

EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL  
CON VINCULACIÓN DIRECTA E INDIRECTA EN INITEC LTDA Y SU  
INCIDENCIA EN LA MISMA.

YOLANDA CONTRERAS SUAREZ.

SILVIA VILLARREAL CARMONA.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
CARTAGENA DE INDIAS  
2009

EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL CON  
VINCULACIÓN DIRECTA E INDIRECTA EN INITEC LTDA Y SU INCIDENCIA  
EN LA MISMA.

YOLANDA CONTRERAS SUAREZ.

SILVIA VILLARREAL CARMONA.

Trabajo de Grado para optar al título de Ingeniero Industrial

ASESOR

Juan Antonio Morales Arrieta.

Ingeniero Industrial. Docente de la Universidad Tecnológica de Bolívar

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
CARTAGENA DE INDIAS  
2009

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	9
1. BREVE DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	11
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	17
2.1 PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA	17
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	20
2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	20
3. JUSTIFICACIÓN	21
4. OBJETIVOS	25
4.1 OBJETIVO GENERAL	25
4.2 OBJETIVO ESPECÍFICO	25
5. MARCO DE REFERENCIA	26
5.1 MARCO TEÓRICO	26
5.1.1 Generalidades	26
5.1.2 La satisfacción laboral	40
5.1.2.1 Norma NTP 394	40
5.2 MARCO CONCEPTUAL	48
5.3 MARCO ESPACIAL	51
5.4 MARCO TEMPORAL	51
6. HIPÓTESIS	52
7. METODOLOGÍA	53
7.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	53
7.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	53
7.3 FUENTES Y TECNICAS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	53
7.3.1 Fuentes primarias	54
7.3.2 Fuentes secundarias	54
7.4 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	54

7.5 POBLACIÓN Y MUESTRA	54
8. PERCEPCIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LA EMPRESA INITEC LTDA	56
8.1 METODOLOGÍA Y ANÁLISIS	57
9. FORMULACIÓN DE ESTRÁTEGIAS	85
10. CONCLUSIONES	89
11. RECOMENDACIONES	91
12. BIBLIOGRAFIA	93
ANEXOS	96

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
FIGURA 1. Organigrama de INITEC LTDA	12
FIGURA 2. Mapa de procesos INITEC LTDA	14
FIGURA 3. Gestión de diseños de ingeniería	15
FIGURA 4. Gestión administrativa y humana	16
FIGURA 5. Gestión de compras y subcontratación	16
FIGURA 6. Mapa del proceso motivacional	30
FIGURA 7. Variables que inciden en la satisfacción laboral	41

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
TABLA 1. Teoría Bifactorial de Herzberg	42
TABLA 2. Escala de satisfacción	44
TABLA 3. Tabulación encuesta	58
TABLA 4. Factores externos de satisfacción	60
TABLA 5. Factores internos de satisfacción	60
TABLA 6. Escala salarial	71

## LISTA DE GRAFICOS

	Pág.
GRAFICO 1. Grado de satisfacción general	58
GRAFICO 2. Porcentaje de satisfacción por factor	59
GRAFICO 3. Condiciones físicas del trabajo	62
GRAFICO 4. Condiciones de seguridad	63
GRAFICO 5. Libertad para escoger el propio método de trabajo	64
GRAFICO 6. Compañeros	65
GRAFICO 7. Apoyo mutuo	65
GRAFICO 8. Reconocimiento en el trabajo	66
GRAFICO 9. Estimulación	67
GRAFICO 10. Tu jefe	68
GRAFICO 11. Responsabilidad asignada	69
GRAFICO 12. Conocimientos y competencias	70
GRAFICO 13. Salario	71
GRAFICO 14. Capacidades	72
GRAFICO 15. Valoración de capacidades	72
GRAFICO 16. Relaciones dirección y trabajadores	73
GRAFICO 17. Oportunidades de promoción	74
GRAFICO 18. Dirección	75
GRAFICO 19. Atención prestada	76
GRAFICO 20. Horario	77
GRAFICO 21. Jornadas fatigantes	78
GRAFICO 22. Variedad de tareas	79
GRAFICO 23. Escolaridad	80
GRAFICO 24. Estabilidad laboral	81
GRAFICO 25. Tipo de vinculación	81
GRAFICO 26. Genero	83
GRAFICO 27. Edad	83

## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO 1. ENCUESTA	142



## INTRODUCCIÓN

En entornos tan cambiantes y cada vez más competitivos se hace necesario el aplicar herramientas que permitan a las organizaciones ser más competitivas para mantenerse activas en el mercado. En muchas ocasiones la competitividad, la productividad y la eficacia de estas depende de un factor tan importante como el talento humano, quien es en últimas el que marca la diferencia ante los demás. Si el talento humano no se encuentra satisfecho con la organización a la que pertenece, los resultados que arrojarán no serán lo suficientemente satisfactorios.

Tomando en consideración lo anterior, para INITEC LTDA, empresa pionera en la prestación de servicios de proyecto ingenieriles, es de suma importancia evaluar todos y cada uno de los aspectos en torno a este tema, reafirmando de esta manera el proceso en el que se encuentra actualmente como es el de la certificación de la calidad.

Ningún proceso de calidad se podrá llevar a feliz término si el recurso fundamental como es el talento humano no se encuentra identificado con el mismo. La base fundamental no es solo conseguir la certificación, sino mantenerla, por lo que el mejoramiento continuo basado en la retroalimentación es el que le dará la continuidad al proceso.

Para poder identificar los factores o variables que pueden estar repercutiendo en el grado de satisfacción laboral en una empresa, son utilizadas herramientas muy dicientes, que permiten una plena evaluación de la misma. Para el desarrollo de la investigación se tomo como base la norma NTP 394, así como otras variables que permitirán una evaluación aterrizada a la realidad vivida, la cual no solo se presenta en la empresa objeto de estudio, sino en todas

aquellas del medio, ya que las normas y leyes actuales marcan una tendencia de inconformismo por la inestabilidad presente en la mayoría de las ocupaciones. Por tal motivo los resultados de la presente investigación se podrán convertir en un referente de consulta para investigaciones similares.

## 1. BREVE DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

**INITEC LTDA** es una sociedad limitada constituida por profesionales y técnicos especialistas, mediante la escritura No. 1057 de noviembre de 1991, otorgada por la notaria cuarta de Cartagena.

**INITEC LTDA** aparece matriculada en el registro mercantil bajo el No. 6494 del libro respectivo y registrada con el número de identificación tributaria (NIT) 800.147.060-6 de diciembre de 1991.

Adicionalmente **INITEC LTDA**, está inscrita como contratista a numerosas compañías petroquímicas nacionales, incluyendo su inscripción en el SIDOE de la Empresa Colombiana de Petróleos (ECOPETROL).

Nuestra organización ofrece la siguiente gama de servicios profesionales y técnicos:

- Desarrollo integral de ingenierías de detalle para plantas o sistemas petroquímicos.
- Ingeniería de detalles para sistemas de tuberías, incluyendo análisis sistematizado de flexibilidad.
- Ingeniería mecánica de diseño por equipo individual o sistema de planta.

- **ORGANIGRAMA**

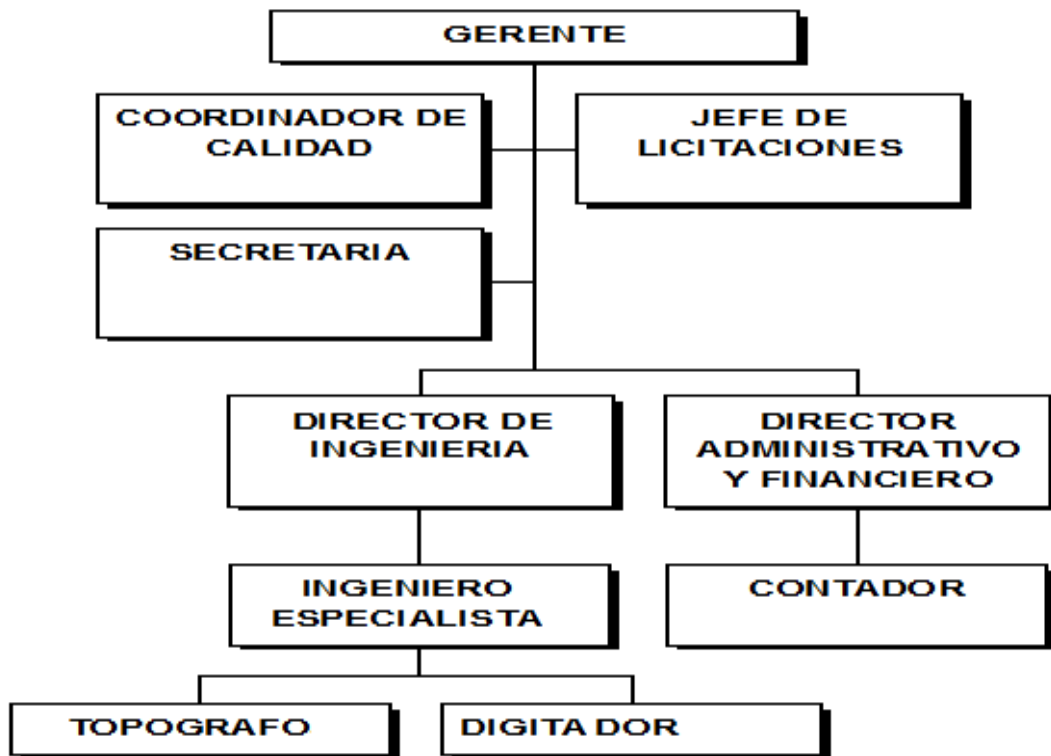


Figura 1. Organigrama de INITEC LTDA. (Fuente: elaboración propia avalada por INITEC LTDA.)

- **Política de Calidad.**

“INITEC LTDA., es una empresa comprometida con el servicio de ingeniería especializada, logrando satisfacer las necesidades, intereses y expectativas de los clientes, mediante el cumplimiento de las normas y estándares, la búsqueda del mejoramiento continuo de nuestros procesos, ofreciendo servicios de

ingeniería con alto grado de confiabilidad con un recurso humano competente y una infraestructura adecuada para la gestión de nuestros procesos.”

- **Misión**

Proveer ingeniería especializada de alta calidad a las empresas industriales, mediante soluciones integrales de diseño y desarrollo que cumplan con los estándares nacionales e internacionales, reducción de costos en nuestras actividades y bienestar laboral de nuestros empleados.

- **Visión**

Ser en el año 2011 una empresa líder en la Costa Atlántica de Colombia en el suministro de Soluciones Integrales de ingeniería, Asesoría y Soporte en la ejecución de proyectos de Ingeniería, con calidad, compromiso y profesionalismo, contribuyendo al desarrollo estratégico del sector empresarial y al mejoramiento del entorno en el que nos desenvolvemos, con alto sentido de responsabilidad social.

- **Objetivos de Calidad**

Para llevar a cabo todo lo planificado necesitamos cumplir los siguientes objetivos en torno a la satisfacción de nuestros clientes:

- Gestionar los servicios bajo las condiciones de calidad, cantidad, tiempo y costo de acuerdo con las especificaciones solicitadas por nuestros clientes y ajustadas a las Normas y Estándares preestablecidos.
- Aumentar la satisfacción de los clientes mediante la profesionalización de nuestros servicios, a través de la aplicación de procesos óptimos,

cumpliendo totalmente los requerimientos, necesidades y expectativas del cliente.

- Mejorar continuamente el nivel de competencia de nuestro personal.
- Mantener la infraestructura necesaria para la prestación de los servicios.
- Hacer seguimiento, controlar y mejorar los procesos que integran el Sistema de Gestión de Calidad.

Para una mayor comprensión y como complemento dado la alineación de la investigación con los objetivos actuales de la empresa, y como primordial el de la certificación de calidad se anexa los documentos de la caracterización por procesos de la organización.

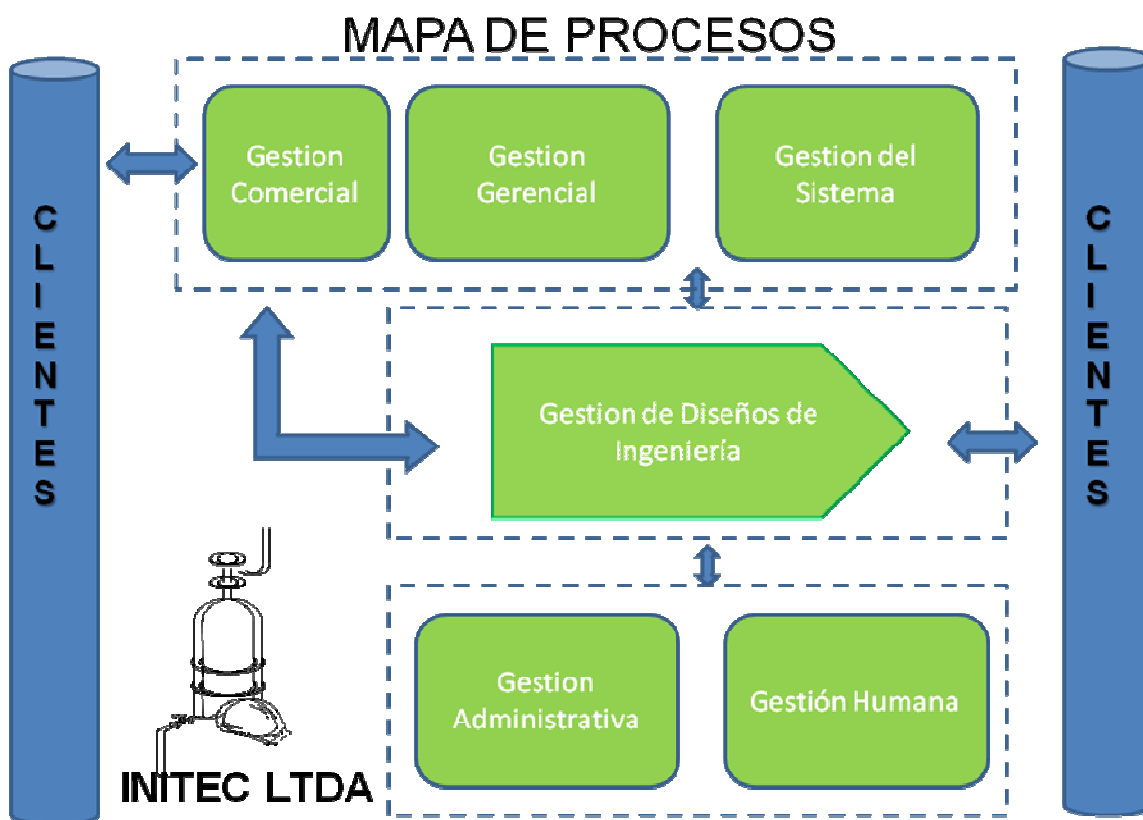
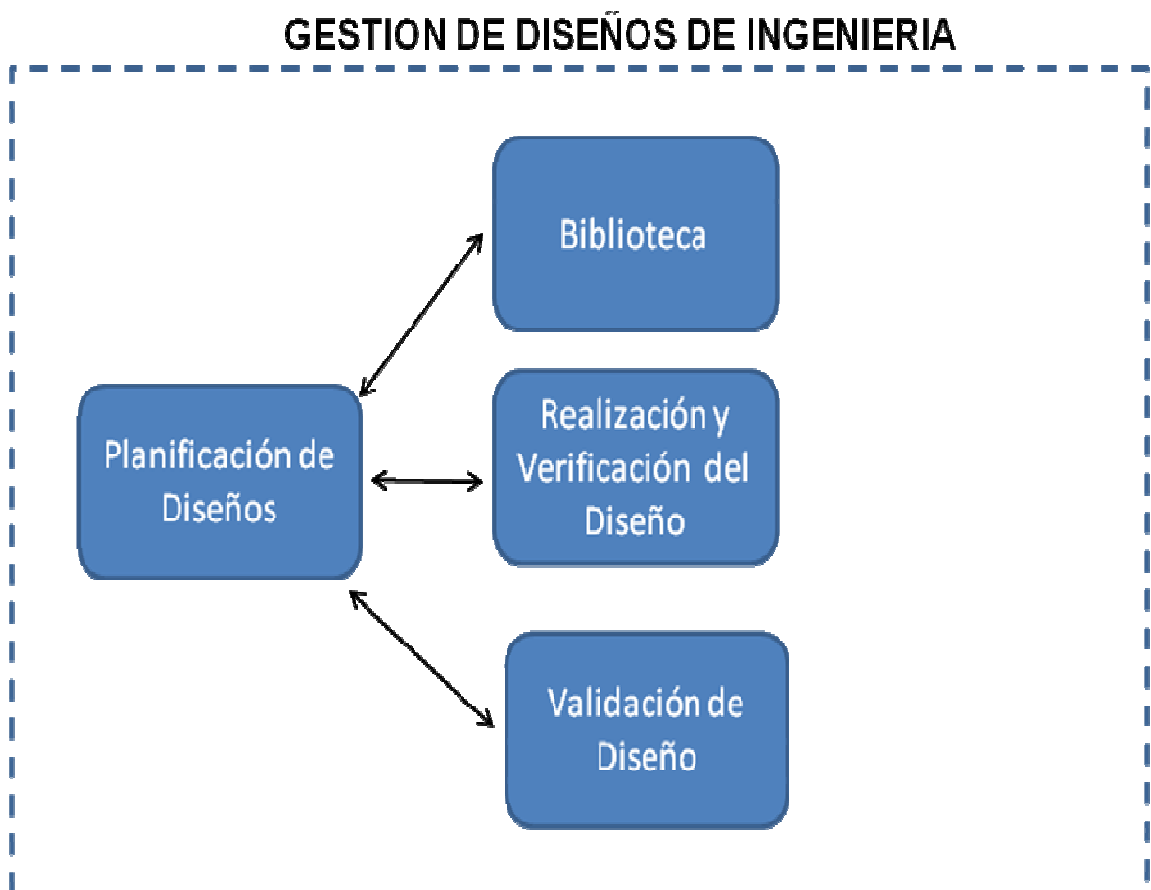
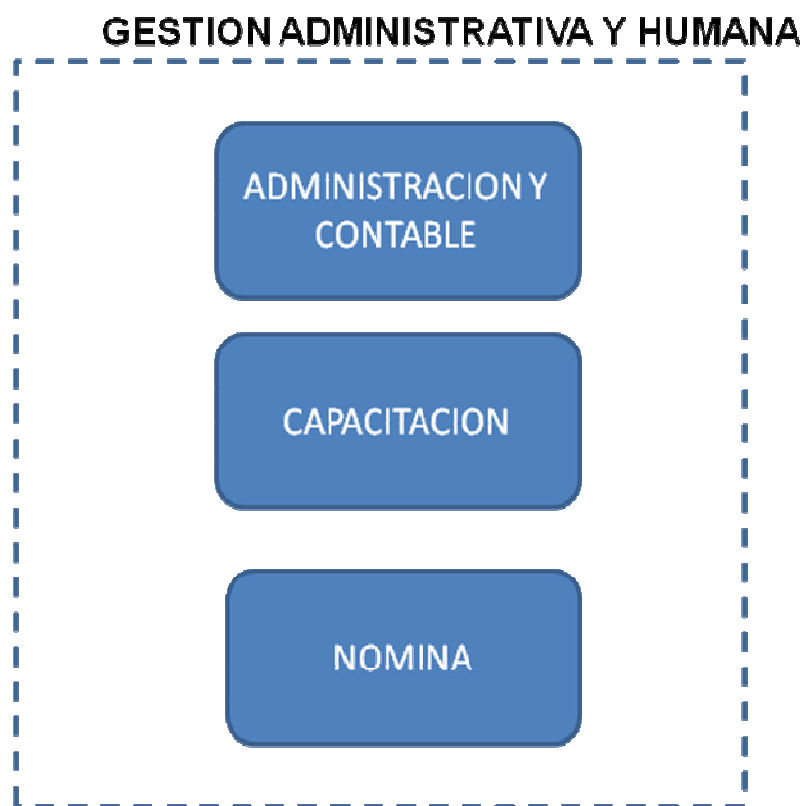


Figura 2. Mapa de Procesos INITEC LTDA. (Fuente: elaboración propia avalada por INITEC LTDA.)

