



Universidad Católica Andrés Bello
Dirección de postgrado
Especialización en Desarrollo Organizacional.

Trabajo especial de grado

*DIAGNÓSTICO DIFERENCIAL DEL NIVEL DE SATISFACCION LABORAL
DEL PERSONAL CONTRATADO Y PERSONAL FIJO DE UN CENTRO DE
DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS MASIVOS UBICADO EN CARACAS.*

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

DANIELA SENA DAVILA

Como requisito para obtener el título de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Realizado con la asesoría del Prof. William Medina Quero

Caracas, Abril 2010

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado especialmente a aquellas personas que me dieron el impulso, la motivación y la persistencia necesaria para culminar con éxito ésta etapa de mi desarrollo profesional:

A mis padres, por enseñarme que el crecimiento es a todo nivel: personal, profesional y espiritual y que siempre hay algo nuevo que aprender.

Luisana, porque además de ser mi compañera de tesis, eres mi amiga.

Edwin, porque por ti siempre quiero ser mejor persona.

A la Universidad Católica Andrés Bello, por abrirme las puertas a este nuevo camino de aprendizaje.

AGRADECIMIENTO

Este trabajo no hubiese sido posible sin la colaboración y apertura de la empresa de consumo masivo en la cual se realizó la consultoría, por lo que principalmente les doy las gracias a ustedes por permitirme entrar a sus instalaciones y compartir experiencias, conocimientos e información valiosa para que éste trabajo fuera exitoso. Sin su colaboración, finalizar no hubiese sido posible.

A la profesora Ana Albella, por tener el tiempo y la disposición de enseñar y de recibir en sus manos éste proyecto al cual le agregó mucho de si misma.

Al profesor Wiliam Medina por aportar su gran experiencia para el éxito de éste proyecto.

Simplemente , Gracias!.

INDICE DE CONTENIDO

	Página
Introducción.....	1
CAPÍTULO I	
Planteamiento.....	3
Justificación.....	4
Objetivos	
Objetivo General y Específicos.....	6
Alcance	7
CAPÍTULO II	
Marco Organizacional	8
CAPÍTULO III	
Marco Teórico	10
CAPÍTULO IV. ESTRATEGIA METODOLOGICA.	
Tipo de investigación	23
Población y Muestra	23
Procedimiento	24
Cronograma	33
CAPÍTULO V. ANALISIS DE RESULTADOS	
Análisis de contenido	35
Resultados del Cuestionario	53
Análisis de ítem del Cuestionario	57

Conclusiones	76
Recomendaciones	81
Referencias Biográficas	
Anexos	

INDICE DE GRÁFICOS

	Pagina
Gráfico # 1. Porcentajes obtenidos en el análisis de contenido del factor Puesto de trabajo.....	38
Gráfico # 2. Porcentajes obtenidos en el análisis de contenido del factor Supervisión.....	40
Gráfico # 3. Porcentajes obtenidos en el análisis de contenido del factor Relación con compañeros de trabajo.....	42
Gráfico # 4. Porcentajes obtenidos en el análisis de contenido del factor Condiciones ambientales e Infraestructura.....	44
Gráfico # 5. Porcentajes obtenidos en el análisis de contenido del factor Oportunidades de desarrollo.....	47
Gráfico # 6. Porcentajes obtenidos en el análisis de contenido del factor Reconocimiento.....	49
Gráfico # 7. Porcentajes obtenidos en el análisis de contenido del factor Compensación Económica.....	51
Gráfico # 8. Porcentajes obtenidos en el análisis de contenido del factor La Organización.....	52
Gráfico # 9. Porcentajes de los niveles de satisfacción obtenidos en el cuestionario por tipo de empleado.....	54
Gráfico # 10. Porcentajes de los niveles de satisfacción obtenidos en el cuestionario por tipo de Nómina (personal fijo y persona de contratistas).....	55

Gráfico # 11. Porcentaje del nivel de satisfacción obtenido en el análisis de ítem del factor Puesto de Trabajo.....59

Gráfico # 12. Porcentaje del nivel de satisfacción obtenido en el análisis de ítem del factor Supervisión.....61

Gráfico # 13. Porcentaje del nivel de satisfacción obtenido en el análisis de ítem del factor Relación con Compañeros trabajo.....64

Gráfico # 14. Porcentaje del nivel de satisfacción obtenido en el análisis de ítem del factor Condiciones Ambientales e Infraestructura.....66

Gráfico # 15. Porcentaje del nivel de satisfacción obtenido en el análisis de ítem del factor Reconocimiento.....69

Gráfico # 17. Porcentaje del nivel de satisfacción obtenido en el análisis de ítem del factor Salario.....73

Gráfico # 18. Porcentaje del nivel de satisfacción obtenido en el análisis de ítem del factor Salario..... 75

INDICE DE TABLAS

	Página
Tabla # 1. Nivel de Satisfacción obtenidos en el cuestionario por cada factor evaluado.....	55

INDICE DE ANEXOS

	Página
ANEXO N°1. Guía De Entrevista supervisores.....	87
ANEXO N°2. Guía de entrevista Grupo Focal.....	87
ANEXO N° 3. Cuestionario De Satisfacción Laboral.....	91

RESUMEN

El presente estudio se realizó en una empresa de manufactura de productos masivos, manifestando éstos la necesidad de conocer las variables que pudieran estar influyendo en los niveles de satisfacción laboral de los empleados, tomando como foco de estudio el centro de distribución más grande a nivel de producción y empleados y el que mayores inconvenientes ha tenido en los últimos dos años. Para realizar el estudio se tomaron en cuenta tanto a los empleados de nómina fija como a los empleados contratados por outsourcing, ya que era de interés para el cliente obtener información de éstos últimos. Por tanto, el objetivo de la presente investigación es: *Diagnosticar las variables que subyacen en la satisfacción laboral de empleados fijos y contratados de un centro de distribución ubicado en la zona de Caracas.* Se realizaron grupos focales con los empleados bases (fijos y contratados) y entrevistas con los supervisores así como la aplicación de un cuestionarios que mide diversas variables de la satisfacción laboral: Puesto de trabajo, Supervisión, Reconocimiento, Oportunidades de Desarrollo, Relación con compañeros de trabajo, Condiciones ambientales e infraestructura, Compensación Económica y el factor organización. Para el análisis de los resultados se realizó análisis de contenido a la información obtenida en los grupos focales y entrevistas y para el cuestionario se transformaron los datos para realizar el análisis por cada uno de los factores que medía la prueba. Los resultados obtenidos demuestran que las categorías que afectan de forma más directa el nivel de satisfacción son: la Supervisión asociando a éste la poca capacidad y destreza para dar feedback, las Oportunidades de Desarrollo, las Condiciones Ambientales e Infraestructura y el Reconocimiento, siendo éste uno de los aspectos que mayor impacto negativo tiene sobre la satisfacción de los empleados. Para finalizar, se observó que no existen grandes diferencias entre la satisfacción del grupo nómina Fija y el grupo de las Contratistas, ya que ambos muestran un nivel de satisfacción moderado bajo, siendo el personal nómina fija el que muestra mayores niveles de insatisfacción con la infraestructura, las condiciones ambientales, la supervisión y reconocimiento.

INTRODUCCIÓN.

El presente trabajo de investigación se realizó en una empresa de manufactura de productos masivos, la cual está bien posicionada en el mercado venezolano. La iniciativa de la realización del estudio se basó en la necesidad de conocer las variables que pudieran estar influyendo en los niveles de satisfacción laboral de los empleados. Esta necesidad surge del poco éxito que ha tenido la propia empresa en implementar estrategias para mejorar los niveles de satisfacción laboral. Adicionalmente, la empresa en la cual se realizó el trabajo de consultoría administró una encuesta de clima organizacional que demuestra que las iniciativas de la empresa por mejorar la condición de los empleados no ha sido del todo exitoso; por tanto se hace necesario conocer más a profundidad las variables que se encuentran influyendo en los niveles de satisfacción de los empleados, tanto fijos como contratados (outsourcing). El estudio se basó en un centro de distribución de la empresa, la cual el cliente ha manifestado que es el principal foco de atención para ellos, por ser el centro de distribución más grande a nivel de producción y empleados y, por ser el centro de distribución que mayores inconvenientes ha tenido en los últimos dos años. Algunos de los aspectos que resaltaron en las continuas reuniones con el sistema cliente fueron:

- ✓ Prevalece el bajo compromiso con la organización.
- ✓ Existe poca identificación con la organización.
- ✓ Existe una marcada diferenciación entre los empleados de nomina FIJA y los de Contratista en cuanto a beneficios.
- ✓ Los empleados observan la diferenciación existente entre los empleados y esto les afecta.
- ✓ Los índices de rotación, merma y ausentismo en el centro de distribución han disminuido pero pueden mejorarse.
- ✓ Existe personal muy antiguo sin oportunidades de crecimiento.
- ✓ Reconocimiento de la influencia del aspecto salarial en el desempeño de los empleados.

Asimismo, el cliente manifestó la necesidad de conocer los niveles de satisfacción del personal contratado que posee la empresa a través de outsourcing, ya que estos han sido una muestra que no han podido abordar en los estudios anteriores que han realizado. Ante esto, el objetivo de este estudio es: Diagnosticar las variables que subyacen en la satisfacción laboral de empleados fijos y contratados de un centro de distribución ubicado en la zona de Caracas.

Para lograr el objetivo de la investigación, se realizaron entrevistas y grupos focales así como la aplicación de un cuestionario, en donde se pudo contrastar la información obtenida a nivel verbal tanto en las entrevistas como en los grupos focales. Al estar la plantilla del centro de distribución constituida por personal supervisorio y por personal base, se hace primordial abordar ambos grupos de manera distinta, por esto, al personal supervisorio se les realizó entrevistas y, el personal base participó en los grupos focales. Para los resultados de las entrevistas y los grupos focales, se realizaron análisis de contenido de la información recolectada así como análisis estadísticos correspondientes a los resultados obtenidos en el cuestionario. Al obtener los resultados, se espera conseguir las variables que estén influyendo en la satisfacción de los empleados, así como poder diferenciar entre los grupos las variables que pudieran estar influyendo en la satisfacción laboral, tanto del personal fijo como del personal contratado por outsourcing.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En las diversas reuniones realizadas con el cliente, estos manifestaron que su interés particular se centraba en conocer que piensan y/o sienten los empleados trabajando para ellos, cual es su opinión acerca de diversos factores que se conocen coexisten dentro de la organización y que puedan influir en su percepción de su sitio de trabajo. Adicionalmente, los clientes manifestaron un interés particular en obtener información de un grupo de empleados a los cuales han tenido poco acceso y que no son incluidos en las diversas propuestas organizacionales como lo son los empleados contratados por outsourcing.

Adicionalmente, el cliente manifestó que uno de los focos en los cuales se estaban centrando son los centros de distribución, ya que son éstos los que de alguna manera son el eje fundamental de la empresa por ser ellos los responsables del despacho y colocación de los productos de la empresa en el mercado. Asimismo, los clientes manifestaron que hace aproximadamente tres años en el centro de distribución mas grande que poseen, los indicadores de producción eran muy bajos y la merma era muy alta, razón por la cual decidieron colocar una figura gerencial dentro del centro de distribución como estrategia para mejorar los indicadores de dicho centro. Es importante mencionar que en los demás centros de distribución la figura de gerente no existe, solo existen jefes de centro de distribución. Esta estrategia implementada hace un año y medio ha tenido éxito en cuanto al mejoramiento de los indicadores; sin embargo hay otras variables que no han podido ser mejoradas como lo es la satisfacción de los empleados, el compromiso organizacional y la identificación con la organización. Es por esto que surge la necesidad de conocer mas a profundidad y con mayor acercamientos qué sucede internamente en los centro de distribución, y conocer cuales son las variables que se encuentran influyendo en que el compromiso organizacional y la identificación con la empresa aún no se haya logrado. En diversas investigaciones,

se ha considerado que la satisfacción laboral incide directamente en estos aspectos, por lo que se hizo necesario conocer cuales son las variables que se encuentran influyendo en la satisfacción laboral de los empleados, especialmente en el centro de distribución mas grande en cuanto a número de empleados y producción y donde hace año y medio existe la figura de gerente.

JUSTIFICACION

Desde hace varios años, ésta empresa de manufactura y distribución de productos masivos, se ha planteado la necesidad de mejorar, tanto sus niveles de producción como sus indicadores financieros en el área en la cual son líderes; sin embargo han estado atentos en que no pueden desligar el capital humano para el logro de estos objetivos organizacionales. Ante esto, han surgido en la empresa diversas estrategias que se han implementado para motivar a los empleados y hacerlos sentir mas a gusto en su sitio de trabajo; sin embargo dichas iniciativas no han tenido el éxito esperado. La unidad que mas se ha visto afectada han sido los centros de distribución en los cuales han prestado mayor atención por ser una de las unidades medulares de la empresa.

Una de las estrategias implementadas fue un proyecto propuesta por una empresa consultora; en donde se buscaba el acompañamiento de los líderes de la organización en el mejoramiento de las condiciones de los centros de distribución, sin embargo esto no fue exitoso, ya que las iniciativas nunca pudieron concretarse.

Adicionalmente, recientemente la empresa realizó una encuesta de clima organizacional que demuestra que las iniciativas de la empresa por mejorar la condición de los empleados no ha sido del todo exitoso; siendo los empleados de los centros de distribución los que más molestias presentan y los que menos satisfacción laboral han demostrado.

Por otro lado, la empresa se ha percatado que existe un grupo de trabajadores de los cuales no han tenido información acerca de su percepción de trabajar en la empresa, ya que son contratados a través de outsourcing y los mismos no son incluidos en las actividades de la misma. Adicionalmente, se han comenzado a observar tratos discriminatorios entre los empleados fijos y los contratados de los centros de distribución, lo cual ha preocupado a la empresa, ya que este factor también pudiera estar influyendo en la productividad de los empleados y, al mismo tiempo en la satisfacción laboral de los mismos.

Una de las principales implicaciones de este estudio a corto plazo es que la empresa conozca las variables que se encuentran influyendo en la satisfacción laboral de sus empleados para ejecutar planes de acción que permitan merminar el impacto de éstas en la satisfacción laboral, teniendo como implicación a mediano y largo plazo que los empleados se sientan identificados con la organización y a gusto con su sitio de trabajo.

La mayor parte de la investigación en Comportamiento Organizacional se ha interesado en tres aspectos (S. Robbins, 1998):

1. Compromiso con el trabajo: Puede definirse como el grado en el cual una persona se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera su desempeño importante para la valoración propia.
2. Compromiso Organizacional: El grado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros.
3. Satisfacción Laboral: Actitud general de un individuo hacia su empleo. Dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser".

La satisfacción laboral, sin embargo ha sido el tema mas estudiado por el impacto que esta tiene sobre el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Algunos factores que inciden en el logro de la satisfacción laboral son: El tipo de actividades que realizan las personas, el reconocimiento por su desempeño, salario, condiciones de trabajo, condiciones ambientales del sitio de trabajo, el estilo de Liderazgo y la posibilidad de crecimiento y oportunidades de desarrollo.

Mediante el estudio de la satisfacción laboral, los directivos de la empresa podrán saber los efectos que producen las políticas, normas, procedimientos y disposiciones generales de la organización en el personal. La eliminación de las fuentes de insatisfacción conlleva en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador, a una mayor identificación y lealtad a la empresa el cual se verá reflejado en una actitud positiva frente a la organización.

Ante estas situaciones, se hace necesario conocer mas a profundidad las variables que se encuentran influyendo en los niveles de satisfacción de los empelados, tanto fijos como contratados (outsourcing). El estudio se basará en un centro de distribución de la empresa ubicado en la zona de Caracas, la cual el cliente ha manifestado que es el principal foco de atención para ellos, por ser el centro de distribución mas grande a nivel de producción y empleados y el único que posee la figura de gerente y, por ser el centro de distribución que mayores inconvenientes ha tenido en los últimos tres años.

OBJETIVOS.

Objetivo General: Diagnosticar las variables que subyacen en la satisfacción laboral de empleados fijos y contratados de un centro de distribución ubicado en la zona de Caracas.

Objetivos Específicos:

- a. Conocer el nivel de satisfacción laboral de los empleados fijos y contratados del centro de distribución
- b. Establecer las diferencias, tanto a nivel cualitativo como cuantitativo, de los niveles de satisfacción laboral del personal fijo como contratado.

ALCANCE:

Se trabajara con una empresa de manufactura de productos masivos, lideres en la producción y comercialización de productos alimenticios en Venezuela, tales como harina de trigo, harina precocida de maíz, arroz, avena, aceite y condimentos.

Ésta empresa es de gran tamaño y de gran complejidad, integrada por 6 plantas, centros de distribución a nivel nacional y una oficina principal en Caracas. Para poder abordarla, se llegó al acuerdo con el cliente de centrar nuestro trabajo en el Centro de Distribución de la Yaguara, por ser este un segmento bien delimitado y ubicado dentro de Caracas. Además de esto, éste centro tiene la particularidad de ser el centro de distribución más grande y ser el único que posee actualmente la figura de gerente.

La consultoría estará dirigida a todos los empleados que laboran en el Centro de Distribución, contemplando a los 15 empleados de nómina fija y 10 empleados de las Contratistas (ASAP y Milenium).

CAPITULO II.

MARCO ORGANIZACIONAL

Esta empresa de productos masivos es una filial de una empresa mexicana. En Venezuela son líderes en la producción y comercialización de productos alimenticios tales como: harina de trigo, harina precocida de maíz, arroz, avena, aceite y condimentos.

Dicha empresa fue fundada en 1958 por una corporación estadounidense y es en 1957 cuando construye su primer establecimiento en el país, específicamente en el Edo Carabobo, cuya producción comenzó en 1958.

En agosto de 1999, la empresa en la cual se está realizando el estudio pasa a ser filial de una empresa mexicana que consolida con esta adquisición su liderazgo internacional en el sector de alimentos. La sede principal está en Monterrey, México y cuenta con presencia en Estados Unidos, Venezuela, Centroamérica, Europa, Asia y Australia.

La empresa de productos masivos posee seis plantas en Venezuela ubicadas en el Edo. Zulia, Edo. Carabobo, Edo. Guarico, Edo. Portuguesa, Edo. Sucre y Edo. Bolívar. Asimismo, posee diversos centros de distribución a lo largo del país.

Misión: está orientada a tener un crecimiento sostenible y rentable que genere valor a los accionistas, mediante innovación vanguardista, proporcionando un ambiente de bienestar para sus empleados, satisfaciendo la necesidad de nuestros consumidores y clientes, comprometida con el desarrollo del país.

Visión: Consolidarnos en Venezuela como una empresa de alimentos de clase mundial, líder en volumen rentabilidad e innovación, con marcas preferidas por consumidores y clientes, expandiéndonos hacia mercados de la región Andina y el Caribe.

Valores:

- Rapidez de acción
- Innovación
- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Alto desempeño
- Focalizado al cliente
- Respeto por la gente.

CAPITULO III.

MARCO TEORICO

1. LA SATISFACIÓN LABORAL.

Hoy en día, las organizaciones se enfocan en la necesidad de procurar mejoras en la calidad de vida y satisfacción de sus colaboradores o empleados. Así mismo nos damos cuenta que no se trata de un mero asunto aislado del componente humano dentro del sistema organizacional sino que la satisfacción general dentro del ámbito laboral conlleva a grandes beneficios.

La satisfacción laboral es aquella sensación que el individuo experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad y el objeto o los fines que la reducen. Es decir, sensación del termino relativo de una motivación que busca sus objetivos (Di Caprio, 1999).

La eliminación de fuentes de insatisfacción conlleva a un mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización.

Piro y Prieto (pág. 147) la definen como “la actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo. Estas actitudes pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo”.

Por su parte, Robbins (1994, pág. 186) define satisfacción laboral “como la actitud general que adopta la persona ante su trabajo”. La satisfacción no solo implica realizar sus tareas sino que implica relacionarse con compañeros y jefes, adaptarse a la cultura y políticas de la organización, y otros elementos involucrados. Esto hace que la evaluación de este constructo sea una suma compleja de elementos discretos del trabajo.

Para Medina (2003) la satisfacción laboral debe ser entendida como un producto del proceso de interacción entre la persona y su situación de trabajo donde

juegan un papel importante variables como el control y el poder para regular dicha interacción y, por tanto, las posibilidades de influir en la situación laboral.

Muchinsky (1992) define la satisfacción laboral como una respuesta afectiva y emocional. El afecto hace referencia a las sensaciones de gusto o disgusto. Según esto, la satisfacción laboral es la medida en que una persona obtiene placer de sus trabajos (p.332).

Por su parte Blum y Naylor (1990) definen la satisfacción laboral como el resultado de muchas actitudes específicas (p.522). Es el resultado de varias actitudes que tiene un empleado hacia su trabajo, los factores conexos y la vida en general (p.523). Para estos autores los factores que conllevan a la satisfacción laboral son: el salario, la supervisión, constancias en el empleo, condiciones de trabajo, oportunidades de ascenso, reconocimiento, relaciones sociales en el empleo y trato justo por parte del patrono.

Robbins (1994) indica algunos factores que determinan la satisfacción laboral:

- El trabajo como un desafío para la mente, ya que los empleados suelen preferir los trabajos que les permitan emplear sus facultades y capacidades, ofreciendo una serie de actividades, libertad e información en cuanto a su rendimiento. Los empleos que no representan un desafío importante producen aburrimiento, pero el exceso de desafíos produce frustración y sensación de fracaso.
- Sistemas de recompensas justas, la clave del vínculo entre el sueldo y la satisfacción no radica en la cantidad absoluta del pago sino en la imagen de justicia que se perciba.
- Condiciones laborales adecuadas, prefiriendo entornos no peligrosos ni incómodos.
- Contar con colegas que brinden apoyo, el trabajo también satisface la necesidad de integración social.

