mientras la empresa mantiene los factores higiénicos en niveles adecuados, el personal no estará insatisfecho, sin

embargo tampoco estará satisfecho. La data expresa también, que los empleados en buena parte, orientan su satisfacción hacia las necesidades intrínsecas de realización, crecimiento y reconocimiento profesional, libertad en toma de decisiones, participación en la formulación de objetivos, uso de habilidades personales, entre otros. No obstante, los resultados indican también que hay factores higiénicos que inciden en los motivacionales, de una u otra forma, comprobando que si bien no son los más influyentes en la satisfacción del individuo, necesariamente deben estar presentes por su carácter preventivo de fuentes de insatisfacción, ya que como se ha mencionado anteriormente, su presencia en niveles adecuados no genera un incremento sustancial en la satisfacción, pero sí permiten el desarrollo óptimo de los factores motivacionales, ya que crean las condiciones para que el individuo pueda ir ascendiendo en sus metas y alcance su fin último de autorrealización, tal como indica Herzberg y también Maslow (1968) en su teoría, cuando señala que primero deben estar satisfechas las necesidades de orden inferior para poder alcanzar las necesidades de orden superior, que son los que en definitiva inciden en la satisfacción del empleado respecto a su trabajo.

Luego de evaluar los análisis pertinentes, se encuentra que las relaciones más frecuentes y significativas, surgieron entre sueldo y salario base y políticas de evaluación de desempeño; seguridad en el empleo con cumplimiento de disposiciones legales; seguridad en el empleo y supervisión recibida; en el caso de factores higiénicos influyendo sobre factores higiénicos. También se tiene, crecimiento personal y profesional con políticas de evaluación de desempeño; libertad en la toma de decisiones y supervisión recibida; formulación y evaluación de objetivos y supervisión recibida; uso de habilidades personales y supervisión recibida; crecimiento personal y profesional con supervisión recibida; crecimiento personal y profesional con condiciones de trabajo; crecimiento personal y profesional con sueldo y salario base; libertad en toma de decisiones con seguridad en el empleo; formulación y evaluación de objetivos con seguridad en el empleo; uso de habilidades personales y seguridad en el empleo; crecimiento personal y profesional y seguridad en el empleo; en el caso de factores higiénicos influenciando los factores motivacionales. Finalmente, se tiene libertad en toma de decisiones y delegación de responsabilidad; formulación y evaluación de objetivos y delegación de la responsabilidad; uso de habilidades personales y capacitación; crecimiento personal y profesional y capacitación; uso de habilidades personales y formulación y

evaluación de objetivos; crecimiento personal y profesional y uso de habilidades personales, para el caso de factores motivacionales influyendo factores motivacionales. En ningún caso se encontró influencia de factores motivacionales sobre los factores higiénicos.

Como última observación se tienen los resultados totalizados, de los cuales se puede apreciar que ambos factores se encuentran presentes en la organización, sin embargo, son los factores motivacionales los que ejercen un aumento significativo en los niveles de satisfacción, comparado con los factores higiénicos, ya que estos son simplemente factores de mantenimiento, tal como se observó en las pruebas de correlación. Esto apoya la explicación anterior, donde se detalla la función e impacto de cada factor. Gráficamente se puede ver:



Comparación Factores Higiénicos y Motivacionales

Ya para finalizar, se tiene que los resultados apoyan claramente las proposiciones expuestas en la teoría de los dos factores de Herzberg (1959), la cual indica que los factores motivacionales ejercen mayor influencia en el nivel de satisfacción de los empleados, de lo que pueden ejercer los factores higiénicos.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez evaluada y analizada toda la data, se hace posible comenzar a elaborar conclusiones y crear criterios sobre el tema estudiado. Se inicia por describir brevemente el comportamiento de los resultados, los cuales arrojaron una clara tendencia hacia las proposiciones teóricas expuestas previamente en el estudio, es decir, que tal como lo expresa Herzberg (1958) en su teoría de los dos factores, denominada Teoría de Higiene-Motivación, los empleados mostraron una alta inclinación hacia los factores motivacionales como factores de mayor incidencia en su nivel de satisfacción.

En este sentido, de acuerdo a los resultados mostrados y explicados en los capítulos anteriores, queda claro que ambos factores deben estar presentes en las estrategias que la Gerencia de Recursos Humanos elabore en materia de compensación total, ya que cada uno cumple una función diferente. Los factores higiénicos fungen como agentes de mantenimiento y prevención, que si bien no son la principal fuente de satisfacción para los empleados, sí representan una fuente para evitar el nivel de insatisfacción en ellos. Los factores motivacionales por su parte, constituyen la fuente principal de satisfacción, ante las cuales, los empleados esperan sea bien manejada por sus superiores, o quienes tienen la responsabilidad de dirigir el camino de la empresa.

Los resultados obtenidos, indican que los individuos que participaron en el estudio se encuentran en general satisfechos, tanto con los factores higiénicos como con los motivacionales, aunque se pudo comprobar a través de los diversos análisis llevados a cabo,

que los factores que incrementan de manera sustancial el nivel de satisfacción en ellos, son los factores motivacionales, que incluyen libertad para la toma de decisiones, participación en la formulación y evaluación de objetivos, uso de habilidades personales, crecimiento personal y profesional, entre otros, y que en resumen se refieren a las actividades vinculadas con el trabajo en sí y el contenido del puesto. Asimismo, se encontró también que los factores higiénicos a pesar de no ser la fuente principal de satisfacción laboral, influyen en el establecimiento y desarrollo de los factores motivacionales, pues sirven como base para generar una relación deseada entre empresa y trabajador, en consecuencia, estos factores higiénicos como supervisión recibida, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, etc. necesariamente deben existir y mantener además un estatus adecuado. Esto se observó, mediante el estudio de las relaciones entre cada uno de los indicadores, a través de los análisis de correlación, de donde se seleccionaron entre una gama de opciones, las relaciones más fuertes y significativas para el estudio. A partir de estas correlaciones, se identificó cuáles indicadores inciden con mayor importancia en el nivel de satisfacción de los empleados, es decir, a qué aspectos le dieron estos más valor, de la misma manera, los análisis también permitieron conocer cuáles influyen parcialmente, en esos factores de mayor incidencia en el nivel de satisfacción encontrado en los individuos de la muestra, es decir la relación de causalidad entre uno y otro factor.