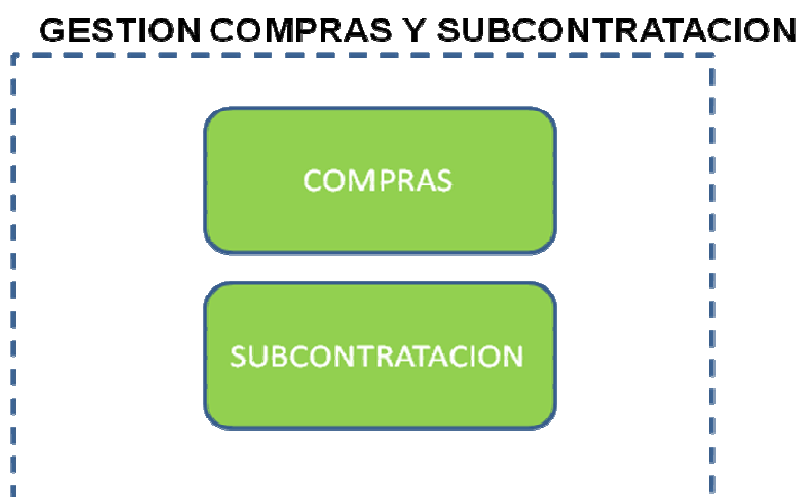
Para INITEC LTDA Gestión Humana es un proceso de apoyo para la selección del personal externo contratado para una labor específica que no está directamente relacionada con la realización del producto final, es decir, tiene incidencia pero no es determinante el hecho de tener un departamento de Recursos Humanos, por esta razón la Gestión Humana es subcontratada, por ese motivo es un proceso de Staff, siendo un proceso que no es determinante al momento de la definición de nuestro producto final, para otras personas puede serlo pero INITEC LTDA no lo considera determinante.



**Figura 3. Gestión de diseños de ingeniería. (Fuente: elaboración propia avalada por INITEC LTDA.)**



**Figura 4. Gestión administrativa y humana (fuente: elaboración propia avalada por INITEC LTDA.)**



**Figura 5. Gestión de compras y subcontratación (fuente: elaboración propia avalada por INITEC LTDA.)**



## 2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 2.1 PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA

INITEC LTDA, es una empresa que reúne a profesionales especialistas con amplia y comprobada experiencia en todas la Ingenierías, especialmente en las ramas de desarrollo básico y al detalle, interventorías, inspección de equipos y montajes electromecánicos para la industria petrolera, petroquímica y marinas del país. Esta empresa en la actualidad dado el crecimiento continuo que ha venido presentado, ha hecho notorio la necesidad de un fortalecimiento a nivel general que apoye de manera sustentable este proceso, por lo que sus directivos tomaron la decisión de encaminar todos los esfuerzos en la implementación con miras a certificación de la norma ISO 9001:2000.

“En la actualidad con la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad e Indicadores de Gestión se incluye la satisfacción laboral como un elemento básico para generar el mejoramiento continuo”<sup>1</sup>, se replantean o se redireccionan muchos de los planteamientos, corrientes o doctrinas en torno a la Administración; “hace algunas décadas los empleados de una empresa correspondían a elementos por medio de los cuales una organización obtenía beneficios económicos, así como lo planteado en sus teorías administrativas por parte de los padres de la administración moderna, por ejemplo: Frederick Taylor, su principal interés fue la elevación de la productividad mediante la mayor eficiencia de la producción, a través de la aplicación del método científico, sus principios insisten en el uso de la ciencia y la obtención de la máxima producción; Henry Fayol dividió las actividades industriales en seis grupos: técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas, advirtió la necesidad de enseñanza de la administración;

---

<sup>1</sup> VEGA, D; ARÉVALO, A; SANDOVAL, J. Panorama sobre los estudios de Clima Organizacional en Bogotá, Colombia (1994-2005).

formuló el proceso administrativo y los 14 principios de la administración, como los referidos a la autoridad y la responsabilidad, la unión de mando, la cadena escalar y el espíritu de cuerpo; Elton Mayo realizó famoso estudio en la planta de Hawthorne de la Western Electric Company, determinando la influencia de las actitudes y relaciones sociales de los grupos de trabajo en el desempeño de la producción en serie”<sup>2</sup>.

Tomando como referencia lo anteriormente mencionado se puede evidenciar que la satisfacción laboral abarca componentes tan importantes como los psicológicos, personales, emocionales, económicos y físicos, “que resultan de la percepción que la persona realiza del entorno, la posibilidad para desarrollar aptitudes, ser creativo, tener autonomía y convertir el proceso en algo innovador”<sup>3</sup>. Para la empresa objeto de estudio, encaminarse en un proceso de certificación de calidad ha generado muchos interrogantes dentro del sistema organizacional y así mismo se han detectado falencias dentro del sistema de capacitación de los empleados y su mejoramiento continuo; por tal motivo se hace claro que para INITEC LTDA, no es un proceso sencillo el realizar un estudio como el planteado ya que la primera vez que se implementaría este mecanismo fundamentándose esto con:

“Investigaciones sobre la Satisfacción Laboral constituyen un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos, muchas empresas e instituciones, reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano y para estar seguros de la solidez de este recurso, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica que van ligados con la motivación del personal y puede

---

<sup>2</sup> Padres de la Administración, <http://www.Angelfire.com/tx6/pro3/Padres.htm>.

<sup>3</sup> TORO NATALIA; OCHOA L. Clima organizacional: promotor de creatividad en la empresa., GTA Gestión creativa PROCREA con el apoyo de COLCIENCIAS, 2004, Universidad Nacional sede en Manizales, Colombia.

repercutir sobre su correspondiente comportamiento y su desempeño laboral”<sup>4</sup>, razón por la cual se hace necesario el desarrollo de la presente investigación como base fundamental de todo proceso al interior de la empresa, sin olvidarnos del objetivo clave de cualquier organización que es el ser más productivo y poder generar un mayor EVA, sin escatimar un excelente ambiente laboral tanto interno como externo visible a sus clientes que dan fe con la satisfacción producida por la excelente prestación del servicio.

Para INITEC LTDA, es claro que todo lo expuesto anteriormente es un proceso susceptible a cambio, pero con el debido compromiso de toda la organización; de no ser así se vería afectada por factores que en su momento pudieron ser controlados. Por lo tanto para poder dar cumplimiento a todo lo planeado con miras al aseguramiento de calidad, un clima organizacional deficiente, por ser considerado como la puerta de entrada de este tipo de sistemas sería la pieza clave para el fracaso del proceso, dado que todo el personal hace posible el éxito del proyecto.

“El clima laboral varía a lo largo de un proceso continuo que va de favorable a neutro y a desfavorable. Así, una valoración positiva del clima indica sentido de pertenencia hacia la empresa, logro, afiliación, poder, productividad, baja fluctuación, *satisfacción*, adaptación e innovación. Por el contrario, un clima negativo supone una falta de identificación que culminará con la marcha de los miembros de la empresa que así lo perciban o generará una serie de objetivos personales diferentes a los deseados”<sup>5</sup>. Como se evidencia anteriormente de una plena *satisfacción laboral* se soporta el clima en una organización, al igual que la proyección y competitividad de la misma.

---

<sup>4</sup> DEL CASTILLO I., ACOSTA M., MONTES A., GESTIOPOLIS.COM. principales resultados del diagnóstico de clima laboral. Impacto en empresas seleccionadas de producción y servicios. p. 2.

<sup>5</sup> *Ibíd.*

## **2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.**

Luego de identificar los núcleos problemáticos existentes, se procede a definir de forma general el siguiente interrogante problema:

¿De qué manera repercute en la actualidad la satisfacción laboral de los empleados de INITEC LTDA?

¿Qué factores van relacionados con INITEC LTDA. y cómo afectaría la proyección futura de la empresa?

## **2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

Como sustento al interrogante anterior se conciben otro prototipo de preguntas a las cuales se recurrirán como guía para el desarrollo de la investigación, con miras al logro de los respectivos objetivos específicos, las cuales se enumeran a continuación:

- ¿Cuál es la herramienta de medición más adecuada para este tipo de estudio?
- ¿Cuál es el grado de satisfacción laboral del personal de INITEC LTDA.?
- ¿Cuáles son los principales factores que inciden en la satisfacción laboral?
- ¿Qué variables o factores pueden ser controlables por la empresa?
- ¿Cómo incide la satisfacción laboral del personal de la empresa en la productividad de la misma?
- ¿Qué estrategias o herramientas serían necesarias como apoyo para el mejoramiento de la satisfacción laboral de INITEC LTDA?

### 3. JUSTIFICACIÓN.

“Las organizaciones, al igual que las personas, son sistemas dinámicos vivos que están orientados al resultado, por ende viven momentos de adaptación, ajuste y reorganización (Reddin, 1994). En las organizaciones este cambio debe ser planeado y no fruto del azar, debe adaptarse constantemente a las condiciones que introduce la innovación, y hacerlo con tiempo y costos mínimos a partir de las competencias de su talento humano; competencias que le permitirán cambiar y satisfacer las necesidades de los miembros, así como tomar un papel más activo en la misión de una empresa (Garzón, 2005).

Una de las razones para dirigir los esfuerzos de la organización hacia su recurso humano es la creciente preocupación sobre la prevención de los riesgos laborales, la salud de los trabajadores y la importancia de generar y mantener altos niveles de motivación entre ellos. Entender a las empresas de hoy hace indispensable diseñar programas de salud laboral dentro de un enfoque participativo, que permita no sólo identificar las necesidades reales y prioridades de cada empresa o los factores de riesgo presentes en el ambiente laboral que afectan la salud integral de los trabajadores, sino también dirigir los esfuerzos hacia metas reales y resultados claros que permitan el control y seguimiento de los factores de riesgo psicosocial que aquejan a los trabajadores (Camacaro y Ferrigno, 2003)”<sup>6</sup>.

En INITEC LTDA, se ha entendido esta necesidad y se ha visualizado que como herramienta o mecanismo que facilite una mayor comprensión en un sentido más amplio se hace necesario realizar un estudio como el propuesto; dado que: “hoy la competitividad de las empresas no se basa únicamente en la inversión en tecnologías que son accesibles para cualquier empresa en el mercado, sino en el

---

<sup>6</sup> GARCIA RUBIANO, Mónica, ANDREA RUBIO, Paola e BRAVO, Laura. Relación entre los factores de riesgo psicosocial y la resistencia al cambio organizacional en personal de seguridad de una empresa del sector económico terciario. *Diversitas*, dez. 2007, vol.3, no.2, p.301-315. ISSN 1794-9998.

factor humano, en la calidad e iniciativa de los recursos humanos de la empresa. Y es, precisamente, este capital humano el más difícil de lograr. Por lo tanto, una de las razones para dirigir los esfuerzos de la organización hacia su recurso humano es la creciente preocupación sobre la prevención de los riesgos laborales y la salud de los empleados tal como se mencionó anteriormente, puesto que la incidencia de los factores de riesgo psicosocial se ve reflejada en diversas formas como los índices de ausentismo, de rotación y las respuestas dadas en la entrevista de retiro, número de accidentes (frecuencia, severidad y causa), enfermedades profesionales reportadas, porcentajes de incapacidades y su correspondiente causa, registros de licencias (frecuencia, duración y causa), número de solicitudes de traslados, número y causa de sanciones disciplinarias, frecuencia de robos y actos contra la organización, quejas, reclamos, rumores, frecuencia y duración de huelgas y demandas del sindicato (Newel, 2003).

Estos factores estresantes presentes indican el impacto en el contexto laboral y orientan la toma de decisiones frente a las estrategias de intervención. De acuerdo con lo mencionado por Senge (1999), Breen (2005), Méndez (2006), Quintanilla (2003) y Furnham (2001), esta toma de decisiones se traduce en cambios dentro de la organización en estructura, infraestructura y talento humano, los cuales traen consigo modificaciones que pueden desencadenar reacciones en el personal; de esta forma, abordar el tema de cambio amplía la perspectiva acerca de la relación entre éste y los riesgos psicosociales. Es preciso, entonces, tener claridad sobre el concepto de cambio organizacional”<sup>7</sup>.

Como se ha mencionado anteriormente la empresa en la actualidad se encuentra atravesando por un periodo de transición con miras al crecimiento continuo y sostenible, que garantice la competitividad de la misma. Este proceso es el de aseguramiento de la calidad que como lo describe el apartado anterior trae o puede traer consigo modificaciones, cambios en torno a la organización que

---

<sup>7</sup> *Ibíd.*

repercuten o repercutirán a nivel general y sobre todo en el personal, por tal razón se hace necesario que esta se encuentre preparada con los planes o estrategias necesarios para contrarrestar los efectos que se podrían generar o estar generando.

En el proceso que se está llevado “para su aplicación o implementación, el cambio necesita de algunas condiciones que favorecen su óptimo desarrollo. Cumming y Worley (1993) así como Sánchez (2005) afirman que para que sea exitoso, el cambio debe tener en cuenta algunas características: a) ser motivante, b) facilitar una visión compartida, c) tener respaldo político, d) incluir la participación de los empleados y su conciencia de la necesidad de modificar normas y procedimientos para ser más efectivos y e) la participación de un líder. En relación con este último, la investigación realizada por Kinicki y Kreitner (2003) y lo mencionado por Argyris (2001) muestra la importancia de la participación de un líder para el manejo adecuado del cambio en la organización, pues de su gestión depende el comportamiento de los empleados así como la posición que asuman para ser partícipes o no del proceso en sí”<sup>8</sup>. Lo que hace claro que “los líderes del grupo son agentes generadores de cambio y que, en un momento determinado, dentro de las acciones que realizan en el orden organizacional, pueden actuar a favor de la empresa o en detrimento de ella (Puentes y Guerrero, 2002).

Así mismo, para que el cambio sea exitoso se requiere de la capacidad de anticipación y adaptación, pues está íntimamente ligado al talento para la innovación de las organizaciones; esto significa que las compañías deben ser capaces de reaccionar con gran rapidez para satisfacer las necesidades de un mercado que plantea demandas inusuales e inesperadas. Entonces, es posible que el cambio sea un estado deseable de las organizaciones asociado con su

---

<sup>8</sup> *Ibíd.*

supervivencia y, en las más desarrolladas, un mecanismo de innovación y anticipación a los problemas que enfrentan otros”<sup>9</sup>.

Al evaluar y medir el estado del ambiente laboral y de todos aquellos factores o variables que lo puedan estar afectando de forma negativa, es el primer paso para desarrollar estrategias de prevención encaminadas a mejorar la calidad de vida de los integrantes de una organización y de igual manera la productividad empresarial de la organización en estudio.

---

<sup>9</sup> Ibíd.



## **4. OBJETIVOS.**

### **4.1 OBJETIVO GENERAL.**

Desarrollar una evaluación del nivel de satisfacción laboral del personal vinculado a INITEC LTDA, así como la incidencia en la misma, mediante la aplicación de herramientas propias para el caso, con el fin de proponer estrategias y/o herramientas que aporten al mejoramiento continuo de la organización así como al aumento de la productividad de la misma.

### **4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

- Determinar la herramienta de medición de satisfacción laboral más adecuada para el caso en mención, que facilite la investigación en el personal de INITEC LTDA.
- Desarrollar el formato marco o encuesta de satisfacción al personal de INITEC LTDA que permita la medición y análisis de la satisfacción laboral.
- Identificar las variables y/o factores que inciden en la satisfacción laboral como parámetro para la evaluación propuesta.
- Determinar la incidencia de los factores identificados en la organización y como repercuten estos en la productividad de la misma.
- Proponer estrategias concadenadas a los factores previamente identificados, con base para el mejoramiento continuo de la empresa las cuales se enmarquen en un plan de acción.
- Desarrollar jornadas de socialización y de sensibilización del proyecto al personal directo e indirecto de la empresa sobre la investigación desarrollada y sus resultados después de validada la información.

## 5. MARCO DE REFERENCIA

### 5.1 MARCO TEÓRICO

#### 5.1.1 Generalidades

##### **“El clima organizacional.**

El concepto de satisfacción laboral ha sido ampliamente debatido por diferentes autores, que lo han definido como: “La cualidad o propiedad del ambiente organizacional que es percibida o experimentada por los miembros de la organización y que influye en su comportamiento”. (<http://www.mailxmail.com/curso-personas-organizaciones-administracion-rrhh/clima-organizacional>) “Es un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados, que se supone son una fuerza que influye en la conducta del mismo”. (Hall, 1996)

Sin embargo, de todos los enfoques sobre Satisfacción Laboral el que ha demostrado mayor utilidad es el definido por Alexis Goncalves (En <http://www.calidad.org/articles/dec97/2dec97.htm>) pues en él resalta como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en el medio laboral. La importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento del trabajador no es una consecuencia de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Cabe anotar, que el tema de clima organizacional abarca principalmente los factores psicosociales como parte de la satisfacción laboral en los empleados, parámetro que no fue analizado en nuestro proyecto ya que nos basamos exclusivamente en los factores intrínsecos y extrínsecos de los trabajadores de

INITEC LTDA. pero es de vital importancia conocer el concepto de clima organizacional ya que este es un factor determinante en la satisfacción laboral.

### **La satisfacción laboral.**

Las personas tienden a clasificar lo que perciben en las organizaciones en términos de satisfacción o insatisfacción.

- Bajo la perspectiva de Márquez (2001) la satisfacción podría definirse como “la actitud del trabajador frente a su propio trabajo. 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 y por las percepciones que tiene el trabajador de lo que deberían ser”.
- Robbins (1999, pág. 25) a su vez establece que “la satisfacción en el trabajo es la diferencia entre la cantidad de recompensas que los trabajadores reciben y la cantidad que ellos creen que deberían recibir”.

A modo de resumen se puede definir que la satisfacción en el trabajo es una orientación afectiva experimentada por el trabajador hacia su trabajo y como consecuencia del mismo. De esta forma un trabajador se encuentra satisfecho con su trabajo cuando, a raíz del mismo experimenta sentimientos de bienestar, placer o felicidad. En caso contrario, se puede afirmar que el trabajador se encuentra insatisfecho. Los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. Puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas, el ausentismo o el cambio de empleo.

El comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción. Si bien la relación no es simple, según estudios, se ha llegado a la

conclusión de que los empleados con líderes más tolerantes y considerados están más satisfechos que con líderes indiferentes, autoritarios u hostiles hacia los subordinados. De manera general un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés permitirá una mayor satisfacción.

Muchos autores coinciden en la importancia de los estudios de satisfacción pues entre otras razones:

- La baja satisfacción de sus empleados constituye uno de los síntomas de mal funcionamiento de la organización. Así pues, si se considera la satisfacción laboral como un objetivo conveniente de las prácticas y políticas de la dirección, la medida de la satisfacción de los trabajadores puede utilizarse como un criterio para evaluar el éxito de las mismas.
- La satisfacción laboral se encuentra muy relacionada con las variables rotación, rendimiento, estrés, conflictos, entre otras; por lo que considerando los resultados negativos de las variables para la organización, es recomendable una alta satisfacción laboral.

### **Beneficios de los estudios de satisfacción laboral.**

Los estudios de satisfacción laboral pueden generar una serie de beneficios para la organización, tales como:

- Proporcionan a la organización información referente al nivel de satisfacción general de la empresa. De esta forma, se conoce cómo se sienten los trabajadores respecto al trabajo y a cada una de sus funciones. Constituyen por tanto, un instrumento de diagnóstico para evaluar los problemas de los trabajadores.