- Debe existir compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo, es decir, debe ser congruente con su vocación, ya que esto le permitiera descubrir que tienen facultades y capacidades adecuadas al trabajo escogido.

De igual forma, establece que la satisfacción influye sobre los siguientes factores:

- La productividad: no se ha encontrado una relación consistente con esta. Se cree que la productividad produce la satisfacción y no lo contrario.
- Ausentismo: aunque se cree que los insatisfechos faltaran mas, existen ciertos factores que matizan la correlación y controlan que no se produzca un índice muy alto.
- La rotación: se produce una relación inversa con la satisfacción. Es una relación mas fuertes que en el ausentismo pero también intervienen algunos factores como las condiciones del mercado de trabajo, antigüedad, expectativa, etc. que controlan esta relación.

Este autor (Robbins 1994) igualmente sugiere que existen características intrínsecas al trabajo que inciden en la motivación:

- a) Reto del trabajo.
- b) Variedad o cambio de funciones.
- c) Autonomía
- d) Uso de habilidades y actitudes.

Asimismo, como se mencionó con anterioridad, este autor propone que debe existir compatibilidad entre los rasgos de personalidad del trabajador y el puesto de trabajo. Estos factores de influencia son:

- a) Factores de disposición: algunos autores como Arvey, Buchal, Seagal y Abrahan (1989, c.p. Muchinsky 1992) indican que hay ciertos sujetos que se

caracterizan por un afecto negativo que es un sentimiento y miedo, aburrimiento, susceptibilidad e insatisfacción, y que otros se caracterizan por un afecto positivo que es la capacidad de experimentar entusiasmo y sentimientos de confianza y gratificación.

Por otro lado, indica que existen características extrínsecas que influyen en la satisfacción laboral como:

- a) Salario
- b) Empresa como propiedad de los empleados
- c) Recompensas justas
- d) Condiciones favorables de trabajo.

Los individuos tienden a manifestar de distintas formas la insatisfacción que experimentan, Robbin (1994) establece las siguientes:

- Abandono: se refiere a cuando el individuo muestra una conducta dirigida a salir de la organización, realizando acciones como la búsqueda de otro empleo y la renuncia.
- Expresión: consiste en el intento activo y constructivo que realiza el individuo por mejorar la situación, como sugerir mejoras, analizar problemas con los supervisores y algunas formas de actividad sindical.
- Lealtad: se refiere a la espera pasiva pero optimista para que la situación mejore, realizando acciones como defender a la organización ante críticas externas y confiar en que las directrices de la organización son para mejorar.
- Negligencia: se refiere a la actitud pasiva del individuo sin evitar que la situación empeore, tales como ausentismo y retraso crónicos, disminución de esfuerzos y aumento del porcentaje de errores.

2. LA MOTIVACIÓN.

La motivación según Salas D. (2003) puede definirse como “el esfuerzo que realiza el ser humano hacia la consecución de cualquier meta, condicionada por la habilidad de satisfacer alguna necesidad individual” (p.14). Asimismo, algunos autores como Reeve (1994) afirma que la motivación es más bien un proceso dinámico que un estado fijo. Al definir la motivación como dinámica se afirma que los estados motivacionales están en un continuo flujo, en un estado de crecimiento y declive perpetuo. La motivación podemos distinguirla como motivación intrínseca y motivación extrínseca.

2.1 LA MOTIVACIÓN INTRINSECA.

Hackman y Oldman (1975, c.p. Salas,2003), la motivación intrínseca puede conceptualizarse como el grado e cada empleado se motiva a sí mismo para desempeñarse efectivamente en el trabajo (p17). Estos autores proponen que la motivación intrínseca está generada por características del empleo y del ambiente de trabajo. Otros autores como Decy y Ryan (1985. C.p. Reeves, 1998) indican que la motivación intrínseca surge de forma espontánea sin necesidad de las recompensas extrínsecas. Asimismo, estos autores indican algunos elementos que hacen que una actividad sea intrínsecamente motivante. Estos son:

1. Características de la actividad: esto hace referencia a la complejidad y novedad de la tarea, en la cual el individuo pueda demostrar sus habilidades y capacidades.
2. Reto optimo: indica que el nivel de habilidad esta igualada al nivel de dificultad de la tarea, es decir, l individuo se siente en la capacidad de realizar la labor sin que la perciba difícil.
3. Autopercepciones: está referida a la competencia y a la autodeterminación o voluntad de realizar la tarea. (Reeves, 1998).

4. Competencia: a través del feedback la persona va tomándose una percepción de qué es capaz de hacer.
5. Autodeterminación: capacidad de elegir determinando las acciones a seguir. Generalmente las personas con autodeterminación son iniciadoras de su propia conducta.

2.2 LA MOTIVACIÓN EXTRINSECA.

La motivación extrínseca es aquella que se encuentra determinada por factores externos al individuo. Estos factores externos son llamados recompensas, las cuales Salas (2003) las define como elementos externos que se otorgan luego de que se haya realizado una conducta deseada, incrementándose la probabilidad de que se repita la conducta.

Los elementos extrínsecos son los que existen a mayor medida en las organizaciones, ya que se tiene la creencia de que las recompensas influyen en la satisfacción de los empleados con las labores que realizan. De hecho una de las ideas principales es que si no existen elementos extrínsecos y baja motivación intrínseca esto da como resultado el abandono del trabajo.

Peiró y Prieto (1996) proponen seis motivadores extrínsecos, los cuales son:

- a) Dinero: el cual es conceptualizado en las organizaciones como el salario o remuneración mensual que reciben los empleados por sus labores.
- b) Estabilidad del empleo: seguridad de poseer el empleo, el cual está asociado con la seguridad económica que genera el empleo en cuanto a percibir el salario que éste le ofrece.
- c) Oportunidades: relacionado con los ascensos y promociones.
- d) Condiciones de trabajo: disposición al espacio físico.

- e) Participación en el trabajo: satisfacer la autorrealización y así generar mayor sentido de pertenencia.

3. TEORIA BIFACTORIAL DE HERZBERG.

Frederick Herzberg desarrollo un modelo sobre la motivación de los empleados, basándose en estudios realizados con ingenieros. Estos estudios surgen de la creencia de que la relación que un individuo tiene con su trabajo es básica, y que su actitud hacia el mismo bien puede determinar su éxito o fracaso.

Herzberg indago qué es lo que desea la gente de su trabajo, para lo cual procedió a pedirle a los participantes que describieran con todo detalle aquellas situaciones en que se sintieron muy bien o mal en relación a sus puestos de trabajo para luego analizar estas respuestas y formar categorías.

A partir de esto, Herzberg, concluyó la existencia de dos tipos de categorías que agrupaban los factores enumerados cuando la gente se sentía mal en sus puestos de trabajo y factores que se enumeraban cuando se encontraban satisfechos. De esta forma, formulo la teoría de los dos factores, que busca explicar mejor el comportamiento de las personas en el trabajo. Estos factores son los siguientes (<http://www.elergonomista.com/herzberg.html>):

- **Factores higiénicos o insatisfactorios:** se refieren a las condiciones que rodean al empleado mientras trabaja, abarcando las condiciones físicas y ambientales, el salario, los beneficios, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión existente, el clima, las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, etc. Estos factores generalmente son los usados por las organizaciones para obtener motivación de los empleados, sin embargo, Herzberg considera que son muy limitados en su capacidad de influenciar el comportamiento de los empleados. La expresión

"higiene" se utiliza por su carácter preventivo, es decir, que sirven únicamente para evitar fuentes de insatisfacción.

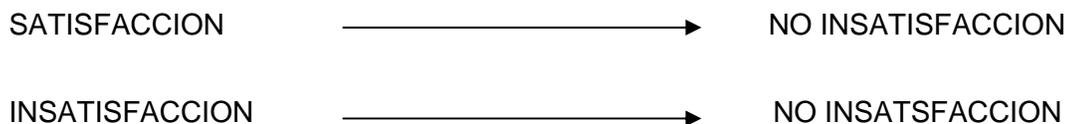
- **Factores motivadores o satisfactorios:** Los factores motivadores, también llamados intrínsecos, son los que se ocupan de elevar la satisfacción. Se relacionan con el contenido del cargo y con la naturaleza de la tarea que se lleva a cabo, y están bajo el control del individuo ya que se relaciona con lo que él hace y desempeña. Cuando los factores motivacionales son óptimos, suben substancialmente la satisfacción pero cuando son escasos, provocan ausencia de satisfacción.

Álvarez y González (2003), señalan los factores definidos por Herzberg, los cuales se muestran a continuación:

Factores Motivacionales	Factores Higiénicos
Contenido del cargo (Como se siente el individuo en relación con su CARGO.	Contexto del cargo (Como se siente el individuo en relación con su EMPRESA)
1. El trabajo en sí: se refiere a la consideración que hará el trabajador con respecto al contenido específico de la tarea que realiza, atribuyéndole sentimientos positivos o negativos.	1. Las condiciones de trabajo: se refiere a las condiciones físicas, incluyendo la disponibilidad y eficiencia de las herramientas, espacio e instalación y estética general.
2. Realización: se refiere a la adquisición de nuevos conocimientos y oportunidades en el trabajo de aprender mas y desarrollar las capacidades del trabajador.	2. Administración de la empresa: se refiere a las reacciones frente a la forma en la cual se administra la organización, comprende políticas laborales, procedimientos, así como, los beneficios otorgados a los trabajadores.
3. Reconocimiento: gratitud que recibe la persona por la realización exitosa de la una	3. Salario: se refiere a la compensación que recibe el trabajador, así como también los métodos utilizados por la organización para

tarea.	manejar la administración de salarios.
4. Progreso profesional: se refiere a la modalidad de jerarquía o posibilidades de ascender del trabajador, lo cual supone un cambio real ascendente dentro de la organización.	4. Relaciones Interpersonales: se refiere a la interacción que existe entre los diferentes miembros de la organización, tales como, supervisor, subordinados y compañeros de trabajo.
5. Responsabilidad: capacidad de responder en forma individual y colectiva por las actividades de su cargo.	5. Supervisión de Calidad: incluye impresiones acerca de la competencia técnica y conocimientos del supervisor, así como su estilo general de supervisión, su voluntad de delegar, entre otras.
6. Logro: actitud expresada por el sujeto que implica la culminación exitosa de una tarea.	6. Estabilidad Laboral: se refiere al derecho de las personas de gozar de la permanencia en los cargos que desempeñan, con la jerarquía, categoría, remuneración y garantías económicas y sociales que corresponden, de acuerdo con las leyes del país.

Herzberg establece lo opuesto de que la satisfacción no es insatisfacción, es decir, que los factores higiénicos están encaminados a evitar la insatisfacción y en el mejor de los casos genera un ambiente neutro entre los trabajadores y que la eliminación de los elementos insatisfactorios de un puesto no necesariamente hace que el puesto sea satisfactorio. De igual modo lo opuesto a la satisfacción profesional no es la insatisfacción sino ninguna satisfacción



De esta forma, la teoría de los dos factores de Herzberg plantea que la satisfacción estará en función del contenido o de las actividades retadoras del cargo que la persona desempeña. Los “factores motivadores”, ya se utilizan ampliamente como base en los programas desarrollados por la gerencia para incrementar la motivación de sus trabajadores mediante el enriquecimiento de los puestos de trabajo, que consiste en la sustituir las tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas, que ofrezcan desafío y satisfacción personal, es decir, se dirige a aumentar el grado en que un empleado controla, planifica, ejecuta y evalúa su puesto de trabajo. Algunas sugerencias en este sentido, son las siguientes (Arana, 2005. c.p. http://www.wikilearning.com/teoria_de_los_dos_factores_de_frederick_herzberg-wkccp-16111-7.htm):

1. Combinar tareas para formar una nueva y amplia secuencia de trabajo, incrementando la variedad de habilidades necesarias para llevarla a cabo.
2. Establecer responsabilidad con el cliente, propiciando una relación directa con su éste, para que reciba retroalimentación constante.
3. Ampliar los puesto verticalmente, para aumentar la autonomía del trabajador y que éste pueda planificar su trabajo, resolver sus problemas y tomar ciertas decisiones en relación con la actividad que realiza.
4. Abrir canales de retroalimentación, para que el trabajador reciba retroalimentación de manera más sistemática y por diferentes vías.

El enriquecimiento de tareas trae efectos altamente deseables, pero algunos críticos también señalan que puede estar acompañado de efectos indeseables, como el aumento de ansiedad, sentimiento de explotación cuando la empresa no lo acompaña con el aumento de la remuneración, entre otras.

Entre las críticas que se realizan a la teoría de Herzberg se encuentran las siguientes (Robbin, 1994):

- El resultado de Herzberg se limita por la metodología usada, observándose que cuando las cosas salen bien, las personas suelen atribuirse el éxito, pero cuando salen mal, asignan la culpa a factores externos.
- La metodología no es confiable., ya que las personas debían interpretar los resultados para clasificarlos.
- No se uso una medición global de la satisfacción, para controlar que la persona pueda estar insatisfecho con parte de su trabajo pero satisfecho con el empleo en general.
- La teoría es inconsistente con las investigaciones anteriores e ignora variables situacionales.
- Herzberg supone que hay relación con la productividad pero no incluyo esta variable en su investigación.

4. INVESTIGACIONES ASOCIADAS A LA SATISFACCIÓN LABORAL.

Alcina (1993) realizo una investigación en 192 empleados en una empresa de bebidas alcohólicas utilizando una metodología exploratoria. Las conclusiones de dicha investigación refleja que los factores higiénicos están presentes y cubiertos en la empresa al igual que los factores motivacionales, existiendo una baja relación entre las variables biográficas y la satisfacción laboral, siendo las variables de

factores higiénicos y motivacionales presentes en la organización las responsables de la satisfacción de los empleados de la empresa.

Fernández (1993) realizó una investigación de la influencia del clima organizacional sobre la satisfacción laboral. En una muestra de 17 empleados en una industria láctea y utilizando técnicas correlacionales, encontró correlaciones moderadas entre el clima organizacional y la satisfacción laboral.

Gutiérrez y Venegas (2002) realizó una investigación de estrés, afrontamiento y satisfacción laboral en una muestra de 60 enfermeras en un hospital de Caracas. Utilizando una metodología descriptiva correlacional, los resultados arrojaron niveles moderados de satisfacción laboral en forma general así como los que respecta a factores higiénicos y motivacionales, resaltando que a un bajo nivel de estrés mayor satisfacción laboral.

Salas (2003) realizó un estudio en 130 agentes policiales el área metropolitana de Caracas del Municipio Chacao y Sucre. Utilizando un método correlacional encontró que existe una asociación significativa entre factores motivacionales y satisfacción laboral y que la variable remuneración incide significativamente en la insatisfacción laboral. Igualmente se encontró que no existen diferencias significativas entre el sexo y la satisfacción laboral.

Bustamante y Díaz (1984) realizaron un estudio que permitió determinar en un grupo de individuos, los factores del contexto laboral y del trabajo, que son percibidos como generadores de actitudes positivas o negativas con respecto a los mismos. Se observó sentimiento a larga duración en secuencias altas: reconocimiento, relaciones interpersonales y logro. Presencia de factores higiénicos inadecuados que generaron actitudes negativas cuyos efectos pueden ocasionar el incumplimiento de deberes.

Álvarez y González (2003) buscaron estudiar el estrés, las estrategias de afrontamiento y la satisfacción laboral de una muestra de trabajadores durante la crisis laboral desde diciembre 2002 hasta agosto 2003, realizando un estudio no experimental a nivel descriptivo-exploratorio, donde se hicieron grupos focales en dos organizaciones diferentes para conocer la existencia de la crisis laboral y sus efectos sobre los trabajadores.

Se utilizó un instrumento para el estrés, un cuestionario para los estilos de afrontamiento (SL) y otro para evaluar la satisfacción laboral que mide factores higiénicos y motivadores de Herzberg, y se obtuvo como resultado que en situaciones de crisis se obtienen, niveles moderados de estrés y de satisfacción laboral. Por último, se encontró que en esta muestra se encuentran cubiertos los factores higiénicos: supervisión de calidad, condiciones de trabajo y ambiente de trabajo, pero ausente: el salario y estabilidad laboral. En cuanto al factor motivacional, se encuentran cubiertos: los relacionados con el logro, responsabilidad y realización, pero ausentes: el progreso profesional, reconocimiento y realización.

CAPITULO IV.

ESTRATEGIA METODOLOGÍCA

TIPO DE INVESTIGACION:

Este trabajo se centró en el tipo de investigación evaluativa, la cual se define como proceso de aplicar procedimientos científicos para acumular evidencia válida y fiable sobre la maneja y grado en que un conjunto de actividades específicas produce resultados o efectos concretos. (Ruthman, 1977)

También puede definirse como un tipo especial de investigación aplicada cuya meta no es el descubrimiento de conocimiento sino que proporciona información para la planificación, ejecución y desarrollo de programas de intervención. Asume la característica particular de permitir que las predicciones se conviertan en un resultado de la investigación.

Las características de la investigación evaluativa son:

- A) La objetividad es entendida como “intersubjetividad” entre los evaluadores.
- B) Predominan los juicios de valor.
- C) Inmediatez en su utilidad practica
- D) Dificultad para su replicación.

POBLACION Y MUESTRA.

La empresa de productos masivos en la cual se llevará a cabo éste estudio, es una empresa de gran tamaño y de gran complejidad, integrada por 6 plantas, centros de distribución a nivel nacional y una oficina principal en Caracas. Para

poder abordarla, se llegó al acuerdo con el cliente de centrar nuestro trabajo en el Centro de Distribución de la Yaguara, por ser este un segmento bien delimitado además de ser el Centro de Distribución mas grande con el que cuenta la compañía y, a su vez, por ser el que mayores problemas ha presentado.

El trabajo de investigación estará dirigido a todos los empleados que laboran en el Centro de Distribución, contemplando a los 19 empleados de la nómina fija de la empresa y 10 empleados de las Contratistas (ASAP y Milenium).

PROCEDIMIENTO

El plan de trabajo estuvo compuesto por la fase de **Diagnóstico**, la cual se divide en diversas etapas; estas son:

a) Recolección de información:

Para iniciar con ésta etapa, se procedió a realizar las guías de entrevistas y las guías de los grupos focales con los aspectos importantes a indagar en cada una de las actividades.

Una vez redactada las guías que servirían de apoyo en las actividades, se contactó al gerente del centro de distribución, quien apoyó en todo lo relacionado a la logística de las actividades a realizar en dicho centro. Para iniciar, se armó junto con él la planificación de las actividades en cuanto a fecha de ejecución, asistencia de los grupos y horas de asistencia.

Para la convocatoria de los grupos focales y las entrevistas, se realizaron invitaciones que fueron entregadas a cada uno de los empleados indicando lugar, fecha y hora de la actividad.

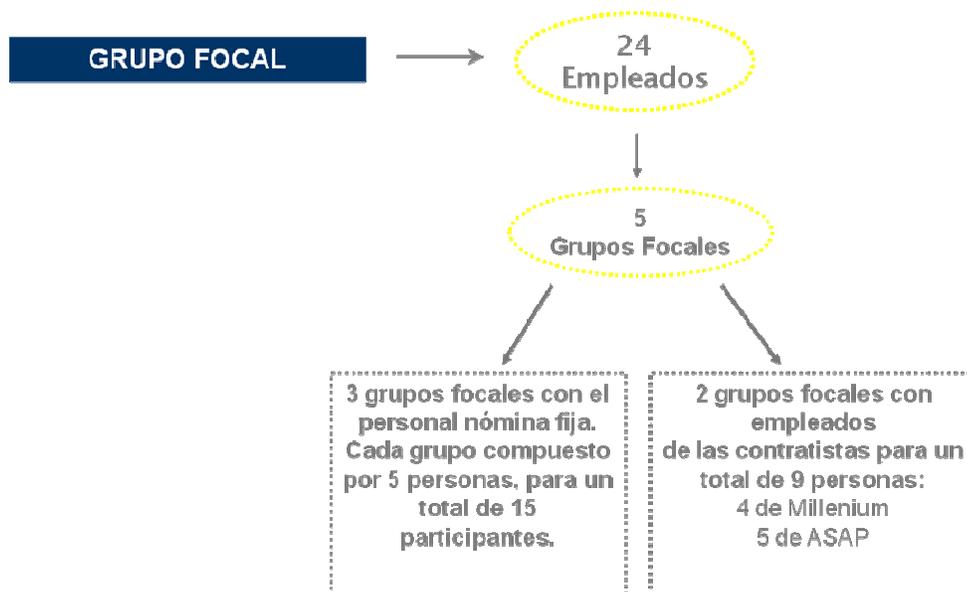
Las actividades de recolección de información se ejecutaron un mismo día, ya que la planificación de las actividades daba oportunidad de realizarlas y así evitar la

comunicación entre los empleados de lo sucedido en los grupos focales o en las entrevistas, lo cual elimina en cierta manera el sesgo de la información obtenida.

A continuación se detalla la ejecución de las técnicas de recolección de información:

Entrevistas: se realizaron entrevistas semi estructuradas a los tres coordinadores y al gerente del centro de distribución, con la finalidad de obtener información sobre diversos tópicos de la empresa así como la percepción de estos acerca de las diversas variables que componen la satisfacción laboral. Se realizó entrevistas únicamente al personal supervisorio debido a que por la naturaleza de la información a recabar, no era posible unir al personal base con el personal supervisorio.