En relación a lo anterior, se encontró que el nivel de satisfacción de los empleados de Movistar, seleccionados para participar en el estudio, se nutre primordialmente de las necesidades de desarrollo y autorrealización, y adicionalmente, que su nivel actual de satisfacción antes estas se encuentra medianamente insatisfecha. Pero la empresa, a través de la definición de cargos y actividades que permiten la participación y el uso de capacidades personales, podría responder y satisfacer ese deseo intrínseco de autorrealización en sus empleados. Pero se encontró, como se explica en párrafos anteriores, que para llegar a esta situación deben establecerse ciertos factores higiénicos de manera adecuada, que le permitan a la empresa disponer de las condiciones necesarias para lograr que sus empleados alcancen la satisfacción de sus necesidades de crecimiento personal y profesional, y uso de habilidades personales, que de todos los indicadores elaborados para el estudio, son los que aparecen con

más frecuencia; y según la teoría de los dos factores de Herzberg, son aquellos que efectivamente impactan con mayor fuerza en la satisfacción de un individuo.

Es importante mencionar también, que estos resultados son confiables y generalizables, ya que las distintas pruebas aplicadas para la medición de los datos, así lo señalan. Debido a que las relaciones mostraron significancia, existe confiabilidad en ellas. De igual manera, los resultados obtenidos en la muestra se pueden generalizar a la población, puesto que la media de la misma se ubica dentro de los límites del intervalo de confianza al 95%, es decir que hay una probabilidad de 95% de que los valores obtenidos en una muestra tomada al azar, puedan ser encontrados en el resto de la población. Por lo cual, se hace factible la aplicación de este tipo de estudio en otras organizaciones, siempre y cuando se adapte a las condiciones particulares de cada empresa, y al momento en que se vaya a ejecutar.

En definitiva, los individuos en general se mostraron más interesados en aquellos aspectos que le permiten crecer, y no tanto en aquellos aspectos monetarios. En consecuencia, es posible inferir que la empresa en ese sentido, mantiene un nivel de satisfacción adecuado en sus empleados, pues así lo expresaron. Sin embargo, cabe resaltar que según la teoría, muchos de los factores higiénicos son establecidos por ley, de manera que para los empleados es tácita su existencia, aunque la empresa sí puede mejorar los tiempos de entrega y respuesta, tal es el caso de los ticket guardería y alimentación, y el acceso a prestaciones sociales, por mencionar algunos ejemplos. No obstante, los participantes de la investigación, se mostraron medianamente insatisfechos ante los planes de capacitación que la empresa les ofrece actualmente, así como frente a las políticas de evaluación de desempeño, ascenso y promoción.

La sugerencia es que las estrategias de compensación total, se dirijan a impulsar este tipo de planes de capacitación o adiestramiento, que le permitan al individuo ampliar sus conocimientos, enriqueciendo así su plano personal y profesional. En consecuencia, las estrategias de compensación total deberían incluir una fase previa de evaluación de desempeño, cuyo procedimiento sea objetivo y acorde a las necesidades de los empleados, para considerar en principio, el desempeño del empleado, y seguidamente evaluar también la

detección de necesidades, con la que se pueda conocer aquellas brechas que requieran la aplicación de planes de capacitación y/o adiestramiento, finalmente, invertir en las estrategias de compensación extrínseca no financiera, y seleccionar a los empleados más competentes para ser enviados a los planes o programas antes mencionados. Otro aspecto relevante, fue el bajo nivel de satisfacción mostrado por los participantes de la muestra, frente a las políticas de promoción y ascenso; ante lo cual se puede recomendar, dirigir las políticas de selección hacia el reclutamiento interno, por encima del reclutamiento externo, con el fin de aumentar la movilidad dentro de la empresa y las oportunidades de desarrollo de carrera en la organización.

En general, las estrategias de compensación total deben considerar la totalidad de factores que inciden en el individuo, no basta sólo con remunerar bien, es necesario conjuntamente ofrecerle al empleado una serie de elementos contenidos dentro de los factores higiénicos y motivacionales, que compensen no sólo sus necesidades más básicas, sino también aquellas necesidades intrínsecas, de índole personal y autorrealización. Al final de cuentas, los resultados serán beneficiosos para ambos (empresa-trabajador), porque cuando la empresa invierte en su capital humano, invierte también en su crecimiento y rentabilidad como empresa, ya que un empleado capacitado y satisfecho, se traduce en un empleado eficaz. Obviamente, no hay que descuidar los beneficios monetarios y el resto de los factores higiénicos (los cuales deben estar presentes y mantener niveles adecuados), así como el intento de darle igual importancia a los factores que el individuo demanda como trabajador.

Sin duda, un buen sistema de compensación total, requiere ser equitativo al interior y competitivo en relación con el mercado, pero en la actualidad y frente a los vertiginosos cambios que experimenta el mundo laboral, así como a la situación económica del país, también requiere ser un sistema completo, que adicional a los beneficios económicos, le brinde al empleado la oportunidad de crecer, de participar, y de sentirse parte activa del proceso y desarrollo tanto del área específica en que trabaja, como de la empresa en general. De acuerdo a esto, los sistemas de compensación total se han modificado, ahora suelen establecer incentivos asociados a riesgo en las remuneraciones, con el propósito de responder a las exigencias de productividad de los mercados, se han establecido modelos de

competencia, y muchos otros, pero lo que debe mantenerse constante y seguro, es que el desarrollo de las personas es hoy en día una exigencia competitiva, que prepara al empleado y en consecuencia a la empresa para enfrentar mercados exigentes.