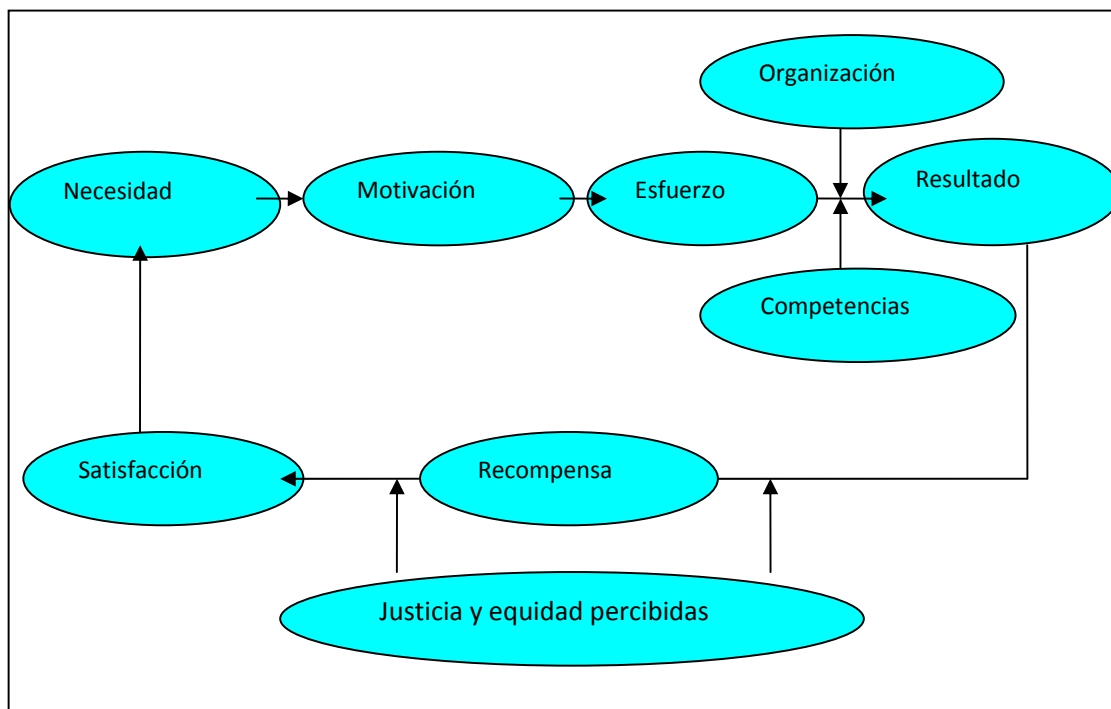
- Generan un importante flujo de comunicación en todas las direcciones. En este sentido, se destaca la importancia de la comunicación ascendente al alentar a los trabajadores a expresar sus opiniones.
- Puede conllevar a una mejora de las actitudes debido a que para algunos constituye una oportunidad para expresar lo que sienten y para otros una muestra del interés por el bienestar de los trabajadores.
- Permite identificar necesidades de formación y capacitación, a partir de la información inherente al desempeño de sus trabajadores.
- Le permite a los gerentes evaluar las reacciones de los empleados ante los cambios importantes de políticas y programas de trabajo. Así, pueden identificar los problemas que puedan surgir y modificar o reorientar algunos planes de acción.

### **La motivación de los trabajadores.**

La motivación es un elemento importante del comportamiento organizacional, que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador, permitiéndole sentirse mejor respecto a lo que hace y estimulándolo a que trabaje más para el logro de los objetivos que interesan a la organización.

En este sentido, Robbins (1999, pág. 168) señala que la motivación vendría definida entonces como: “el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual”. Esto significa que una persona motivada tratará de poner todo su empeño. El esfuerzo dirigido hacia las metas de la organización y compatibles con ellas es el tipo de motivación que se desea buscar. Una vez que el resultado sea palpable, la satisfacción de los trabajadores dependerá de la percepción que tengan acerca de la justicia y equidad con que fueron recompensados. En la figura 6. se muestra el mapa del proceso motivacional.

**Figura 6:** Mapa del proceso motivacional.



Fuente: Adaptado a partir de Davis, K. y Newstrom, J. (1985, pág. 117).

La motivación laboral es una herramienta muy útil a la hora de mejorar el desempeño de los trabajadores ya que proporciona la posibilidad de incentivarlos a que lleven a cabo sus actividades y que además las hagan con gusto, lo cual puede generar un alto rendimiento de los trabajadores y la empresa en general. Por eso es necesario tener en cuenta una serie de factores concebidos especialmente para generar motivación:

- ❖ Relacionar las recompensas con el rendimiento, individualizarlas, que sean justas y valoradas.
- ❖ La formación y desarrollo del colectivo laboral.
- ❖ Alentar la participación, colaboración y la interacción social (relaciones interpersonales).
- ❖ Condiciones de trabajo favorables.

## **Los sistemas de recompensas justas**

A través del sistema de salarios y políticas de ascensos que se tienen en las organizaciones se ha demostrado que la compensación salarial es la principal característica de satisfacción o insatisfacción de los trabajadores debido a que Las comparaciones sociales dentro y fuera de la organización son los factores que permiten al empleado establecer lo que “debería ser” en relación a su salario versus lo que este percibe. (Ben Ruiz, Bauza Vásquez: caracterización gnoseológica sobre el comportamiento organizacional y la satisfacción laboral: <http://www.eumed.net/ce/2009a/rvsm.htm>)

Por otra parte, las promociones o ascensos dan la oportunidad para el crecimiento personal e incrementan el estatus social de la persona. De igual forma es importante la percepción de justicia que se tenga con respecto a la política que sigue la organización. (DEL CASTILLO IDALIANA., Principales resultados del diagnostico de clima laboral: <http://www.monografias.com/trabajos61/analisis-comparativo-clima-laboral/analisis-comparativo-clima-laboral.shtml>)

Si el colectivo laboral considera que sus esfuerzos son apreciados y que están vinculados en forma estrecha a las recompensas que valoran, la gerencia habrá optimizado las capacidades motivacionales de sus procedimientos y prácticas de evaluación del desempeño, formación – desarrollo, reconocimientos y remuneración.

## **La formación de los trabajadores.**

El mundo actual le exige a las empresas y a los profesionales la mejora continua de la calidad de los productos y servicios así mismo el incremento de la productividad para poder garantizar que la organización siga siendo competitiva.

Lo importante de la formación dentro de las empresas es el análisis de las necesidades, partir de una comparación del desempeño y la conducta actual con la conducta y desempeño deseados. Referenciado así: “Es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos”. (Chiavenato, 1992), (DEL CASTILLO IDALIANA., Principales resultados del diagnostico de clima laboral: <http://www.monografias.com/trabajos61/analisis-comparativo-clima-laboral/analisis-comparativo-clima-laboral.shtml>)

La formación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en Recursos Humanos y una de las principales fuentes de bienestar para las organizaciones. ¿Cómo beneficia la formación a las organizaciones?

- Genera mayor rentabilidad y conduce a actitudes positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Promueve la comunicación en toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas. Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

### **Participación, colaboración e interacción social.**

Para obtener buenos resultados en los aspectos motivacionales de los trabajadores es importante que la empresa incite a la sincera participación del mismo a través de una simple consulta y/o hasta una total involucración y debe emplearse siempre que el directivo esté convencido de que sus subordinados se encuentran capacitados para desarrollar cualquier tarea y deseen utilizar sus



capacidades. (DEL CASTILLO IDALIANA., Principales resultados del diagnóstico de clima laboral: <http://www.monografias.com/trabajos61/analisis-comparativo-clima-laboral/analisis-comparativo-clima-laboral.shtml>).

El involucramiento en el trabajo es definido por Davis y Newstrom (1999, pág. 279) como "el grado en que los empleados se sumergen en sus labores, invierten tiempo y energía en ellas y conciben el trabajo como parte central de sus existencias".

### **Condiciones de trabajo.**

DEL CASTILLO, IDALIANA nos dice que: Las buenas condiciones físico-ambientales de trabajo tienen una gran incidencia sobre la productividad y mejoran el nivel motivacional de sus empleados y su identificación con la empresa por tal motivo los trabajadores se interesan en su ambiente de trabajo tanto para el bienestar personal como para facilitar el hacer un buen trabajo. La temperatura, la luz, el ruido, y otros factores ambientales no deberían estar tampoco en el extremo, pero sí instalaciones limpias y más o menos modernas, con herramientas y equipos adecuados que permitan realizar un desempeño eficaz y de acuerdo a las necesidades requeridas. (DEL CASTILLO IDALIANA., Principales resultados del diagnóstico de clima laboral: <http://www.monografias.com/trabajos61/analisis-comparativo-climalaboral/analisis-comparativo-clima-laboral.shtml>)

### **El Liderazgo.**

“Un líder busca lograr un objetivo y para ello necesita gente y para que la gente lo siga los tiene que influenciar de alguna forma. En el mundo de hoy existen muchos hombres en posiciones de liderazgo, pero eso no los hace líderes. Ser líder no es un título es una aptitud natural humana que se desarrolla a través de un proceso

de formación y disciplina, con el fin de ejercer una influencia deliberada dentro de una organización o un grupo, para hacerlo avanzar hacia metas concretas de beneficio y desarrollo permanente”. CRISSIÉN BORRERO, Tito José. ¿Líder – Siervo o Idiota Útil?. Editorial Universitaria de la Costa. Año 2006. Pág. 2.

El liderazgo es un tema crucial en la actualidad. Las organizaciones se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas, lo que ha generado que las personas que las conforman sean eficientes (cumplir los objetivos con la buena administración de los recursos) y capaces de dar mucho de sí para el bienestar de la organización o empresa. El liderazgo ha sido definido como “el proceso interpersonal mediante el cual los directivos tratan de influir sobre sus colaboradores para que logren las metas de trabajo prefijadas” (Hampton, 1993, pág. 469).

Existen dos tipos de líderes organizacionales:

1. Los que se reconocen como buenos directivos, que desempeñan adecuadamente sus funciones, pero no poseen las habilidades del líder para motivar.
2. Los líderes con habilidades para desatar el entusiasmo y la evolución pero carecen de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros, es decir, que dirige a sus subordinados adecuadamente, pero en un sentido equivocado que no desemboca en la consecución de los objetivos de la organización. (DEL CASTILLO IDALIANA., Principales resultados del diagnóstico de clima laboral: <http://www.monografias.com/trabajos61/analisis-comparativo-clima-laboral/analisis-comparativo-clima-laboral.shtml>).

Se cree que en la sociedad actual son raros los administradores cuyos pensamientos y preferencias sean completamente iguales y los trabajadores que tengan idénticas capacidades y necesidades, y casi nunca hay dos organizaciones

que tengan metas y objetivos idénticos. Debido a esto, por lo general se recomienda que los gerentes tomen en cuenta una serie de factores para determinar qué estilo de liderazgo es apropiado para cada situación. En pocas palabras, un estilo de liderazgo será más eficaz si prevalecen determinados factores situacionales, en tanto que otro estilo puede ser más útil si los factores cambian. (DEL CASTILLO IDALIANA., Principales resultados del diagnóstico de clima laboral: <http://www.monografias.com/trabajos61/analisis-comparativo-clima-laboral/analisis-comparativo-clima-laboral.shtml>).

### **Ciclo motivacional.**

El ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad, fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad, esta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo satisfará la necesidad y por ende descargará la tensión provocada por aquella. Una vez satisfecha la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio anterior y a su manera de adaptación al ambiente. (De Rebote Negocio: importancia de la motivación, <http://motivacionlaboral.galeon.com/motivacion.htm>)

Algunas veces la necesidad no puede satisfacerse en el ciclo motivacional, y puede originar frustración, o en algunos casos, compensación (transferencia hacia otro objeto, persona o situación). Cuando se presenta la frustración en el ciclo motivacional, la tensión que provoca el surgimiento de la necesidad encuentra una barrera u obstáculo que impide su liberación; al no hallar la salida normal, la tensión represada en el organismo busca una vía indirecta de salida, bien sea mediante lo psicológico (agresividad, descontento, tensión

emocional, apatía, indiferencia, etc.), bien mediante lo fisiológico (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardíacas o digestivas, etc.).

En otras ocasiones, aunque la necesidad no se satisfaga tampoco existe frustración porque puede transferirse o compensarse. Esto ocurre cuando la satisfacción de otra necesidad logra reducir o calmar la intensidad de una necesidad que no puede satisfacerse.

Un modo no democrático de toma de decisiones, un estilo de liderazgo autoritario y una carencia de información y recursos dentro de la organización parecen ser importantes características que promueven el acoso laboral<sup>10</sup>.

Sin negar la importancia del papel que pueden jugar los factores psicológicos individuales, los factores psicosociales indican en muchos casos que el entorno de trabajo, además de transmitir ciertas actitudes y valores implícitos en la cultura de la organización, proporciona el contexto facilitador para que se produzca el acoso.

Aunque el Mobbing constituye un síndrome personal, representa una consecuencia de ciertos ambientes laborales, ya que es más probable que ocurra en determinados entornos de trabajo<sup>11</sup>.

De acuerdo con “La República”<sup>12</sup>, considerada la más importante obra de Platón, para la edificación de un Estado ideal, el joven guerrero, debe tener un sentido fino para descubrir al enemigo, actividad para perseguirle, fuerza para pelear después de haberle alcanzado y arranque para combatirlo

---

<sup>10</sup> MORENO, Garrosa y RODRÍGUEZ, A. (2005). Antecedentes organizacionales del acoso psicológico en el trabajo: un estudio exploratorio. Disponible en Internet: <http://www.psicothema.com/pdf/3156.pdf>

<sup>11</sup> Ibid. p, 631

<sup>12</sup> PLATÓN. La República, 4 ed. Bogotá. Panamericana, 1997. p, 77

valientemente. Igualmente, debe saber discernir el amigo del enemigo, ser suave con los que conoce y con sus amigos, para lo cual es preciso que tenga un carácter filosófico y ansioso de conocimiento. Por consiguiente, “Un buen guardián del Estado debe tener, además de valor, fuerza y actividad, filosofía”<sup>13</sup>.

Jerome Bruner, define que la educación no es una isla, sino parte del continente de la cultura. El culturalismo también pregunta sobre los recursos facilitadores que se hacen disponibles a la gente para afrontar situaciones, y que porción de esos recursos se hace disponible a través de la educación concebida institucionalmente. Considera la cultura en nivel macro, como “un sistema de valores, derechos, intercambios, obligaciones, oportunidades y poder”<sup>14</sup>. Así mismo, “No cabe duda que las emociones y los sentimientos están representados en los procesos de creación de significado y en nuestras construcciones de la realidad”<sup>15</sup>.

Judith A. Gordon, define el “Comportamiento Organizacional” como los actos y las actitudes de las personas en las organizaciones. Como campo de estudio, el comportamiento organizacional incluye una serie de teorías y modelos independientes, así como formas de pensar respecto a fenómenos concretos, que brindan la oportunidad de comprender parte de la complejidad, los dilemas y situaciones organizacionales; se basa en la idea de que la mayoría de los problemas de carácter organizacional tienen varias causas, lo que permite comprender los motivos de los hechos o problemas específicos de las organizaciones<sup>16</sup>.

---

<sup>13</sup> *Ibíd.* P. 77

<sup>14</sup> BRUNER, Jerome. La educación puerta de la cultura. 1 ed. México: Trillas S.A, 2000. p. 30

<sup>15</sup> *Ibíd.*, p. 31.

<sup>16</sup> GORDON, Op. cit., p. 6.

Igualmente define la “actitud”, como la predisposición a responder, de manera consistente, a diversos aspectos de las personas, las situaciones o los objetos. Inferimos la actitud de una persona a partir de la forma en que ésta expresa sus creencias, sentimientos o intenciones de comportamiento.

“Por ejemplo, se podría determinar la satisfacción de una persona en el trabajo infiriéndola por su desenvolvimiento general en el mismo, o pidiendo a la persona que describa su actitud. También se puede recurrir a encuestas de actitudes y otras escalas de calificación con el propósito de evaluar las actitudes de la persona ante su trabajo, sus compañeros, su supervisor o la organización en general”<sup>17</sup>

Su posición frente a los valores de una persona, se refiere a los principios y postulados básicos que guían sus creencias, actitudes y comportamientos. Los valores suelen representar características relativamente estables, que con frecuencia se desarrollan durante la infancia y se manifiestan en la edad adulta, en un contexto laboral y no laboral. “Los valores de una persona pueden influir en lo que ésta piensa respecto al dinero, las interacciones sociales, la importancia del trabajo y otros aspectos de la vida laboral y no laboral”<sup>18</sup>

La medición de la satisfacción se suele hacer mediante encuestas aplicadas a los trabajadores de una organización, o de algún área dentro de ella que se quiera medir. Aunque existen distintos instrumentos, metodologías y encuestas para medir el clima organizacional, casi todos coinciden en la necesidad de medir las propiedades o variables en dos partes: una, el clima organizacional existente en la actualidad, y otra, el clima organizacional como debería ser. La brecha entre ambas mediciones es de gran utilidad para

---

<sup>17</sup> Ibid. p, 79

<sup>18</sup> Ibid. p, 78

diagnosticar problemas organizacionales, que pudieran ser posteriormente explorados y corregidos<sup>19</sup>.

Según Don Hellriegel y John Slocum, “Las metas son consecuencias futuras (resultados), que los individuos y grupos desean y luchan por alcanzar. El establecimiento de metas es el proceso de especificar los resultados que se desea conseguir y hacia los cuales los individuos, equipos, departamentos y organizaciones deben dirigir sus esfuerzos, con lo que se pretende incrementar la eficiencia y la eficacia organizacionales”<sup>20</sup>. Como las organizaciones, los individuos se ven motivados a alcanzar ciertas metas. De hecho, el proceso de establecimiento de metas es una de las herramientas motivadoras más importantes para influir en el desempeño de los empleados en las organizaciones.

Los empleados con metas que no estén claras o que carezcan de ellas, están propensos a trabajar con lentitud, tener un desempeño deficiente, carecer de interés y lograr menos en cuyas metas sean precisas y plateen retos. Además, quienes tienen objetivos claros y bien definidos parecen ser más activos y productivos; hacen las cosas a tiempo y después se dedican a otras actividades (y a otras metas)<sup>21</sup>.

Cada individuo es único y el líder debe atender a cada individualidad y el ambiente propicio para que emerja la motivación interior. Con una adecuada motivación y como consecuencia de un buen clima laboral se logrará aumentar la productividad. Todos los líderes en este principio de siglo se enfrentan al reto de motivar a los trabajadores (partiendo del hecho de que toda persona tiene la capacidad de auto motivarse) para que obtengan los resultados deseados, con

---

<sup>19</sup> Disponible en Internet: [http://www.degerencia.com/tema/clima\\_organizacional](http://www.degerencia.com/tema/clima_organizacional)

<sup>20</sup> HELLRIEGEL, Don y SLOCUM John. Comportamiento Organizacional. 10 ed. México: Thomson, 2004, p, 146

<sup>21</sup> Ibid. p, 147

eficacia, calidad, innovación, ética y responsabilidad social, así como con su propia satisfacción y compromiso personal.

El ejercicio de la autoridad debe estar centrado en las relaciones humanas y en las tareas por cumplir, para lo cual hay que considerar tres aspectos: “las buenas relaciones superior – subalterno, con lo cual se asegura un buen cumplimiento de las metas y objetivos que el líder haya planeado; la adecuada definición de las tareas ordenadas, pues su claridad, legalidad y organización permitirá su apropiada ejecución y control; y su posición jerárquica, que tiene relación con el grado de poder formal que tiene como líder en la organización para imponer tareas o misiones”<sup>22</sup>.

## **5.1.2 La satisfacción laboral.**

### **5.1.2.1 Norma NTP 394.**

La satisfacción laboral es un aspecto que ha sido ampliamente estudiado desde que Hoppock en 1935, abarcando amplios grupos de población, desarrollara los primeros estudios sobre esta temática.