Grupos Focales: se realizaron cinco grupos focales con el personal base y profesional y técnico del centro de distribución. Los grupos estuvieron constituidos por tres grupos con empleados nómina fija y los otros dos grupos estuvo conformado por el personal de la contratista, ASAP y Milenium. La distribución se realizó de la siguiente manera:



Como se observa, los grupos focales se realizaron por separado, es decir, en ningún momento hubo algún grupo focal en el que se encontrarán empleados de nómina fija y contratados. El personal contratado igualmente fue separado, es decir, los grupos se armaron por contratista.

Cuestionario: se elaboró un cuestionario de satisfacción laboral basado en la información recolectada en las entrevistas y en los grupos focales. Como se verá posteriormente en el análisis de los resultados, en el análisis de contenido realizado a la información obtenida en los grupos focales y las entrevista, se obtuvieron ocho factores: Puesto de trabajo, Supervisión, Reconocimiento, Oportunidades de Desarrollo, Relación con compañeros de trabajo, Condiciones ambientales e infraestructura, Compensación Económica y el factor organización. Dicho cuestionario fue validado por expertos antes de su aplicación. La construcción de este cuestionario tenía por finalidad poder obtener una medición cuantitativa que pudiera soportar lo encontrado en los grupos focales y entrevistas realizadas. El mismo fue aplicado un mismo día a todo el personal, siguiendo la misma logística de las entrevistas y los grupos focales.

El cuestionario estuvo compuesto por un total de 37 ítems que debían ser respondidos a través de la escala likert, cuyo continuo era totalmente en desacuerdo (1 pto), en desacuerdo (2 ptos), de acuerdo (3 ptos), medianamente de acuerdo (4 ptos), totalmente de acuerdo (5 ptos). Adicionalmente se definió teóricamente cada uno de los ocho factores bajo los cuales estaba compuesto el cuestionario, ya que los resultados del mismo se analizarían por categoría. Para una mejor comprensión del cuestionario se presenta el siguiente cuadro, con la definición de cada factor, incluyendo los ítems y el puntaje mínimo y máximo a obtener en cada categoría.

FACTOR	ITEMS
<p>Puesto De Trabajo: Está asociado con la percepción acerca del impacto de las funciones del cargo, satisfacción con las actividades y oportunidades de crecimiento personal y profesional realizando el rol designados.</p>	<p>1.Mis funciones y responsabilidades están definidas. 35.Las cargas de trabajo son equitativas. 27. En mi puesto de trabajo puedo desarrollar mis habilidades. 23. Las actividades de mí puesto de trabajo contribuye al logro de los objetivos.</p>
<p>Supervisión: Es la actividad de apoyar y vigilar la coordinación de actividades de tal manera que se realicen en forma satisfactoria. Involucra la habilidad de comunicación, de integración del equipo de trabajo y de modelaje</p>	<p>2.Mi supervisor me comunica cuando logro las metas. 10. Mi supervisor hace seguimiento y control de las actividades que realizo. 30. Considero que mi supervisor es respetuoso conmigo. 26. Considero que mi supervisor es un ejemplo a seguir. 28. Puedo expresar a mi supervisor lo que pienso sin temores 25. El supervisor involucra a todos los empleados en el cumplimiento de los objetivos. 15. Tengo una buena comunicación con mi jefe. 34. Mi supervisor mantiene un trato cercano conmigo.</p>
<p>Oportunidades de desarrollo: conjunto de actividades que realiza la organización con el objetivo de ofrecer alternativas a sus miembros de desempeñarse en los diversos cargos de la organización que representen crecimiento personal y profesional.</p>	<p>6.La empresa me ofrece oportunidades de crecimiento y desarrollo personal. 32. Las promociones y/o ascensos están basadas en el desempeño del empleado. 22. La empresa me ofrece adiestramiento para mi mejoramiento profesional. 17. He sido tomado en cuenta para ocupar otro cargo en la organización. 12.Conozco personas que han sido consideradas para ocupar otro cargo en la organización</p>
<p>Condiciones ambientales e infraestructura: se refiere a la satisfacción asociada a elementos como el sitio de trabajo, ubicación de las oficinas, condiciones de los servicios básicos y cumplimiento de normas y políticas de higiene y</p>	<p>4.Las instalaciones de mi lugar de trabajo es segura. 13. Cuento con los equipos y herramientas para desempeñar mis funciones. 19 Mi lugar de trabajo es limpio e higiénico. 21. Las condiciones ambientales de mi sitio de trabajo son adecuadas.</p>

seguridad industrial.	18. En caso de una emergencia mi sitio de trabajo cuenta con las señalizaciones y herramientas para afrontar la situación.
Compensación económica: Refiere a la satisfacción que posee el trabajador por la retribución que le ofrece la organización por sus servicios.	8. Mi sueldo es suficiente para cubrir los gastos básicos. 14. Mi salario está acorde a mis funciones. 24. Mis beneficios socioeconómicos (utilidades, bono vacacional, etc.) son satisfactorias 37. Tengo conocimiento de que en otro lugar con el mismo cargo me pagarían mejor.
Organización: se refiere a la satisfacción de los trabajadores con la estructura de las relaciones que existen dentro de la organización, así como su funcionamiento, procedimientos y políticas que funcionan con el fin de lograr eficiencia en los objetivos trazados.	7. Los procedimientos y políticas de la organización permiten una operación eficiente 11. Existe agilidad en los trámites para la toma de decisiones. 9. La empresa me brinda seguridad y estabilidad laboral.
Reconocimiento: se refiere a las recompensas externas que reciben las personas por el desempeño en un rol o función.	5. Recibo reconocimiento cuando logro los objetivos. 33. El nombre y prestigio de la empresa me motiva a hacer bien mi trabajo. 20. Se me reconoce el esfuerzo que realizo por la organización. 29. La organización le da un trato justo e igualitario a todos sus empleados
Relación con compañeros de trabajo: Refiere al trabajo en equipo, colaboración e involucramiento de las personas en la realización de actividades diversas sin hacer distinción de cargo y/o actividades de los empleados	3. Existe una relación cordial entre los compañeros. 16. Mis compañeros colaboren conmigo para cumplir con los objetivos propuestos. 31. Me siento parte de un equipo de trabajo 36. Soy tomado en cuenta por mis compañeros.

b) Tabulación de la información recolectada:

Entrevistas y Grupos Focales

Una vez obtenida la información en las entrevistas y en los grupos focales, se procedió a realizar el análisis de contenido. El análisis de contenido consiste en analizar la información recolectada de manera de poder obtener categorías que permitan clasificar la información y así poder realizar un análisis mas detallado. Para la realización del análisis de contenido se procedió de la siguiente manera:

1. Se sacaron las categorías encontradas en la información en función de las verbalizaciones emitidas por los participantes. Las categorías encontradas son las siguientes: puesto de trabajo, supervisión, reconocimiento, condiciones ambientales e infraestructura, compensación económica, oportunidades de desarrollo, la organización, relación con compañeros de trabajo.
2. Al tener las categorías, fue posible discriminar que las verbalizaciones no sólo hacían referencia a la categoría en general sino que era posible ubicarla en una subcategoría, por lo que se procedió a obtener subcategorías las cuales son las siguientes:

CATEGORIA	SUBCATEGORIA
Puesto de trabajo	<ol style="list-style-type: none">1. <u>Funciones definidas:</u> alude a si las actividades asignadas a cada rol y/o cargo están definidas.2. <u>Funciones de alta responsabilidad:</u> alude a la percepción que poseen los empleados acerca del impacto que poseen sus funciones para el logro de los objetivos organizacionales3. <u>Identificación con funciones:</u> hace referencia a si las personas se encuentran a gusto realizando las actividad que realizan.

Supervisión	<ol style="list-style-type: none"> 1. <u>Relación y Trato</u>, que hace referencia a la interacción que posee el personal con el nivel supervisorio. 2. <u>Desarrollo de Otros</u>: refiere a las oportunidades que ofrece el personal supervisorio para el aprendizaje continuo y/o para la oportunidad de crecimiento dentro de la organización. 3. <u>Comunicación</u>, el cual hace referencia al estilo de comunicación y asertividad que posee el personal supervisorio 4. <u>Apoyo y dirección</u>; que alude al estilo de delegación de actividades así como la presencia de apoyo del nivel supervisorio en el logro de los objetivos del centro de distribución.
Relación con compañeros de trabajo	No se encontraron subcategorías.
Condiciones ambientales e infraestructura física	<ol style="list-style-type: none"> 1. <u>Normas de higiene y seguridad industrial</u>: refiere al cumplimiento de normativas establecidas por LOPCYMAT. 2. <u>Infraestructura</u>: refiere a la adecuación del local a las funciones a realizar en el Centro de Distribución.
Oportunidades de desarrollo	<ol style="list-style-type: none"> 1. <u>Adiestramiento</u>: refiere a la capacitación ofrecida por la organización para el mejoramiento profesional. 2. <u>Beneficios Educativos</u>: refiere a ofrecimiento de planes de estudios o becas para el mejoramiento académico de los empleados. 3. <u>Rotación de personal</u>: posibilidades de salir del Centro de distribución hacia el centro Administrativo de la empresa. 4. <u>Otros</u>: refiere a aspectos asociados a la

	existencia o no de las oportunidades de desarrollo dentro de la organización
Reconocimiento	No se encontraron subcategorías.
Compensación económica	<ol style="list-style-type: none"> 1. <u>Salario</u> refiere a la percepción que tienen los empleados con respecto a la remuneración mensual que perciben por sus actividades. 2. <u>Beneficios:</u> refiere a los beneficios contractuales que ofrece la empresa, adicional al salario (bono vacacional, utilidades, etc.). 3. <u>Correspondencia salario/funciones</u> refiere a la relación existente entre el salario percibido con las funciones o actividades que realizan en el cargo.
La organización	<ol style="list-style-type: none"> 1. <u>Políticas y procedimientos:</u> refiere a la percepción que poseen acerca de la adecuación de los procesos de toma de decisiones en la organización. 2. <u>Distinción entre sedes:</u> refiere a la existencia o ausencia de trato distintivo que reciben los empleados de las diversas sedes de la organización, específicamente Centro Administrativo de la empresa y Centros de Distribución. 3. <u>Imagen Organizacional:</u> percepción de los empleados acerca de la marca De la empresa y lo que representa la empresa para ellos.

3. Una vez obtenida las subcategorías, se procedió a ubicar las verbalizaciones de los participantes en las mismas, uniendo las verbalizaciones que eran comunes o que hacían referencia al mismo aspecto.

4. Al tener las verbalizaciones debidamente ubicadas en las subcategoría que le correspondía, se obtuvo la frecuencia de cada una de las verbalizaciones. En este punto es importante mencionar que para los grupos focales, la frecuencia es igual al número de grupos que verbalizaron algún aspecto del análisis de contenidos, sin embargo en las entrevistas, la frecuencia es igual al número de personas que manifestó dicha verbalización.
5. El análisis de contenido se realizó por separado; es decir, se hizo el análisis para las entrevistas y, en los grupos focales se separó contratistas de nómina fija para poder conocer si habían aspectos que coincidían entre los grupos.
6. Una vez obtenida la frecuencia de cada una de las subcategorías, se procedió a realizar el análisis correspondiente de los datos obtenidos.

Cuestionario:

En el caso del cuestionario, se procedió a transformar los datos a una escala continua (porcentajes), que permitiera obtener promedios del nivel de satisfacción general, tanto del grupo nomina fija como del grupo de las Contratistas, que permitió contrastarlos y ver cuál de los grupos se mostraba más satisfecho con sus condiciones de trabajo. Asimismo, a pesar de que en el análisis de contenido se encontraron subcategorías, el cuestionario responde únicamente a las categorías halladas en el análisis de contenido.

Además se calculó el nivel de satisfacción encontrado en cada categoría para poder determinar de forma más específica que categorías están afectando el nivel de satisfacción general, y así trabajar sobre esos aspectos determinados.

Adicionalmente, para obtener mayor información, se realizó el análisis del contenido del ítem, en el cual se pudo apreciar las distinciones y semejanzas que poseen el personal base y el personal supervisorio así como las diferencias y

similitudes entre el personal fijo y el personal contratado con respecto a los diversos factores que evalúa el cuestionario.

CRONOGRAMA PLANEADO VERSUS LO EJECUTADO

A continuación, se encuentra el cronograma de trabajo planteado inicialmente con el cronograma realizado realmente, con el fin de verificar el tiempo invertido y distribución del mismo.

Cada una de las actividades se cumplió en las fechas establecidas hasta la actividad de “aplicación del cuestionario”, ya que éste requirió de diversas revisiones y modificaciones antes de ser aplicado a los empleados. Ante esto, el cronograma se alargó dos semanas más, quedando de la siguiente manera

Actividades	Semanas									
	Febrero			Marzo				Abril		
	09 al 14	16 al 21	23 al 28	02 al 07	09 al 14	16 al 21	23 al 28	30 al 04- 04	06 al 11	13 al 18
Recopilación Bibliográfica y Exploración de la Organización										
Presentación de la Propuesta de trabajo de Diagnostico al Cliente										
Elaboración de la guía de Entrevista y la Guía de Grupo Focal.										
Realización de Entrevistas										
Llevar a cabo Grupos Focales										
Construcción del cuestionario.										
Aplicación del cuestionario										
Tabulación de datos.										
Análisis y Diagnostico										
Presentación del Diagnostico al Cliente										

■ Planificado

■ Realizado

CAPITULO V.

ANALISIS DE RESULTADOS

a) Entrevistas y Grupos Focales:

Al obtener los datos cuantitativos, es posible realizar comparaciones entre los grupos participantes, de esta manera, se procedió a analizar las variables obtenidas en el estudio y cómo estas actuaban en cada uno de los grupos. Asimismo, a través del análisis de los datos, se pudo obtener un panorama más claro de la situación actual del Centro de Distribución ya que se pudieron conocer las variables que mayor impacto tienen en este momento en la satisfacción laboral.

Análisis de contenido.

Los resultados del análisis de contenido se presentarán tanto por categoría como por tipo de nomina, es decir, empleados fijos y personal de contratista. Asimismo, se presentarán por separado los resultados obtenidos en las entrevistas, lo cual abarca al nivel supervisorio.

Para mayor comprensión de los análisis, se presenta una leyenda:

Personal Base: hace referencia al grupo de personas que participaron en los grupos focales; esos son: asistentes administrativos, despachadores, motorizado, personal de limpieza.

Personal supervisorio: hace referencia a los coordinadores y el Gerente del Centro de Distribución

Asimismo, es importante recordar que se hicieron tres grupos focales con el personal fijo y dos grupos focales con el personal de contratistas, ante esto, podemos decir que:

GRUPOS FOCALES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NOMINA FIJA	3	100%
	2	67%
	1	33%
CONTRATISTA	2	100%
	1	50%

ENTREVISTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NOMINA FIJA	4	100%
	3	75%
	2	50%
	1	25%

Esto indica que, al mencionar que una variable tiene una presencia de 100% es debido a que los tres grupos focales del personal de nómina fija hicieron mención a algún aspecto asociado a dicha variable o factor, si se indica que es el 67% es porque tuvo presencia en dos grupos y así sucesivamente. Lo mismo se plantea con los dos grupos de las contratistas; 100% representan los dos grupos y el 50% hace referencia a que solo un grupo de las contratistas mencionó a algún aspecto asociado al factor o a la variable en análisis. El mismo procedimiento se realizó con las entrevistas en donde al establecer la presencia de un 100% indica que en las 4 entrevistas realizadas hubo mención de algún aspecto asociado a la variable en análisis y así sucesivamente.

Como se mencionó anteriormente, en los grupos focales y en las entrevistas se encontraron ocho factores importantes a ser estudiados y destacados en los análisis; estos son:

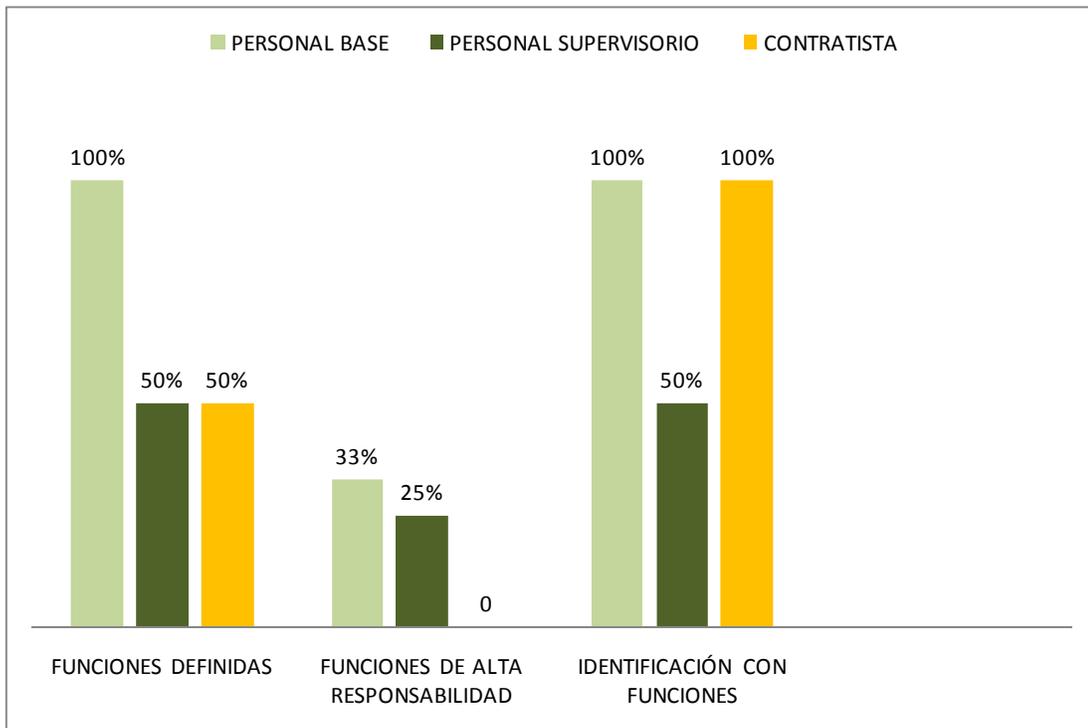
1. **Puesto de trabajo:** en esta categoría, se encontraron dos subcategorías: Tareas y responsabilidades e identificación con funciones.

Tareas y responsabilidades alude a si las actividades asignadas a cada rol y/o cargo están definidas.

Identificación con funciones hace referencia a si las personas se encuentran a gusto realizando las actividad que realizan.

Funciones de alta responsabilidad: alude a la percepción que poseen los empleados acerca del impacto que poseen sus funciones para el logro de los objetivos organizacionales

Gráfico # 1. Porcentajes obtenidos en el análisis de contenido del factor Puesto de trabajo.



En el grafico #1 se observa que el 100% de los grupos focales del **Personal Base** coincidieron en que las funciones estaban definidas, no existe solapamiento de funciones y que cada quien está claro en las actividades que le corresponde realizar de acuerdo a su rol. Por otro lado, en cuanto a las responsabilidades el 37% manifestó estar consciente de que sus funciones tienen un alto impacto en la empresa ya que trabajan en un área medular de la organización. En cuanto a la

identificación con las funciones, el 100% manifestó que les gusta lo que hacen y que se sienten identificados con las actividades que realizan.

Por otro lado, el 75% del **Personal Supervisorio** manifestó estar claro en sus funciones indicando que las actividades asignadas estaban debidamente definidas por el cargo que ocupan en la organización. Del mismo modo, el 25% manifestó que sus actividades eran de alta responsabilidad, ya que el desempeño exitoso de las mismas impacta de manera positiva en la organización y en el cumplimiento de los indicadores.

Con el personal de las **Contratistas**, si bien el 50% manifiesta que sus funciones están definidas y que el 100% se siente a gusto con lo que hacen, ninguno de los grupos manifestó reconocer el impacto que tienen sus funciones en la organización a pesar de que los cargos desempeñados en el centro de distribución (montacarguistas, limpieza, etc.) se consideran importantes dentro de la gestión del centro.

Una vez analizado este factor, se puede decir que los empleados del centro de distribución, tanto nómina fija como personal de contratistas, consideran que sus funciones están claramente definidas y que se sienten identificados con la mismas. Por otro lado, el personal fijo manifestó que sus funciones son de alta responsabilidad, por lo cual reconocen que de su desempeño dependerá el cumplimiento de los objetivos que se planteen en el centro de distribución. La satisfacción en el cargo es una de los elementos que indica Herzberg en su teoría que influyen en la satisfacción laboral.