En un mundo donde la competencia crece velozmente, la organización debe percibir a sus empleados como una llave de éxito, por lo que la inversión en el aspecto humano de las organizaciones, es tan o más importante que cualquier otra estrategia de inversión, ya que una empresa no es otra cosa mas que la gente que trabaja en ella. Las organizaciones deben elaborar sus estrategias de compensación total, basados en el supuesto que el recurso humano es el activo más valioso que posee, y evaluar constantemente la satisfacción de sus empleados, para mantener lo que genera buenos resultados, y detectar aquellas cosas que están fallando y se puedan mejorar.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- (2004). Frederick Herzberg: 2 Factor Hygiene and Motivation Theory [Online] Disponible http://accelteam.com/human_relations/hrels_05_herzberg.html
- Cea D'Ancona, María de los Ángeles (1998). Metodología Cuantitativa: Estrategias y Técnicas de Investigación Social. Madrid: Editorial Síntesis Sociológica
- Chapman, Alan (2001), Frederick Herzberg Motivational Theory: Frederick Herzberg's motivation and hygiene factors [Online] Disponible: <http://www.businessballs.com/herzberg.htm>
- Cruz Cordero, Teresa (1998), Motivación y Satisfacción Laboral: La experiencia de una empresa productiva. [Online] Disponible: www.nodo50.org
- Diccionario Banco Central de Venezuela (2004) [Online] Disponible: www.bcv.com.ve
- Ferrín k., Bertona L., Aquino G., y Aizenszlos I. (2002, junio). Efectos de los layoff sobre los Recursos Humanos. Trabajo presentado en el panel Internacional de la Conferencia 2002 de la International Association of Career Management Professionals, Toronto, Canadá
- Gómez-Mejía (1997) Gestión de RRHH, Madrid: Editorial Printice-Hill.
- Hunt FT, John W. (2004) El dinero no lo es todo ¿Está satisfecho con su empleo? [Online] Disponible: <http://www.barquisimeto.com/cielorojo/gerencia/ar0404.html>
- Richard I. Levin - David S. Rubin, (1996) Estadística para Administradores, Prentice hall, sexta ed.
- Ley de Alimentación para Trabajadores (2004), Gaceta Oficial número 38.094 del 27 de Diciembre de 2004.

- Ley Orgánica del Trabajo (1997), Gaceta Oficial número 5.152 del 19 de Junio de 1997.
- Locke y Otros (1980) The Relative Effectiveness of Four Methods of Motivating Employee Performance. En Changes in Working Life. Londres: Jhon Wiley. Ltd.
- López, Adriana (2001). La Motivación. [Online], Disponible: www.monografias.com
- Motivación en Diccionario Enciclopédico Larousse (p. 690) Barcelona: Spes Editorial, S.L.
- Oliveros, Luis (2004) Otro Año Más del Viernes Negro [Online] Disponible: <http://www.analitica.com/va/economia/opinion/2862385.asp>
- Rivera, Gladys (2001). Globalización de los Recursos Humanos [Online] Disponible: <http://www.shrmglobal.org/publications/c&d/1101.htm>
- Rodríguez, José (2002). Sin título [Online] Disponible: http://www.madrimasd.org/revista/revista9/otro_aire.asp
- Stoner, James; Freeman, Edward; Gilbert, Daniel (1996). ADMINISTRACIÓN (Sexta Edición). México: Pearson.
- Swenson, David X. (2000) Teoría de las tres Necesidades de McClelland [Online] Disponible: <http://www.css.edu/dswenson/web/LEAD/McClelland.html>
- Urquijo J.I., Bonilla Josué, García Gustavo (2004) La Remuneración del Trabajo: Manual para la Gestión de Sueldos y Salarios Caracas: Departamento de Estudios Laborales UCAB-Caracas-2004
- Vitor, Gilberto (1997). Inteligencia Emocional [Online] Disponible: <http://www.bravoshopping.com/bravoshop/lr0000004454.html>
- William B. Writher, Jr. Y Heith Davis (2003). Administración de la Compensación [Resumen], Administración de Personal y Recursos Humanos [Online] Disponible: <http://server2.southlink.com.ar/vap/compensacion.htm>
- Zas Ros, Bárbara (2004). La Satisfacción como Indicador de Excelencia en la Calidad de los Servicios de Salud. [Online] Disponible: www.psicologiaincientifica.com
- Organización Internacional del Trabajo (1991). El dilema del sector no estructurado, Memoria del Director General (Parte I), Conferencia Internacional del Trabajo, 78.^a reunión, Ginebra.

ANEXO A PORTADA INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN



**UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
RELACIONES INDUSTRIALES
COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS**

CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL

Atendiendo a requerimientos académicos, es necesario efectuar un estudio de tesis de grado para la culminación de nuestra carrera profesional. En ese sentido, el cuestionario que a continuación se le entrega, no es más que un instrumento de medición que permitirá a los estudiantes concluir una fase de ese estudio. Agradecemos de ante mano su colaboración, y garantizamos la confidencialidad de los datos aquí suministrados, así como el resguardo de identidad, ya que será de uso exclusivo para los estudiantes responsables por el proyecto de tesis, lejos de implicar un interés por parte de la organización.

Respecto al instrumento, es prudente comentar que el ambiente de trabajo y la labor allí efectuada por usted, pueden producirle un cierto grado de satisfacción o insatisfacción, dependiendo de los resultados obtenidos y de una serie de factores ajenos a su persona. Usted deberá escoger una opción de las cinco alternativas, para cada pregunta según corresponda a su nivel real de satisfacción o insatisfacción, y para ello deberá marcar con una "X" el recuadro que represente en mayor medida ese grado de satisfacción o insatisfacción en cada casilla. Recuerde sólo una "X" para cada pregunta, por ejemplo:

Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
			X	

Con este instrumento se quiere medir su grado de satisfacción respecto a diversos elementos relacionados con su entorno laboral. No hay respuestas buenas ni malas, porque cada quien puede tener su propio punto de vista, por lo que se le pide la mayor sinceridad y exactitud al responder, y así mismo no dejar ninguna pregunta sin responder.

ANEXO A

A2: INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN

Cúal es el grado de Satisfacción que siente usted respecto a:	1	2	3	4	5
1 La estabilidad que le ofrece su puesto de trabajo					
2 Al trato de igualdad y justicia que recibe por sus supervisores					
3 A la relación entre el nivel educativo que posee y el cargo que ocupa actualmente					
4 Frecuencia con que es supervisado					
5 Las Políticas de Seguridad, que la empresa ofrece en cuanto a Seguridad de Acceso					
6 El estado físico y calidad de los equipos y herramientas de trabajo disponibles para usted					
7 La cantidad de días de bono vacacional que le otorga la empresa					
8 El aspecto físico de su lugar de trabajo					
9 Al status dentro de la empresa, que le otorga el tipo de cargo que ocupa					
10 El estado de limpieza e higiene de su lugar de trabajo					
11 Al acceso y uso que puede darle al FAP					
12 Las políticas de evaluación de desempeño de la empresa					
13 La temperatura de su lugar de trabajo					
14 Las Políticas de Seguridad Industrial, que la empresa le ofrece en cuanto a Sistema de Alarmas					
15 Las políticas de seguridad telemática					
16 Cumplimiento de las funciones delegadas en usted					
17 La frecuencia con que son evaluados los resultados de los objetivos					
18 La participación en actividades extra laborales, diseñadas por la empresa para el trabajador					
19 Al cumplimiento de convenios, disposiciones y leyes laborales por parte de la empresa					
20 La puntualidad del pago del Ticket Guardería					
21 La atención que se presta a las sugerencias que usted realiza					
22 La puntualidad del pago del bono de alimentación					
23 Las Políticas de Seguridad, que la empresa ofrece en cuanto a Activos Fijos (Mobiliarios, equipos de oficina, herramientas de trabajo, etc.)					
24 Al horario de trabajo que debe cumplir					
25 La frecuencia con que se otorgan las utilidades					
26 La situación financiera actual de la empresa					
27 La cantidad que le otorga le empresa por Ticket Guardería					
28 Al tipo de supervisión que recibe					
29 La contribución de las funciones que ejecuta en el puesto de trabajo a su crecimiento personal					
30 Las políticas de promoción que la empresa dispone para usted					