Locke (1976) definió la satisfacción laboral como un "estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto". En general, las distintas definiciones que diferentes autores han ido aportando desde presupuestos teóricos no siempre coincidentes reflejan la multiplicidad de variables que pueden incidir en la satisfacción laboral: como indica la Figura 1 de manera gráfica, las circunstancias y características del propio trabajo y las individuales de cada trabajador condicionarán la respuesta afectiva de éste hacia diferentes aspectos del trabajo.

---

<sup>22</sup> BARRERA HURTADO, Guillermo. Carta del comandante. Octubre, 2008. p, 1





**Figura 7. Variables que inciden en la satisfacción laboral**

Estas características personales son las que acabarán determinando los umbrales personales de satisfacción e insatisfacción. Aspectos como la propia historia personal y profesional, la edad o el sexo, la formación, las aptitudes, la autoestima o el entorno cultural y socioeconómico van a ir delimitando unas determinadas expectativas, necesidades y aspiraciones respecto a las áreas personal y laboral, las cuales, a su vez, condicionarán los umbrales mencionados.

La satisfacción laboral ha sido estudiada en relación con diferentes variables en un intento de encontrar relaciones entre aquella y éstas. Diferentes estudios han hallado correlaciones positivas y significativas entre satisfacción laboral y:

- Buen estado de ánimo general y actitudes positivas en la vida laboral y privada,
- Salud física y psíquica. La insatisfacción laboral correlaciona de forma positiva con alteraciones psicósomáticas diversas, estrés,...
- Conductas laborales. Se han encontrado correlaciones positivas entre insatisfacción y ausentismo, rotación, retrasos...

Un aspecto sobre el que no se ha podido establecer conclusiones claras y comúnmente aceptadas es la relación entre satisfacción laboral y productividad o rendimiento en el trabajo.

Una de las teorías que más ha influido en el área de la satisfacción laboral es la formulada por Herzberg (1959), denominada teoría de los dos factores o teoría bifactorial de la satisfacción.

Herzberg postuló la existencia de dos grupos o clases de aspectos laborales: un grupo de factores extrínsecos y otro de factores intrínsecos (ver Tabla 1). Los primeros están referidos a las condiciones de trabajo en el sentido más amplio, tales como el salario, las políticas de empresa, el entorno físico, la seguridad en el trabajo, etc. Según el modelo bifactorial estos factores extrínsecos sólo pueden prevenir la insatisfacción laboral o evitarla cuando ésta exista pero no pueden determinar la satisfacción ya que ésta estaría determinada por los factores intrínsecos, que serían aquellos que son consustanciales al trabajo; contenido del mismo, responsabilidad, logro, etc.

**Tabla 1. Teoría Bifactorial de Herzberg**

		FACTORES MOTIVADORES		FACTORES HIGIÉNICOS	
		FACTORES QUE CUANDO VAN BIEN PRODUCEN SATISFACCIÓN	FACTORES QUE CUANDO VAN MAL NO PRODUCEN INSATISFACCIÓN	FACTORES QUE CUANDO VAN BIEN NO PRODUCEN SATISFACCIÓN	FACTORES QUE CUANDO VAN MAL PRODUCEN INSATISFACCIÓN
SATISFACTORES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización exitosa del trabajo.</li> <li>• Reconocimiento del éxito obtenido por parte de los directivos y compañeros.</li> <li>• Promociones en la empresa, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de responsabilidad.</li> <li>• Trabajo rutinario y aburrido, etc.</li> </ul>	INSATISFACTORES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Status elevado.</li> <li>• Incremento del salario.</li> <li>• Seguridad en el trabajo, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Malas relaciones interpersonales.</li> <li>• Bajo salario.</li> <li>• Malas condiciones de trabajo, etc.</li> </ul>

El modelo planteado por Herzberg señala que la satisfacción laboral sólo puede venir generada por los factores intrínsecos (a los que Herzberg llamó "factores motivadores") mientras que la insatisfacción laboral sería generada por los factores extrínsecos (a los que Herzberg dio la denominación de "factores higiénicos").

Muchas investigaciones posteriores no corroboran exactamente la dicotomía entre factores que Herzberg encontró en sus investigaciones, pero sí se ha comprobado que la distinción entre factores intrínsecos y extrínsecos es importante y útil, y que existen importantes diferencias individuales en términos de la importancia relativa concedida a uno y otros factores.

### **Escala general de satisfacción**

La Escala General de Satisfacción (Overall Job Satisfaction) (ver tabla 2) fue desarrollada por Warr, Cook y Wall en 1979. Las características de esta escala son las siguientes:

- Es una escala que operacionaliza el constructo de satisfacción laboral, reflejando la experiencia de los trabajadores de un empleo remunerado.
- Recoge la respuesta afectiva al contenido del propio trabajo.

**Tabla 2. ESCALA DE SATISFACCIÓN (Traduc. de "Overall Job Satisfaction" de Warr, Cook y Wall)**

	Muy insatisfecho	Insatisf.	Moderad. Insatisf.	Ni satisf. ni Insatisf.	Moderad. satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
1. Condiciones físicas del trabajo							
2. Libertad para elegir tu propio método de trabajo							
3. Tus compañeros de trabajo							
4. Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho							
5. Tu superior inmediato							
6. Responsabilidad que se te ha asignado							
7. Tu salario							
8. La posibilidad de utilizar tus capacidades							
9. Relaciones entre dirección y trabajadores en tu empresa							
10. Tus posibilidades de promocionar							
11. El modo en que tu empresa está gestionada							
12. La atención que se presta a las sugerencias que haces							
13. Tu horario de trabajo							
14. La variedad de tareas que realizas en tu trabajo							
15. Tu estabilidad en el empleo							

Esta escala fue creada a partir de detectarse la necesidad de escalas cortas y robustas que pudieran ser fácilmente completadas por todo tipo de trabajador con independencia de su formación. A partir de la literatura existente, de un estudio piloto y de dos investigaciones en trabajadores de la industria manufacturera de Reino Unido, se conformó la escala con los quince ítems finales.

La escala se sitúa en la línea de quienes establecen una dicotomía de factores y está diseñada para abordar tanto los aspectos intrínsecos como los extrínsecos de las condiciones de trabajo. Está formada por dos subescalas:

- Subescalas de factores intrínsecos: aborda aspectos como el reconocimiento obtenido por el trabajo, responsabilidad, promoción, aspectos relativos al contenido de la tarea, etc. Esta escala está formada por siete ítems (números 2, 4, 6, 8, 10, 12 y 14).
- Subescalas de factores extrínsecos: indaga sobre la satisfacción del trabajador con aspectos relativos a la organización del trabajo como el horario, la remuneración, las condiciones físicas del trabajo, etc. Esta escala la constituyen ocho ítems (números 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13 y 15).

### **Aplicación**

Esta escala puede ser administrada por un entrevistador pero una de sus ventajas es la posibilidad de ser auto complementada y de ser aplicada colectivamente.

Su brevedad, el tener las alternativas de respuesta especificadas, la posibilidad de una sencilla asignación de pesos numéricos a cada alternativa de respuesta y su vocabulario sencillo hacen de ella una escala de aplicación no restringida a nadie en concreto (siempre que tenga un nivel elemental de comprensión lectora y vocabulario) y para la que no es preciso administradores de la prueba especialmente cualificados.

La posibilidad de garantizar el anonimato a los respondientes de la escala se constituye en un importante elemento determinante de la validez de las respuestas. Por ello, es recomendable garantizar el anonimato, especialmente en contextos laborales en que su ausencia puede preverse como importante generadora de perturbaciones en las respuestas.

Las instrucciones que el encuestador debe dar a quienes complementan la escala han de inscribirse en un tono de neutralidad que no favorezca los sesgos en las respuestas. A modo de orientación. Se propone la siguiente formulación:

"Atendiendo a cómo usted se siente respecto a distintos aspectos en el ámbito de su trabajo, se presentan varias opciones (Muy satisfecho...) entre las que usted se posicionará, marcando con una X aquella casilla que mejor represente su parecer".

### **Cumplimentación**

Quienes complementan la escala han de indicar, para cada uno de los quince ítems, su grado de satisfacción o insatisfacción, posesionándose en una escala de siete puntos: Muy insatisfecho, Insatisfecho, Moderadamente insatisfecho, Ni satisfecho ni insatisfecho, Moderadamente satisfecho, Satisfecho, Muy satisfecho.

### **Corrección**

Esta escala permite la obtención de tres puntuaciones, correspondientes a:

- Satisfacción general.
- Satisfacción extrínseca.
- Satisfacción intrínseca.

Es esta una escala aditiva, en la cual la puntuación total se obtiene de la suma de los posicionamientos del encuestado en cada uno de los quince ítems, asignando un valor de 1 a Muy insatisfecho y correlativamente hasta asignar un valor de 7 a Muy Satisfecho. La puntuación total de la escala oscila entre 15 y 105, de manera que una mayor puntuación refleja una mayor satisfacción general.

Siempre que sea posible es recomendable el uso separado de las subescalas de satisfacción intrínseca y extrínseca. Su corrección es idéntica a la de la escala

general si bien, debido a su menor longitud, sus valores oscilan entre 7 y 49 (satisfacción intrínseca) y 8 y 56 (satisfacción extrínseca).

### **Valoración**

Estas puntuaciones no suelen incorporar una gran precisión en cuanto que su base radica en juicios subjetivos y apreciaciones personales sobre un conjunto más o menos amplio de diferentes aspectos del entorno laboral y condicionado por las propias características de las personas.

Por tanto esta escala no permite establecer análisis objetivos sobre la bondad o no de las condiciones de trabajo. Sin embargo la escala es un buen instrumento para la determinación de las vivencias personales que los trabajadores tienen de esas condiciones.

Como ya se ha indicado la valoración puede hacerse a tres niveles: satisfacción general, satisfacción intrínseca y satisfacción extrínseca.

Es interesante la obtención de estos tres índices para cada área de una organización, por colectivos relativamente homogéneos, de forma que puedan detectarse de forma rápida posibles aspectos problemáticos.

### **Rediseño del trabajo desde la teoría Bifactorial**

La combinación de los conceptos de satisfacción intrínseca y satisfacción extrínseca con los de factores motivadores y factores higiénicos sugieren unos determinados mecanismos de actuación dirigidos a la mejora de la satisfacción laboral:

- Mejorar aquellos factores relacionados con el contexto del trabajo (el salario, la seguridad del trabajo, la supervisión...) con el fin de evitar la insatisfacción.
- Enriquecer y reestructurar las tareas con el fin de dotar de mayor interés y significación al trabajo.
- Proporcionar al trabajador mayor autonomía, responsabilidad y control por su propio trabajo.
- Asignar tareas nuevas, más especializadas que supongan una unidad natural y completa de trabajo.
- Ofrecer al trabajador información directa sobre los resultados de su trabajo”<sup>23</sup>.

## 5.2 MARCO CONCEPTUAL

Ansiedad: Es un estado que se caracteriza por un incremento de las facultades perceptivas ante la necesidad fisiológica del organismo de incrementar el nivel de algún elemento que en esos momentos se encuentra por debajo del nivel adecuado, o, por el contrario, ante el temor de perder un bien preciado.

Burnout: en 1974 fue definido por Freudenberger, quien se refirió a este como un estado de sensación de desgaste, de fallar, de sentirse exhausto debido a las demandas excesivas de energía, fuerzas o recursos que pueden hacer que un miembro de la organización, se vuelva inoperante. Lo anterior se refiere a que esta persona ya no es útil para la organización

Carga de trabajo

Acoso Laboral: "Toda conducta persistente y demostrable, ejercida sobre un empleado o trabajador por parte de un empleado, jefe o superior jerárquico

---

<sup>23</sup> PEREZ BILBAO JESÚS. FIDALGO M. NTP 394: Satisfacción laboral: escala general de satisfacción. G:\NTP394\NTP 394 Satisfacción laboral escala general de satisfacción.mht.



inmediato o mediato, un compañero de trabajo o un subalterno, encaminada a infundir miedo, intimidación, terror y angustia, a causar perjuicio laboral, generar desmotivación en el trabajo o inducir la renuncia del mismo”

La Ley 1010 de 2006, fue creada con el fin de combatir el acoso laboral y proteger tanto al empleado como a los empleadores. El acoso laboral es un problema que se ha vuelto muy común en el entorno laboral y cuyo principal problema está en el hecho de que sus víctimas no son conscientes que lo padecen hasta que es muy tarde.

La ley deja muy claro cuales son las modalidades bajo las cuales se presenta el acoso laboral, ellas son: maltrato, persecución, discriminación, entorpecimiento, inequidad y desprotección laboral. También se establecen cuales son las conductas atenuantes, las circunstancias agravantes y las personas a las cuales dicha ley cobija.  
<http://www.lared.com.co/kitdeherramientas/Articulos/acosoLaboral.asp?clave=>

Calidad de Vida en el Trabajo: El término de calidad de vida laboral fue acuñado por Louis Davis en la década de 1970 cuando desarrollaba un proyecto sobre diseño de cargos. Según él el concepto de calidad de vida laboral se refiere a la preocupación por el bienestar general y la salud de los trabajadores en el desempeño de sus tareas. En la actualidad, el concepto de calidad de vida laboral incluye tanto los aspectos físicos y ambientales como los aspectos psicológicos del sitio de trabajo. La calidad de vida laboral asimila dos posiciones antagónicas:

Por un lado, la reivindicación de los empleados por el bienestar y la satisfacción en el trabajo y, por el otro el interés de las organizaciones por sus efectos potenciales en la productividad y la calidad de vida.

El concepto de calidad de vida laboral implica un profundo respeto por las personas. Para lograr niveles elevados de calidad y productividad, las organizaciones requieren personas motivadas que participen activamente en los trabajos que ejecutan y que sean recompensadas adecuadamente por sus contribuciones.

Para atender bien al cliente externo, la organización no debe olvidar el cliente interno. Esto significa que, para satisfacer el cliente externo las organizaciones deben satisfacer antes a los empleados responsables del producto o servicio ofrecido. (CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Mc. Graw Hill. 2002. Pág. 407).

Clima laboral: Se define como las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.

Factores de Riesgo Extralaborales: Los factores de riesgo extralaborales son el conjunto de características que constituyen el aspecto social del individuo, como su nombre lo indica, no hacen parte de los factores propios del trabajo, pero pueden influir en este.

Factores de Riesgo Intralaborales: Hace referencia a aquellos riesgos inherentes al contexto en que el trabajador desempeña su tarea.

Fatiga laboral: La fatiga corresponde a un estado en el cual se disminuye la capacidad psíquica, de vigilancia, esfuerzo postural y de los movimientos; vista como enfermedad ocasiona serios efectos en la salud, con el agravante de que la presentación de sus síntomas es de difícil identificación. Puede ser el resultado de la interacción persona- trabajo, secundaria a la exposición a los

riesgos ocupacionales que a su vez dependen de la dosis y tiempo de exposición, pero también puede ser el resultado del déficit de descanso.

Jornada laboral: La legislación Colombiana mediante la Ley 50 de 1990, en su artículo 161, hace referencia a la jornada máxima de trabajo; estableciendo que dicha jornada es de ocho horas diarias y cuarenta y ocho horas a la semana.

Presión del Tiempo de Trabajo: Corresponde al tiempo que tiene el trabajador para desarrollar la tarea, si el ritmo es elevado se presenta fatiga, también puede verse afectada de manera negativa la autoestima.

Riesgo: Posibilidad de ocurrencia de un suceso que afecta de manera negativa a una o más personas expuestas.

Riesgo Psicolaboral: Son aquellos que se generan por la interacción del trabajador con la organización inherente al proceso, a las modalidades de la gestión administrativa, que pueden generar una carga psicológica, fatiga mental, alteraciones de la conducta, el comportamiento del trabajador y reacciones fisiológicas.

### **5.3 MARCO ESPACIAL**

La presente investigación tiene como fin desarrollarse en la Empresa INITEC LTDA, Ubicada en la ciudad de Cartagena en el sector de Mamonal.

### **5.4 MARCO TEMPORAL**

La proyección de tiempo estimada para el desarrollo de la presente investigación es el periodo comprendido entre el segundo semestre del año 2008 al primer trimestre del 2009. Este periodo abarca el desarrollo de la propuesta, anteproyecto y trabajo final.

## **6. HIPÓTESIS**

INITEC LTDA es una empresa cuya proyección se ve limitada por factores entorno a la satisfacción laboral, la cual dificulta los procesos tendientes al mejoramiento continuo, productividad, calidad y en general a las perspectivas organizacionales apuntadas al crecimiento de la organización.

## **7. METODOLOGIA**

### **7.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El estudio a realizar puede clasificarse como descriptivo- correlacional, ya que se buscara la realidad de los hechos que afectan el clima organizacional, correlacionándolo con la satisfacción laboral de los empleados de la empresa INITEC LTDA; utilizando técnicas de medición como encuestas, entrevistas, listas de chequeo, observación, entre otros.

### **7.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

La investigación se basará en el método deductivo ya que el proceso de conocimiento se inicia a través de formulaciones generales las cuales nos permitirán llegar a lo particular. En otras palabras este método “permite que las verdades particulares contenidas en las verdades universales se vuelvan explícitas”<sup>24</sup>.

### **7.3 FUENTES Y TECNICAS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Para realizar esta investigación se procede a recopilar información de fuentes primarias y secundarias. Las primarias se refieren a la información que se obtiene directamente entre el investigador y el objeto de estudio, las secundarias hacen referencia a la información que existe en libros, investigaciones realizadas, o cualquier otra fuente escrita. Esto permite conocer y explorar todas las fuentes útiles, de cada una de estas se extrae los aspectos concretos que serán útiles para la investigación y se ordenan de acuerdo al contenido.

---

<sup>24</sup> LADRÓN DE GUEVARA, Laureano, Metodología de la investigación científica, Bogotá, Universidad Santo Tomás, 1978.

### **7.3.1 Fuentes Primarias.**

- Observación
- Encuestas
- Entrevistas

### **7.3.2 Fuentes secundarias.**

- Informes.
- Investigaciones anteriores.
- Trabajos de grado.
- Periódicos.
- Revistas.
- Publicaciones.
- Internet.

## **7.4 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

Al iniciar el proyecto la empresa contaba con 29 personas vinculadas de manera directa en un proyecto propio y liderado por INITECL TDA en la ciudad de santa marta y 50 de manera indirecta sirviendo de apoyo a diferentes proyectos ejecutados en la ciudad. En cuanto al tratamiento de la información se acudirá al procedimiento de la codificación y tabulación de esta a través del recuento, clasificación y ordenación en tablas o cuadros.

## **7.5 POBLACIÓN Y MUESTRA**

Para el primer grupo que son los de vinculación directa se tomara el total que en este caso es de 30, y para el segundo grupo el de vinculación indirecta 50 según lo obtenido en la siguiente fórmula:

N= 50

$\alpha$ = 10%

Nivel de confianza= 90%

Z= 1.644853627

P= máximo valor del error estándar

$$n = ((p*1-p*N) / (((\alpha/z)*(\alpha/z))*(N-1)+0.25))=29$$

Dando una muestra total de 58 personas a las cuales se les aplicaría la encuesta de satisfacción laboral.

Es importante tener claro que al realizar el proceso de encuestas dentro de INITEC LTDA no se contaba con la muestra total obtenida al inicio del proyecto, ya que se había finalizado la actividad en donde la gran mayoría de los trabajadores se encontraban laborando. Por lo que se tomo el total de empleados que tienen en la actualidad, que es un total de 30 personas. Siendo este valor una muestra tan pequeña se decidió tomar la totalidad de la misma.

## **8. PERCEPCIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LA EMPRESA INITEC LTDA**

Tomando como base la teoría descrita en el marco teórico, se desarrolla a continuación el análisis de la encuesta hecha a los empleados de INITEC limitada. La herramienta utilizada es la descrita en la norma NTP 394 la cual fue aplicada al 100% de sus empleados (30) dado que es una empresa que por su razón social no amerita más de la población de empleados que tienen en la actualidad; por ser una muestra tan pequeña se toma la totalidad de la misma:

Para la empresa el tema de estudio toma gran interés por su proyección con miras a la certificación en calidad, ya que los resultados permitirán evaluar la habilidad de la misma para satisfacer las necesidades de sus empleados y disminuir ausentismos, falta de pertenencia y deficiencia en la calidad de los trabajos y aumentar los índices de productividad.