2. Supervisión: en esta categoría se encontraron cuatro subcategorías:

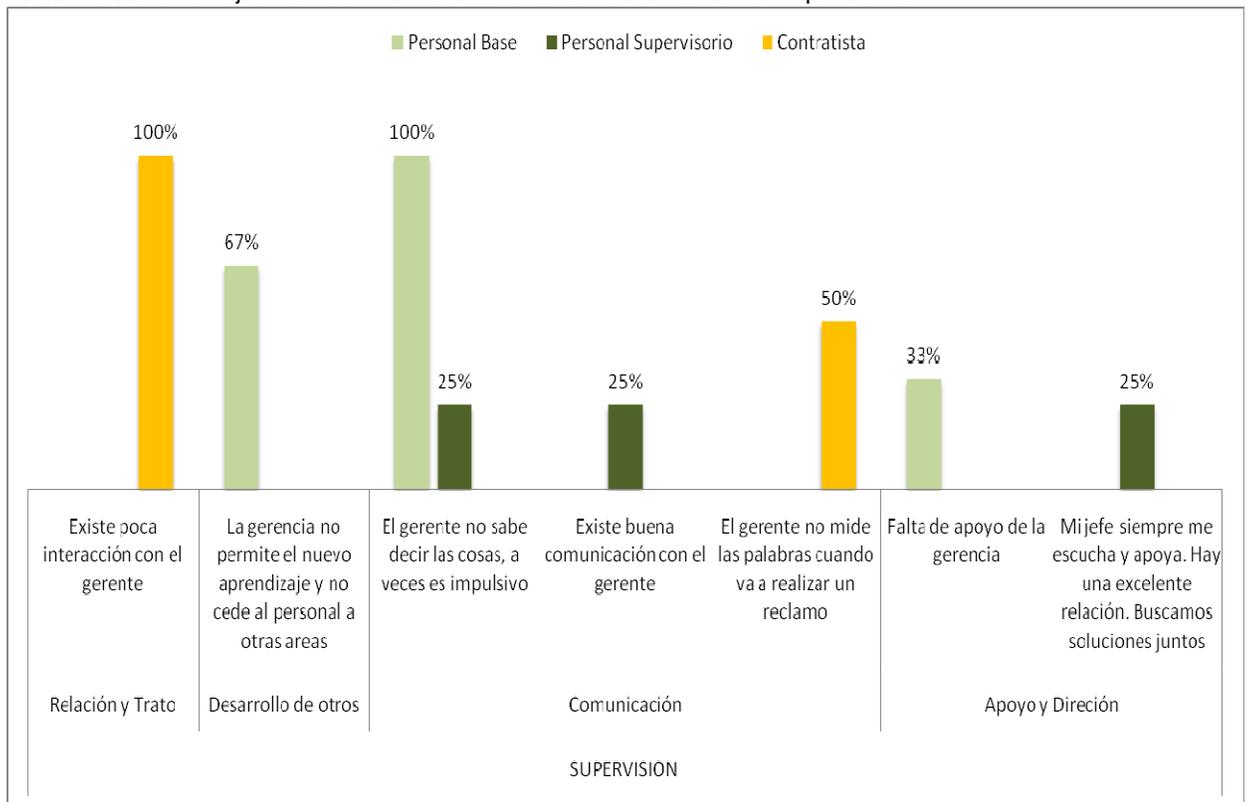
Relación y Trato, que hace referencia a la interacción que posee el personal con el nivel supervisorio.

Desarrollo de Otros: refiere a las oportunidades que ofrece el personal supervisorio para el aprendizaje continuo y/o para la oportunidad de crecimiento dentro de la organización.

Comunicación, el cual hace referencia al estilo de comunicación y asertividad que posee el personal supervisorio

Apoyo y dirección: que alude al estilo de delegación de actividades así como la presencia de apoyo del nivel supervisorio en el logro de los objetivos del centro de distribución.

Gráfico # 2. Porcentajes obtenidos en el análisis de contenido del factor Supervisión.



En el gráfico # 2 se observa que el 67% **Personal Base** manifiesta que la gerencia no permite el desarrollo del personal así como que no promueve en los empleados el aprendizaje de nuevos conocimientos que le permitan ser más competitivos a la hora de realizar sus funciones. Asimismo, el 100% manifestó que

la gerencia posee déficit en asertividad en cuanto a que su estilo de comunicar sus desacuerdos y/o reclamos no son ideales ni son los que se esperan del nivel gerencial. Por otro lado, el 33% manifestó que falta apoyo por parte de la gerencia en cuanto al cumplimiento de los objetivos.

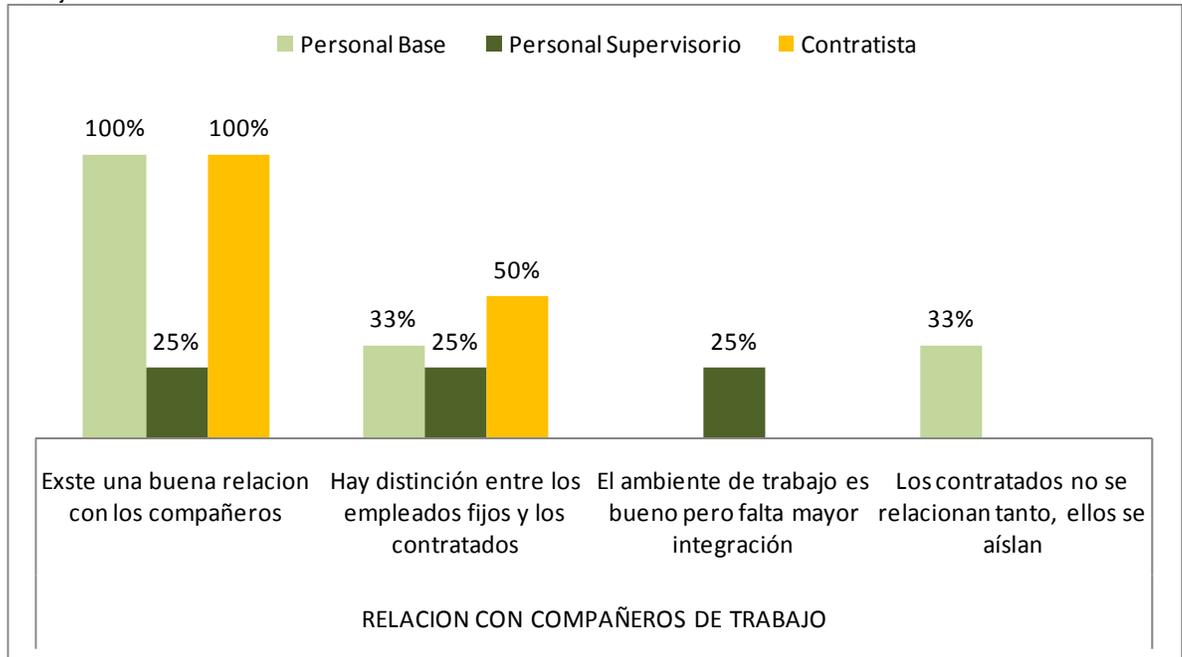
El **personal supervisorio** coincide con el personal base en un 25% de que la gerencia carece de un estilo asertivo en su comunicación, mientras que otro 25% manifiesta que posee una buena comunicación con el gerente y el restante 25% indica que el gerente es abierto en cuanto a las opiniones y que en conjunto buscan soluciones y se apoyan mutuamente para el logro de los objetivos.

Por su parte, el personal de las **Contratistas**, el 100% manifestó que existe poca interacción con la gerencia del centro de distribución. Igualmente manifiesta el 50% que la gerencia carece de asertividad y en algunas oportunidades suele ser impulsivo.

Una vez concluida la explicación del gráfico, se puede decir que a nivel de supervisión, se requiere del desarrollo de habilidades tales como la Asertividad y Dirección de equipos de trabajo que permitan al Gerente del centro de distribución realizar sus funciones de "supervisión" de una manera más eficaz. Por otro lado, se puede observar que en este factor las verbalizaciones estuvieron únicamente orientadas a la gerencia y no a los supervisores inmediatos de cada uno de los grupos, por lo que sería igualmente importante considerar a todo el nivel supervisorio del Centro de Distribución en el reforzamiento de dichas habilidades para así fortalecer al equipo supervisorio, ya que apoyado en la teoría de Herzberg, los factores extrínsecos, entre los cuales se incluye las habilidades de supervisión y dirección de equipos, es un factor que al estar en déficit causa insatisfacción laboral; el cual es el caso que se plantea.

3. Relación con compañeros de trabajo: en esta categoría no se encontraron subcategorías, por lo que las verbalizaciones hacen referencia al factor en general.

Gráfico # 3. Porcentajes obtenidos en el análisis de contenido del factor Relación con compañeros de trabajo.



En el grafico # 3 se observa que el 100% **personal base** manifiesta que existe una buena relación con los compañeros de trabajo, sin embargo el 33% indica que existe distinción en el trato que se le da a los empleados de las contratistas y que estos últimos no se relacionan tanto con el personal nomina Fijo y que se aíslan de las actividades que ellos realizan a nivel grupal.

Por otro lado, el 25% del **Personal Supervisorio** está de acuerdo con el personal base en cuanto a que existe una buena relación entre los compañeros de trabajo sin embargo, el mismos 25% manifiesta que hay distinción en el trato que se le da al personal de las contratistas así como que igualmente dentro del mismo equipo de trabajo se requiere de mayor integración.

En cuanto al personal de **Contratista**, el 100% coincide con el resto del personal del centro de distribución en cuanto a la buena relación que existe en el grupo de trabajo, sin embargo el 25% de ellos manifiesta que sienten un trato distinto por ser personal contratado ya que no son incluidos en las actividades internas del centro de distribución o en las actividades de la organización.

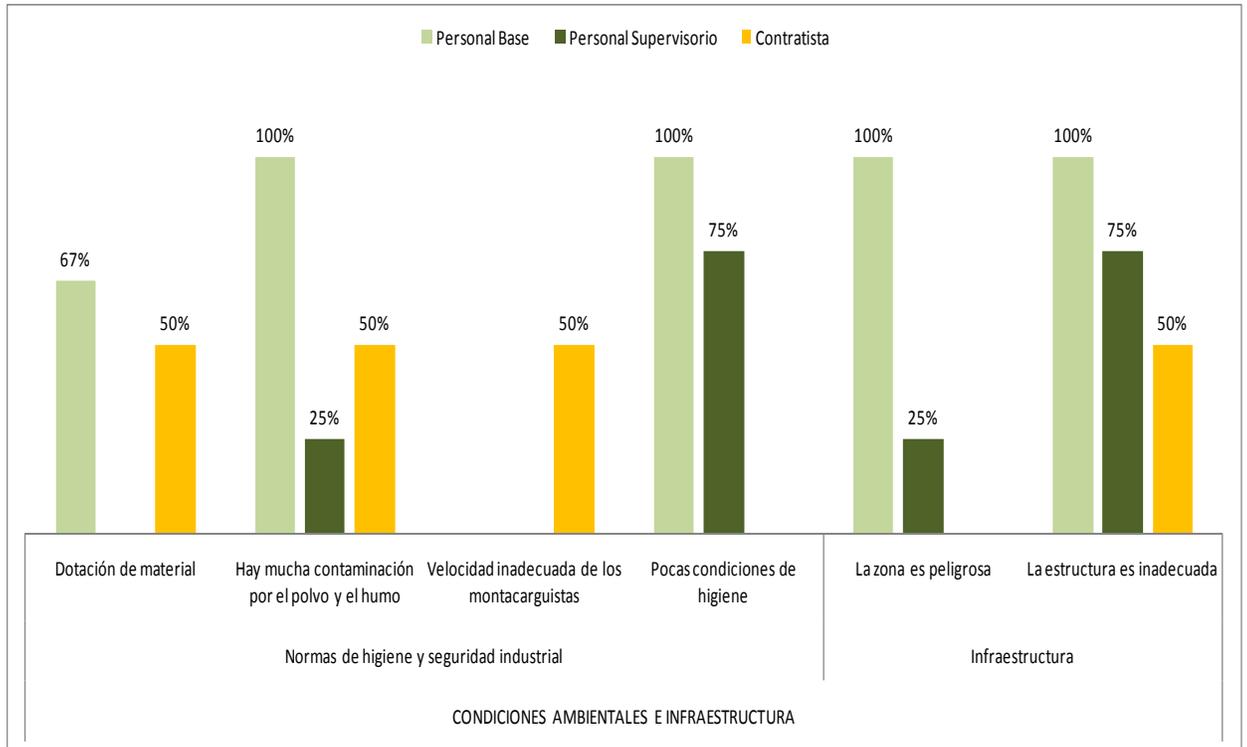
Se puede concluir que se reafirma en cada uno de los grupos que la relación entre el equipo de trabajo es buena, sin embargo, queda igualmente reafirmado que existe distinción en el trato que se le da al personal contratado.

4. **Condiciones Ambientales e Infraestructura:** en esta categoría se encontraron dos categorías:

Normas de higiene y seguridad industrial: refiere al cumplimiento de normativas establecidas por LOPCYMAT.

Infraestructura: refiere a la adecuación del local a las funciones a realizar en el Centro de Distribución.

Gráfico # 4. Porcentajes obtenidos en el análisis de contenido del factor Condiciones Ambientales e Infraestructura.



En el gráfico se observa que el 67% del **personal base** manifiesta que no poseen el material suficiente y adecuado para el cumplimiento de sus funciones (mascarillas, lentes, etc.), teniendo que en algunas oportunidades trabajar sin ellos, ocasionándoles en algunas oportunidades irritabilidad en los ojos, tos, etc. Asimismo, al personal de oficina no lo dotan en oportunidades de material que es necesario para el cumplimiento de sus funciones. De igual modo, el 100% manifestó que existe mucha contaminación en el centro de distribución por la presencia constante de humo y polvo; si bien saben que pueden ser condiciones propias del sitio de trabajo; estos indican que se debe tomar en consideración que no hay extractores de humo suficiente y el humo de las gandolas se concentra dentro de las oficinas. Por otro lado, el 100% manifestó que si bien las condiciones de higiene han mejorado, aun falta mucho por hacer precisamente porque todas las oficinas constantemente se ensucian de polvo, a veces las gandolas botan aceite y

queda la mancha en el piso, etc., por ende aun las condiciones de higiene siguen siendo inadecuadas. En cuanto a la infraestructura el 100% manifestó que la misma es inadecuada (el diseño del centro debería evitar que en las oficinas administrativas entre el humo y el polvo) y que la zona es peligrosa, no existe reforzamiento de vigilancia para los empleados cuando salen tarde a pesar de que saben que la zona es peligrosa.

El personal supervisorio coincide en los aspectos que indica el personal base en cuanto a que el 25% manifiesta que entra mucho polvo y humo en las oficinas y que por ende dentro del Centro de Distribución hay mucha contaminación, el 75% indica que existen pocas condiciones de higiene, el 25% que la zona es peligrosa y el 75% que la infraestructura es inadecuada.

En cuanto al personal de **contratista**, el 50% manifestó que no poseen material suficiente para el desempeño de sus funciones (mascarillas, lentes, etc.). El 50% manifestó que existe mucha entrada de polvo y humo y que esto les ha ocasionado enfermedades. El 50% manifestó que en algunas oportunidades los montacarguistas no miden la velocidad de los carros de carga, por lo que pueden generar un accidente dentro del centro de distribución. El 50% igualmente manifestó que la infraestructura es inadecuada, algunos espacios no están 100% habilitados.

Con éste factor se puede concluir que a nivel de condiciones ambientales e infraestructura, el centro de distribución no se encuentra en las condiciones mas optimas de funcionamiento, ya que al no existir suficiente dotación de material de trabajo al personal, al existir contaminación por el humo de las gandalas y el polvo constante en las instalaciones que no disminuye a pesar del trabajo del personal de limpieza, este factor pudiera influir con un gran impacto en la satisfacción laboral, ya que como indica Herzberg en su teoría, cuando los factores higiénicos son óptimos evitan la insatisfacción de los empleados, y cuando los factores higiénicos son pésimos provocan insatisfacción, siendo evidente en este caso que el factor de

condiciones ambientales e infraestructura posee una gran peso en la insatisfacción laboral de los empleados del centro de distribución.

5. Oportunidades de desarrollo: en este factor se encontraron cuatro factores, los cuales son:

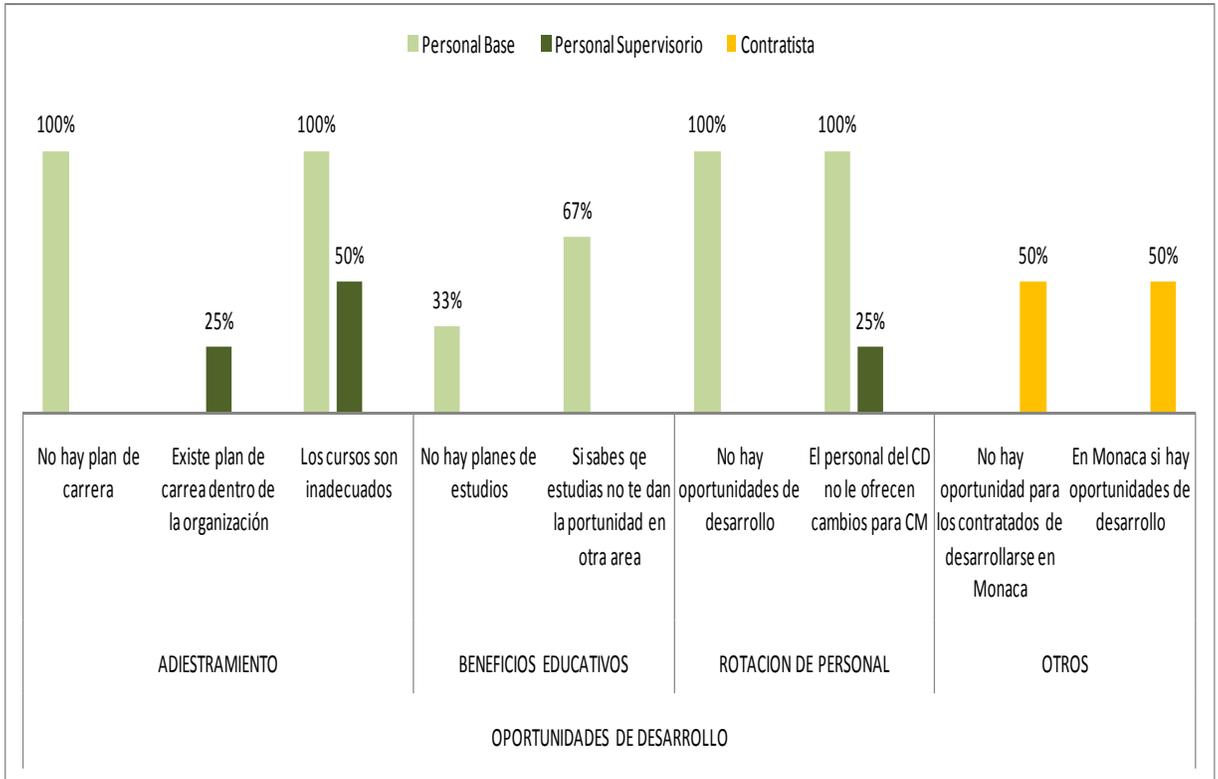
Adiestramiento: refiere a la capacitación ofrecida por la organización para el mejoramiento profesional.

Beneficios Educativos: refiere a ofrecimiento de planes de estudios o becas para el mejoramiento académico de los empleados.

Rotación de personal: posibilidades de salir del Centro de distribución hacia el centro Empresarial sede.

Otros: refiere a aspectos asociados a la existencia o no de las oportunidades de desarrollo dentro de la organización.

Gráfico # 5. Porcentajes obtenidos en el análisis de contenido del factor Oportunidades de desarrollo.



En el gráfico se observa que el 100% del **personal base** en la subcategoría de “Adiestramiento” manifestó que no existe plan de carrera dentro de la organización que les permita crecimiento y desarrollo dentro de la misma. Asimismo, el mismo 100% indica que los cursos de capacitación y/o adiestramiento no son adecuados, ya que no hay correspondencia entre el curso al que los envían y sus actividades diarias dentro del centro. Con respecto a la subcategoría de Beneficios Educativos, el 33% manifestó que la organización no posee planes de estudio como becas que les permita a los empleados iniciar alguna carrera universitaria, ya que hacen referencia que muchos de ellos ha tenido la voluntad de iniciarse a nivel académico, sin embargo existen otras prioridades que deben cubrir con el salario y por ende no poseen el poder adquisitivo necesario para poder costear la carrera universitaria. Por otro lado, el 67% manifestó que si bien un grupo de los empleados se encuentran estudiando y culminando las carreras a nivel TSU, igualmente no son

considerados para ser postulados a otras áreas de la organización. Manifestaron que son los supervisores quienes de alguna manera deben tener la iniciativa de postularlos a otras áreas fuera del Centro de Distribución si conocen su desempeño, sin embargo esto no ocurre. Por otra parte el 100% afirmó que no hay oportunidades de desarrollo para los empleados y que no hay posibilidades de que los empleados del Centro de Distribución puedan ocupar posiciones en Centro Empresarial sede.

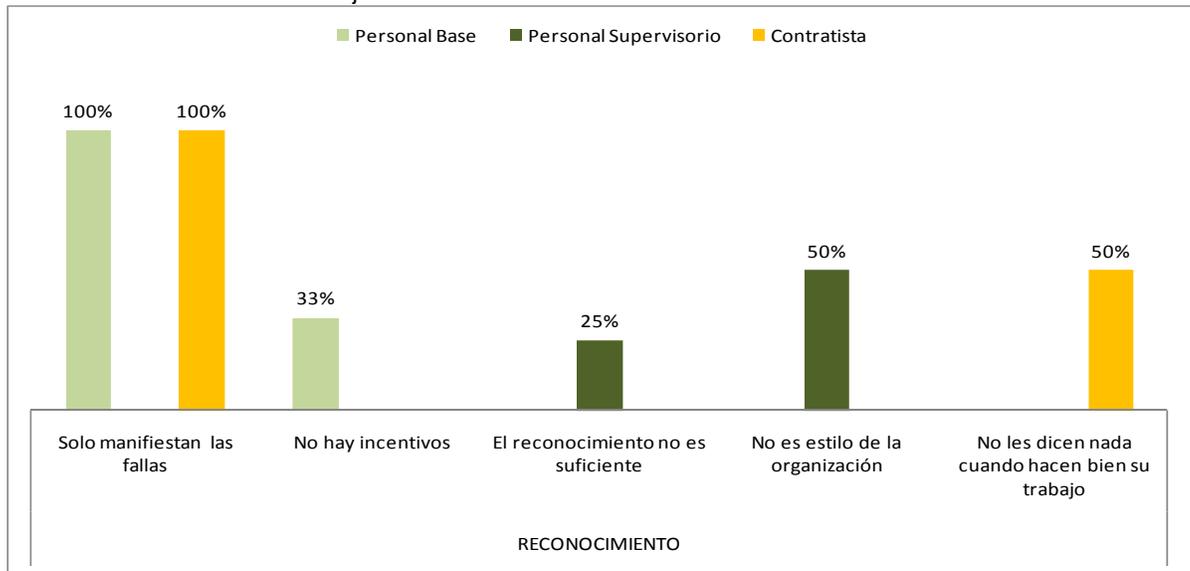
Ahora bien, en cuanto al nivel supervisorio, el 25% hizo referencia a que si existe plan de carrera dentro de la organización, ya que jerárquicamente hay posiciones a nivel superior al cual se pueden optar en algún momento determinado. Igualmente manifestaron que la organización posee una herramienta de auto postulaciones que permite a los empleados postularse a cualquiera de las áreas en donde existen posiciones vacantes. A pesar de esto, el 50% del personal supervisorio indicó que los cursos a los cuales son enviados son inadecuados y el 25% estuvo de acuerdo con el personal base en que no existe la posibilidad de cambio del centro de distribución al centro Empresarial sede.