Muy Insatisfecho	1
Insatisfecho	2
Ni Insatisfecho/Ni Satisfecho	3
Satisfecho	4
Muy Satisfecho	5

ANEXO A

A3: INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN

Cúal es el grado de Satisfacción que siente usted respecto a:		1	2	3	4	5
31	Los resultados de su área					
32	La asistencia médica que otorga la empresa a través del sistema de Rescarven					
33	La adquisición de nuevas habilidades o capacidades en el desarrollo de sus actividades laborales					
34	La frecuencia con que es enviado a cursos, adiestramientos o planes de capacitación					
35	La Relación que mantiene con sus supervisores					
36	El nivel de delegación de funciones que le otorga su supervisor					
37	Al acceso y uso que puede darle a las utilidades					
38	El apoyo que recibe por sus supervisores					
39	La frecuencia en que recibe los incremento del salario base					
40	Las condiciones ergonómicas (sillas, teclados, pantallas del computador) de su puesto de trabajo					
41	La forma en que sus supervisores juzgan su tarea					
42	La cantidad que le otorga le empresa por bono de alimentación					
43	Las Políticas de Seguridad Industrial, que la empresa le ofrece en cuanto a Salidas de Emergencia					
44	El uso pleno de capacidades o habilidades en el desarrollo de sus actividades laborales					
45	El número de meses de utilidad que otorga la empresa					
46	Al acceso y uso que puede darle a las prestaciones sociales					
47	Al sueldo o salario base que recibe actualmente					
48	Las Políticas de Seguridad, que la empresa ofrece en cuanto a Seguridad Personal					
49	Su participación en el establecimiento de objetivos y metas del departamento en el que trabaja					
50	El porcentaje que aporta la empresa por concepto del FAP					
51	Al grado de libertad que le otorgan para la toma de decisiones					
52	Al apoyo que recibe de sus compañeros de trabajo o similares					
53	El nivel de calidad de los cursos o programas a los que es enviado					
54	Las Políticas de Seguridad Industrial, que la empresa le ofrece en cuanto a Equipos de Primeros Auxilios					
55	Las políticas de ascenso de la empresa					
56	Las relaciones personales con sus compañeros de trabajo					
57	La contribución de las funciones que ejecuta en el puesto de trabajo a su crecimiento profesional					
58	La cantidad de incremento del salario base					

Muy Insatisfecho	1
Insatisfecho	2
Ni Insatisfecho/Ni Satisfecho	3
Satisfecho	4
Muy Satisfecho	5

Datos Generales:

Sexo: F M

Nivel del Cargo

1	Técnico	
2	Secretaria	
3	Analista	
4	Especialista	
5	Coordinador	
6	Supervisor	
Otro		

Preguntas Especiales:

A) ¿Usted disfruta del beneficio de Ticket Guardería? 1)SI ___ 2)NO ___

B) ¿Usted disfruta del beneficio de Bono Alimentación? (Cesta Ticket) 1)SI ___ 2)NO ___

ANEXO B

B1: MATRIZ DE VACIADO DE DATOS

Individuos	Preguntas																																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30							
1	3	4	4	4	4	3	5	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4				
2	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5				
3	4	2	4	3	4	4	4	3	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	2	4	4	4	3	2	2	2	2				
4	5	4	5	4	4	4	1	5	3	5	5	5	5	3	3	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4				
5	4	3	4	3	2	3	4	4	1	3	3	3	4	2	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	2	4			
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5			
7	4	4	2	3	3	2	4	3	4	2	4	1	2	4	4	4	2	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5			
8	5	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5			
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
10	4	3	4	4	4	4	5	5	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4			
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
12	4	4	4	4	3	3	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
13	5	2	3	4	5	5	5	3	3	5	3	3	3	4	4	4	4	2	5	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
15	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	1	3	2	4	4	2	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	2	3	2	4	4		
16	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
17	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
18	4	3	3	4	2	2	4	3	1	4	2	3	1	4	2	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3		
19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
20	4	3	3	2	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	2	4	4	5	4	3	2	4	4	4	4		
21	4	3	4	4	4	4	3	4	2	3	4	2	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3		
22	4	2	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	2	2	4	5	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
23	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
24	4	2	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
25	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	3	3	5	3	4	3	2	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4		
26	5	4	4	3	4	2	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
27	5	5	2	5	5	3	2	4	4	4	5	4	3	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
28	4	3	2	5	4	2	3	4	5	2	5	3	4	3	3	5	5	3	3	3	3	3	3	4	4	5	5	3	4	2	4	4	4	4		
29	3	2	2	3	2	4	4	4	4	2	3	2	3	3	3	4	3	5	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
30	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
31	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
32	4	2	4	4	2	4	1	2	4	4	4	2	4	2	4	2	4	3	2	4	3	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
33	4	4	2	4	2	4	4	4	3	2	4	1	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
34	4	3	4	3	2	3	3	4	4	4	4	2	2	3	1	4	2	3	2	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
35	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
36	4	4	4	4	3	3	5	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
37	5	3	5	4	4	5	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	5	3	4	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
38	3	4	4	4	2	3	4	4	3	3	4	2	4	2	4	4	4	2	3	4	2	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
39	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
40	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
41	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
42	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	2	2	4	2	4	2	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
43	5	4	4	4	5	5	2	5	4	3	5	5	5	3	4	4	4	5	3	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
44	4	4	4	5	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
45	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
46	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	2	3	2	4	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
47	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
48	4	4	4	3	2	2	3	3	3	3	2	3	4	2	2	4	3	4	4	3	4	3	2	4	5	4	5	3	3	4	4	4	4	4	4	
49	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
50	3	4	4	4	2	3	4	4	4	3	4	2	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Media	4,12	3,67	3,71	3,88	3,62	3,67	3,86	3,92	3,83	3,47	4,02	3,21	3,38	3,51	3,51	4,16	3,62	3,40	4,00	3,04	3,60	3,10	3,55	3,96	4,24	4,16	3,18	3,62	3,66	3,66	3,66	3,66	3,66	3,66		
Mediana	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	
Moda	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	
D. Estándar	0,56	0,88	0,74	0,69	0,92	0,90	0,87	0,70	0,63	0,84	0,65	0,99	0,97	0,82	0,92	0,51	0,78	0,78	0,64																	