Para muchos autores el concepto de satisfacción laboral va ligado a aspectos subjetivos y para otros en aspectos objetivos; en realidad lo que se necesita es encontrar el equilibrio entre lo uno y lo otro por lo que la evaluación se centrará en los factores intrínsecos o internos y los factores extrínsecos o externos. Los factores intrínsecos son los que tienen que ver con la posibilidad de desarrollo, la creatividad, reconocimiento, responsabilidades, promoción y compañerismo; y los aspectos extrínsecos son aquellos relacionados con las políticas internas de la compañía, supervisión, salario, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo.

A manera de complemento de la norma NTP 394 se realizaron preguntas adicionales (Ver Anexos) para un mejor soporte de la información, las cuales toma en cuenta características como el género, la edad, nivel de estudio, entre otras, considerados también influyentes en la satisfacción laboral.



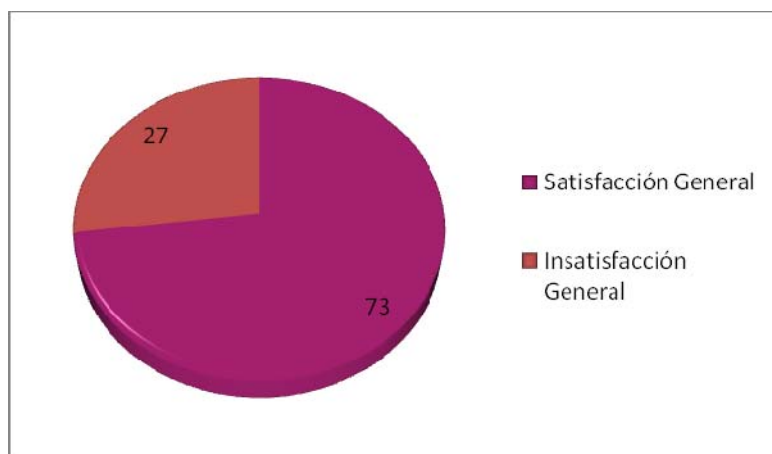
Para cualquier organización los empleados se han convertido en la pieza fundamental para lograr el desarrollo y cambio en las mismas, lo cual puede ser evidenciado en las nuevas teorías y prácticas utilizadas en la administración (mejoramiento continuo, empowerment, etc). La mayor parte del tiempo de las personas transcurre dentro de las organizaciones por lo que de esto depende la satisfacción y estímulo de la misma, conformándose en una integración que depende una de la otra.

Desde el punto de vista de la empresa el beneficio del estudio realizado se ve reflejado en determinar cuáles son las actividades que contribuyen en la satisfacción laboral, así como en los problemas de mayor preocupación; al igual mejora la comunicación interna ya que procura no solo la vista de manera descendente sino la de manera ascendente.

## **8.1 METODOLOGÍA Y ANÁLISIS**

Para el análisis de los factores se realiza un estudio descriptivo basado en los resultados obtenidos de las encuestas; dichos resultados se analizaron de manera individual y luego se cruza según la correlación existente entre los mismos.

El primer resultado a analizar es el grado de satisfacción general del total de la población el cual asciende al 73% que en términos generales es un nivel comprendido entre aceptable y bueno.



**Grafico 1. Grado de satisfacción general (fuente: elaboración propia)**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1	1	3	3	6	0	0	1	6	2	3	3	6	7	3	7	51
2	4	4	6	4	5	4	3	4	6	4	5	4	3	3	4	63
3	6	7	7	5	6	6	6	6	6	6	5	6	7	6	7	92
4	7	7	6	7	7	6	6	7	6	5	5	7	7	7	6	96
5	2	2	2	7	0	6	1	6	6	0	2	6	6	6	6	58
6	6	4	6	5	5	4	4	5	5	2	4	4	6	5	2	67
7	6	4	7	6	6	6	2	6	6	6	5	5	7	7	7	86
8	6	5	7	5	5	6	4	0	4	3	4	4	6	5	6	70
9	7	7	7	7	0	7	5	6	5	0	6	6	6	6	7	82
10	6	4	6	4	6	5	5	5	6	4	4	5	6	4	3	73
11	6	5	7	5	6	6	5	5	6	4	4	4	6	6	7	82
12	6	7	5	4	6	6	0	5	7	4	6	7	0	6	7	76
13	6	6	6	5	6	6	5	6	6	4	4	4	6	6	4	80
14	6	4	2	4	6	5	6	5	6	4	4	4	6	5	3	70
15	6	4	6	5	6	5	5	5	6	5	5	6	7	7	3	81
16	6	4	3	5	6	6	0	4	5	3	4	6	6	6	3	67
17	6	7	7	5	6	6	5	6	6	3	6	6	6	6	3	84
18	6	5	6	5	6	6	4	6	6	2	6	6	6	6	2	78
19	6	5	6	5	5	6	5	6	6	4	6	6	6	6	4	82
20	6	5	6	5	5	6	4	6	6	3	6	6	6	6	3	79
21	6	5	7	6	6	6	0	6	6	3	6	6	6	6	3	78
22	6	5	6	5	6	5	4	5	4	3	4	5	6	6	3	73
23	6	4	6	5	6	5	5	5	5	2	6	5	6	6	2	74
24	6	5	6	5	6	7	5	6	6	4	6	6	6	6	4	84
25	6	6	7	6	6	7	6	6	6	4	6	6	6	6	4	88
26	6	4	6	5	6	0	5	5	6	2	4	5	6	6	2	68
27	7	6	7	6	6	6	6	6	6	4	5	6	6	6	4	87
28	7	5	7	4	6	6	5	4	4	4	4	5	6	6	2	75
29	7	6	7	6	6	7	0	6	6	4	6	6	6	6	4	83
30	6	4	7	4	6	5	5	6	6	4	4	4	5	5	4	75
	174	149	177	156	158	162	117	160	167	103	145	162	175	171	126	2302
																3150

**Tabla 3. Tabulación encuesta (fuente: elaboración propia)**

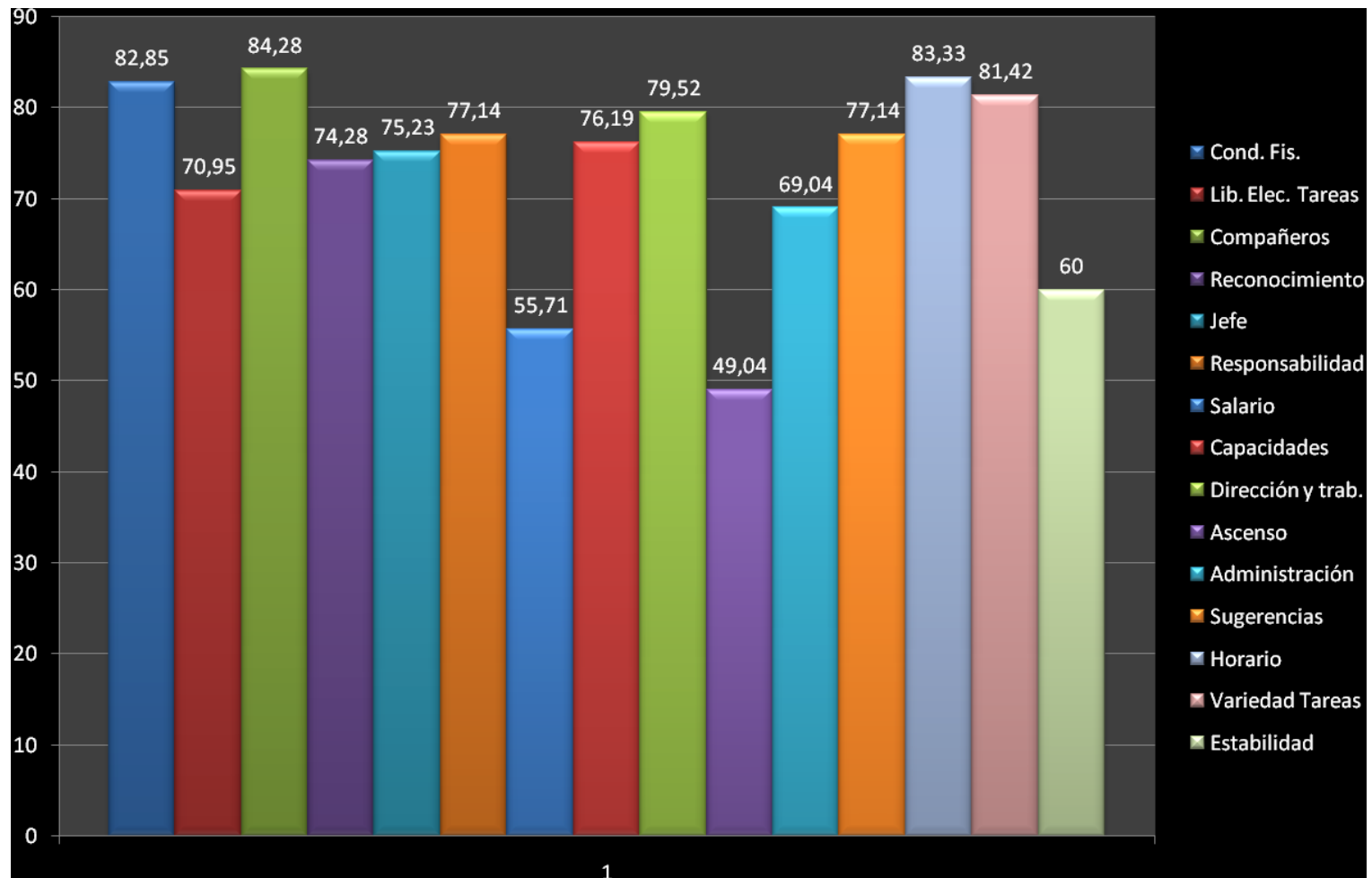


Grafico 2. Porcentaje de satisfacción por factor (fuente: elaboración propia)

#### FACTORES EXTRINSECOS O EXTERNOS

FACTOR	DESCRIPCIÓN	EVALUACIÓN	PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN
1	Las condiciones físicas de trabajo.	174	82,85 %
3	Sus colegas de trabajo.	177	84,28 %
5	Su jefe inmediato.	158	75,23 %
7	El dinero que le pagan.	117	55,71 %
9	Relaciones sociales entre dirección y trabajadores en su empresa.	167	79,52 %
11	La forma en que está dirigida su empresa.	145	69,04 %
13	Sus horas de trabajo.	175	83,33 %
15	La seguridad en el puesto de trabajo.	126	60 %

**Tabla 4. Factores Externos de satisfacción (fuente: elaboración propia)**

#### FACTORES INTRINSECOS O INTERNOS

FACTOR	DESCRIPCIÓN	EVALUACIÓN	PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN
2	La libertad de escoger su propio método de trabajo.	149	70,95 %
4	El reconocimiento por haber realizado un buen trabajo.	156	74,28 %
6	La cantidad de responsabilidad que le dan.	162	77,14 %
8	La oportunidad para emplear sus capacidades.	160	76,19 %
10	Las oportunidades de promoción	103	49,04 %
12	La atención que prestan a sus sugerencias.	162	77,14 %
14	Las diferentes actividades a realizar en su trabajo.	171	81,42 %

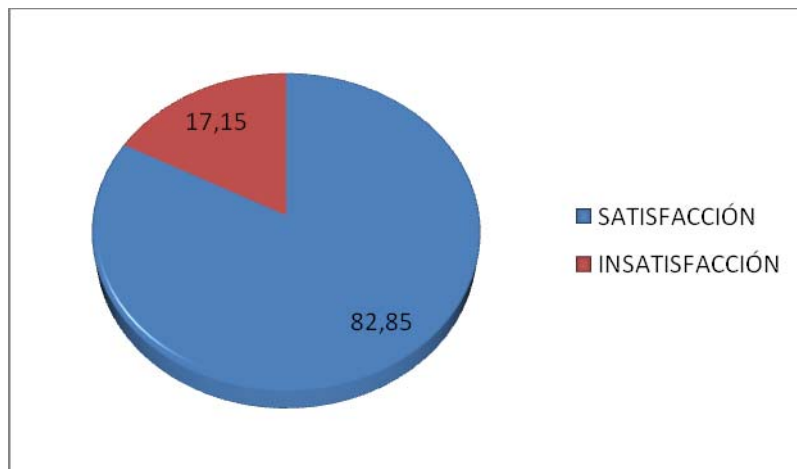
**Tabla 5. Factores internos de satisfacción (fuente: elaboración propia)**

Antes de dar inicio al análisis por factor se hace importante recalcar, que se han referenciado teorías y estudios anteriores sobre el tema de investigación, dichas teorías ya han sido descritas en el marco teórico y en diferentes cuerpos del texto, pero las referencias directas se hacen en aquellas citas textuales, y a las que son de manera indirecta, son referenciadas en la bibliografía final del documento. Lo anterior ajustado plenamente a la normatividad vigente y sobretodo respetando los derechos de autoría de aquellos que aportaron de una u otra forma en dicha investigación.

Las referencias directas se hacen al final de la última palabra o párrafo citado, y las indirectas al final en la bibliografía, las últimas son empleadas para citas no textuales pero que si aportan en el análisis y redacción del documento final.

## 1. Condiciones físicas del trabajo.

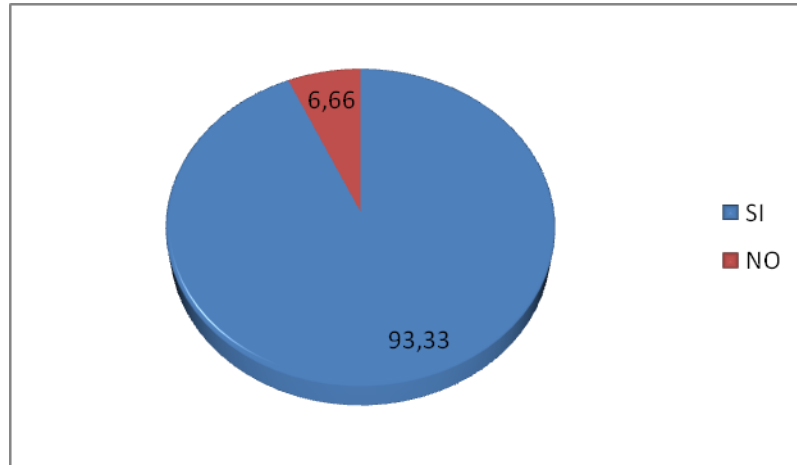
El brindar los elementos necesarios como son las condiciones físicas, ambientales, materias primas entre otras influye en gran medida en la actitud laboral de los empleados, repercutiendo directamente en la productividad de la empresa, dado los niveles de motivación y sentido de pertenencia con la misma.



**Gráfico 3. Condiciones físicas del trabajo (fuente: elaboración propia)**

Para todo empleado o trabajador es importante sentir que para la dirección de la empresa su protección e integridad personal es importante, y como se evidencia en el resultado de esta pregunta el 82,85% se encuentra satisfecho, lo cual es corroborado con otra pregunta realizada de manera adicional en las complementarias.

1.1 ¿Considera que las labores que desempeña a diario cuentan con las condiciones adecuadas de seguridad?



**Gráfico 4. Condiciones de seguridad (fuente: elaboración propia)**

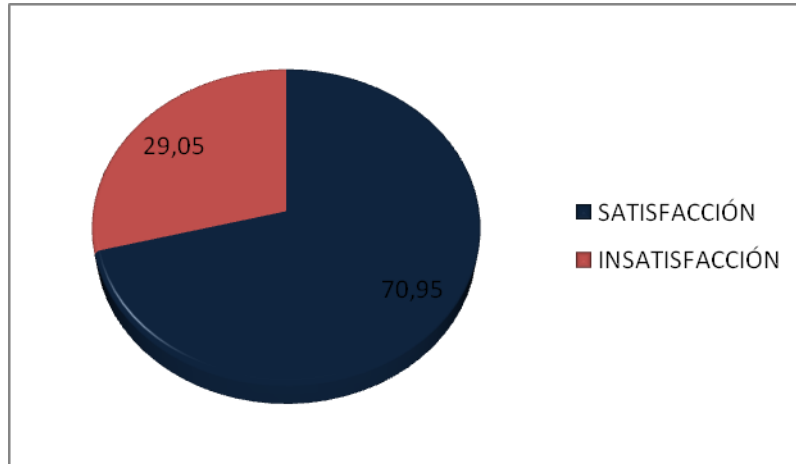
Para el 93,33% las condiciones de seguridad cumplen con los requerimientos mismos necesarios para tal fin. En esta misma pregunta se deja abierta la posibilidad de expresar la razón de la respuesta; entre las cuales se obtuvo:

- Se cuenta con buenos planes de seguridad industrial y salud ocupacional.
- Se suministran y utilizan los implementos de seguridad necesarios, así como se toman las precauciones necesarias.
- Se tienen identificados los riesgos claramente.
- Se cuentan con los vehículos en óptimas condiciones.
- La empresa se encuentra al pendiente del bienestar y seguridad.
- El trabajo realizado no requiere de tanta seguridad.

En el factor de las Condiciones de Seguridad solo se encontraron dos respuestas por debajo de la media.

2. La libertad de escoger su propio método de trabajo (libertad para elegir la manera de realizar tus tareas).

La participación puede ir desde una simple consulta hasta un total comprometimiento de los subordinados, y hace tomar conciencia de la responsabilidad de los mismos frente a los resultados de la empresa.



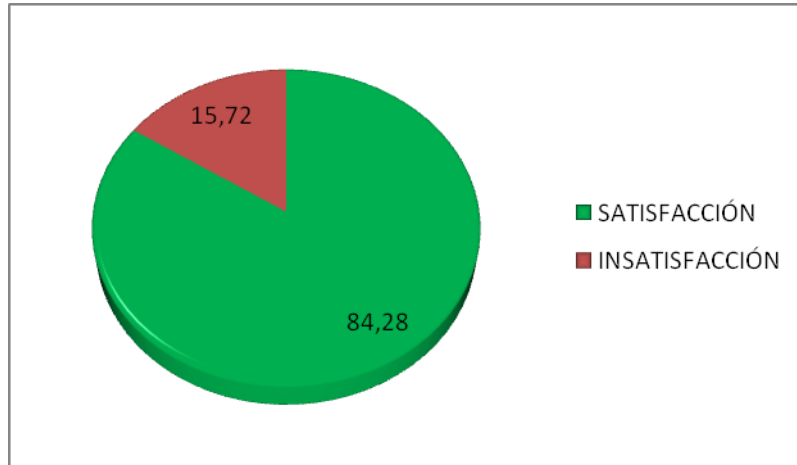
**Gráfico 5. Libertad para escoger el propio método de trabajo (fuente: elaboración propia)**

De la totalidad de los empleados el 70,95% se encuentra satisfecho dado el empoderamiento brindado por la empresa al permitir escoger su propio método de trabajo, lo cual manifiestan algunos que reafirma la confianza depositada por la directiva de la empresa. Es importante que cada uno se concientice de la gran importancia que significa el desarrollo de las tareas llevadas a cabo, por lo que esto constituye un incentivo personal y empresarial frente a los resultados de la organización. En este factor solo dos respuestas se encontraron por debajo de la media.

### 3. Sus colegas de trabajo (tus compañeros de trabajo).

Las personas tratan de satisfacer parte de sus necesidades colaborando con los demás. Las relaciones cordiales se encuentran basadas en las relaciones humanas que las crean y mantienen entre los individuos; vínculos de amistad basados en reglas aceptadas por todos; reconocimiento y respeto por el ser individual. Así entonces los problemas de convivencia se marcan en el respeto recíproco entre el uno y el otro, pieza angular en las relaciones humanas, el buen trato y el respeto hacia los subalternos.