Por otro lado, el 50% del personal contratista admite que para ellos no existe la posibilidad de un crecimiento dentro de la organización, ya que La empresa debería absorberlos como empleados fijos para poder desarrollarse a nivel profesional, ya que el 50% manifestó que en La empresa si hay oportunidades de desarrollo y crecimiento para el personal.

Ante este panorama, tal y como lo indica la teoría de Herzberg, la insatisfacción en el cargo será determinada por el contexto y en este caso en particular, la insatisfacción laboral está siendo originada por las pocas oportunidades de desarrollo profesional percibidas por los empleados del centro de distribución.

6. Reconocimiento: esta categoría hace referencia a las recompensas extrínsecas que recibe el personal por el trabajo desempeñado eficientemente.

Gráfico # 6. Porcentajes obtenidos en el análisis de contenido del factor Reconocimiento



En el gráfico se observa que el 100% del **personal base** manifestó que el buen desempeño nunca es reforzado ni reconocido, ya que sólo manifiestan las fallas a la hora de ofrecerles un feedback, asimismo, el 33% del personal base manifestó que no les ofrecen incentivos adicionales (como bonificaciones, días libres etc.) al reconocimiento por el buen desempeño.

Por su parte, el personal supervisorio, el 25% manifestó que el reconocimiento que ofrece la organización en general no es suficiente (por ejemplo correos), ya que ese tipo de reconocimientos no son del todo gratificantes para quien lo recibe. Asimismo el 50% indicó que no es estilo de la organización reconocer el desempeño de los empleados y que no existe ningún mecanismo formal de reconocimiento o incentivo por parte de la organización hacia los empleados.

Por otro lado, el personal **contratista**, el 100% manifestó que no reciben feedback por el buen desempeño sino que sólo reciben feedback cuando las cosas no salen bien o cuando hay fallas en el desempeño de las funciones.

Ante esto, tal como lo indica la teoría de Herzberg, uno de los principales actores que influye en la insatisfacción es la ausencia de reconocimiento por el desempeño, ya que esto hace que los empleados no sientan motivación alguna por realizar de una manera excelente las funciones que deben realizar asociadas al cargo que ocupan.

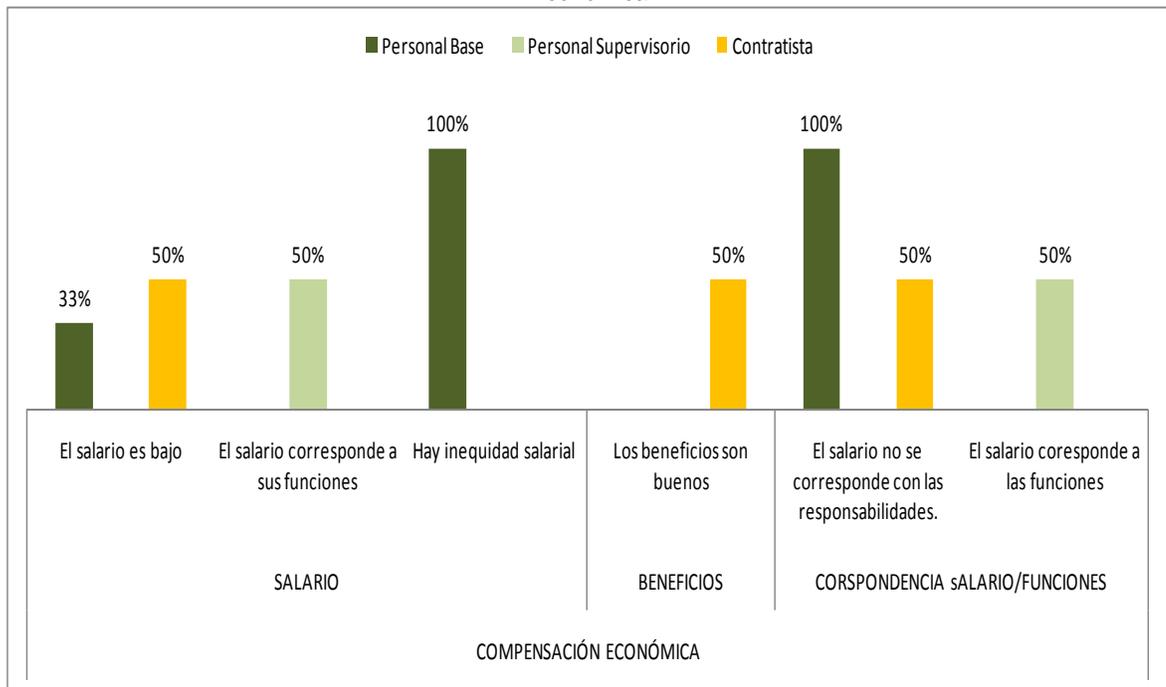
- 7. Compensación Económica:** esta categoría hace referencia a la percepción que tienen los empleados acerca del salario que perciben por sus funciones. En esta categoría se encontraron tres subcategorías, las cuales son:

Salario refiere a la percepción que tienen los empleados con respecto a la remuneración mensual que perciben por sus actividades.

Beneficios: refiere a los beneficios contractuales que ofrece la empresa, adicional al salario (bono vacacional, utilidades, etc.).

Correspondencia salario/funciones refiere a la relación existente entre el salario percibido con las funciones o actividades que realizan en el cargo.

Gráfico # 7. Porcentajes obtenidos en el análisis de contenido del factor Compensación Económica.



En el gráfico # , en cuanto al **personal base**, el 33% manifestó que el salario es bajo; sin embargo el 100% indicó que existe inequidad salarial y que el salario no se corresponde con las funciones que desempeñan. Asimismo, no hubo manifestaciones acerca de los beneficios contractuales que reciben.

Por su parte, el 50% del personal supervisorio manifestó que el salario está acorde a las funciones que realizan.

El 50% del personal contratado manifestó que el salario ofrecido por la contratista es bajo, sin embargo, lo beneficios son buenos. Por otro lado, el 50% igualmente manifestó que el salario no se corresponde con las funciones que realizan.

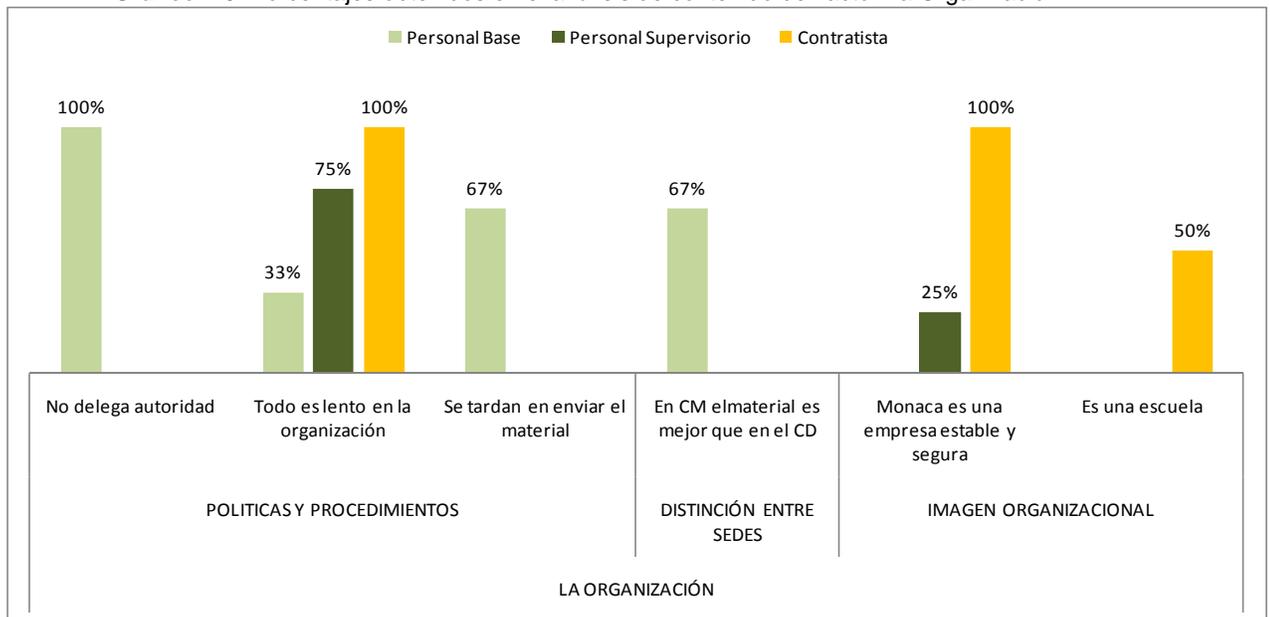
8. **La organización:** esta categoría hace referencia a la percepción que poseen los empleados acerca del mecanismo que posee la organización para ejecutar decisiones. Destacan las siguientes subcategorías:

Políticas y procedimientos: refiere a la percepción que poseen acerca de la adecuación de los procesos de toma de decisiones en la organización.

Distinción entre sedes: refiere a la existencia o ausencia de trato distintivo que reciben los empleados de las diversas sedes de la organización, específicamente Centro Administrativo de la empresa y Centros de Distribución.

Imagen Organizacional: percepción de los empleados acerca de la marca De la empresa y lo que representa la empresa para ellos.

Gráfico # 8. Porcentajes obtenidos en el análisis de contenido del factor La Organización



En el gráfico anterior se puede observar que el **personal base**, el 100% manifestó que la organización no delega autoridad para la toma de decisiones, por

lo que el 33% alega que en la organización todo los procedimientos son lentos; es decir, se requiere de muchas instancias aprobatorias para que las solicitadas realizadas se cumplan y no se quedan sin ejecutar; razón por la cual, al requerir de tantas aprobaciones, se endentecen los procesos como proveer materiales, arreglos de instalaciones, etc. Asimismo, el 67% del personal base, manifestó que existe una marcada distinción entre el personal de los centro de distribución y el personal nómina fija, ya que manifestaron que el material que les provee la empresa es de menor calidad que al que llega a la torre principal. Asimismo, los eventos especiales que realiza La empresa no llegan a los centro de distribución, por ejemplo; Jornadas de visión, etc., sólo se centran en la torre principal y los eventos no llegan a los centro de distribución, de manera que si ellos quisieran participar en alguno de esos eventos tendrían que solicitar permiso para trasladarse hasta la torre principal.

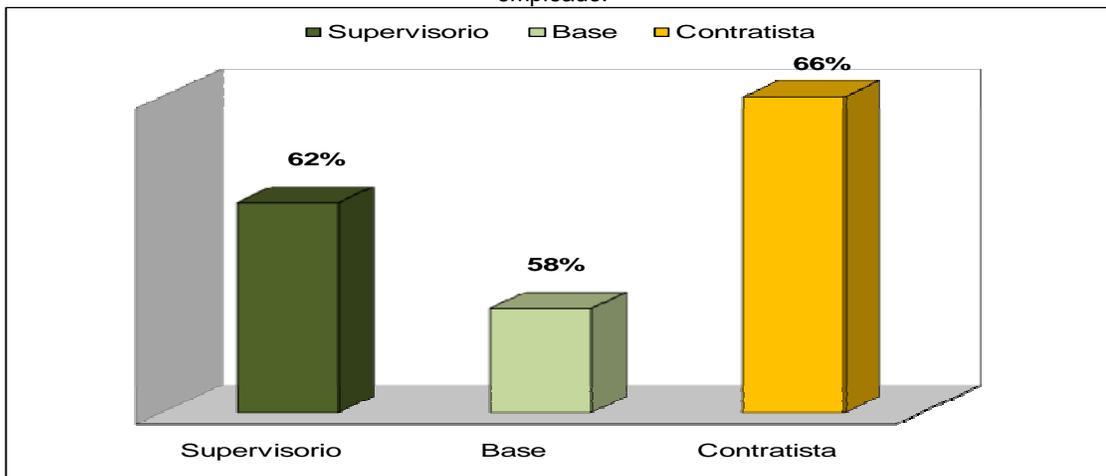
Apoyando el discurso del personal base, el 75% del nivel supervisorio, manifestó que los procesos de la organización son lentos y que esto perjudica en gran medida al centro. Asimismo, el 25% manifestó que percibe a La empresa como una empresa estable y segura.

Por otro lado, el 100% del **personal contratado**, manifestó igualmente que los procesos en la organización son muy lentos, ya que se requieren de muchas aprobaciones e instancias, por lo que en oportunidades los materiales de trabajo no llegan a tiempo. Por otro lado, el 100% considera que La empresa es una empresa estable y segura y el 50% manifestó que La empresa representa para ellos una oportunidad de aprendizaje, permite el crecimiento profesional y su competitividad en el mercado, ya que lo que aprenden en La empresa pueden realizarlo en otra empresa.

Resultados del Cuestionario.

La aplicación del cuestionario, permitió obtener una medida cuantitativa del nivel de satisfacción laboral de los empleados, tanto a nivel general como por categoría. A continuación se presentan los resultados obtenidos:

Gráfico # 9. Porcentajes de los niveles de satisfacción obtenidos en el cuestionario por tipo de empleado.



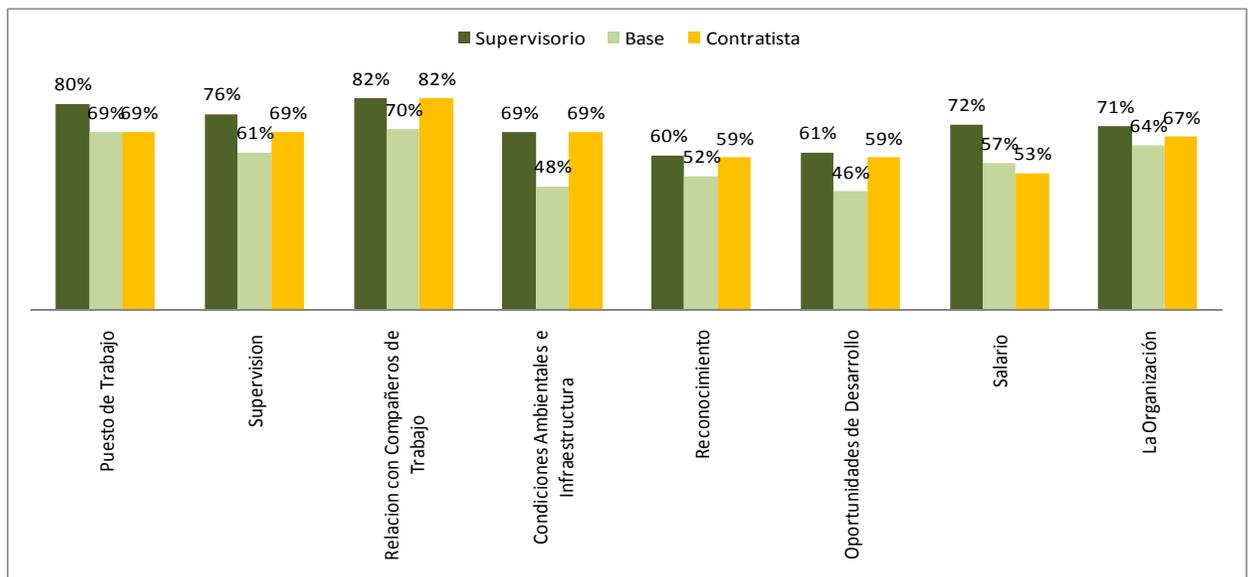
Como se puede observar en el gráfico # 9, en general los tres grupos tienen un nivel de satisfacción moderado bajo, siendo el grupo base el que exhibe un índice menor con un 58%. En general no parecen existir marcadas diferencias entre los grupos, pero es importante el hecho de que los mismos reflejan poca satisfacción respecto a su condición laboral. Por otro lado, es importante hacer mención de que de los tres grupos, el personal de contratista muestra un mayor nivel de satisfacción laboral que el resto de los empleados de nómina fija.

Para obtener información más detallada, acerca de cuales aspectos o categorías específicas están afectando el nivel de satisfacción general, se obtuvo un porcentaje que representa el nivel aproximado de satisfacción con cada aspecto de ambos grupos, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla # 1. Nivel de Satisfacción obtenidos en el cuestionario por cada factor evaluado

	Puesto de Trabajo	Supervisión	Relación con Compañeros de Trabajo	Condiciones Ambientales e Infraestructura	Reconocimiento	Oportunidades de Desarrollo	Salario	La Organización
Supervisorio	80%	76%	82%	69%	60%	61%	72%	71%
Base	69%	61%	70%	48%	52%	46%	57%	64%
Contratista	69%	69%	82%	69%	59%	59%	53%	67%

Gráfico # 10. Porcentajes de los niveles de satisfacción obtenidos en el cuestionario por tipo de Nómina (personal fijo y persona de contratistas)



En cuanto al factor Puesto de trabajo, se puede observar que el grupo del personal base como el personal de las contratistas coinciden en su nivel de satisfacción; mostrando una satisfacción moderada alta; sin embargo, el nivel supervisorio, manifiesta un mayor porcentaje de satisfacción que los dos grupos anteriores. Por tanto, puede concluirse que el personal de nómina fija como el personal de contratista poseen una satisfacción moderada alta con respecto al puesto de trabajo, siendo el nivel supervisorio el que mayor satisfacción muestra con respecto a esta categoría.

En la categoría supervisión, se observa que el personal base posee un 61% de satisfacción, la cual indica que los mismos poseen una satisfacción moderada alta con el estilo de supervisión; asimismo, el personal de las contratistas manifestó un nivel de satisfacción moderada alto como el personal supervisorio, siendo el nivel supervisorio el que mayor satisfacción muestra con respecto a esta categoría. Esta categoría hace referencia a la forma de gerenciar, a la dirección y apoyo de otros y al trato que dispensan a los empleados, ya que la variable reconocimiento fue tratada de forma individual por considerarla de alta importancia según la información recabada en los grupos focales y entrevista. Quizás el alto nivel alcanzado por la Supervisión se deba a la exclusión del reconocimiento al puntuarla o al temor de los empleados a colocar de forma escrita algunas de las opiniones expresadas durante el grupo focal, donde se señalaba que el trato y contacto con la gerencia no era la más adecuada.

En la categoría relación con compañeros de trabajo, se puede observar que los tres grupos de personal poseen un nivel de satisfacción moderada alta y alta con respecto a esta categoría, es decir, que existe una buena relación con los compañeros y un buen clima de trabajo. Se evidencia que existe unidad e integración entre el grupo de trabajo y que este es un factor que impacta positivamente en su nivel de satisfacción. De igual forma, en los grupos focales se señaló de forma positiva, mencionando tan solo cierto aislamiento del personal de la Contratista.

En la categoría condiciones ambientales e infraestructura física, se observa que el personal base mostró una satisfacción moderada con respecto a este punto, mientras que el grupo de las contratistas y el personal supervisorio manifestó una satisfacción moderada alta. Ante esto, se puede decir que el grupo de personal base observa mayores deficiencias en cuanto al ambiente e infraestructura que el grupo de las Contratistas. Quizás esta disparidad se deba a las diferencias socio-culturales y niveles de instrucción que existe entre ambos grupos, lo cual puede generar una

mayor exigencia en el grupo fijo de personal base. Esta categoría también fue señalada como un aspecto a mejorar en los grupos focales.

En la categoría reconocimiento, se observa una satisfacción moderada en los tres grupos siendo el personal base que mayor insatisfacción presenta en este aspecto. Este aspecto confirma lo encontrado en los grupos focales y en las entrevistas, en donde el personal base, mostró una mayor insatisfacción en cuanto a las retribuciones externas que reciben por el cumplimiento de su trabajo. Por ende, se confirma la ausencia del reconocimiento por el buen desempeño.

En cuanto a las oportunidades de desarrollo, el personal base y el personal de las contratistas mostró una menor satisfacción en este aspecto; mientras que el personal supervisorio mostro un nivel de satisfacción moderado alto. Esto confirma lo encontrado en los grupos focales y en las entrevistas, donde el personal de las contratistas manifestaron que para ellos no existían oportunidades de desarrollo en la organización, así como el hecho de que el personal base manifestó que existían pocas oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, así como la poca posibilidad que presentan de desarrollarse en el área administrativa de la oficina principal.

En cuanto a la categoría salario, el grupo que mostró una satisfacción moderada alta fue el personal supervisorio, mientras que el personal base y el personal de las contratistas manifestaron niveles moderados de satisfacción, lo cual apoya lo manifestado en los grupos focales, en donde indicaron que la remuneración era baja y que existía inequidad salarial dentro del centro de distribución y que hay poca correspondencia entre las funciones y el salario percibido.

En la categoría Organización, los empleados mostraron una satisfacción moderada alta, siendo este aspecto poco concluyente con respecto a lo encontrado en los grupos focales en las entrevistas donde las verbalizaciones estuvieron

orientadas hacia la lentitud de los procesos y la toma de decisiones de a organización.