ANEXO C

C1: BASE DE DATOS POR VARIABLE

Individuos	Sexo	Nivel de Cargo	¿Usted disfruta del beneficio de Ticket Guardería?	¿Usted disfruta del beneficio de Bono Alimentación?	Políticas de Evaluación de Desempeño, Promoción y Ascenso	Políticas de Seguridad	Cumplimiento Disposiciones Laborales	Supervisión Recibida	Condiciones de Trabajo	Relaciones Interpersonales	Sueldo o Salario Base	Bono Vacacional
1	1	3	1	1	3	3	4	4	4	4	3	5
2	1	1	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5
3	2	3	1	1	2	3	4	3	4	4	3	4
4	1	3	2	2	2	3	4	4	4	3	2	1
5	2	4	2	2	4	2	4	3	3	4	3	4
6	1	3	2	2	3	4	4	4	4	2	3	4
7	1	3	2	2	1	3	7	3	3	3	3	4
8	2	6	1	1	3	3	4	4	4	5	3	5
9	2	7	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4
10	1	4	1	1	4	4	4	4	4	4	4	5
11	2	6	1	1	4	4	4	4	4	4	3	4
12	2	4	1	1	3	3	3	4	4	4	3	4
13	2	3	1	1	2	4	5	3	4	3	3	5
14	1	6	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4
15	1	7	2	2	3	3	4	3	3	4	2	4
16	2	5	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4
17	1	3	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4
18	2	3	1	1	3	3	4	4	3	3	3	4
19	1	3	2	2	5	4	5	5	5	5	5	5
20	1	9	1	1	3	3	4	3	4	4	3	4
21	1	5	1	1	2	4	4	4	4	4	2	3
22	1	5	1	1	2	2	3	3	4	5	3	4
23	2	3	1	1	3	4	4	4	4	4	2	4
24	1	1	1	1	3	3	4	3	4	4	2	4
25	1	4	1	1	3	3	5	4	4	4	2	4
26	1	8	2	1	4	3	3	4	3	4	3	4
27	1	8	1	1	2	4	5	5	3	5	3	3
28	1	6	1	1	3	4	3	4	3	4	2	3
29	2	6	1	1	2	2	3	3	3	3	2	4
30	2	4	1	1	3	3	4	4	3	3	3	4
31	2	7	2	1	3	4	4	4	4	4	3	3
32	2	4	1	1	2	2	4	3	4	3	3	1
33	1	3	2	2	1	3	3	3	3	4	1	4
34	1	1	2	2	3	3	2	3	4	3	2	3
35	2	3	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4
36	2	4	1	1	2	4	4	4	4	3	4	5
37	1	5	2	2	3	2	5	4	4	4	3	4
38	1	1	1	1	2	2	4	4	3	4	4	4
39	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4
40	2	4	2	2	4	4	4	4	5	4	4	4
41	1	8	1	2	3	4	4	4	3	4	3	3
42	1	8	2	2	3	3	3	3	4	4	3	4
43	2	8	2	2	4	4	5	5	5	4	4	2
44	1	3	1	1	1	2	4	5	2	4	2	4
45	2	2	1	1	4	4	4	4	4	4	3	4
46	2	7	2	2	2	3	5	4	3	4	3	4
47	2	9	1	1	4	5	5	5	4	5	3	5
48	2	3	1	1	3	2	4	4	3	4	3	3
49	2	7	2	2	4	4	4	5	4	4	4	4
50	2	5	2	2	3	2	4	4	3	4	4	4