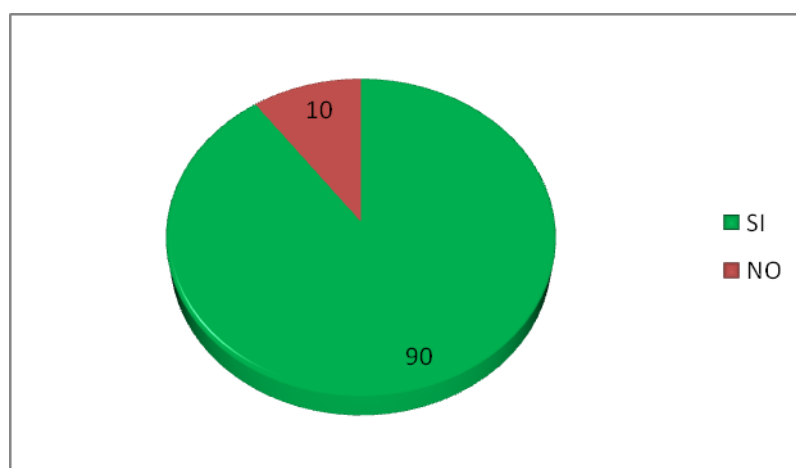




**Gráfico 6. Compañeros (fuente: elaboración propia)**

Del total de empleados encuestados el 84,28% se encuentra satisfecho y el 15,72% no se encuentra satisfecho. Los resultados muestran un comportamiento favorable ya que las buenas relaciones entre compañeros aportan confianza que puede ser aprovechada como una oportunidad potencial por la empresa, sobre todo porque la base fundamental de la misma es el resultado del trabajo en equipo de los empleados.

3.1 ¿Considera usted que hay apoyo mutuo entre los compañeros o empleados de la empresa?



**Gráfico 7. Apoyo mutuo (fuente: elaboración propia)**

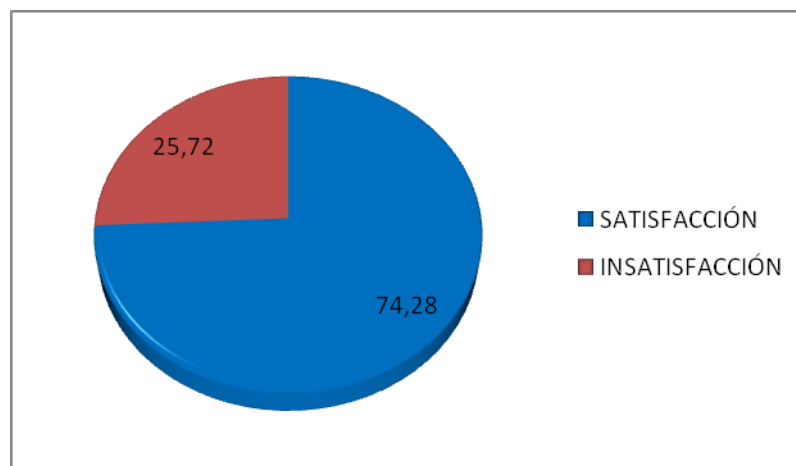
En esta pregunta se encontraron varias apreciaciones tanto positivas como negativas, destacándose más las positivas, entre las cuales encontramos:

- Se cuenta con el apoyo de cada uno y se trabaja bajo el mismo fin.
- Buenas relaciones.
- Cuando se necesita de apoyo se ha encontrado.
- Se presentan ideas para solucionar los problemas.
- Se ve mucha lejanía entre los compañeros de trabajo

En los resultados globales cuatro (4) de las respuestas se encontraron por debajo de la media.

4. El reconocimiento por haber realizado un buen trabajo (reconocimiento obtenido por el trabajo bien hecho).

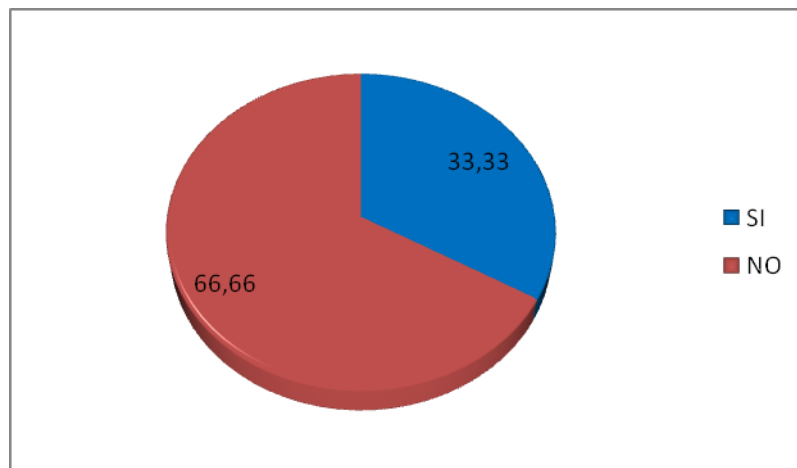
Las políticas internas de reconocimiento y ascenso de la organización. La compensación se ha convertido en la característica que probablemente es la de mayor causa de insatisfacción por parte de los trabajadores. Las promociones o ascensos dan la oportunidad para el crecimiento personal, una mayor responsabilidad, entre otros.



**Gráfico 8. Reconocimiento en el trabajo (fuente: elaboración propia)**

Se puede observar que del 100% de los empleados encuestados, un 74,28% se encuentra satisfecho y el 25,72% no lo está. Al analizarse la importancia del reconocimiento y estimulación por el trabajo bien hecho se evidencia que esto constituye un poderoso incentivo para el personal, correlacionando esta pregunta con la diseñada posteriormente se encuentra una divergencia marcada entre los resultados como se muestra a continuación.

#### 4.1 ¿Existe algún tipo de estímulo para motivar a los empleados de la empresa?



**Gráfico 9. Estímulos (fuente: elaboración propia)**

De la totalidad de los empleados el 66,66% dice no tiene ningún estímulo o motivación por parte de la empresa y el 33,33% opina lo contrario. Se obtuvo una clara relación entre esta característica y los rangos salariales, así como los estímulos visualizados desde la perspectiva de capacitación y el apoyo por parte de los superiores esto se puede verificar en las encuestas aplicadas a cada uno de los trabajadores de INITEC LTDA donde se referencia la inconformidad de los trabajadores con respecto a la falta de estímulos o motivación. Entre algunas de las respuestas que reafirman lo anterior se pueden mencionar las siguientes:

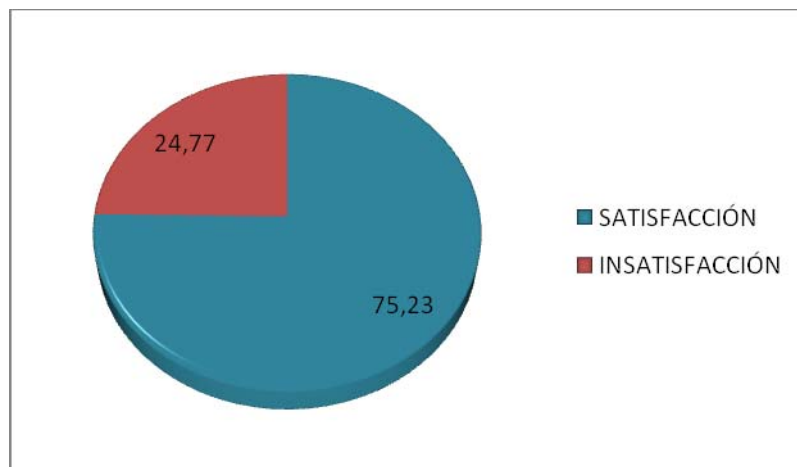
- Se destaca la colaboración y el buen desempeño.

- Las capacitaciones permanentes que ayudan a mejorar el perfil profesional.
- Apoyo de los superiores ligado con el compañerismo y la comprensión.
- Debe mejorarse significativamente este aspecto.

Para este factor se pudo evidenciar que ninguna de las respuestas obtenidas estuvo por debajo de la media.

#### 5. Su jefe inmediato (tu jefe).

El liderazgo dentro de las organizaciones a permanecido en una constante lucha frente a la competitividad de las mismas, ya que este es entendido como la capacidad de influir sobre los colaboradores para que estos logren las metas de trabajo prefijadas, procurando esto mejorar la competitividad de las mismas.



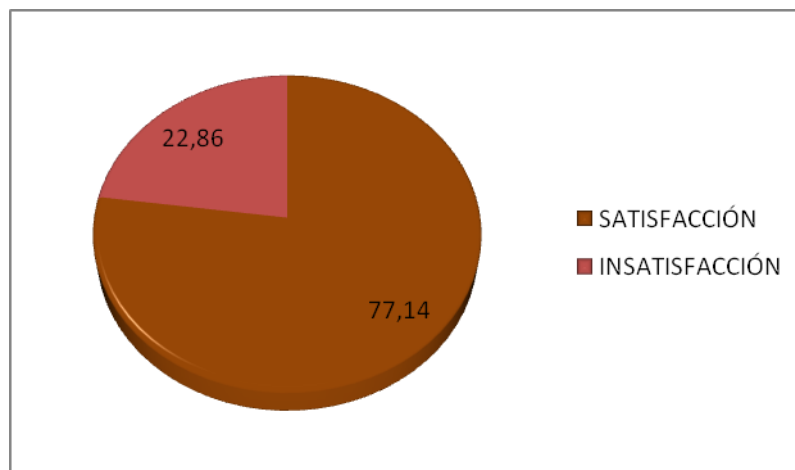
**Gráfico 10. Tu jefe (fuente: elaboración propia)**

Se puede apreciar que el 75,23% de los empleados se encuentran satisfechos mientras que 24,77% no lo está. Este factor fue evaluado dentro de los parámetros considerándose un resultado bueno puesto que tres de los encuestados no respondieron, y esto puede deberse al temor o poco conocimiento de la empresa por el poco tiempo que llevan como

empleados. Tres de los encuestados evaluaron este factor por debajo de la media.

6. La cantidad de responsabilidad que le dan (responsabilidad asignada).

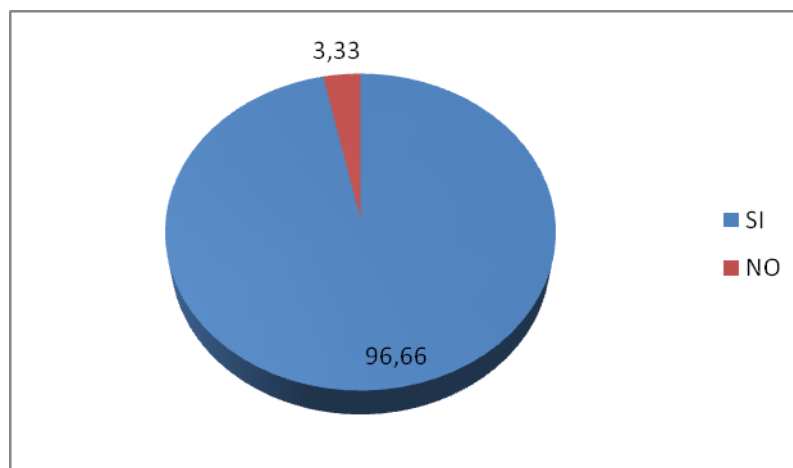
Los empleados tienden a preferir los trabajos en los cuales puedan desarrollar sus habilidades y destrezas, que ofrezcan variedad de tareas, libertad y retroalimentación en cuanto a su desempeño.



**Gráfico 11. Responsabilidad asignada (fuente: elaboración propia)**

En la gráfica se puede apreciar que del total de encuestados el 77,14% se encuentran satisfechos en este aspecto y el 22,86% no lo están. Por el tipo de empresa los cargos asociados a la misma son muy específicos por lo cual las personas vinculadas a este cumplen con los perfiles establecidos como se puede observar con el complemento de la siguiente pregunta a este aspecto.

6.1 ¿Los trabajos que realiza son acordes a sus conocimientos y competencias?



**Gráfico 12. Conocimientos y competencias (fuente: elaboración propia)**

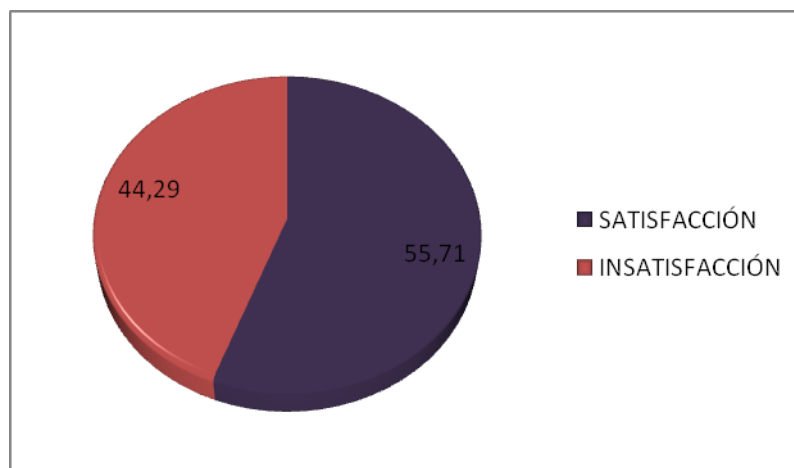
De la totalidad de los encuestados el 96,66% de los empleados dice que está de acuerdo en que los trabajos que realizan son acordes a sus conocimientos y competencias el restante opina que no lo son. A continuación se muestran algunas de las respuestas dadas:

- Comodidad en el trabajo desempeñado.
- Desempeño en áreas afines a la profesión.
- Labores típicas de la profesión.
- Se aplican los conocimientos adquiridos.

Dos de las personas encuestadas no respondieron la pregunta.

#### 7. El dinero que le pagan (tu salario).

Es importante mantener la percepción de justicia ha tener con respecto a la política seguida por la organización en cuanto a escalas salariales. El grado de complacencia en relación con el incentivo económico, como pago por la labor realizada.



**Gráfico 13. Salario (fuente: satisfacción propia)**

Este es uno de los cuatro factores evaluados con una baja satisfacción la cual refleja de la totalidad un 55,71% de satisfacción contra un 44,29% de insatisfacción. Y es evaluado deficientemente por 8 de los encuestados, la gran mayoría con menos de un año de vinculación a la empresa.

#### **ESCALA SALARIAL DE INITEC LTDA.**

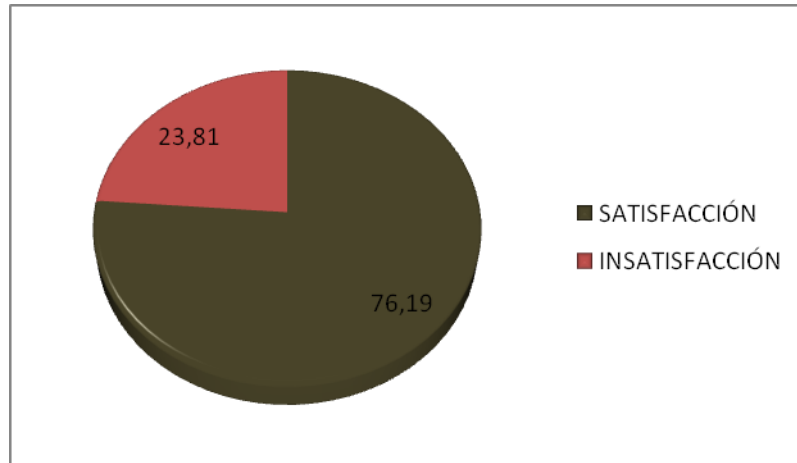
RANGO SALARIAL	CANTIDAD	PORCENTAJE
Entre 0 y 1 salario mínimo	18	60%
Entre 1 y 2 salarios mínimos	4	13.33%
Entre 2 y 3 salarios mínimos	2	6.66%
Más de 3 salarios mínimos	6	20%

**Tabla 6. Escala salarial (Fuente: elaboración propia)**

8. La oportunidad para emplear sus capacidades (La posibilidad de utilizar tus capacidades).

Como se ha mencionado la productividad de una empresa depende de muchos factores, uno de estos pudiendo decirse el más importante es el talento humano, el cual debe de ser concebido tomando en cuenta sus capacidades, las cuales van relacionadas con aspectos físicos, mentales y

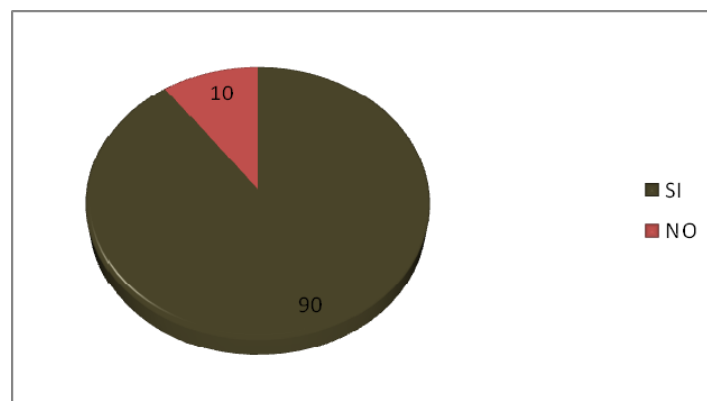
la preparación del mismo, por lo que la formación se torna indispensable para asegurar que los empleados obtengan las competencias necesarias para desarrollar su trabajo.



**Gráfico 14. Capacidades (fuente: elaboración propia)**

En cuanto este factor se pudo obtener que de la totalidad de los empleados que forman parte de este estudio el 76,19% están satisfechos por la oportunidad para emplear sus capacidades mientras que el 23,81% dicen lo contrario. En términos generales el factor fue bien evaluado, solo una persona dejó de responder a la pregunta.

8.1 ¿Considera usted que la empresa tiene en cuenta las capacidades de sus empleados?



**Gráfico 15. Valoración de capacidades (fuente: elaboración propia)**

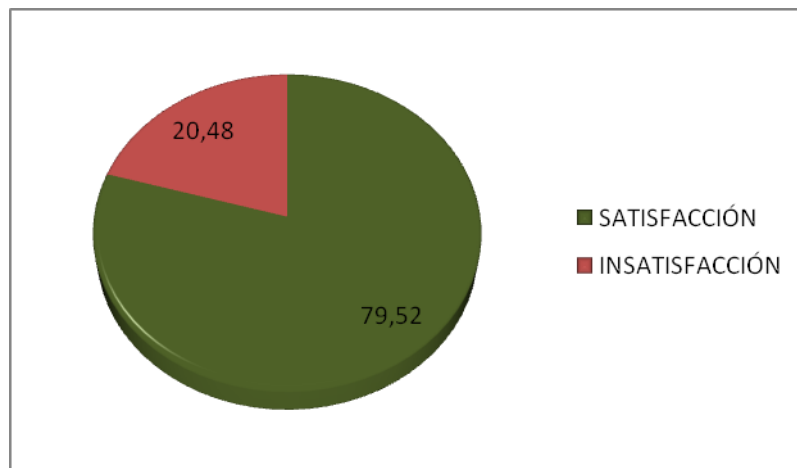


El 90% de los encuestados aducen que si son tenidas en cuenta sus capacidades en la empresa y el 10% opinan lo contrario. Entre las respuestas dadas se mencionan las siguientes:

- La empresa exige paulatinamente.
- Son tenidos en cuenta los conceptos y opiniones de los empleados.
- Se permite escoger el método de aplicación de trabajo.
- Los cargos son ocupados de acuerdo a los estudios.
- Se puede mejorar con referencia a lo profesional.

9. Relaciones sociales entre dirección y trabajadores en su empresa.  
(relaciones entre dirección y trabajadores en tu empresa).

Frecuentemente son reconocidos buenos directivos que se desempeñan adecuadamente en sus funciones pero no poseen el liderazgo necesario para motivar.



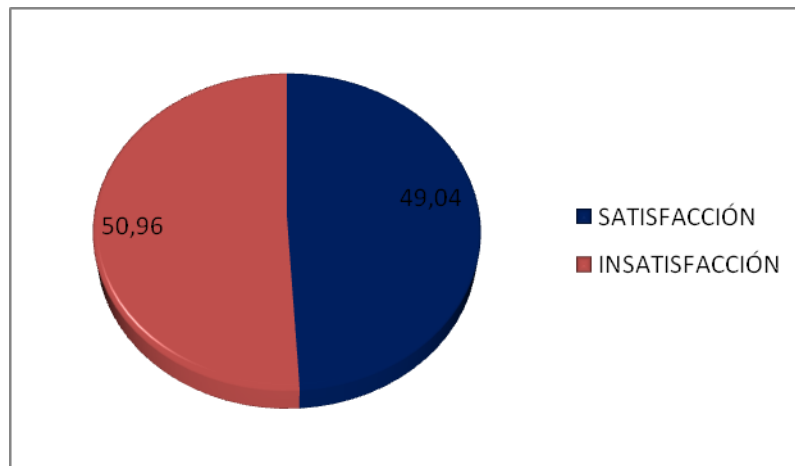
**Gráfico 16. Relaciones dirección y trabajadores (fuente: elaboración propia)**

De la totalidad de los encuestados el 79,52% opina que están satisfechos en cuanto a las relaciones sociales entre trabajador y empresa, el otro 20,48% restante opina lo contrario.

En este factor ninguno de los encuestados evaluó por debajo de la media.

10. Las oportunidades de promoción (posibilidades de ascenso o promoción).

Como se ha mencionado las promociones o ascensos dan la oportunidad para el crecimiento personal, mayor responsabilidad y aumento en la calidad de vida. Se debe tener claro los mecanismos de evaluación y premio a los empleados, así como estas decisiones influyen en su comportamiento los sistemas de evaluación y recompensa de la empresa debe estimular las conductas deseadas por la gerencia.



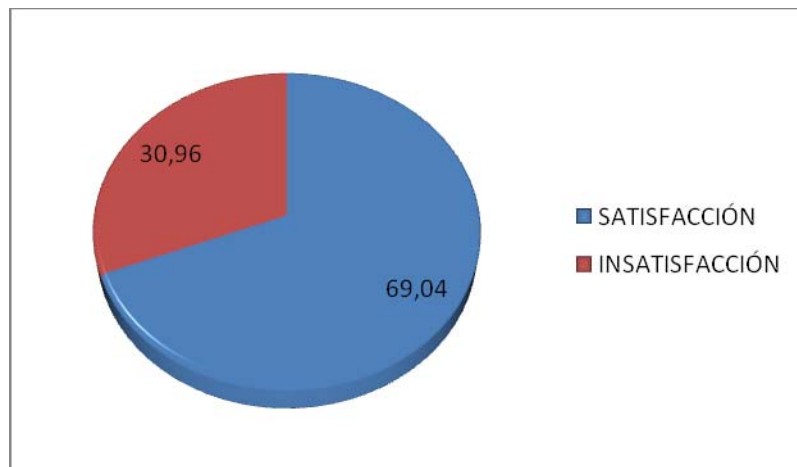
**Gráfico 17. Oportunidades de promoción (fuente: elaboración propia)**

Del total de encuestados el 49,04% está satisfecho en cuanto a las oportunidades de promoción que se dan en la empresa pero el 50,96% está insatisfecho en cuanto a esto. Cabe anotar que este factor es el peor evaluado pero también se debe tener en cuenta que Initec es una empresa que trabaja por proyectos y la rotación del personal va ligada a estos.

El factor en general se encuentra por debajo de la media, y tres de sus empleados lo evaluaron mal.

11. La forma en que está dirigida INITEC LTDA (el modo de dirección y administración de la empresa la cual es determinada mediante la encuesta de satisfacción).

Es evidente que la administración de una empresa no es igual a otra así como los trabajadores que en ella laboran por lo que es recomendable evaluar los factores preponderantes para determinar que tipo de dirección es recomendable para cada situación.



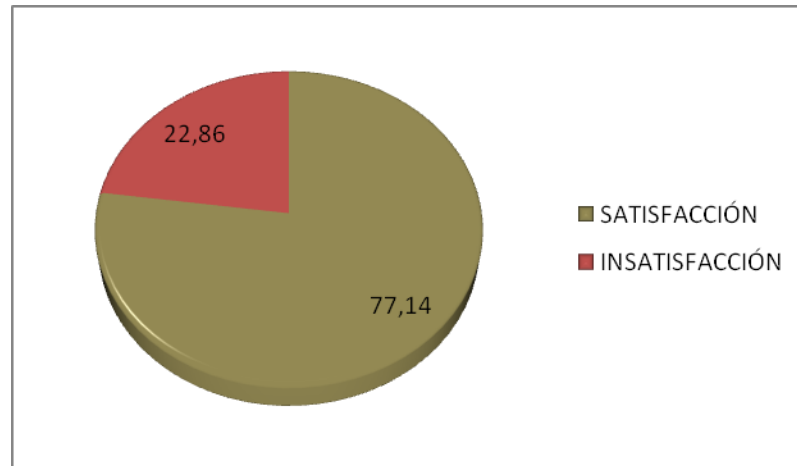
**Gráfico 18. Dirección (fuente. Elaboración propia)**

De la gráfica podemos observar que el 69,04% se encuentra satisfecho en cuanto a este aspecto y por el contrario el 30,96% no lo está. A pesar de que fue un factor que supero la media, evaluado por debajo de esta por un solo encuestado, se puede decir que se encuentra en un nivel regular y que es necesario tomar medidas que garanticen la retroalimentación a la dirección de la empresa.

12. La atención que prestan a sus sugerencias (La atención prestada a las sugerencias que hacen los empleados de INITEC LTDA).

Es importante según las tendencias actuales la interacción permanente del talento humano, lo cual despierta el interés por parte del mismo en participar en la formulación de los objetivos, la solución de problemas y sobre todo en el aumento de la productividad de la empresa. Todo lo anterior con el fin de

obtener los resultados esperados en la organización como expresión de sentimiento de pertenencia a la misma.

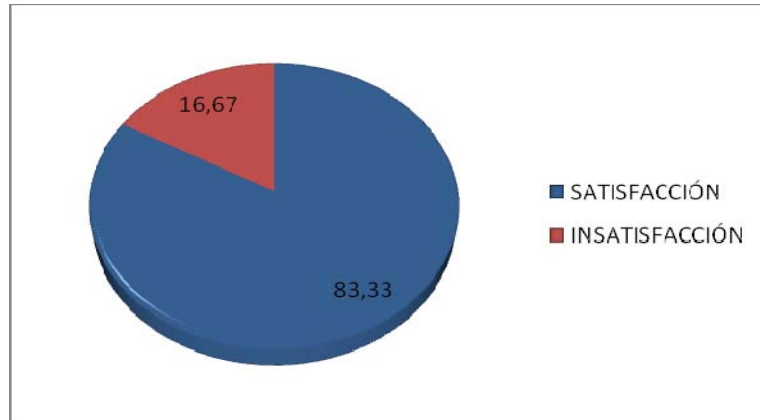


**Gráfico 19. Atención prestada (fuente: elaboración propia)**

De los encuestados para este factor, el 77,14% está satisfecho en cuanto a la atención prestada a sus sugerencias, el restante está insatisfecho. Tanto para los empleados como para la empresa es muy importante este factor ya que el arrojar inquietudes y al mismo tiempo ser escuchado ha permitido solucionar problemas ocurridos sobre la marcha en la ejecución de los proyectos. Esto es evidenciado en la evaluación puesto que ninguno de los encuestados lo hizo por debajo de la media.

### 13. Horas de trabajo de los empleados de INITEC LTDA. (su horario de trabajo).

En este factor es determinante tomar en cuenta que por tipo de proyectos manejados por la empresa y las labores inmersas en la misma, se hace necesario el manejo adecuado de los horarios laborales con el fin de evitar fatigas y cansancio, puesto que estas dos características son las generadoras en muchas ocasiones de inconformidades y accidentes laborales.



**Gráfico 20. Horario (fuente: elaboración propia)**

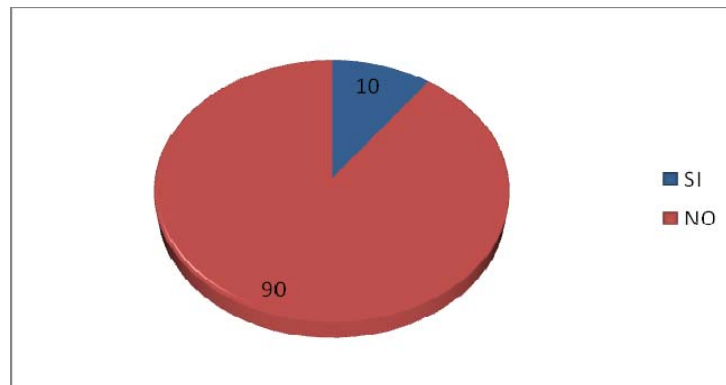
Del total de encuestados el 83,33% opina que están satisfechos en este aspecto mientras que el 16,67% opina lo contrario. Aquí se pudo analizar que dos personas contestaron por debajo de la media.

### 13.1 Jornada de trabajo

En esta pregunta se obtuvieron diferentes respuestas que señalan la falta de claridad en cuanto a este tema. En términos generales la intensidad horaria manejada por la empresa es de 48 horas semanales, lo cual se ajusta a lo estipulado por la ley.

Dependiendo de los cronogramas planteados para la ejecución de los proyectos esta intensidad puede variar notablemente por lo cual se hace necesario un constante monitoreo que permita evaluar extralimitaciones en el mismo.

### 13.2 ¿Las jornadas laborales son fatigantes?



**Gráfico 21. Jornadas fatigantes (fuente: elaboración propia)**

Como se mencionó en la anterior respuesta, en algunas ocasiones se tiende a exceder la jornada laboral lo que trae cansancio o fatiga por parte de algunos de los empleados. Por lo tanto, según la grafica podemos observar que el 10% aduce que las jornadas son fatigantes y el 90% que no lo son.

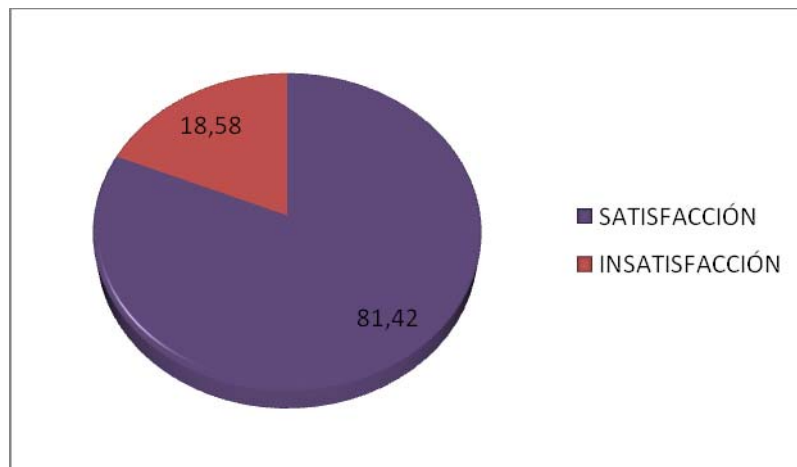
Entre las respuestas encontradas para esto se puede mencionar las siguientes las cuales fueron emitidas exactamente por los trabajadores de INITEC LTDA:

- En ocasiones se trabaja con estrés y presión laboral.
- Se acumula mucho trabajo.
- Cuando se necesita cumplir con los plazos de entrega de proyectos.
- Por lo general se cumple el horario habitual.

14. Las diferentes actividades a realizar en su trabajo (la variedad de tareas que realizas en el trabajo).

Mientras más complejo sea el trabajo mayor será el nivel de satisfacción; en otras palabras los trabajadores menos tecnificados tienden a lograr un nivel más pobre de satisfacción, esto puede deberse al ingreso obtenido por los trabajadores de diferente nivel ocupacional. Muchas investigaciones han

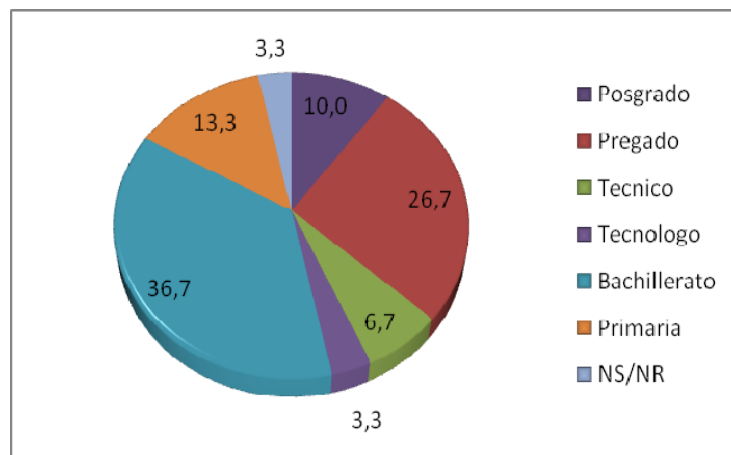
demostrado que el coeficiente intelectual (inteligencia) juega un papel preponderante al momento de evaluar las labores a realizar, es decir aquellos cuya inteligencia es demasiado alta para el trabajo que desempeñan los juzgan monótonos y terminan por sentir descontento; caso contrario de aquel que desempeña un cargo que requiere un nivel de inteligencia al que posee, sentirá frustración sino lograr cumplir con las exigencias. Esto es analizado a través de su nivel de escolaridad.



**Gráfico 22. Variedad de tareas (fuente: elaboración propia)**

De la totalidad de empleados encuestados el 81,42% siente satisfacción en cuanto a las diferentes actividades a realizar en la empresa, el 18,58% de los encuestados opinan lo contrario. En este aspecto dos personas evaluaron por debajo de la media.

## 14.1 Escolaridad



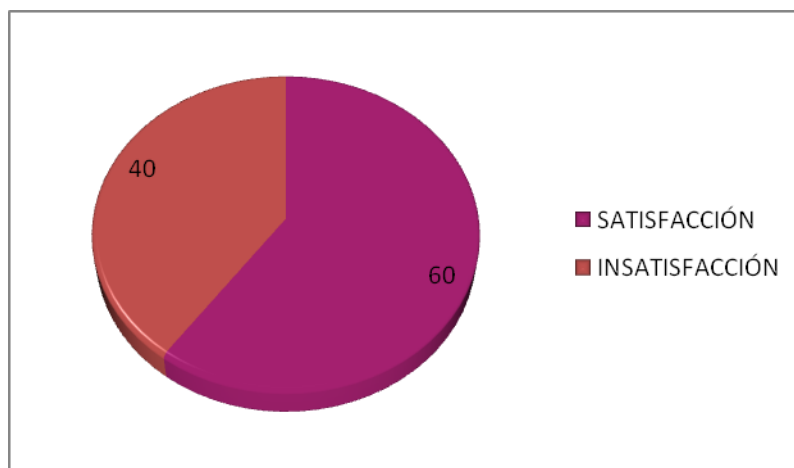
**Gráfico 23. Escolaridad (fuente: elaboración propia)**

Se manifiesta una tendencia marcada en el nivel de escolaridad de bachiller, el cual presenta el 36,7% de la población, pero se puede evidenciar como fortaleza el equilibrio existente entre los distintos niveles así como el interés de la empresa de darles la oportunidad a aquellas personas que cuentan con las destrezas y habilidades necesarias para desempeñar las labores encomendadas.

## 15. Estabilidad en el empleo.

La satisfacción laboral se encuentra relacionada con variables como rotación, rendimiento, estrés, conflicto entre otros; por lo que considerando los resultados negativos de estas para la organización se recomienda una alta satisfacción laboral. Si el trabajador realiza cambios frecuentes de empleo pensando que esto es beneficioso para él, al comienzo se sentirá muy satisfecho, pero poco tiempo después se dará cuenta que sus metas laborales no están claramente definidas generando así una sensación de insatisfacción.

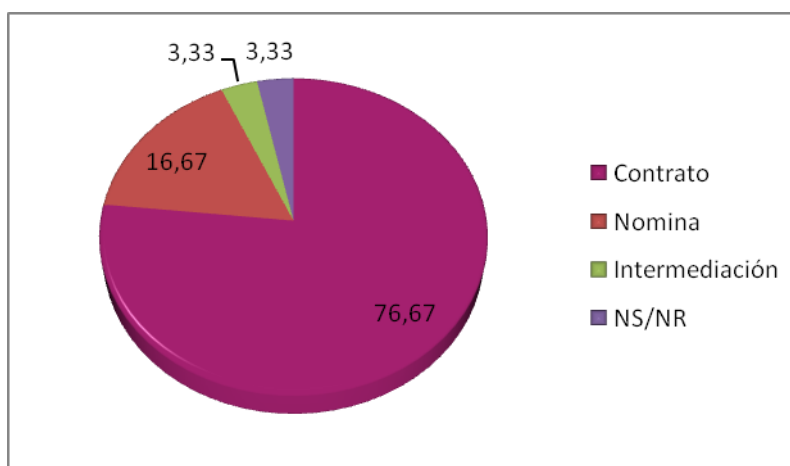




**Gráfico 24. Estabilidad laboral (fuente: elaboración propia)**

Observando la gráfica se puede observar que el nivel de satisfacción es del 60% en cuanto a la estabilidad en el empleo, el 40% opina lo contrario. Trece de los encuestados evaluaron por debajo de la media este factor y el resultado general va directamente relacionado con el tipo de contratación utilizada por la empresa.

#### 15.1 Tipo de vinculación.



**Gráfico 25. Tipo de vinculación (fuente: elaboración propia)**

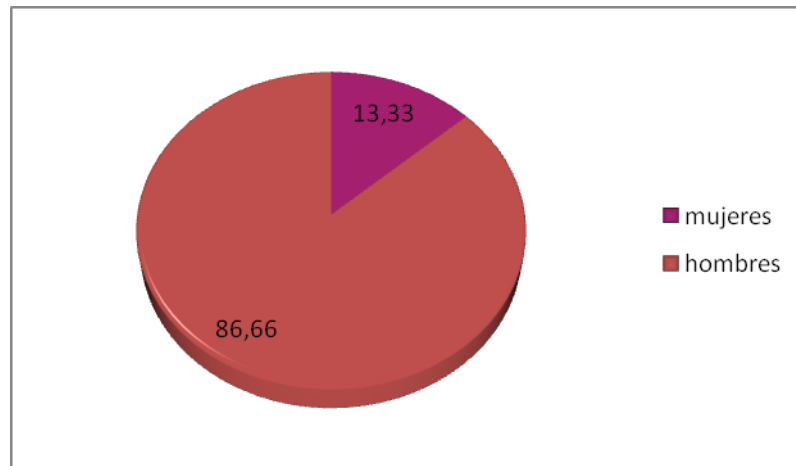
Como se ha reiterado en anteriores ocasiones se puede evidenciar que el tipo de contratación que más predomina es la modalidad a contrato, dado el tipo y la razón social de la empresa. Este factor si no es controlable puede

presentar graves consecuencias posteriores por el bajo nivel de pertenencia de los empleados hacia la organización.

A continuación se describirán las principales correlaciones existentes entre los principales determinantes de satisfacción laboral desarrollados en el estudio del presente proyecto.

### 1. Genero

En investigaciones realizadas se ha demostrado que las mujeres se sienten contentas con su trabajo en la gran mayoría de los casos. Algunos aspectos del trabajo les interesan más que a los hombres; por ejemplo las mujeres con desventajas necesitan sentirse más a gusto en su trabajo y tener un buen jefe en cambio los hombres con desventajas se preocupan más por la oportunidad de demostrar su utilidad y contar un trabajo seguro. Hay que aclarar que del total de la muestra encuestada solo se cuenta con 4 mujeres en la empresa INITEC LTDA. Se evidencia un alto grado de satisfacción marcado que en promedio general entre las cuatro promedian una evaluación de 83,25% estando por encima de la media general o global. Una sola de las cuatro encuestadas demostró insatisfacción aduciendo al tipo de contrato y el rango salarial de la misma. Por último es entendible que en los factores tu jefe y posibilidad de ascenso en cuatro casos específicos deben de ser descartados ya que estos se encuentran en los máximos niveles jerárquicos en la empresa (dueños).

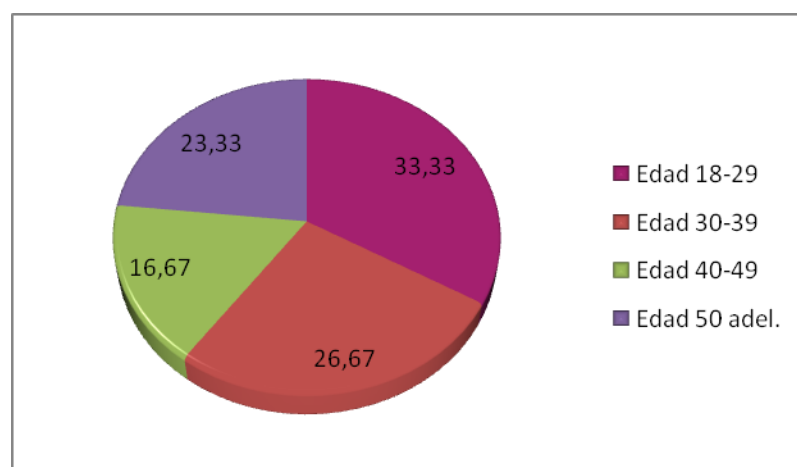


**Gráfico 26. Género (fuente: elaboración propia)**

## 2. Edad

La principal razón planteada para asociar este factor a nivel de satisfacción va ligada a las expectativas y necesidades inmediatas de las personas. Cuando la persona ingresa a la vida laboral su trabajo es algo nuevo e interesante, a medida que avanza en edad el trabajo se vuelve más rutinario y las exigencias son mayores.

A partir de los 30 años las personas tienen oportunidad de realizar tareas más ricas y lograr mejores niveles de desempeño; hacia los 60 años la persona experimenta un declive de sus capacidades.



**Gráfico 27. Edad (fuente: elaboración propia)**

Para la edad de las personas que se encuentran en el primer rango (18-29) el nivel de satisfacción frente al total de las 30 personas corresponde al 34,79% del 73% de la satisfacción total de la muestra. Para este grupo la posibilidad de ascenso o promoción y la estabilidad en el empleo son los dos factores que se deben fortalecer para mejorar el índice de satisfacción.

Para el segundo rango (30-39) la satisfacción se encuentra reflejada en un 24,45% y al igual que en el anterior los factores de promoción o ascenso y estabilidad laboral son los factores a controlar para mejorar dicho índice.

Para el tercer rango (40-49) el grado de satisfacción se encuentra en el 14,46% de la satisfacción total (73%), en este rango no hay factores preponderantes por lo que hay que las acciones tendientes a mejorar la satisfacción laboral deben de ser integrales.

Para el último rango (más de 50) el grado de satisfacción se encuentra en el 24,84% de satisfacción del total (73%), al igual que el anterior se debe tener en cuenta las acciones tendientes a mejorar la satisfacción laboral.

## 9. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Como pudimos observar en el desarrollo de nuestro análisis (Grafico 1 Cuadro de Satisfacción Laboral) en términos generales la medición del grado de satisfacción en la empresa INITEC LTDA se puede considerar que arrojó resultados a nivel global regulares, esto evidenciado en el porcentaje total de la misma que es del 73%.

Si se evalúa los resultados presentados, sobre todo los 5 con menor grado de satisfacción, no solo se encuentran concatenados a un solo tipo de factor sino que a los dos. De los factores internos o intrínsecos el 2 (Libertad de Elección de Tareas) obtuvo un grado de satisfacción del 70.95% y el 10 (Ascenso) un 49.04% siendo el peor evaluado; de los factores externos o extrínsecos el 7 (Salario) obtuvo un grado de satisfacción del 55.71%, el 11 (Administración) un 69.04% y el 15 (Estabilidad) un 60% de satisfacción.

Como se ha mencionado anteriormente la empresa objeto de estudio, mantiene un tipo especial de operatividad, ya que su objeto o razón se encuentra enfocado a la prestación de servicios en temas ingenieriles, es decir, una empresa proyectista que como su nombre lo indica depende de proyectos para su operatividad.

Los proyectos ejecutados por INITEC LTDA. no solo se encuentran en la ciudad de Cartagena, sino como en la actualidad se pueden dar en diferentes partes del país (Santa Marta), por tal motivo al plantearse el proyecto se hace necesario estimar costos convenientes para poder competir en las licitaciones con empresas del mismo entorno que demandan dicho proyecto. En la evaluación general de los costos se han estimado que los de traslado de personal son los que hacen que sea más onerosa la propuesta, por lo que a nivel de gerencia se tomo la decisión de contratar personal en el área de influencia de los proyectos, por tal motivo los índices de rotación son muy elevados, la permanencia y continuidad en la empresa

al igual; pero esto no desliga la responsabilidad de la empresa por tomar acciones correctivas sobre este aspecto, ya que es lo que está marcando la insatisfacción general de la empresa. Es claro que si una persona entiende que su paso por la organización no es permanente y no le genera de una u otra forma una estabilidad su compromiso y grado de pertenencia será deficiente, pudiendo esto impactar en gran medida en los indicadores de resultados planteados por la dirección.

Según lo expuesto y correlacionando con el resultado con mayor deficiencia, el cual es el factor 10 (oportunidades de promoción), se explica el porqué de dicha respuesta. Otro de los que puede incidir en la respuesta es que de los encuestados 4 son los dueños de la empresa y por ende omitieron responderla.

Al igual que el anterior factor los otros cuatro se encuentran plenamente correlacionados, ya que las perspectivas de continuidad que equilibran las expectativas en cuanto a rango salarial y visualización del jefe, elevan el grado de incertidumbre.

No solo se podría hablar de encontrar este tipo de falencias en INITEC, sino que se podría decir que es una tendencia permanente, utilizada por las empresas bajo el velo de las leyes y normas emanadas por el gobierno en relación al derecho laboral.

Analizando todo lo anterior se resumen las siguientes estrategias que mitiguen total o parcialmente la problemática planteada.

1. Prever mecanismos que disminuyan los índices de rotación, esto puede darse mediante la implementación de la evaluación de desempeño algo no utilizado por la empresa, con lo cual se podría identificar el personal idóneo para aquellos puestos de trabajo con mayor grado de responsabilidad.

2. Si luego de la evaluación con mayor profundidad se determina que por factores de costo se debe seguir con el método actual, es necesario plantear planes de bienestar tales como beneficios para particulares para la familia, jornadas de salud, deporte y entretenimiento, entre otras, que cobijen a cada uno de los empleados independiente de su nivel jerárquico, que permita así un mejor grado de pertenencia ya que hace cambiar la percepción de no vínculo directo con los mismos.
3. Debido a la razón social de INITEC LTDA, el factor de promoción y estabilidad laboral es uno de los factores mas influyentes dentro del nivel de satisfacción es por tal razón que además de los planes de bienestar es necesario que la empresa trabaje de la mano con la entidades promotoras de capacitación y educación tales como las Aseguradoras de Riesgos Profesionales y el Sena entre otros con el objetivo de capacitar y brindarles la oportunidad a los trabajadores de enriquecer sus conocimientos durante y después de su aporte a la empresa.
4. Las evaluaciones de desempeño permiten evaluar si realmente se está siendo justo con las escalas salariales, dado que por la falta de estas no son evaluados factores que influyen en las mismas. Esto apunta directamente a una revaloración salarial.
5. Para los factores de dirección y del jefe evaluados anteriormente, se hace necesario que los directivos de INITEC LTDA analicen a fondo la problemática presentada internamente con cada uno de los empleados, ya que solo el personal interno puede tomar las medidas preventivas y/o correctivas según el caso. Por tal motivo se recomienda la permanente evaluación de los factores correspondiente a la Dirección de la Empresa y Jefes de INITEC LTDA. que permita la retroalimentación clara para la toma de decisiones.

La percepción de los factores de dirección y jefe se puede dar también por el tipo de liderazgo manejado en la empresa, ya que los dueños son los encargados tanto de la parte administrativa, así como de la Gerencia, por lo que se recomienda por parte de los mismos una evaluación personal con el fin de disminuir el grado de insatisfacción.

6. Es recomendable el desarrollo de permanentes socializaciones en conjunto con todo el personal de INITEC LTDA. con el objetivo de que los trabajadores sean participes del desarrollo, evolución y crecimiento de los proyectos de los cuales ellos son participes, dándoles a entender de esta forma que sus aportes y conocimientos son importantes para el mejoramiento continuo de la organización.
7. Teniendo en cuenta los porcentajes arrojados de cada factor, como se muestra en el Gráfico 2., determinar una ponderación adecuada para INITEC LTDA. según las prioridades y objeto social de la organización.



## 10. CONCLUSIONES

- Para INITEC LTDA el desarrollo de la investigación fue un gran aporte en el replanteamiento de las directrices gerenciales, por lo que era de suma importancia el determinar la herramienta que abordara todos aquellos aspectos que podrían estar impactando el desarrollo de la empresa. Al iniciar con el proceso se evaluaron alternativas muy generales que no permitían enfocarse en las particulares de la organización, fue entonces que con la gran intervención del director de la investigación se aterrizo en la aplicación de la norma NTP 394.
- La norma reunía las condiciones necesarias para la evaluación, pero ahondando se recopiló teoría que evaluaba otra serie de factores que iban inmersamente relacionados con los planteados por dicha norma; por lo que fue importante plantear a título personal y con la debida asesoría de la dirección una serie de preguntas que permitieran correlacionar dichos factores (ver anexo 1), ya que según estos la percepción de la satisfacción varía por los mismos, facilitando la evaluación e identificación posterior de las variables de mayor incidencia.
- Al aplicar las encuestas se entablaba un dialogo informal con el encuestado, con el fin de reunir información adicional para el análisis de la misma, ya que se recopilaría un resultado numérico que para su debida interpretación se hacia sumamente necesario esclarecer dudas, que solo podían ser aclaradas por la fuente directa.
- Por ser partícipe del proceso llevado a cabo con miras a la certificación de calidad, se tenían claras situaciones que podrían estar influyendo en la satisfacción laboral del personal, por lo que al

momento del levantamiento de la información y la elaboración de los documentos finales, se tuvieron preliminarmente en cuenta dichas situaciones.

- Los resultados obtenidos no fueron tan lejanos a los esperados, pero se hizo necesario aterrizarlos al contexto empresarial propio de la organización, y en general el vivido en el entorno de la misma.
- En la formulación de las estrategias se enfatiza en aquellos factores evaluados con un grado de satisfacción por debajo de la media, los cuales fueron 5 (Libertad de Elección de Tareas, Ascenso, Salario, Administración, Estabilidad.), pero en términos generales la medición arrojó un resultado regular.
- Los factores con evaluación deficiente van directamente asociados a variables relacionadas con el tipo de organización y la concepción de esta por parte de la dirección.
- La correlación hecha con la edad y género, demostraron que según cada uno de estos hace que varíen los niveles de satisfacción, pero como nota general, las mujeres son las que más se encuentran satisfechas laboralmente.
- Por último los resultados finales de la organización dependen del trabajo de cada una de las personas que en ella laboran, y al no encontrarse satisfechas la productividad y la imagen proyectada no será la mejor.

## 11. RECOMENDACIONES

- Propiciar espacios en los que se permita la retroalimentación permanente de los procesos llevados al interior de la empresa, lo cual fortalece y se alinea con el proceso de certificación de calidad.
- Desarrollar planes que permitan mitigar las falencias encontradas en el presente estudio.
- Formular herramientas que apunten a mejorar los niveles de comunicación al interior de la empresa.
- Por parte de la dirección tomar conciencia de los resultados arrojados ya que estos son debido a condiciones o factores los cuales impactan a los empleados directamente, por parte de estos.
- Seguir desarrollando las jornadas de socialización y las capacitaciones ya que como en algunas respuestas se evidencio lo importante que es para el personal; en estas socializaciones se hace necesario recalcar que la importancia que reviste para la organización sus empleados, y que aunque su estancia depende los proyectos manejados se tienen tuvieron en cuenta y que dependiendo de su rendimiento a si se seguirán propiciando los espacios para poder contar con estos.
- Implementar mecanismos para la evaluación a los empleados, y reevaluar las condiciones salariales actuales.

- Proporcionar herramientas para el bienestar de los empleados, las cuales permitan impactar en la calidad de vida de los mismos.

## 12.REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

ARIAS F, HEREDIA V. Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño. Ed. Trillas, México. 2001

BARRERA HURTADO, Guillermo. Carta del comandante. Octubre, 2008.

BRUNER, Jerome. La educación puerta de la cultura. 1 ed. México: Trillas S.A, 2000. p. 30.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Mc. Graw Hill. 2002. Pág. 407.

DAVIS K, NEWSTROM J. El comportamiento humano en el trabajo. Ed. McGrawHill, E.U.A. 1985

DEL CASTILLO I., ACOSTA M., MONTES A., GESTIOPOLIS.COM. Principales resultados del diagnóstico de clima laboral. Impacto en empresas seleccionadas de producción y servicios. p. 2.

BEN RUIZ., BAUZA VÁSQUEZ., caracterización gnoseológica sobre el comportamiento organizacional y la satisfacción laboral:  
<http://www.eumed.net/ce/2009a/rvsm.htm>

Disponible en Internet:

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

Disponible en Internet:

[http://www.degerencia.com/tema/clima\\_organizacional](http://www.degerencia.com/tema/clima_organizacional)

Disponible en internet:

<http://www.lared.com.co/kitdeherramientas/Articulos/acosoLaboral.asp?clave=>

Disponible en internet:

(<http://www.mailxmail.com/curso-personas-organizaciones-administracion-rrhh/clima-organizacional>)

Disponible en internet:

<http://www.monografias.com/trabajos13/emtex/emtex.shtml>

GARCIA RUBIANO, Mónica, ANDREA RUBIO, Paola e BRAVO, Laura. Relación entre los factores de riesgo psicosocial y la resistencia al cambio organizacional en personal de seguridad de una empresa del sector económico terciario. *Diversitas*, dez. 2007, vol.3, no.2, p.301-315. ISSN 1794-9998.

CRISSIÉN BORRERO, Tito José. ¿Líder – Siervo o Idiota Útil?. Editorial Universitaria de la Costa. Año 2006. Pág. 2.

HELLRIEGEL, Don y SLOCUM John. Comportamiento Organizacional. 10 ed. México: Thompson, 2004, p, 146.

ICONTEC. Trabajos escritos: presentación y referencias bibliográficas. Norma Técnica Colombiana NTC 1486 (sexta actualización). Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, Colombia, 2008.

LADRÓN DE GUEVARA, Laureano, Metodología de la investigación científica, Bogotá, Universidad Santo Tomás, 1978.

MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología "Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con Énfasis en Ciencias Empresariales. Cuarta edición, Bogotá, Editorial Limusa, 2006.

MORENO, Garrosa y RODRÍGUEZ, A. (2005). Antecedentes organizacionales del acoso psicológico en el trabajo: un estudio exploratorio. Disponible en Internet: <http://www.psicothema.com/pdf/3156.pdf>

Padres de la Administración, <http://www.Angelfire.com/tx6/pro3/Padres.htm>.  
PEREZ BILBAO JESÚS. FIDALGO M. NTP 394: Satisfacción laboral: escala general de satisfacción. G:\NTP394\NTP 394 Satisfacción laboral escala general de satisfacción.mht.

PLATÓN. La República, 4 ed. Bogotá. Panamericana, 1997. p, 77

TORO NATALIA; OCHOA L. Clima organizacional: promotor de creatividad en la empresa., GTA Gestión creativa PROCREA con el apoyo de COLCIENCIAS, 2004, Universidad Nacional sede en Manizales, Colombia.

VEGA, D; ARÉVALO, A; SANDOVAL, J. Panorama sobre los estudios de Clima Organizacional en Bogotá, Colombia (1994-2005).

# **ANEXOS**



## ANEXO 1. ENCUESTA

### ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL APLICADA A LOS EMPLEADOS DE INITEC LTDA

**1. GENERO**

MASCULINO \_\_\_

FEMENINO \_\_\_

**2. EDAD** \_\_\_\_\_

**3. TIPO DE VINCULACIÓN**

- CONTRATO \_\_\_\_\_

- NOMINA \_\_\_\_\_

- INTERMEDIACIÓN \_\_\_\_\_

**4. TIEMPO CON LA EMPRESA** \_\_\_\_\_

**5. EXPERIENCIA LABORAL** \_\_\_\_\_

**6. CARGO** \_\_\_\_\_

**7. PERSONAS A SU CARGO** \_\_\_\_\_

**8. SALARIO** \_\_\_\_\_

**9. ESCOLARIDAD**

POSGRADO \_\_\_ PREGRADO \_\_\_ TÉCNICO -

\_\_\_ TECNÓLOGO \_\_\_ SECUNDARIA \_\_\_

PRIMARIA \_\_\_

EN CASO DE QUE SU RESPUESTA SEA POSGRADO, FAVOR ESPECIFICAR EL NIVEL (ESPECIALIZACIÓN, MAESTRÍA O DOCTORADO)

**10. INTENSIDAD HORARIA SEMANAL**

\_\_\_\_\_

**11. CONSIDERA USTED QUE HAY APOYO MUTUO ENTRE LOS COMPAÑEROS O EMPLEADOS DE LA EMPRESA:**

SI \_\_\_

NO \_\_\_

**POR QUÉ?** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**12. CUANDO USTED SE AUSENTE DE SU TRABAJO, LAS POSIBLES CAUSAS PUEDEN SER:**

- ENFERMEDAD \_\_\_

- PROBLEMAS FAMILIARES \_\_\_

- ECONÓMICAS \_\_\_

- TODAS LAS ANTERIORES \_\_\_

**13. CONSIDERA USTED QUE LA EMPRESA TIENE EN CUENTA LAS CAPACIDADES DE SUS EMPLEADOS:**

SI \_\_\_

NO \_\_\_

**POR QUÉ?** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**14. CONSIDERA QUE LAS LABORES QUE DESEMPEÑA A DIARIO CUENTAN CON LAS CONDICIONES ADECUADAS DE SEGURIDAD:**

SI \_\_\_

NO \_\_\_

**POR QUÉ?** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**15. LOS TRABAJOS QUE REALIZA SON ACORDES A SUS CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS:**

SI \_\_\_

NO \_\_\_

**POR QUÉ?** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**16. LAS JORNADAS LABORALES SON FATIGANTES:**

SI \_\_\_

NO \_\_\_

**POR QUÉ?** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**17. EXISTE ALGÚN TIPO DE ESTIMULO PARA MOTIVAR A LOS EMPLEADOS EN LA EMPRESA:**

SI \_\_\_

NO \_\_\_

**CUÁL?** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

A CONTINUACIÓN SE MUESTRA UNA TABLA CON 15 ÍTEMS PARA CADA UNO DE LOS CUALES SE DEBE MARCAR CON UNA "X" LA RESPUESTA MÁS ADECUADA PARA LISTED.

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Modera- damente insatisfecho	Ni satisfecho, ni insatisfecho	Modera- damente satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
1. Condiciones físicas del trabajo							
2. Libertad para elegir la manera de realizar tus tareas							
3. Tus compañeros de trabajo							
4. Reconocimiento obtenido por el trabajo bien hecho							
5. Tu jefe							
6. Responsabilidad asignada							
7. Tu salario							
8. La posibilidad de utilizar tus capacidades							
9. Relaciones entre dirección y trabajadores en tu empresa							
10. Posibilidades de ascenso o promoción							
11. El modo de dirección y administración de la empresa							
12. La atención prestada a las sugerencias que haces							
13. Tu horario de trabajo							
14. La variedad de tareas que realizas en el trabajo							
15. Tu estabilidad en el empleo							