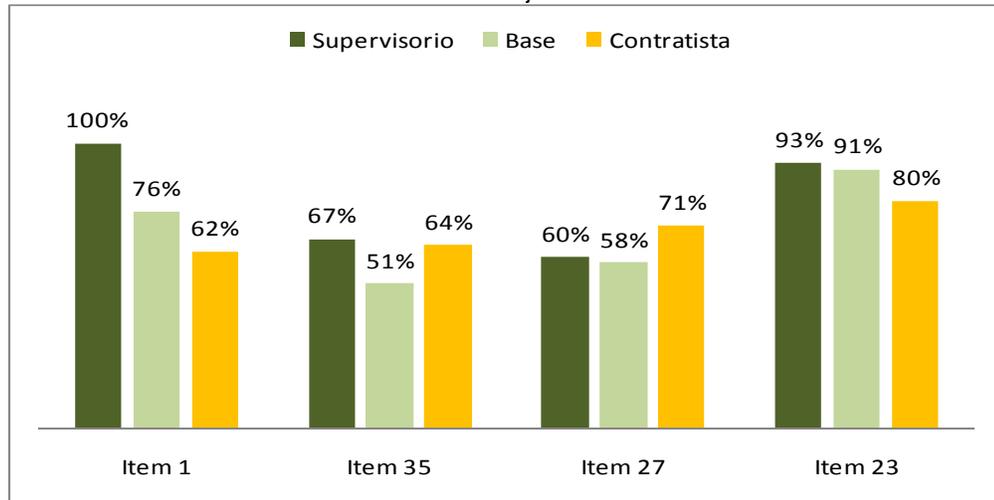
Al contrastar los resultados del Cuestionario con los datos cualitativos recopilados a través de las Entrevistas y los Grupos Focales, se observa que los participantes fueron más blandos al momento de puntuar formalmente sus opiniones sobre las distintas categorías que en el momento de manifestar sus opiniones en los grupos focales y entrevistas. Asimismo, hubo respuestas del personal de contratista asociadas directamente al patrono como por ejemplo el aspecto salarial. Por otro lado, es importante mencionar que si bien en los grupos focales y en las entrevistas se resaltó el déficit en habilidades de supervisión de la línea supervisora, específicamente de la gerencia; es posible que en el momento de puntuar en el cuestionario las respuestas sobre los planteamientos asociados al área de supervisión, los mismos hayan respondido en función de su supervisor inmediato y no en función de la gerencia del centro, ya que los planteamientos no discriminaban este aspecto.

ANALISIS DE LOS ITEMS DEL CUESTIONARIO

Para realizar un análisis mas detallado acerca de los resultados obtenidos en el cuestionario, resulta importante conocer el comportamiento de los ítems en cada una de las categorías la cual está asociado a las respuestas de los participantes ante las mismas. Para este análisis, se obtuvieron las puntuaciones obtenidas por cada categoría en cada grupo de personas y se procedió a obtener un porcentaje, el cual informa acerca del nivel de satisfacción de las personas con respecto a dicha categoría, haciendo énfasis en el ítem.

Puesto de trabajo: los ítems en el cuestionario que hacían referencia a esta categoría son los siguientes:

Gráfico # 11. Porcentaje del nivel de satisfacción obtenido en el análisis de ítem del factor Puesto de Trabajo.



Ítem 1: Mis funciones y responsabilidades están definidas.

En este ítem se puede observar que el personal supervisorio se encuentra un 100% de acuerdo con éste ítem; es decir, opinaron que sus funciones están definidas. En cuanto al personal base, el 67% manifestó estar de acuerdo con el ítem, mientras que el 62% del personal de las contratistas indicó estar de acuerdo con el planteamiento; por lo que el grupo supervisorio muestra estar mas de acuerdo con el ítem que el resto de los dos grupos.

Ítem 35: Las cargas de trabajo son equitativas.

En este ítem se muestra que el 67% del personal supervisorio muestra un nivel de aceptación del, mientras que el personal de las contratistas un 64% manifestó estar de acuerdo con el ítem. El personal base es el que menos representó un nivel de acuerdo con el ítem ya que solo el 51% del personal base indicó estar de acuerdo con el planteamiento; por lo que se pudiera concluir que el personal base considera que las funciones no están siendo distribuidas equitativamente en el personal.

Ítem 27: En mi puesto de trabajo puedo desarrollar mis habilidades.

En este ítem el 71% del personal de las contratistas posee una percepción positiva con el planteamiento, es decir, están de acuerdo en que el cargo que desempeñan dentro de la organización le permite el desarrollo de competencias y/o habilidades. Por otro lado, el nivel base y el nivel supervisorio manifestó un nivel de aceptación entre 58% y 60%, lo cual indica que el personal fijo de la empresa posee una percepción más negativa en este aspecto que el personal de las contratistas siendo la percepción que posiblemente no consideren que dentro de las funciones que realizan exista la oportunidad de desarrollar sus habilidades y/o competencias.

Ítem 23. Las actividades de mi puesto de trabajo contribuyen al logro de los objetivos.

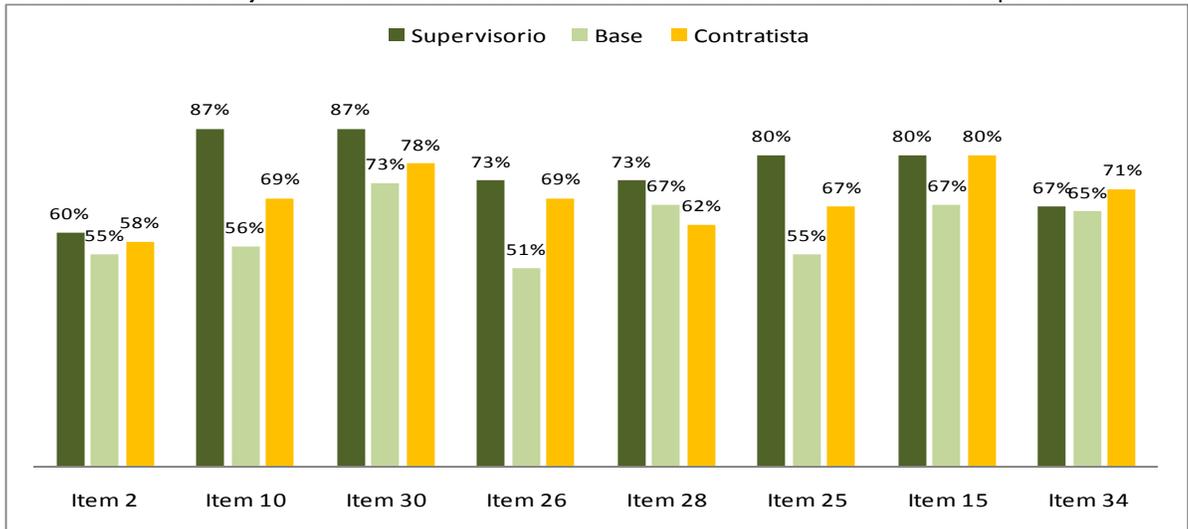
En este ítem, el personal de las contratistas manifestó un nivel de aceptación del 80% mientras que el grupo base y el grupo supervisorio manifestó un acuerdo de 91% y 93%. Esto indica que tanto el personal de las contratistas como el personal fijo consideran que sus funciones poseen alto impacto para el cumplimiento de los objetivos.

Al concluir con el análisis del ítem, se puede decir que:

- a. Un porcentaje del personal base considera que las cargas de trabajo son equitativas, por lo que se puede concluir que las funciones dentro del personal base no se encuentran debidamente distribuidas.
- b. El personal supervisorio manifestó un alto nivel de acuerdo con respecto a que sus funciones están definidas, mientras que en el resto de los grupos, el nivel de aceptación fue más bajo.
- c. El personal de las contratistas manifestó un mayor acuerdo en cuanto a que el cargo que ejercen dentro de la organización ayuda al desarrollo de sus habilidades, mientras que el personal fijo (base y supervisorio) estuvo de acuerdo entre un 58% y 60%.
- d. Todos los grupos manifestaron un alto nivel de aceptación en cuanto al impacto que poseen sus funciones en el logro de los objetivos.

Supervisión: los ítems que corresponden a esta categoría son:

Gráfico # 12. Porcentaje del nivel de satisfacción obtenido en el análisis de ítem del factor Supervisión.



Ítem 2. Mi supervisor me comunica cuando logro las metas.

En este ítem se puede observar que los tres grupos manifestaron un nivel de aceptación entre 55% y 60%, siendo el grupo de la persona base quien manifestó un nivel de acuerdo más bajo. Ante esto, se puede decir que los tres grupos manifestaron que se les comunica cuando cumplen las metas, sin embargo el nivel de aceptación es moderado, por lo que es un aspecto que debe reforzarse en el grupo.

Ítem 10. Mi supervisor hace seguimiento y control de las actividades que realizo.

En este ítem, el nivel supervisorio manifestó un nivel de aceptación de 87%, siendo éste el nivel más alto en este ítem. El personal de las contratistas manifestó un nivel de acuerdo de 69%; mientras que el personal base manifestó un nivel de acuerdo de 56% siendo éste el más bajo en el ítem. Ante esto, podemos concluir que el personal base considera que no se realiza suficiente seguimiento y control de las actividades que desempeñan por parte de sus supervisores.

Ítem 30. *Considero que mi supervisor es respetuoso conmigo.*

En este ítem se obtuvo un nivel de aceptación entre 73% y 87%, por lo que se puede decir que los tres grupos están de acuerdo de que existe un trato cordial por parte de sus supervisores hacia ellos.

Ítem 26. *Considero que mi supervisor es un ejemplo a seguir.*

En este ítem, el personal supervisorio manifestó un nivel de aceptación del 73%, mientras que el personal de las contratistas manifestó un nivel de acuerdo del 60%; por lo que se puede decir que para ambos grupos sus supervisores son vistos como modelos. Sin embargo, el personal base manifestó un nivel de acuerdo de 51%, siendo éste el nivel de aceptación mas bajo del ítem. Esto pudiera suponer que el personal base no está de acuerdo en que sus supervisores estén preparados o que posean las competencias necesarias para ejercer las funciones de supervisión.

Ítem 28. *Puedo expresar a mi supervisor lo que pienso sin temores.*

En este ítem, el personal supervisorio obtuvo un nivel de aceptación del 73%, mientras que el del personal base fue de 67% y el del personal de contratista de 62%. Esto puede entenderse como que el personal supervisorio posee la percepción de tener mas confianza y libertad de dirigirse a sus supervisores para emitir opiniones al igual que el 67% del personal base. Sin embargo el personal de las contratistas manifiesta un porcentaje mas bajo de aceptación. Si bien se pudieran considerar que los porcentajes son “moderados” se asume que en un ítem como éste los porcentajes de aceptación pudieran ser mas altos, sobre todo en el nivel del personal base, resultando mas curioso aún que sea el personal de las contratistas que mayor cautela posea en el momento de emitir sus opiniones al nivel supervisorio.

Ítem 25. *El supervisor involucra a todos los empleados en el cumplimiento de los objetivos.*

En este ítem, el personal supervisorio manifestó un nivel de aceptación del 80%, indicando así, que existe un alto involucramiento, por parte de sus supervisores en el cumplimiento de los objetivos. Por otro lado, el personal de las contratistas mostró un nivel de aceptación del 67%; por lo que se pudiera decir que se encuentran moderadamente de acuerdo con lo que plantea el ítem. Por su parte, el personal base estuvo de acuerdo con el ítem en un 55%, lo cual indica que el personal base considera que si bien los supervisores los involucran en el logro de los objetivos, éste pudiera ser mejor, ya que el porcentaje de aceptación no fue tan alto como en el resto de los grupos.

Ítem 15. *Tengo una buena comunicación con mi jefe.*

El personal supervisorio y el personal de las contratistas coincidieron en su nivel de aceptación, siendo éste del 80%, lo cual indica que consideran que la comunicación que poseen con sus supervisores es la adecuada. Sin embargo, el personal base muestra un nivel mas bajo de aceptación, siendo éste del 67%; por lo que se pudiera decir que para el personal base éste aspecto puede mejorarse.

Ítem 34. *Mi supervisor mantiene un trato cercano conmigo.*

El personal de las contratistas manifestó un nivel de acuerdo de 71%, indicando esto que éste grupo considera que el supervisor es cercano en el trato con ellos. Sin embargo, el personal base y el personal supervisorio obtuvieron niveles de aceptación más bajos, entre 65% y 67%, por lo que si bien se puede considerar que estos niveles son moderados, éste es un aspecto en el cual resulta importante mejorar.

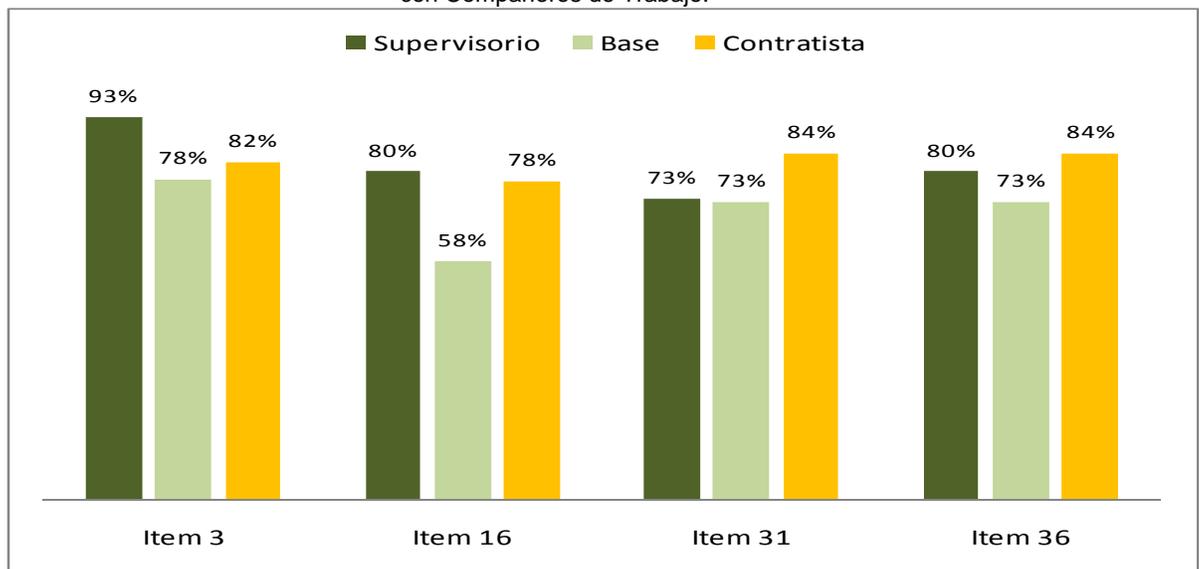
Una vez realizado el análisis de cada uno de los ítems que componen el factor supervisión, podemos concluir que:

- a. Existe poca comunicación entre los supervisados y el supervisor.
- b. El nivel supervisorio posee pocas habilidades de seguimiento y control de las actividades de los empleados.
- c. El trato del nivel supervisorio es respetuoso.

- d. Los empleados no sienten la suficiente confianza hacia sus supervisores para emitir sus opiniones e ideas, sintiendo temor al hacerlo.
- e. El personal base considera que existe poco involucramiento de los empleados en el logro de los objetivos.

Relación con compañeros de trabajo: los ítems que corresponden a esta categoría son:

Gráfico # 13. Porcentaje del nivel de satisfacción obtenido en el análisis de ítem del factor Relación con Compañeros de Trabajo.



Ítem 3: *Existe una relación cordial entre los compañeros.*

El personal base obtuvo un nivel de aceptación del 78%, mientras que el personal supervisorio obtuvo un nivel de aceptación del 93% y el personal de contratistas de 82%; por esto, se puede concluir que los empleados se encuentran satisfechos con éste aspecto manifestando que existe un trato cordial entre los compañeros de trabajo.

Ítem 16: *Mis compañeros colaboren conmigo para cumplir con los objetivos propuestos.*

El personal supervisorio y el personal de contratistas obtuvieron un nivel de aceptación entre el 78% y 80%; por lo que se puede decir que éste personal considera que sus compañeros tienen apertura en el momento de colaborar con ellos en sus actividades. Sin embargo, el personal base obtuvo un nivel de aceptación del 58%; siendo éste el mas bajo del ítem. Por ello se puede decir que le personal base considera que si bien existe colaboración entre los compañeros, estos pudieran ser mas colaboradores e involucrarse mas en las actividades de los compañeros.

Ítem 31. *Me siento parte de un equipo de trabajo.*

Tanto el nivel base como el supervisorio obtuvo un nivel de aceptación del 73%, mientras que el personal de contratista estuvo de acuerdo en un 84%, por lo que se puede decir que en el centro de distribución los empleados trabajan en equipo y sienten parte del equipo de trabajo; por lo que posiblemente el clima de trabajo sea agradable.

Ítem. 36. *Soy tomado en cuenta por mis compañeros.*

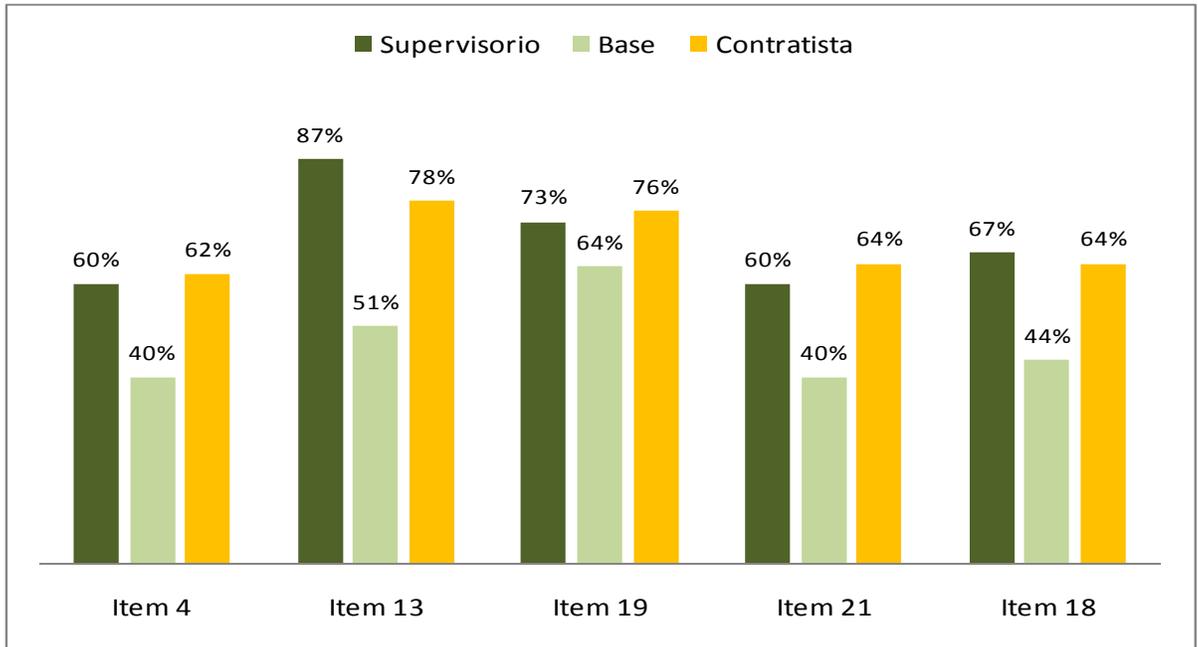
En éste ítem el nivel de aceptación osciló entre 73% y 84%, siendo el grupo del personal base quien obtuvo el menor nivel de aceptación (73%). Ante estos porcentajes, se puede concluir que los empleados sienten que son tomados en cuenta por el resto de los compañeros.

Al concluir el análisis del ítem, podemos decir que:

- a. Existe una relación cordial entre los compañeros.
- b. Existe colaboración para el logro de los objetivos, sin embargo, el personal base pudiera poseer la percepción de que éste aspecto puede mejorarse.
- c. Los empleados se sienten parte de un equipo de trabajo y son tomados en cuenta por todos los compañeros.

Condiciones ambientales e infraestructura física: en el gráfico #14 se observan los ítem que componen éste factor en el cuestionario.

Gráfico # 14. Porcentaje del nivel de satisfacción obtenido en el análisis de ítem del factor Condiciones Ambientales e Infraestructura Física.



Ítem 4: Las Instalaciones de mi lugar de trabajo son seguras.

Se puede observar que el nivel supervisorio y el grupo contratista coinciden en mostrar un acuerdo del 60% con esta afirmación, considerando que su lugar de trabajo es seguro. Sin embargo, este es un nivel relativamente bajo de acuerdo. El nivel base muestra solo un 40% de aceptación, lo cual podría interpretarse como una tendencia a considerar que las instalaciones no son adecuadas para la realización de las actividades.

Ítem 13: Cuento con los equipos y herramientas para desempeñar mis funciones.

En este ítem el nivel supervisorio muestra un nivel de acuerdo de 87%, lo cual indica que éste grupo de empleados considera que disponen de los equipos y herramientas necesarias para realizar sus tareas. De igual forma, el grupo de la

contratista se encuentra de acuerdo en un nivel de 78%, mientras que el nivel base muestra un acuerdo de 51% con esta afirmación, lo cual evidencia que su acuerdo es moderado y que no está tan conformes con la disposición de las herramientas y equipos como los otros dos grupos.

Ítem 19: Mi lugar de trabajo es limpio e higiénico.

Nuevamente el nivel supervisorio y el grupo de la contratista muestran un nivel de acuerdo aproximadamente igual al considerar que su lugar de trabajo es limpio e higiénico. El nivel base también se muestra de acuerdo con esta afirmación, aunque en un nivel más bajo (64%).

Ítem 21: Las condiciones ambientales de mi sitio de trabajo son adecuadas.