ANEXO D

D1: MATRIZ DE CORRELACIÓN

Correlaciones

		Políticas de Evaluación de Desempeño, Promoción y Ascenso	Políticas de Seguridad	Cumplimiento Disposiciones Laborales	Supervisión Recibida	Condiciones de Trabajo	Relaciones Interpersonales	Sueldo o Salario Base	Bono Vacacional	Utilidades	Prestaciones	FAP
Políticas de Evaluación de Desempeño, Promoción y Ascenso	Correlación de Pearson Sig. (2-colas) N	1 0 50	,588(**) 0 50	0,198 0,169 50	,428(**) 0,002 50	,625(**) 0 50	,343(*) 0,015 50	,602(**) 0 50	0,265 0,066 49	,345(*) 0,014 50	0,256 0,072 50	0,205 0,154 50
Políticas de Seguridad	Correlación de Pearson Sig. (2-colas) N	,588(**) 0 50	1 0 50	,310(*) 0,028 50	,480(**) 0 50	,494(**) 0 50	0,19 0,187 50	,363(**) 0,01 50	0,225 0,12 49	,315(*) 0,026 50	0,104 0,471 50	,305(*) 0,031 50
Cumplimiento Disposiciones Laborales	Correlación de Pearson Sig. (2-colas) N	0,198 0,169 50	,310(*) 0,028 50	1 0 50	,550(**) 0 50	0,25 0,081 50	0,26 0,068 50	,457(**) 0,001 50	0,149 0,307 49	0,116 0,422 50	-0,071 0,626 50	0,207 0,149 50
Supervisión Recibida	Correlación de Pearson Sig. (2-colas) N	,428(**) 0,002 50	,480(**) 0 50	,550(**) 0 50	1 0 50	0,201 0,161 50	,379(**) 0,007 50	,483(**) 0 50	0,072 0,625 49	0,199 0,167 50	-0,099 0,494 50	0,193 0,179 50
Condiciones de Trabajo	Correlación de Pearson Sig. (2-colas) N	,625(**) 0 50	,494(**) 0 50	0,25 0,081 50	0,201 0,161 50	1 0 50	0,187 0,194 50	,547(**) 0 50	0,133 0,364 49	,512(**) 0 50	0,191 0,185 50	,351(*) 0,012 50
Relaciones Interpersonales	Correlación de Pearson Sig. (2-colas) N	,343(*) 0,015 50	0,19 0,187 50	0,26 0,068 50	,379(**) 0,007 50	0,187 0,194 50	1 0 50	0,257 0,071 50	,282(*) 0,049 49	,380(**) 0,006 50	0,074 0,612 50	0,251 0,079 50
Sueldo o Salario Base	Correlación de Pearson Sig. (2-colas) N	,602(**) 0 50	,363(**) 0,01 50	,457(**) 0,001 50	,483(**) 0 50	,547(**) 0 50	0,257 0,071 50	1 0,071 50	,314(*) 0,028 49	0,252 0,077 50	0,162 0,262 50	0,263 0,065 50
Bono Vacacional	Correlación de Pearson Sig. (2-colas) N	0,265 0,066 49	0,225 0,12 49	0,149 0,307 49	0,072 0,625 49	0,133 0,364 49	,282(*) 0,049 49	,314(*) 0,028 49	1 0,028 49	0,105 0,472 49	0,202 0,163 49	0,092 0,53 49
Utilidades	Correlación de Pearson Sig. (2-colas) N	,345(*) 0,014 50	,315(*) 0,026 50	0,116 0,422 50	0,199 0,167 50	,512(**) 0 50	,380(**) 0,006 50	0,252 0,077 50	0,105 0,472 49	1 0,028 49	0,173 0,231 50	,385(**) 0,006 50
Prestaciones	Correlación de Pearson Sig. (2-colas) N	0,256 0,072 50	0,104 0,471 50	-0,071 0,626 50	-0,099 0,494 50	0,191 0,185 50	0,074 0,612 50	0,162 0,262 50	0,202 0,163 49	0,173 0,231 50	1 0,613 50	0,073 0,613 50
FAP	Correlación de Pearson Sig. (2-colas) N	0,205 0,154 50	,305(*) 0,031 50	0,207 0,149 50	0,193 0,179 50	,351(*) 0,012 50	0,251 0,079 50	0,263 0,065 50	0,092 0,53 49	,385(**) 0,006 50	0,073 0,613 50	1 0,613 50
Bono Alimentación	Correlación de Pearson Sig. (2-colas) N	0,055 0,778 29	,522(**) 0,004 29	0,254 0,183 29	0,205 0,286 29	0,342 0,07 29	0,038 0,843 29	0,239 0,212 29	0,124 0,531 28	0 1 29	0,051 0,792 29	0,003 0,989 29
Ticket Guardería	Correlación de Pearson Sig. (2-colas) N	0,085 0,668 28	,417(*) 0,027 28	0,143 0,468 28	0,094 0,634 28	0,132 0,502 28	0,046 0,816 28	-0,1 0,611 28	0,034 0,867 27	-0,246 0,207 28	-0,221 0,258 28	0,006 0,974 28
Servicio de Rescarven	Correlación de Pearson Sig. (2-colas) N	,546(**) 0 46	,446(**) 0,002 46	,446(**) 0,002 46	,354(*) 0,016 46	,399(**) 0,006 46	0,23 0,123 46	,302(*) 0,042 46	-0,047 0,76 45	0,141 0,349 46	-0,036 0,815 46	0,278 0,062 46
Status	Correlación de Pearson Sig. (2-colas) N	0,269 0,061 49	0,023 0,878 49	-0,04 0,787 49	0,064 0,661 49	,379(**) 0,007 49	0,076 0,602 49	0,201 0,165 49	0 1 49	,335(*) 0,019 49	,355(*) 0,012 49	,565(**) 0 49
Seguridad en el empleo	Correlación de Pearson Sig. (2-colas) N	,288(*) 0,042 50	,290(*) 0,041 50	,500(**) 0 50	,526(**) 0 50	,364(**) 0,009 50	0,214 0,135 50	,319(*) 0,024 50	-0,083 0,572 49	,495(**) 0 50	-0,035 0,808 50	,328(*) 0,02 50
Delegación de Responsabilidad	Correlación de Pearson Sig. (2-colas) N	0,232 0,104 50	0,223 0,119 50	,352(*) 0,012 50	,475(**) 0 50	,305(*) 0,031 50	0,214 0,136 50	,291(*) 0,041 50	-0,125 0,39 49	,348(*) 0,013 50	0,125 0,389 50	0,162 0,261 50
Libertad en Toma de Decisiones	Correlación de Pearson Sig. (2-colas) N	,391(**) 0,005 50	,288(*) 0,042 50	,395(**) 0,004 50	,458(**) 0,001 50	,363(*) 0,01 50	,329(*) 0,02 50	,301(*) 0,034 50	-0,191 0,188 49	0,257 0,071 50	0,196 0,173 50	0,109 0,451 50
Capacitación	Correlación de Pearson Sig. (2-colas) N	,346(*) 0,015 49	,288(*) 0,045 49	,293(*) 0,041 49	,340(*) 0,017 49	,350(*) 0,014 49	,301(*) 0,035 49	,318(*) 0,026 49	0,225 0,124 48	,529(**) 0 49	0,277 0,054 49	0,097 0,508 49
Formulación y Evaluación de Obj.	Correlación de Pearson Sig. (2-colas) N	,387(**) 0,006 50	,551(**) 0 50	,586(**) 0 50	,607(**) 0 50	0,266 0,061 50	0,277 0,052 50	,381(**) 0,006 50	0,082 0,577 49	,297(*) 0,037 50	0,051 0,725 50	0,274 0,054 50
Uso de Habilidades Personales	Correlación de Pearson Sig. (2-colas) N	,393(**) 0,005 50	,550(**) 0 50	,459(**) 0,001 50	,520(**) 0 50	,489(**) 0 50	0,243 0,089 50	0,276 0,053 50	0,078 0,593 49	,487(**) 0 50	0,045 0,754 50	,449(**) 0,001 50
Crecimiento Personal y Profesional	Correlación de Pearson Sig. (2-colas) N	,409(**) 0,003 50	,323(*) 0,022 50	0,255 0,074 50	,517(**) 0 50	,486(**) 0 50	0,102 0,479 50	,452(**) 0,001 50	0,194 0,181 49	,414(**) 0,001 50	0,124 0,392 50	,287(*) 0,043 50

* La correlación es significativa a un nivel de 0.05 (2-colas).