Se puede apreciar que el nivel supervisorio y el grupo de contratista presentan un acuerdo de 60% y 64% respectivamente, lo cual representa un nivel moderado de acuerdo al considerar que las condiciones de su sitio de trabajo son adecuadas. Por el contrario, el personal base presenta un nivel bajo de acuerdo (40%), lo cual refleja su consideración de que existen aspectos por mejorar para que el sitio de trabajo sea considerado adecuado.

Ítem 18: En caso de Emergencia, mi sitio de trabajo cuenta con las señalizaciones y herramientas para afrontar la situación.

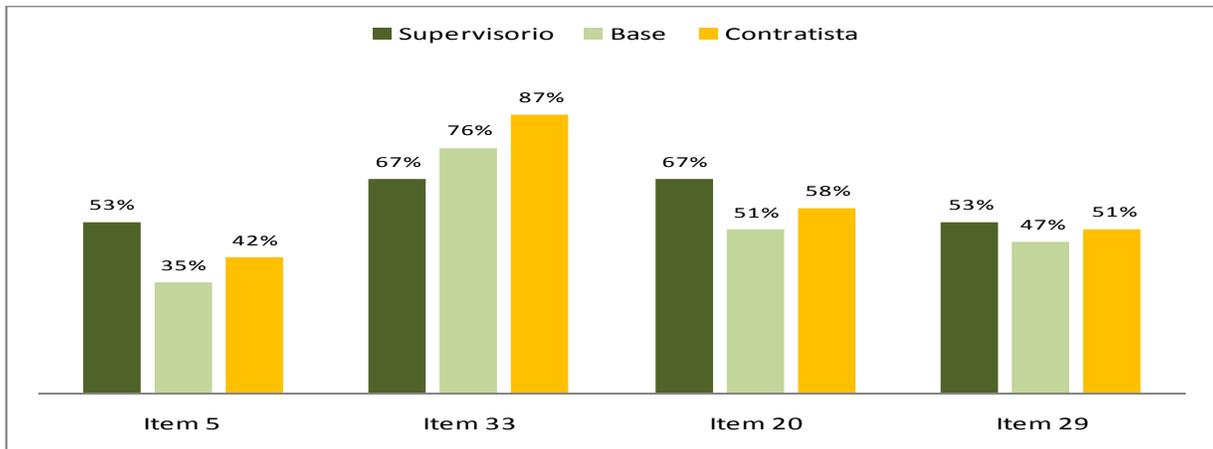
En este ítem los participantes del nivel supervisorio y del grupo contratista presentaron un nivel similar de acuerdo situado entre 64% y 67%, lo cual indica que están de acuerdo en una medida baja. El personal base manifiesta un nivel de acuerdo bajo con este ítem (44%), lo cual indica que consideran que las instalaciones están dispuestas de forma poco adecuada para afrontar situaciones de emergencia.

Al concluir con el análisis del ítem, se puede decir que:

- a. El personal de contratista y el supervisor si bien muestran un nivel de acuerdo moderado en cuanto a la seguridad de las instalaciones; se hace evidente que por ser éste un planteamiento asociado a la seguridad de los empleados dentro de las instalaciones; se esperaría que éste nivel de aceptación fuera superior al obtenido. Asimismo, queda claro que el personal base considera que las instalaciones en las cuales desempeñan sus funciones deberían ser mejoradas.
- b. Existe poca disposición de los materiales y herramientas de trabajo para los empleados; siendo el personal base el que menos satisfacción muestra con este aspecto.
- c. La higiene del lugar de trabajo debe mejorarse, siendo el personal base el que muestra mayor afición con éste tópico.
- d. En cuanto a las condiciones ambientales e infraestructura, se evidencia que si bien el personal de contratistas y el personal supervisorio muestra un nivel moderado de aceptación del ítem, y que el personal base es quien mayor desacuerdo presenta con el planteamiento, se esperaría que al ser éste un aspecto crítico y regulado a nivel de leyes, el nivel de acuerdo fuera mayor al que se presentó.
- e. El personal manifiesta que el lugar de trabajo no cuenta con las suficientes herramientas y mecanismos para enfrentar situaciones de emergencia.

Reconocimiento: en el gráfico #15 se pueden apreciar los porcentajes obtenidos en cada uno de los ítems que componen éste factor.

Gráfico # 15. Porcentaje del nivel de satisfacción obtenido en el análisis de ítem del factor Reconocimiento.



Ítem 5. Recibo reconocimiento cuando logro los objetivos.

Se observa que el nivel supervisorio presenta un nivel de acuerdo mas alto que los otros 2 grupos con un 53%, lo cual es moderado. El grupo de la contratista refleja un nivel de acuerdo de 42% mientras que el personal base es quien esta en un nivel marcadamente bajo, reflejando que existe poco o nada reconocimiento cuando se logran los objetivos del centro de distribución.

Ítem 33: El nombre y prestigio de la empresa me motiva a hacer bien mi trabajo.

En este ítem se observa un nivel de acuerdo alto en todos los grupos, pero marcadamente superior en el grupo de la contratista (87%) y en el personal base (76%). El personal supervisorio (67%) también esta de acuerdo pero en una medida mas moderada. Encontrándose que entre más bajo el nivel, mas se encuentran impresionados positivamente por el nombre de la organización.

Ítem 20: Se me reconoce el esfuerzo que realizo por la organización.

Se observa que el grupo que muestra un mayor acuerdo con esta afirmación es el personal supervisorio con un 67% considerando que si existe reconocimiento ante sus esfuerzos. El personal base y el grupo de la contratista se encuentran en un nivel promedio de acuerdo con 51% y 58% respectivamente, con lo cual reflejan

nivel de acuerdo moderado con esta afirmación y se podría decir que están medianamente de acuerdo con la existencia de reconocimiento en el centro de distribución.

Ítem 29: La organización le da un trato justo e igualitario a todos sus empleados.

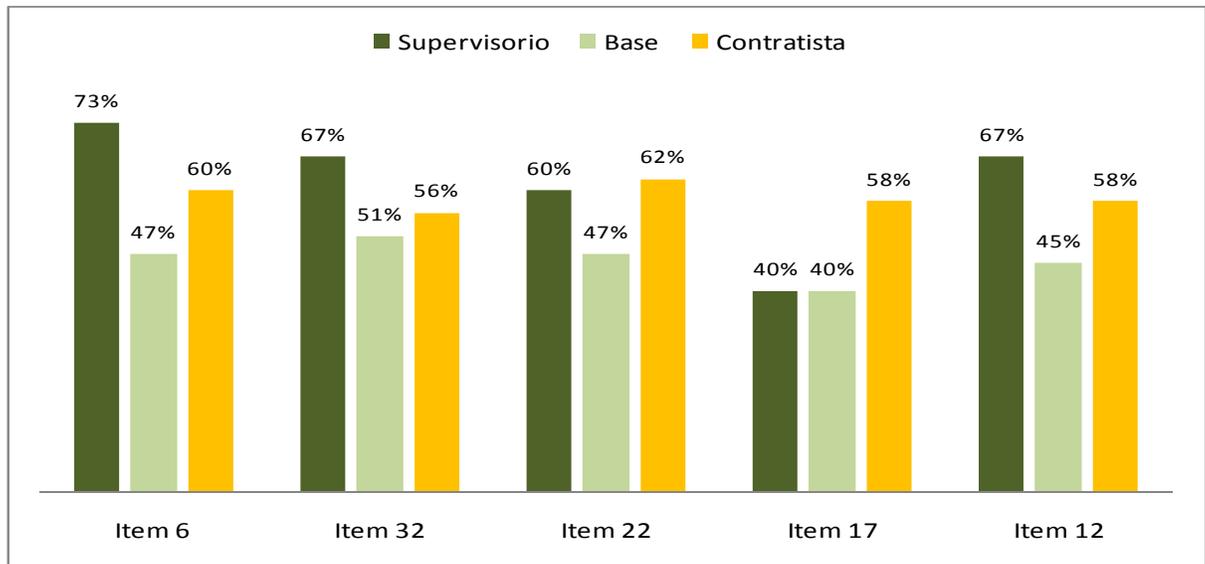
En este ítem los grupos mostraron un acuerdo moderado bajo con esta afirmación, reflejándose poca conformidad con el trato dado por la organización. Se observa también que el grupo mas en desacuerdo con esta afirmación fue el personal base con 47%, y los que se mostraron ligeramente mas de acuerdo fueron el personal supervisorio con 53% y el personal de la contratista con 51%.

Al concluir con el análisis del ítem, se puede decir que:

- a. El personal base y de la contratista manifiesta que no recibe reconocimiento alguno por sus esfuerzos.
- b. Los empleados consideran que existe distinción en cuanto al trato que les ofrece la empresa.
- c. El prestigio de la organización tiene mas impacto positivo en el personal de contratista y nivel base que en el personal supervisorio, debido quizás a que este ultimo grupo tiene mayores posibilidades de entrar a otras organizaciones de alto nivel.

Oportunidades de desarrollo: en el gráfico #16 se pueden apreciar los porcentajes obtenidos en cada uno de los ítems que componen éste factor.

Gráfico # 16. Porcentaje del nivel de satisfacción obtenido en el análisis de ítem del factor Oportunidades de Desarrollo.



Ítem 6: La empresa me ofrece oportunidades de crecimiento y desarrollo personal.

El personal supervisorio manifestó un nivel de acuerdo del 73%, considerando que efectivamente la organización ofrece oportunidades de desarrollo. Le sigue el personal contratista que con un 60% expresando también su acuerdo con esta afirmación y consideran que el sistema cliente es una empresa donde el personal puede crecer, pero el personal base sólo muestra un nivel de acuerdo de 47%, por lo que consideran que existen pocas oportunidades para desarrollarse.

Ítem 32: Las promociones y/o ascensos están basadas en el desempeño del empleado.

Nuevamente es el personal supervisorio quien muestra un mayor nivel de acuerdo que los grupos restantes (67%), mientras que el personal contratista y el base están moderadamente de acuerdo con esta afirmación (56% y 51%). Ante esto, se corrobora que los empleados de contratistas y el personal fijo de la organización perciben pocas oportunidades para desarrollarse profesionalmente dentro de la misma.

Ítem 22: La empresa me ofrece adiestramiento.

En este ítem se observa que el personal supervisorio y contratista están aproximadamente en un mismo nivel de acuerdo oscilando entre un 60% y un 62%, lo cual refleja su acuerdo al afirmar que la organización ofrece oportunidades de desarrollo. El personal base muestra un acuerdo moderadamente bajo (47%) lo cual indica que siente pocas posibilidades de obtener adiestramiento.

Ítem 17: He sido tomado en cuenta para ocupar otro cargo en la organización.

Se observa que en este ítem el personal de la contratista es el que percibe mayores oportunidades de ocupar otras posiciones en la organización (58%), mientras que el personal supervisorio y base consideran que las oportunidades son muy bajas (40%).

Ítem 12: Conozco personas que han sido consideradas para ocupar otro cargo en la organización.

El personal supervisorio presenta un nivel alto de acuerdo con este ítem en un 67%, lo cual se traduce en que tienen conocimiento de que otras personas han sido promocionadas, mientras que el personal contratista lo afirma en una menor medida 58%; y el personal base muestra poco acuerdo con esta afirmación (45%).

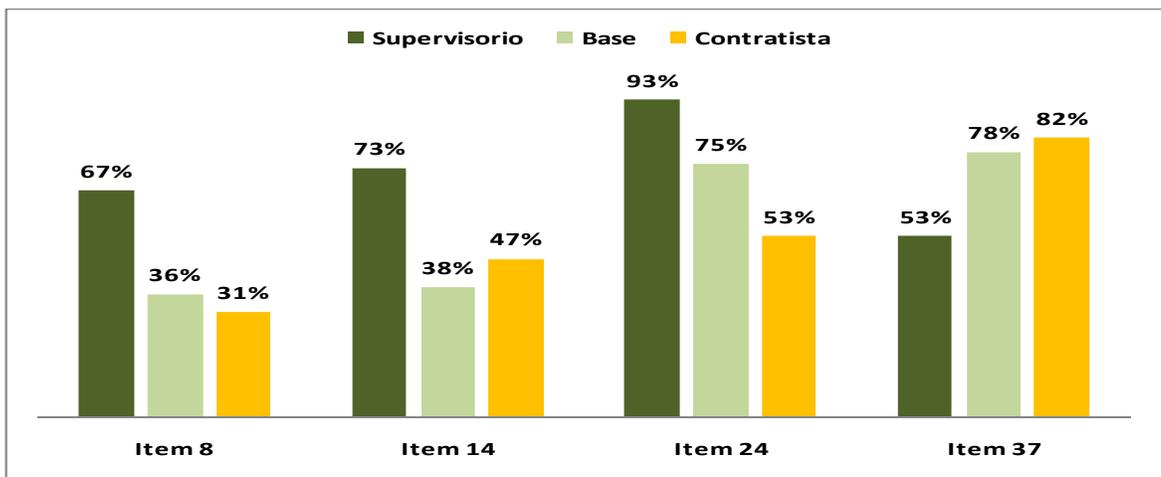
Al concluir con el análisis del ítem, se puede decir que:

- a. El personal supervisorio y la contratista muestran un acuerdo más alto con los planteamientos que indican asociados a las oportunidades de crecimiento, mientras que el personal base se mantiene más escéptico ante esta posibilidad. Esto podría deberse a que las oportunidades de desarrollo son para profesionales y por esto los supervisores tienen mas posibilidades. En el caso de las contratistas, han tenido oportunidad de que algunos sean absorbidos por la organización y esto ha servido de ejemplo para aumentar dicha percepción.

- b. El personal base percibe que no les ofrecen los adiestramientos necesarios que les permitan desarrollarse dentro de sus funciones o en otros cargos dentro de la organización.
- c. El personal base posee la percepción de que las oportunidades de desarrollo están asociadas a otras variables que no tienen que ver con el desempeño del empleado en su puesto de trabajo; lo cual pudiera estar reforzando en los empleados que independientemente de su desempeño, su desarrollo profesional no es dentro de la organización.

Salario: en el gráfico #17 se pueden apreciar los porcentajes obtenidos en cada uno de los ítems que componen éste factor.

Gráfico # 17. Porcentaje del nivel de satisfacción obtenido en el análisis de ítem del factor Salario.



Ítem 8: Mi sueldo es suficiente para cubrir los gastos básicos.

En este ítem se observa una marcada diferencia entre el personal supervisorio, con un 67%, y el personal base y de contratista, con un 36% y 31% respectivamente, ya que al parecer el personal supervisorio es el único que considera que el sueldo es suficiente para cubrir sus gastos. Se puede apreciar que los otros dos niveles están en desacuerdo con esta afirmación.

Ítem 14: Mi salario esta acorde a mis funciones.

Se observa nuevamente que el nivel supervisorio considera con un 73% de acuerdo que su salario esta acorde a sus funciones, mientras que el personal contratista y base tienden a estar moderadamente de acuerdo con un 47% y un 38%.

Ítem 24: mis beneficios socioeconómicos (utilidades, bono vacacional, etc.) son satisfactorias.

Los beneficios parecen ser percibidos positivamente por todos pero en especial por el personal supervisorio con un 93%, seguido del personal base y por último, moderadamente positivo por el personal de la contratista con un 53%, quizás debido a que no reciben los beneficios de La empresa.

Ítem 37: Tengo conocimiento de que en otro lugar con el mismo cargo me pagarían mejor.

En este ítem se puede observar correspondencia con las respuestas dadas en el ítem 8. El personal contratista que pensaba que estaba subpagado, expresa que en el mercado hay mejores oportunidades de trabajo (82%). El personal base, percibe igualmente que en otros lugares podrían pagarle mas (78%), mientras que el personal supervisorio, que inicialmente expresa que esta bien pagado, muestra poco acuerda con esta afirmación (53%).

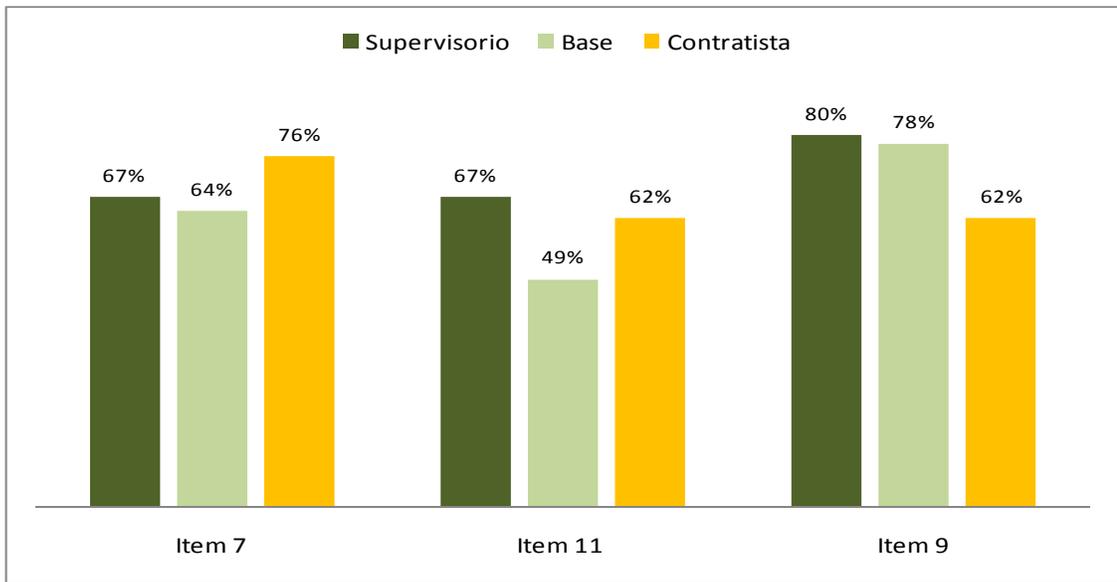
Al concluir con el análisis del ítem, se puede decir que:

- a. El personal supervisorio es el grupo que muestra un mayor nivel de satisfacción con el salario que percibe, mientras que los dos grupos restantes perciben que su salario es bajo.
- b. En concordancia con lo anterior, el personal supervisorio considera que en pocas organizaciones le pagarían lo mismo, mientras que los restantes grupos creen que en otros lugares le pagarían mejor.
- c. En cuanto a los beneficios, los grupos de la nomina fija están conforme con los beneficios que reciben. Sin embargo, el grupo contratista presenta poca

satisfacción con los beneficios, debido a que sus beneficios dependen de la empresa contratista.

La organización: en el gráfico #18 se pueden apreciar los porcentajes obtenidos en cada uno de los ítems que componen éste factor.

Gráfico # 18. Porcentaje del nivel de satisfacción obtenido en el análisis de ítem del factor Salario.



Ítem 7: Los procedimientos y políticas de la organización permiten una operación eficiente.

Se puede apreciar que tanto el personal contratista, base y supervisorio (76%, 64% y 67% respectivamente) se muestran de acuerdo con la existencia de políticas y procedimientos que permiten la operatividad del centro de distribución.

Ítem 11: Existe agilidad en los trámites para la toma de decisiones.

En este ítem se observa que el personal supervisorio y el de contratista se muestran de acuerdo con esta afirmación (67% y 62% respectivamente) mientras

que el personal base esta moderadamente de acuerdo en que las tomas de decisiones se realizan con agilidad y rapidez.

Ítem 9: La empresa me brinda seguridad y estabilidad laboral.

En este ítem se puede observar una marcada diferencia entre el personal nomina fija y el de contratista, ya que el primero manifestó estar de acuerdo en alta medida con afirmar que la organización da estabilidad laboral (80% y 78%). Sin embargo, la contratista esta moderadamente de acuerdo con la existencia de esta estabilidad laboral (62%).

Al concluir con el análisis del ítem, se puede decir que:

- a. Los procedimientos y agilidad en la toma de decisiones es considerada de forma más satisfactoria por el nivel supervisorio y por el grupo contratista que por el nivel base.
- b. Resalta también que el grupo contratista es quien percibe su situación menos estable en comparación con los grupos de la nomina fija.

CONCLUSIONES

Al revisar los resultados cualitativos y cuantitativos obtenidos, se puede apreciar que las categorías que afectan de forma más directa el nivel de satisfacción son: la Supervisión, el Reconocimiento, las Oportunidades de Desarrollo y las Condiciones Ambientales e Infraestructura.

La supervisión, de la Gerencia específicamente, según los resultados es un aspecto a mejorar ya que los participantes manifestaron que existe un trato distante hacia el personal y que en ocasiones pueden darse interacciones poco asertivas e impulsivas. Adicionalmente, es importante mencionar que en este aspecto, las verbalizaciones de los participantes estuvieron orientadas únicamente al gerente del Centro y no hacia su supervisor inmediato.

Otro de los puntos importantes que destacan en el factor asociado a Supervisión; la capacidad y destreza para dar feedback, ya que este fue un elemento repetitivo durante los grupos focales; no sólo orientado a la gerencia, sino en general al nivel de supervisores, ya que los mismos parecen centrar su atención solo en los aspectos negativos y no en los aspectos positivos del desempeño de sus supervisados, trayendo como consecuencia el sentimiento por parte de ellos de desvalorización de sus funciones y por ende, desvalorización del buen desempeño de los empleados.

Adicionalmente, se encontró que la supervisión esta relacionada con dos aspectos: las Oportunidades de Desarrollo y el Reconocimiento. Se encontró que un porcentaje importante de la población considera que el nivel supervisorio del centro de distribución, frena u obstaculiza el desarrollo y los ascensos de los trabajadores y consideran que este es un factor desmotivante. A pesar de que parte de los empleados manifestaron la existencia de la herramienta de auto postulaciones, ésta parece no ser suficiente en el momento de dar oportunidades a la población del Centro de Distribución; ya que la percepción que poseen es que,

independientemente de su desempeño y formación académica, igualmente no poseen la oportunidad para crecer en otras áreas de la organización. Por otro lado, resalta el área de adiestramiento como oportunidad de mejora debido a que un porcentaje de la población manifestó que reciben pocos cursos y los que reciben no están alineados las funciones que realizan. Asimismo es importante destacar que un porcentaje de los empleados manifestó que los adiestramientos serían una forma importante de incentivar al personal a realizar sus funciones ya que si bien, no recibe bonificaciones por ello, la asistencia a cursos de mejoramiento profesional sería una manera de motivar al personal.

En cuanto al reconocimiento, éste es uno de los aspectos que mayor impacto negativo tiene sobre la satisfacción de este grupo, por la inexistencia de cualquier tipo de reconocimiento. Si los trabajadores se esmeran y cumplen las metas establecidas e incluso las superan, no son informados de esto y, por supuesto, tampoco se les realiza ninguna felicitación o algún tipo de reconocimiento. Los trabajadores expresaron en su mayoría, resentir este manejo de los supervisores, expresando que consideran que es un factor injusto y que genera gran desmotivación, ya que si no perciben ningún tipo de recompensa (tangible o intangible) no ven la necesidad de esforzarse por el logro de metas mensuales.

También se destacan las condiciones ambientales e infraestructura, donde los empleados manifestaron inconvenientes con respecto a las condiciones de higiene y seguridad dentro del centro. Destacó la ausencia de adiestramiento en el uso de los materiales necesarios para el desempeño de las funciones como mascarillas, lentes etc.; ya que si en oportunidades pueden tener el material de trabajo, ellos no los usan; por lo que no se encuentra presente la atención y seguimiento suficiente a esta aspecto que resulta ser sumamente importante para el cumplimiento de reglamentos en la organización. Asimismo, durante la observación realizada durante la estadía de los consultores, no se observaron señalizaciones de salidas de emergencia, extintores, señalizaciones de velocidad etc. Por otro lado, uno de los elementos que resaltó en las intervenciones fue el relacionado con el

ambiente. Los empleados comentan que tanto la ubicación del centro como el “aspecto” representan el descuido y la poca atención que la organización presta a los Centros de Distribución, ya que si bien, algunas cosas han cambiado, aún faltan muchas cosas por mejorar como pintura, paredes, etc. así como la colocación de extractores de humo. Por otro lado, el ruido que genera el ambiente de trabajo como tal (gandolas, montacargas, etc.), destaca como estímulo estresor en el desempeño de las funciones de los empleados ya que evita la concentración.

Resalta así mismo, la categoría Organización, señalando que se trata de una organización donde los procesos y procedimientos son marcadamente lentos y burocráticos lo que genera un fuerte retraso en las operaciones y actividades diarias, además de generar frustración e impaciencia en todos los trabajadores. Como parte de esta categoría también destaca una fuerte inconformidad de los trabajadores nomina fija respecto a las diferencias de trato que se les da a ellos y el que se da a los trabajadores de la Oficina Principal. Señalaron que en la oficina de los Ruices se concentran todos los privilegios y que al Centro de Distribución solo llegan los equipos y demás cosas de mucha menor calidad. Expresan que sienten que ellos son los que hacen el trabajo pesado y en la Oficina Principal disfrutan de los beneficios. Esta situación ha afectado fuertemente el compromiso de los trabajadores con la organización por sentirse excluidos y marginados en las peores condiciones.

DIFRENCIACIÓN DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS NOMINA FIJA Y CONTRATADOS.

Al realizar este estudio exploratorio, se observó que no existen grandes diferencias entre el grupo nomina Fija y el grupo de las Contratistas, ya que ambos muestran un nivel de satisfacción moderado bajo. Además se observa que el personal que muestra una mayor insatisfacción con la infraestructura, las condiciones ambientales, la supervisión y reconocimiento es el grupo nomina Fija,

quienes parecen experimentar una mayor exigencia en sus condiciones y haber tratado de forma mas directa con los Coordinadores y el Gerente.

Ahora bien, de acuerdo a los factores analizados, si se pueden distinguir ligeras diferencias entre ambos grupos con respecto a los siguientes aspectos: puesto de trabajo, oportunidades de desarrollo, relación con compañeros de trabajo.

En cuanto a la categoría puesto de trabajo, se determinaron algunas diferencias como el hecho de que los de las Contratistas no consideran que sus labores tengan un alto impacto en el funcionamiento del Centro de distribución, mientras que los empleados Nomina Fija manifestaron que las funciones que ellos realizan tienen un alto impacto en los ingresos que recibe la organización, reconociendo que forman parte de una unidad medular de La empresa.

Otro elemento que destaca es que la diferencia en el factor Oportunidades de desarrollo; ya que mientras los empleados de nómina Fija perciben que no poseen oportunidades desarrollo profesional dentro de la organización, los contratados perciben a La empresa como una gran empresa en la cual pueden crecer y desarrollarse profesionalmente.

En cuanto al factor relación con compañeros de trabajo, un porcentaje del grupo de los contratados no manifestaron sentir un trato discriminado hacia ellos, ya que coincidieron en que el ambiente de trabajo es bueno y que existe una buena relación, aspecto que difiere con el grupo nómina fija De la empresa, ya que un porcentaje de ellos manifestó que existe un trato distinto hacia ellos, que ésta distinción es reforzada por el nivel gerencial e inclusive que los contratados se relacionan entre ellos y no con el resto del grupo de empleados de Nómina fija.

Es importante mencionar que el personal contratado manifestó claridad en la diferenciación que existe entre su patrono y La empresa, en el sentido que reconocen que no son empleados de La empresa y que por ende no les

corresponden los mismos beneficios que la nómina fija, razón por la cual su nivel de insatisfacción con el aspecto salarial está dirigida a su patrono de outsourcing, a pesar de ser un elemento en el que ambos grupos coinciden.

RECOMENDACIONES

Algunas recomendaciones que se desprenden son las siguientes:

- Se sugiere someter al nivel supervisorio a una capacitación de habilidades supervisoras y de asertividad, que les ayude a mejorar sus interacciones y trato con los colaboradores y la dirección y apoyo que le prestan a los mismos. Se hace necesario que para abordar esta situación se trabajen aspectos determinados de las Habilidades Supervisoras, con el fin de fortalecer la gestión y liderazgo que se realiza actualmente en el Centro de Distribución, lo cual traería implicaciones positivas para la eficacia y logro de los objetivos, así como para el establecimiento de mejores canales de comunicación con sus colaboradores. Resulta conveniente que todas las personas que ocupan los niveles supervisorios del centro, participen en este desarrollo de habilidades supervisoras; ya que ello contribuiría al desarrollo de un modelaje de supervisión mas sólido y genuino dentro del Centro de Distribución.
- El nivel supervisorio deberá trabajar también el estilo y forma de comunicación que utiliza para circular las informaciones importantes y para dirigirse a sus colaboradores, ya que se señalo repetidamente durante los grupos focales que la comunicación actual era impulsiva y poco asertiva. Esto facilitará el trabajo de dirección que debe realizar y traerá consigo un clima más armonioso dentro del Centro.
- Resaltar al nivel supervisorio la importancia del reconocimiento, explicándoles la forma correcta de utilizar esta poderosa herramienta ya que los trabajadores manifestaron que no sienten ningún tipo de reconocimiento, y que no esperan nada tangible, pero que a un nivel mínimo debería existir alguna felicitación verbal que los motive a continuar esforzándose.
- Un punto de preocupación para los trabajadores fue las oportunidades de desarrollo, por lo cual se sugiere establecer canales mas transparentes y hacer circular una mayor cantidad de información cuando se este

gestionando o postulando el ascenso de algún empleado, esto con el fin de evitar distorsiones o rumores que enturbien el proceso. También resalta que como medio de obtener oportunidades de crecimiento, los trabajadores puedan tener créditos educativos y se planifican adiestramientos alineados a las funciones y necesidades de los empleados para el buen desempeño de sus funciones, y así poder tener las aptitudes necesarias para desenvolverse en otros cargos.

- Impartir talleres y charlas sobre higiene y seguridad industrial que les permita disminuir los riesgos y peligros de ese ambiente de trabajo y lograr el mejor uso de los materiales. Sin embargo, no debe llegar hasta allí, sino que debe hacerse seguimiento a los empleados para garantizar que efectivamente se de el uso de materiales establecidos por LOPCYMAT para el cumplimiento de las funciones de los empleados. También resulta conveniente crear y reforzar las señalizaciones existentes dentro del centro de distribución, así como ofrecer charlas de qué hacer ante situaciones siniestrosas y hacer simulacros de emergencia para entrenar a los empleados. Esta medida o recomendación surge de la inquietud de los trabajadores por las enfermedades laborales que han desarrollado algunos compañeros, como por ejemplo irritación ocular por el polvo y la harina. Parecen sentir que no pueden hacer nada para manejar la situación y es necesario mostrarles cual serian las conductas adecuadas para garantizar su seguridad.
- Reforzar la seguridad de los empleados en las oportunidades en que se requiere el trabajo de horas adicionales a la hora de salida, ya que expresan que el centro de distribución esta ubicado en una zona con un alto índice delictivo y en ocasiones han sido victimas de atracos. Una opción que surgió durante los grupos focales fue la colocación de un transporte que los traslade desde el metro hasta el Centro de Distribución con el fin de disminuir los peligros y temores que se generan por el ambiente hostil donde se encuentra ubicado.
- Planificar actividades internas que permitan la inclusión tanto del personal fijo como del contratado para reducir las brechas o distancias existentes entre

ellos y fomentar espacios donde puedan compartir y realizar actividades de integración.

- Establecer estrategias de recompensas y/o planes de incentivo (no económicas) para los empleados para el cumplimiento de las metas que no violen las normativas organizacionales. Se deberá dar herramientas y orientación al supervisor para asumir este aspecto, ya que los trabajadores señalaron que este elemento resultaba desmotivante.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ALCINA, O (1993). Estudio sobre la satisfacción laboral basado en la teoría bifactorial planteada por F Herzberg. Tesis de pregrado no publicada UCV. Caracas.

ALVIRA, Francisco (1985). La investigación Evaluativo: Una perspectiva experimentalista. Revista española de investigaciones sociológicas. (29) pag. 142-192

ÁLVAREZ, A. Y GONZÁLEZ, L. (2003). Estrés, Afrontamiento y Satisfacción Laboral en una muestra de trabajadores durante la crisis laboral de trabajadores durante la crisis laboral de Venezuela desde diciembre 2002 hasta agosto 2003. Tesis. UCV.

BAUSELA, Esperanza (2003). Metodología de la Investigación Evaluativo. Revista Complutense de Educación. (14,2) pág 361-376

BLUM, M y NAYLOR, J (1990). Psicología industrial: sus fundamentos teóricos y sociales (2da Edición. México: Trillas.

BUSTAMANTE, E. Y DÍAZ, J. (1984). Factores higiénicos, factores motivadores y desempeño laboral. Tesis. UCV.

BLUE, M. Y TAYLOR, J. (1977). Psicología Industrial: sus fundamentos teóricos y sociales. D.F., México: Trillas.

DI CAPRIO, N (1989). Teorías de la personalidad. México: McGraw Hill.

GUTIÉRREZ, A y VENEGAS, G (2002). Estrés, afrontamiento y satisfacción laboral en enfermeras profesionales del hospital Dr. Carlos Arvelo. Tesis de pregrado no publicada, UCV. Caracas.

FERNÁNDEZ, J (1993). Estudio de la influencia del clima organizacional sobre la satisfacción laboral. Tesis de pregrado no publicada, UCV Caracas.

MEDINA, J. (2003) “La satisfacción laboral del docente: un estudio comparativo entre instituciones oficiales y privadas del área metropolitana de caracas. Tesis de pregrado UCV. Caracas.

MUCHINSKY, P (1992). Psicología aplicada al trabajo: una introducción a la psicología industrial y organizacional. Bilbao: Decleé De Brouwer.

PEIRÓ, J (1997). Psicología de la Organización. (5ta Edición). Madrid: Solana e Hijos.

PEIRO, J. Y PRIETO, T. (1996). Tratado de Psicología del Trabajo. Vol. 1. Madrid: Síntesis, S.A.

REEVES J (1998). Motivación y Emoción (2da Edición). Madrid, España. McGraw Hill.

ROBBINS, S (1998) comportamiento organizacional (8va Edición) México: Prentice Hall.

ROBBINS, S. (1994). Comportamiento Organizacional. Sexta Edición. Prentice Hall. México.

<http://motivacionlaboral.galeon.com/teorias.htm>

2004 Elergonomista.com

<http://www.elergonomista.com/herzberg.html>

http://www.wikilearning.com/teoria_de_los_dos_factores_de_frederick_herzberg-wkccp-16111-7.htm

<http://html.rincondelvago.com/teoria-de-los-factores-de-frederick-herzberg.htm>.

ANEXOS

ANEXO N°1: GUIA DE ENTREVISTA SUPERVISORES

1. ¿Cómo se siente trabajando en LA EMPRESA?
2. ¿Se han cumplido sus expectativas de trabajo?
3. ¿Considera que sus aportes han sido tomados en cuenta?
4. ¿Considera que su remuneración está acorde con sus funciones?
¿En qué sentido?
5. ¿Cómo describiría las condiciones laborales del Centro de Distribución?
6. En cuanto a oportunidades de desarrollo, ¿Cree posible un crecimiento profesional dentro de la organización?
7. ¿Le interesa desarrollarse en esta organización?
8. ¿Cuál es su opinión con respecto al plan de carrera de la organización?
9. ¿Considera que los empleados del centro tienen oportunidades de crecimiento?
10. En comparación con sus empleos anteriores, ¿Cómo definiría a LA EMPRESA?
11. ¿Cómo es su jefe inmediato?
12. ¿Recibe feedback de su supervisor acerca de su desempeño?
13. ¿Ha obtenido algún reconocimiento por algún aporte? ¿De parte de quien?
14. ¿Qué opina del estilo de supervisión de su supervisor?
15. ¿Cuál es su opinión respecto a las líneas de reporte de la organización?
16. ¿En cuales aspectos siente que tiene mayores restricciones? ¿Esto afecta la eficiencia de su trabajo?
17. ¿Se siente identificado con lo que hace? ¿Le gusta su trabajo?

18. ¿Esperaba otra cosa o es exactamente lo que pensó que venía a hacer acá?
19. ¿Sus funciones están bien definidas, tanto en papel como en la práctica?
20. ¿Recibe apoyo de sus pares de otros centros? ¿Cómo es el trato con ellos?
21. ¿Cómo calificaría el ambiente de trabajo?
22. ¿Las condiciones ambientales y físicas del centro son óptimas y adecuadas para el trabajo? En caso de una respuesta negativa, ¿usted ha hecho algo al respecto?
23. ¿Cómo son sus supervisados con Ud.?
24. ¿Considera que el trato de la organización hacia sus empleados es justa? ¿Por que?
25. ¿Se siente satisfecho con su trabajo y con los aportes que ha realizado?
26. ¿Se siente identificado con la organización

ANEXO N°2: GUIA DE ENTREVISTA GRUPO FOCAL

Introducción y presentación de la actividad

Dinámica de presentación

1. ¿Cómo es su trabajo? ¿Les gusta lo que hacen en su trabajo? ¿Es retador y entretenido?
2. ¿Las funciones están definidas y claras?
3. ¿Cómo es trabajar en LA EMPRESA?
4. ¿Cómo es el ambiente físico y las instalaciones?
5. ¿Creen que el sitio de trabajo es seguro?
6. Cuéntenme sobre el salario y los beneficios económicos que reciben.
7. ¿Que otros beneficios sociales les dan?
8. ¿Consideran que es un buen paquete?

9. ¿Cómo podrían mejorarlo?
10. ¿Cómo es el clima acá en LA EMPRESA? ¿Cómo es el ambiente de trabajo?
11. ¿Existen oportunidades de crecimiento?
12. ¿Existe reconocimiento cuando hacen algo sobresaliente? ¿De parte de quién?
13. ¿Cómo es la relación con el jefe? ¿Cómo es su forma de supervisar?
14. ¿Reciben feedback de su desempeño? ¿Generalmente, Quien se los da? (cargo, identificar quien es el jefe directo)
15. ¿El jefe es abierto a sus opiniones?
16. ¿Cómo es el gerente del centro? Descríbelo. ¿Cómo es su estilo de supervisión? ¿Cómo te sientes con este trato?
17. ¿Te sientes identificado con la organización?
18. ¿Cómo califican ustedes el trato que les da la empresa? ¿Están de acuerdo con ello?
19. ¿Cómo crees que la sociedad ve a esta empresa? ¿Tiene una imagen positiva o negativa?
20. Cuando te preguntan en la calle que se siente trabajar en LA EMPRESA, ¿qué dices?
21. ¿Qué opinión tienes de los productos que comercializa? ¿Son productos de calidad?
22. ¿Qué opinan las otras personas que los consumen? ¿Qué escuchas en la calle?
23. ¿Cómo crees que es su nivel de productividad?
24. ¿Cómo es la relación con sus compañeros de las contratistas/LA EMPRESA?
25. Si pudieran cambiar algo de su trabajo, a parte de lo económico, ¿qué sería?

En caso de contratistas, se harán adicionalmente las siguientes preguntas:

26. Cuéntenme ¿cómo es trabajar para una contratista?
27. ¿A quién deben prestar atención cuando les dan alguna indicación? ¿Qué pasa si la contratista les dan una instrucción y en LA EMPRESA dicen otra cosa?
28. ¿Con que frecuencia tienen contacto con su supervisor de la contratista?
¿Como es su jefe en la contratista y como el de LA EMPRESA?
29. ¿Existen oportunidades de crecimiento? (Contratista)
30. ¿Cómo perciben las oportunidades de crecimiento en LA EMPRESA?
31. ¿Te sientes identificado con la organización? ¿Con la contratista o con FIJA?

ANEXO N° 3: CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL

DATOS SOLICITADOS:

CARGO : _____

Instrucciones:

A continuación se te presentan 37 planteamientos asociados a tu ámbito laboral a los cuales debes responder lo más sinceramente posible. Cada uno de los planteamientos posee a su derecha una escala de cinco opciones, la cual marcarás con una X según sea tu respuesta. Las opciones son:

Totalmente de Acuerdo **(TA)**

Muy de Acuerdo **(MDA)**

De acuerdo **(DA)**

En Desacuerdo **(DS)**

Totalmente en Desacuerdo **(TD)**

Es importante que sepas que la información obtenida a través de éste cuestionario es totalmente confidencial y sólo será utilizada para fines académicos.

Cuentas con 20 minutos para contestar. Recuerda que debes responder a todos los planteamientos, tu sinceridad es muy importante y valiosa.

¡GRACIAS POR TU COLABORACIÓN!

	T.D.	DS.	DA.	MDA	TA.
1. Mis funciones y responsabilidades están definidas.					
2. Mi supervisor me comunica cuando logro las metas.					
3. Existe una relación cordial entre los compañeros.					
4. Las instalaciones de mi lugar de trabajo son seguras.					
5. Recibo reconocimiento cuando logro los objetivos.					
6. La empresa me ofrece oportunidades de crecimiento y desarrollo personal.					
7. Los procedimientos y políticas de la organización permiten una operación eficiente.					
8. Mi sueldo es suficiente para cubrir mis necesidades.					
9 La empresa me brinda seguridad y estabilidad laboral.					
10. Mi supervisor hace seguimiento y control de las actividades que realizo.					

	T.D.	DS.	DA.	MDA	TA.
11. Existe agilidad en los trámites para la toma de decisiones.					
12. La organización considera a sus empleados para ascender y ocupar otros cargo					
13. Cuento con los equipos y herramientas para desempeñar mis funciones.					
14. Mi salario está acorde a mis funciones.					
15. Tengo una buena comunicación con mi jefe.					
16. Mis compañeros colaboran conmigo para cumplir con los objetivos propuestos.					
17. He sido tomado en cuenta para ocupar otro cargo en la organización.					
18 En caso de una emergencia mi sitio de trabajo cuenta con las señalizaciones y herramientas para afrontar la situación.					
19. Mi lugar de trabajo es limpio e higiénico.					

	T.D.	DS.	DA.	MDA	TA.
20. Se me reconoce el esfuerzo que realizo por la organización.					
21. Las condiciones ambientales de mi sitio de trabajo son adecuadas.					
22. La empresa me ofrece adiestramiento para mi mejoramiento profesional.					
23. Las actividades de mi puesto de trabajo contribuye al logro de los objetivos de La empresa.					
24. Mis beneficios socioeconómicos (utilidades, bono vacacional, etc.) son satisfactorios.					
25. Mi supervisor involucra a todos los empleados en el cumplimiento de los objetivos.					
26. Considero que mi supervisor es un ejemplo a seguir.					
27. En mi puesto de trabajo puedo desarrollar mis habilidades.					
28. Puedo expresar a mi supervisor lo que pienso sin temores.					

	T.D.	DS.	DA.	MDA	TA.
29. La organización le da un trato justo e igualitario a todos sus empleados					
30. Considero que mi supervisor es respetuoso conmigo.					
31. Me siento parte de un equipo de trabajo.					
32. Las promociones y/o ascensos están basadas en el desempeño del empleado.					
33. El nombre y prestigio de la empresa me motiva a hacer bien mi trabajo.					
34. Mi supervisor mantiene un trato cercano conmigo.					
35. Las cargas de trabajo están equilibradas entre el personal					
36. Soy tomado en cuenta por mis compañeros.					
37. Tengo conocimiento de que en otro lugar con el mismo cargo me pagarían mejor.					

En general, en una escala del 1 al 5 donde UNO significa “No estoy satisfecho” y CINCO significa “estoy totalmente satisfecho” ¿En cuanto calificaría su nivel de satisfacción laboral?