** La correlación es significativa a un nivel de 0.01 (2-colas).

ANEXO D

D2: MATRIZ DE CORRELACIÓN

Correlaciones	Bono Alimentación	Ticket Guardería	Servicio de Rescarven	Status	Seguridad en el empleo	Delegación de Responsabilidad	Libertad en Toma de Decisiones	Capacitación	Formulación y Evaluación de Obj.	Uso de Habilidades Personales	Crecimiento Personal y Profesional
Políticas de Evaluación de Desempeño, Promoción y Ascenso	0,055 0,778 29	0,085 0,668 28	,546(**) 0 46	0,269 0,061 49	,288(*) 0,042 50	0,232 0,104 50	,391(**) 0,005 50	,346(*) 0,015 49	,387(**) 0,006 50	,393(**) 0,005 50	,409(**) 0,003 50
Políticas de Seguridad	,522(**) 0,004 29	,417(*) 0,027 28	,446(**) 0,002 46	0,023 0,878 49	,290(*) 0,041 50	0,223 0,119 50	,288(*) 0,042 50	,288(*) 0,045 49	,551(**) 0 50	,550(**) 0 50	,323(*) 0,022 50
Cumplimiento Disposiciones Laborales	0,254 0,183 29	0,143 0,468 28	,446(**) 0,002 46	-0,04 0,787 49	,500(**) 0 50	,352(*) 0,012 50	,395(**) 0,004 50	,293(*) 0,041 49	,586(**) 0 50	,459(**) 0,001 50	0,255 0,074 50
Supervisión Recibida	0,205 0,286 29	0,094 0,634 28	,354(*) 0,016 46	0,064 0,661 49	,526(**) 0 50	,475(**) 0 50	,458(**) 0,001 50	,340(*) 0,017 49	,607(**) 0 50	,520(**) 0 50	,517(**) 0 50
Condiciones de Trabajo	0,342 0,07 29	0,132 0,502 28	,399(**) 0,006 46	,379(**) 0,007 49	,364(*) 0,009 50	,305(*) 0,031 50	,363(**) 0,01 50	,350(*) 0,014 49	0,266 0,061 50	,489(**) 0 50	,486(**) 0 50
Relaciones Interpersonales	0,038 0,843 29	0,046 0,816 28	0,23 0,123 46	0,076 0,602 49	0,214 0,135 50	0,214 0,136 50	,329(*) 0,02 50	,301(*) 0,035 49	0,277 0,052 50	0,243 0,089 50	0,102 0,479 50
Sueldo o Salario Base	0,239 0,212 29	-0,1 0,611 28	,302(*) 0,042 46	0,201 0,165 49	,319(*) 0,024 50	,291(*) 0,041 50	,301(*) 0,034 50	,318(*) 0,026 49	,381(**) 0,006 50	0,276 0,053 50	,452(**) 0,001 50
Bono Vacacional	0,124 0,531 28	0,034 0,867 27	-0,047 0,76 45	0 1 49	-0,083 0,572 49	-0,125 0,39 49	-0,191 0,188 49	0,225 0,124 48	0,082 0,577 49	0,078 0,593 49	0,194 0,181 49
Utilidades	0 1 29	-0,246 0,207 28	0,141 0,349 46	,335(*) 0,019 49	,495(**) 0 50	,348(*) 0,013 50	0,257 0,071 50	,529(**) 0 49	,297(*) 0,037 50	,487(**) 0 50	,414(**) 0,003 50
Prestaciones	0,051 0,792 29	-0,221 0,258 28	-0,036 0,815 46	,355(*) 0,012 49	-0,035 0,808 50	0,125 0,389 50	0,196 0,173 50	0,277 0,054 49	0,051 0,725 50	0,045 0,754 50	0,124 0,392 50
FAP	0,003 0,989 29	0,006 0,974 28	0,278 0,062 46	,565(**) 0 49	,328(*) 0,02 50	0,162 0,261 50	0,109 0,451 50	0,097 0,508 49	0,274 0,054 50	,449(**) 0,001 50	,287(*) 0,043 50
Bono Alimentación	1 29	,538(**) 0,004 27	0,333 0,077 29	-0,258 0,185 28	-0,175 0,363 29	0,263 0,169 29	0,199 0,301 29	0,101 0,604 29	-0,015 0,938 29	0,088 0,651 29	0,072 0,709 29
Ticket Guardería	,538(**) 0,004 27	1 0,45 28	0,149 0,003 28	-552(**) 0,003 27	-0,202 0,302 28	0,145 0,462 28	0,039 0,844 28	0,038 0,848 28	-0,038 0,849 28	-0,025 0,901 28	-0,02 0,919 28
Servicio de Rescarven	0,333 0,077 29	0,149 0,45 28	1 0,001 46	0,117 0,446 45	,297(*) 0,045 46	,308(*) 0,038 46	,464(**) 0,001 46	-0,017 0,911 45	,491(**) 0,001 46	,484(**) 0,001 46	0,215 0,151 46
Status	-0,258 0,185 28	-552(**) 0,003 27	0,117 0,446 45	1 0,036 49	,300(*) 0,036 49	0,113 0,439 49	0,118 0,42 49	0,161 0,274 48	0,153 0,294 49	,358(*) 0,011 49	,354(*) 0,013 49
Seguridad en el empleo	-0,175 0,363 29	-0,202 0,302 28	,297(*) 0,045 46	,300(*) 0,036 49	1 0,036 50	,447(**) 0,001 50	,425(**) 0,002 50	,340(*) 0,017 49	,488(**) 0 50	,523(**) 0 50	,536(**) 0 50
Delegación de Responsabilidad	0,263 0,169 29	0,145 0,462 28	,308(*) 0,038 46	0,113 0,439 49	,447(**) 0,001 50	1 0,001 50	,464(**) 0,001 50	0,269 0,061 49	,493(**) 0 50	,307(*) 0,03 50	,338(*) 0,016 50
Libertad en Toma de Decisiones	0,199 0,301 29	0,039 0,844 28	,464(**) 0,001 46	0,118 0,42 49	,425(**) 0,002 50	,464(**) 0,001 50	1 0,117 50	0,227 0,117 49	,314(*) 0,026 50	,334(*) 0,018 50	,329(*) 0,02 50
Capacitación	0,101 0,604 29	0,038 0,848 28	-0,017 0,911 45	0,161 0,274 48	,340(*) 0,017 49	0,269 0,061 49	0,227 0,117 49	1 0,02 49	,331(*) 0,02 49	,454(**) 0,001 49	,518(**) 0 49
Formulación y Evaluación de Obj.	-0,015 0,938 29	-0,038 0,849 28	,491(**) 0,001 46	0,153 0,294 49	,488(**) 0 50	,493(**) 0 50	,314(*) 0,026 50	,331(*) 0,02 49	1 0 50	,572(**) 0 50	,301(*) 0,034 50
Uso de Habilidades Personales	0,088 0,651 29	-0,025 0,901 28	,484(**) 0,001 46	,358(*) 0,011 49	,523(**) 0 50	,307(*) 0,03 50	,334(*) 0,018 50	,454(**) 0,001 49	,572(**) 0 50	1 0 50	,570(**) 0 50
Crecimiento Personal y Profesional	0,072 0,709 29	-0,02 0,919 28	0,215 0,151 46	,354(*) 0,013 49	,536(**) 0 50	,338(*) 0,016 50	,329(*) 0,02 50	,518(**) 0 49	,301(*) 0,034 50	,570(**) 0 50	1 0 50

**

ANEXO E
E1: COEFICIENTES DE CORRELACIÓN Y CHI CUADRADO

Variables	Coeficientes	Valor	Sig (2-Colas)
Sueldo o Salario Base y Políticas de Evaluación de Desempeño, Promoción y Ascenso	Pearson Chi-Cuadrado	87,048	0,000
	Coeficiente de Contingencia	0,797	0,000
	R de Pearson	0,602	0,000
Crecimiento Personal y Profesional y Políticas de Evaluación de Desempeño, Promoción y Ascenso	Pearson Chi-Cuadrado	23,623	0,023
	Coeficiente de Contingencia	0,566	0,023
	R de Pearson	0,409	0,003
Seguridad en el empleo y Cumplimiento Disposiciones Laborales	Pearson Chi-Cuadrado	22,082	0,001
	Coeficiente de Contingencia	0,553	0,001
	R de Pearson	0,500	0,000
Seguridad en el empleo y Supervisión Recibida	Pearson Chi-Cuadrado	21,361	0,000
	Coeficiente de Contingencia	0,547	0,000
	R de Pearson	0,526	0,000
Libertad en Toma de Decisiones y Supervisión Recibida	Pearson Chi-Cuadrado	27,667	0,000
	Coeficiente de Contingencia	0,597	0,000
	R de Pearson	0,458	0,001
Formulación y Evaluación de Obj. Y Supervisión Recibida	Pearson Chi-Cuadrado	33,424	0,000
	Coeficiente de Contingencia	0,633	0,000
	R de Pearson	0,607	0,000
Uso de Habilidades Personales y Supervisión Recibida	Pearson Chi-Cuadrado	22,328	0,001
	Coeficiente de Contingencia	0,556	0,001
	R de Pearson	0,520	0,000
Crecimiento Personal y Profesional y Supervisión Recibida	Pearson Chi-Cuadrado	24,852	0,000
	Coeficiente de Contingencia	0,576	0,000
	R de Pearson	0,517	0,000
Crecimiento Personal y Profesional y Condiciones de Trabajo	Pearson Chi-Cuadrado	32,811	0,000
	Coeficiente de Contingencia	0,629	0,000
	R de Pearson	0,486	0,000
Crecimiento Personal y Profesional y Sueldo o Salario Base	Pearson Chi-Cuadrado	31,586	0,002
	Coeficiente de Contingencia	0,622	0,002
	R de Pearson	0,452	0,001

ANEXO E
E2: COEFICIENTES DE CORRELACIÓN Y CHI CUADRADO

Libertad en Toma de Decisiones y Seguridad en el empleo	Pearson Chi-Cuadrado	23,501	0,001
	Coeficiente de Contingencia	0,565	0,001
	R de Pearson	0,425	0,002
Formulación y Evaluación de Obj. y Seguridad en el empleo	Pearson Chi-Cuadrado	25,074	0,000
	Coeficiente de Contingencia	0,578	0,000
	R de Pearson	0,488	0,000
Uso de Habilidades Personales y Seguridad en el empleo	Pearson Chi-Cuadrado	20,604	0,002
	Coeficiente de Contingencia	0,540	0,002
	R de Pearson	0,523	0,000
Crecimiento Personal y Profesional y Seguridad en el empleo	Pearson Chi-Cuadrado	28,030	0,000
	Coeficiente de Contingencia	0,599	0,000
	R de Pearson	0,536	0,000
Libertad en Toma de Decisiones y Delegación de Responsabilidad	Pearson Chi-Cuadrado	19,695	0,003
	Coeficiente de Contingencia	0,532	0,003
	R de Pearson	0,464	0,001
Formulación y Evaluación de Obj. y Delegación de Responsabilidad	Pearson Chi-Cuadrado	21,091	0,002
	Coeficiente de Contingencia	0,545	0,002
	R de Pearson	0,493	0,000
Uso de Habilidades Personales y Capacitación	Pearson Chi-Cuadrado	30,491	0,002
	Coeficiente de Contingencia	0,619	0,002
	R de Pearson	0,454	0,001
Crecimiento Personal y Profesional y Capacitación	Pearson Chi-Cuadrado	33,978	0,001
	Coeficiente de Contingencia	0,640	0,001
	R de Pearson	0,518	0,000
Uso de Habilidades Personales y Formulación y Evaluación de Obj.	Pearson Chi-Cuadrado	41,392	0,000
	Coeficiente de Contingencia	0,673	0,000
	R de Pearson	0,572	0,000
Crecimiento Personal y Profesional y Formulación y Evaluación de Obj.	Pearson Chi-Cuadrado	22,014	0,009
	Coeficiente de Contingencia	0,553	0,009
	R de Pearson	0,301	0,034
Crecimiento Personal y Profesional y Uso de Habilidades Personales	Pearson Chi-Cuadrado	31,048	0,000
	Coeficiente de Contingencia	0,619	0,000
	R de Pearson	0,570	0,000

ANEXO F
F1: EVALUACIÓN INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN

ANEXO F
F2: EVALUACIÓN INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN

ANEXO F
F3: EVALUACIÓN INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN

ANEXO F
F4: EVALUACIÓN INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN

ANEXO F
F5: EVALUACIÓN INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN

ANEXO F
F6: EVALUACIÓN INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN