



UNIVERSIDAD ACADEMIA HUMANISMO CRISTIANO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

ESTUDIO DE SATISFACCIÓN LABORAL EN EL ESTAMENTO
ADMINISTRATIVO METROPOLITANO DE LA CENTRAL NACIONAL DE
ABASTECIMIENTO DEL SERVICIO NACIONAL DE SALUD DE CHILE

Alumno: Vásquez Urtubia, Fanny Jocelyn
Profesor guía: Gerardo Torres Balchen

Tesis para optar al grado de Licenciado en Gobierno y Gestión Pública.
Tesis para optar al título de Administrador Público

Santiago, 2015

*En homenaje especial a madre, por
haber sembrado en mí los valores
que hoy definen mi identidad.*

ÍNDICE

PREFACIO

CAPÍTULO I: PROBLEMATIZACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

1.2. Preguntas de investigación

1.3. Justificación

1.4. Objetivo de investigación

1.4.1. Objeto de estudio

1.4.2. Objetivo general

1.4.3. Objetivos específicos

CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL

2.1. Marco teórico

2.1.1. El desarrollo organizacional

2.1.2. Subsistema de recursos humanos dentro de las organizaciones

2.1.2.1. Competencias

2.1.3. Actitudes

2.1.3.1. Definición y Componente de actitudes

2.1.4. Motivación

2.1.4.1. Definición y Proceso de la motivación

2.1.4.2. Teorías de Motivacion de Maslow

2.1.4.4.1. Hipótesis

2.1.4.4.2. Resumen del modelo

2.1.4.4.3. Gráfico de las necesidades humanas

Teoría de los Factores de Herzberg

La Teoría de «X» y la Teoría de «Y» de Mc Gregor

Teoría de las necesidades de McClelland

Teoría de la equidad de Stacey Adams

2.1.5. Satisfacción laboral

Modelo de Morrinson y Robinson

2.2. Marco Conceptual

2.2.1. Satisfacción laboral

2.2.2. Recursos humanos

2.2.3. Actitud

2.2.4. Motivación

2.3. Marco Empírico

2.3.1. Cenabast: antecedentes generales

2.3.1.1. Historia de la institución

2.3.1.2. Misión

2.3.1.3. Objetivos estratégicos institucionales

2.3.1.4. Gestión

2.3.1.5. Plan de modernización

2.3.2. Funciones

2.3.2.1. Funciones del Estamento Administrativo que se desempeñan como secretarías de los departamentos

2.3.2.2. Funciones del Estamento de Administrativos que se desempeñan en departamentos, secciones y unidades

2.4. Marco normativo

2.4.1. Esfera constitucional

2.4.2. Esfera legal

2.5. Marco ético

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. Justificación de la metodología utilizada

3.2. Fases del proceso

- 3.2.1. Etapa preparatoria
- 3.2.2. Etapa de trabajo de campo
- 3.2.3. Etapa analítica
- 3.2.4. Etapa informativa
- 3.3. Tipo de Investigación
 - 3.3.1. Diseño metodológico de la investigación.
- 3.4. Muestra de estudio
 - 3.4.1. Población en estudio
 - 3.4.2. Pre test
 - 3.4.3. Universo
 - 3.4.4. Tipo de muestreo
 - 3.4.5. Criterios de la muestra
- 3.5. Sistema de recolección de la información
 - 3.5.1. Utilización de la información disponible
 - 3.5.2. Informantes claves
 - 3.5.3. Preguntas Encuestas
 - 3.5.4. Encuesta
 - 3.5.4.1. Variables
 - 3.5.4.2. Dimensiones
- 3.6. Índice de saturación
- 3.7. Confiabilidad y validez
- 3.8. Malla temática
- 3.9. Plan de análisis
 - 3.9.1. Análisis de contenido
 - 3.9.2. Análisis descriptivo
 - 3.9.3. Informe de hallazgos
 - 3.9.4. Conclusiones o teorización del estudio

CAPÍTULO IV: INFORME DE HALLAZGOS

- 4.1. Relación con el jefe directo
- 4.2. Condiciones en su entorno físico
- 4.3. Incentivo y retribuciones
- 4.4. Relación con los compañeros de trabajo
- 4.5. Evaluación de la Junta Calificadora
- 4.6. Carrera funcionaria

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

Diseño y Estructura de Encuesta

TABLAS

- Tabla N°1 Relación con el Jefe Directo
- Tabla N°2 Condiciones en su entorno físico
- Tabla N° 3 Incentivo y Retribuciones
- Tabla N° 4 Relación con los compañeros de trabajo
- Tabla N° 5 Evaluación de la Junta Calificadora
- Tabla N° 6 Desarrollo de la carrera funcionaria

PREFACIO

El interés sistemático por la satisfacción laboral se inició en los años 1930, cuando algunas empresas comenzaron a observar que el rendimiento y la calidad del trabajo se veían sensiblemente afectados por la satisfacción objetiva que sentía el personal en, o, con su trabajo. Específicamente a raíz de estas primeras evidencias se comenzó a teorizar sobre medir y analizar la satisfacción en el trabajo, así como sus posibles causas y consecuencias. A nivel global, la satisfacción laboral ha sido, probablemente, uno de los temas que más investigación ha tenido dentro de la psicología organizacional. «Desde esta perspectiva se entiende la satisfacción laboral como una actitud general resultante de la satisfacción de una serie de necesidades que el sujeto trata de conseguir a través de su actividad laboral. Muchos de los factores, proceden del propio individuo, de su escala de valores, de la interacción con los colegas y con la jefatura, pero también de las características del trabajo a desarrollar, de las relaciones interpersonales que se generan en el ámbito laboral y las políticas y prácticas de la organización».¹

«Existen varias clases de necesidades que las organizaciones pueden ayudar a satisfacer: emocionales, espirituales, intelectuales, económicas, etcétera. En síntesis, las organizaciones existen para que los miembros alcancen los objetivos que no podrían lograr de manera aislada, debido a las limitaciones individuales».²

La satisfacción laboral es un concepto que fue creado para que los trabajadores pudiesen mejorar la productividad de la empresa a través de la implementación de medidas de comodidad y confortabilidad en sus relaciones interpersonales, infraestructura del lugar de trabajo, la existencia de protocolos de seguridad, incentivos salariales por desempeño, entre otros.

¹ AMORÓS, Eduardo (2007). *Comportamiento Organizacional*. Lambayeque, Perú: USAT.

² CHIAVENATO, Idalberto (2001). *Administración de Recursos Humanos* (5ª. Ed.). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.

A través de estas medidas sería posible generar una atmósfera estimulante para los trabajadores, que iría en directo beneficio de la empresa al traducirse en un alza en el rendimiento y productividad.

Para poder materializar esta investigación y hacer recaer la encuesta sobre satisfacción laboral en un sector productivo puntual de nuestra sociedad, se ha escogido precisamente el tramo más nutrido de la economía nacional: el sector terciario, relativo a los servicios. En aras de lograr una mejor representatividad de la muestra, se ha querido buscar una organización que combine lo público con lo privado, hallándose dicha amalgama en la Central de Abastecimiento del Servicio de Salud, por tratarse de una institución pública con una eminente vinculación con la comunidad. Dentro de ella, se ha optado por desplegar la encuesta en el área Metropolitana —por razones pragmáticas— y aplicado al estamento administrativo, por ser la categoría más numerosa de la organización.

La Central de Abastecimiento del Sistema Nacional de Servicios de Salud (CENABAST), es una institución pública, descentralizada, autofinanciada y dependiente del Ministerio de Salud, cuya misión es «gestionar con eficiencia el abastecimiento de medicamentos, dispositivos de uso médico, insumos y alimentos para el sistema público de salud, generando ahorro, oportunidad y calidad que permitan contribuir al cumplimiento de las políticas públicas de salud».³

En resumen, la presente tesis investiga los niveles de satisfacción laboral en el estamento administrativo que se desempeña en la Región Metropolitana de la Central Nacional de Abastecimiento, órgano público dependiente del Servicio Nacional de Salud de Chile.

³ Cenabast (2015), Institución. Recuperado el 16 de febrero de 2015, del sitio web de la Central Nacional de Abastecimiento: <http://www.cenabast.cl/director>.

Se han seleccionado variables que inciden en la satisfacción en el trabajo y bienestar de los funcionarios. El interés de la organización por la productividad de los funcionarios satisfechos forma parte de las características individuales como las necesidades y expectativas de desarrollo, mejoras en la tecnología, condiciones higiénicas, sistemas de incentivo y trabajar en un ambiente de confianza y respeto mutuo, en que los funcionarios contribuyen y elevan sus niveles y desempeño para lograr sus objetivos y metas.

En la primera parte de la investigación se presentan los objetivos, luego el marco teórico y el marco referencial, a continuación se desarrolla el marco metodológico, luego el análisis de los datos para terminar con las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

PROBLEMATIZACIÓN

I. PROBLEMATIZACIÓN

1.1. Planteamiento del problema.

Esta investigación se centra en determinar los grados de satisfacción laboral de los funcionarios administrativos de la Región Metropolitana de la Central Nacional de Abastecimiento, dependiente del Servicio de Salud de Chile.

El personal en una organización tiene el poder de dirigir y reflejar el buen o mal funcionamiento de la organización en que presta sus servicios. No se puede desconocer que en el caso de la Central de Abastecimiento, cuenta con leyes y normativas que dirigen y controlan su función, por esta razón existe una motivación para conocer los niveles de satisfacción que tiene el Estamento Administrativo de la Central de Abastecimiento.

La interrogante es saber si en esta Organización se refleja una buena calidad en sus servicios, mediante la participación de los recursos humanos. Para dar respuesta a esto es necesario que las personas desempeñen su trabajo en un ambiente laboral adecuado, que lo haga productivo y eficiente, tema que se pretende abarcar mediante las dimensiones que se seleccionaron. Conocer el grado de satisfacción es vital importancia, ya que con los resultados la organización se planteará si está frente a un personal conforme a sus funciones, con sus jefaturas, con sus evaluaciones, con retribuciones y los que es más importante, ser individuos motivados que se desempeñan en forma efectiva en diversos puestos de trabajo dentro del área que prestan sus servicios.

El estudio de los problemas humanos en las organizaciones ha tomado gran importancia. Antiguamente la mayor relevancia era el rendimiento y la productividad, sin embargo hoy en día la satisfacción e insatisfacción laboral ha tomado una importancia fundamental.

«Un empleado insatisfecho trae consigo baja autoestima, desmotivación, bajo rendimiento laboral, impuntualidad y falta de compromiso con su trabajo. Sin

embargo, si se encuentra satisfecho presenta un alto grado de responsabilidad con la organización». ⁴

Esta temática de mejoramiento de la Satisfacción Laboral por la implementación de políticas y prácticas adecuadas de recursos humanos, se encuentra presente en el Sector Público y en el Sector Privado, teniendo como consecuencia una mejora en la eficacia y eficiencia de la organización, un manejo de los recursos humanos, así como también mayores oportunidades para las personas hagan de su trabajo un motivo de dignificación.

En resumen, la presente investigación está orientada a determinar los niveles que inciden en la satisfacción laboral de los (as) funcionarios (as) del estamento administrativo. Este segmento está integrado por secretarias, asistentes, funcionarios administrativos, de la de la Central de Abastecimiento del Sistema Nacional de Salud (Cenabast), donde realizan labores de apoyo, los cuales están encasillados en un escalafón del personal (preguntar a Mauricio).

1.2. Preguntas de investigación.

¿La Satisfacción Laboral afecta la calidad eficiente en la entrega del servicio en Cenabast.?

1.3. Justificación.

La investigación pretende estudiar al ser humano en el mundo del trabajo, una vez reconocido que el puesto de trabajo en Cenabast, es importante para el sujeto y para la institución.

⁴ ROBBINS, STEPHEN P. y JUDGE, TIMOTHY A. (2013), *Comportamiento Organizacional* (15ª Ed.). México D.F., México: Pearson. Página 3.

Los estudios en que se apoya esta tesis señalan que los salarios y prestaciones no son las razones principales por lo que las personas trabajan o permanecen en sus trabajos.

En cambio, adquiere más importancia la calidad de trabajo y el apoyo del ambiente laboral.

Es así como que un estudio nacional sobre la fuerza laboral de Estados Unidos descubrió que los salarios y prestaciones no son las razones principales por las que a las personas les gusta su trabajo o permanecen con su patrón. Tiene mucha más importancia la calidad del trabajo del empleado y el apoyo del ambiente laboral, se puede observar que las tareas requieren de una alta calificación y la institución busca en sus trabajadores una óptima productividad, ello implica un acentuado grado de estrés laboral requiere a su vez eficiente comunicación horizontal y vertical, uso de medios tecnológicos y remuneraciones acorde al grado de complejidad de trabajo.

La Central de Abastecimiento del Sistema Nacional del Servicio de Salud (Cenabast), es una institución, descentralizada, autofinanciada y dependiente del Ministerio de Salud, cuya misión es gestionar con eficiencia el abastecimiento de medicamentos dispositivos de uso médico, insumos y alimentos para el sistema público de salud, generando ahorro, oportunidad y calidad que permite contribuir al cumplimiento de las políticas de salud.

CENABAST a través de un proceso de profesionalización vía de contratación de especialistas para sus tareas se comienza a percibir un deterioro en las relaciones laborarles tanto horizontales como verticales, desplazando de dicha tareas al personal administrativo que la realizaba con anterioridad

La tesis en consecuencia se orienta en conocer si la inclusión de profesionales y su alteración en las relaciones laborales en busca de una mayor eficiencia en el servicio a dado por resultado lo esperado o bien estos nuevos profesionales, y como se ha logrado la adaptación de los administrativos a estas nuevas realidades.

En consecuencia la tesis conocer los factores intrínsecos y extrínsecos que servirán para dar mayor satisfacción laboral a los funcionarios administrativos de Cenabast, con un nivel de motivación que genere diversas alternativas de equipos de trabajo eficaces para avanzar a mejorar modelos de gestión

1.4. Objetivo de investigación.

1.4.1. Objeto de estudio.

Satisfacción laboral en el estamento administrativo metropolitano de la Central Nacional de Abastecimiento del Servicio Nacional de Salud de Chile.

1.4.2. Objetivo general.

Describir, a partir de los datos aportados por los propios funcionarios administrativos de la Central Nacional de Abastecimiento que se desempeñan en Santiago, su grado de satisfacción laboral, considerando las variables sexo, edad y departamento al que pertenecen.

1.4.3. Objetivos específicos.

1.3.3.1. Conocer los tipos de relaciones que los funcionarios administrativos de Cenabast mantienen con sus jefes al interior del establecimiento.

- 1.3.3.2. Descubrir el grado de conformidad que cada funcionario administrativo mantiene con su entorno físico y con los recursos tecnológicos que existen en el establecimiento laboral.
- 1.3.3.3. Comprender el grado de satisfacción que los funcionarios administrativos experimentan frente a sus remuneraciones.
- 1.3.3.4. Determinar el nivel de simpatía que los funcionarios administrativos exhiben frente al plan de destinaciones, las políticas de capacitación y la forma de distribución de responsabilidades.
- 1.3.3.5. Medir el grado de afinidad que los funcionarios de Cenabast demuestran frente al sistema de distribución de las horas extras.
- 1.3.3.6. Revelar los tipos de relaciones que los funcionarios administrativos mantienen con sus compañeros de trabajo al interior del establecimiento.
- 1.3.3.7. Establecer los niveles de conformidad que tienen los funcionarios administrativos de cara al sistema de calificación de la institución.
- 1.3.3.8. Precisar el grado de conformidad que revelan los funcionarios de Cenabast con la carrera funcionaria y las posibilidades de ascenso dentro de la institución.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

II. MARCO REFERENCIAL

2.1. Marco Teórico.

El capítulo analiza cinco aspectos fundamentales del estudio: el primero analiza el concepto de desarrollo organizacional; el segundo examina el subsistema Recursos Humanos y su rol dentro de las organizaciones; el tercero a las actitudes; el cuarto a la motivación —y sus teorías— y el quinto la satisfacción, haciendo referencia al modelo de Robinson y Morrinson, sobre el contrato psicológico.

2.1.1. El Desarrollo Organizacional.

«Es una perspectiva que considera primero a las personas y luego a la organización. El interés por este tema se centra particularmente en el estudio del ser humano en el mundo del trabajo, una vez que se ha reconocido que el puesto de trabajo es una de las instituciones más importante en la vida humana. Ahí se pueden satisfacer una serie de necesidades, objetivos y expectativas esenciales; en él pueden emplearse plenamente muchos talentos, capacidades y tendencia a y pueden llevarse a la práctica la formación, los conocimientos adquiridos en la escuela y los de carácter técnico y alcanzar una cierta forma de satisfacción humana en la vida. Las Organizaciones son un sistema social entre persona y trabajo».⁵

«Un estudio nacional sobre la fuerza laboral de Estados Unidos descubrió que los salarios y prestaciones no son las razones principales por las que a las personas les gusta su trabajo o permanecen con su patrón. Tiene mucha más importancia la calidad del trabajo del empleado y el apoyo del ambiente laboral».⁶

⁵ WINERT, ANSFRIEL B., (1985). *Manual de Psicología de la organización*. Barcelona, España: Herder. Página 20.

⁶ ROBBINS, STEPHEN P. y JUDGE, TIMOTHY A. (2013), *Comportamiento Organizacional* (15ª Ed.). México D.F., México: Pearson. Página 5.

El Comportamiento Organizacional (CO)

«Es un campo de estudio que investiga el efecto que lo individuo, grupo y estructura tiene sobre el comportamiento dentro de las organizaciones con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de la organizaciones».

«El planteamiento del comportamiento organizacional está basado en diversas disciplinas. En primer lugar el CO es una forma de pensar. En segundo lugar es multidisciplinario. En tercer lugar, hay una orientación humanista característica dentro del comportamiento organizacional. Las personas y sus actitudes, percepciones, capacidades de aprendizaje, sentimientos y metas son de importancia fundamental para la organización. En cuarto lugar, el campo del CO está orientado al desempeño. ¿Por qué el desempeño es bajo o elevado? ¿Cómo puede mejorarse el desempeño? ¿La capacitación mejora el desempeño en el trabajo?. En quinto lugar, como el campo del CO se basa mucho en disciplinas reconocidas, se considera importante la función del método científico en el estudio de variables y relaciones y en sexto lugar y último, el campo tiene una clara orientación a las aplicaciones, le interesa ofrecer respuestas útiles a las preguntas que surgen en el contexto de las dirección de la organización».⁷

2.1.2. Subsistema de Recursos Humanos dentro de las Organizaciones.

«El Departamento de Recursos Humanos varía según el tipo de organización, no es un fin en sí mismo, solamente un instrumento para que la organización logre sus metas». «En el caso de la Administración Pública las directrices están dadas por la Dirección Nacional de Servicio Civil, quien debe diseñar políticas para mejorar la gestión de personas en la administración civil del Estado en sus fases

⁷ ROBBINS, STEPHEN P. y JUDGE, TIMOTHY A. (2013), *Comportamiento Organizacional* (15ª Ed.). México D.F., México: Pearson. Página 10.

de ingreso, desarrollo y evaluación». «Entregar asesoría especializadas en materias de gestión de personas a las autoridades de Gobierno e implementar políticas e iniciativas de capacitación que fortalezcan la modernización de los servicios públicos. Promueve que, en la gestión de personas que trabajan en el sector público, se incorporen variables para evitar discriminaciones en materia tales como género, tendencias sexuales, religión, étnicas, discapacidades físicas y otras de similar naturaleza.

- Asesorías en selección: entregar asesoría en materia de selección de directivos de alto nivel, que no están incluidos en el Sistema de Alta Dirección Pública, autoridades, Ministros de Estado, Subsecretarios y Jefes de Servicios.
- Premio anual por Excelencia Institucional: creado por ley, es otorgado anualmente por el Servicio Civil a los tres organismos públicos destacados por su buena gestión, la calidad de los servicios proporcionales a sus usuarios/as de las instituciones ganadoras.
- Buenas Prácticas Laborales: difusión e implementación del Código de Buenas Prácticas Laborales, con el propósito de prevenir y erradicar todo tipo de discriminaciones, garantizados especialmente, igualdad de trato entre hombres y mujeres».⁸

«Antiguamente las personas se quedaban para toda la vida en cargos monofuncionales, con una supervisión constante de las tareas. En la actualidad las organizaciones exitosas son las que han tenido estrategias claras para enfrentar los cambios en el entorno y la incertidumbre en un mundo globalizado. Hoy en día las funciones han cambiado para lograr la mayor productividad con mayor flexibilidad, menor supervisión y control mayor movilidad y mayor transferencia en el aprendizaje. Teniendo la capacidad de ingresar, mantenernos, desarrollarnos y reinsertarnos a lo largo de la vida. Si el mundo ha cambiado con las nuevas tecnologías, ¿Cómo podemos adaptarnos hoy? y qué herramientas

⁸ Servicio Civil de Chile (2014). Recuperado el 1º agosto de 2014, del sitio web del Servicio Civil de Chile: <http://www.serviciocivil.gob.cl>.

tenemos que ocupar para que nos apoyen. Para lograr estos cambios y hacerlos con satisfacción, debemos visualizar si tenemos las competencias para efectuar de manera satisfactoria nuestro trabajo en la organización o de que podemos lograr realizar nuestro trabajo para desarrollarlo en forma eficiente y que nos produzca satisfacción al realizarlo. Para esto es necesario elaborar un «Programa de Gestión por Competencias»⁹ donde se analiza la Gestión de Movilidad, Gestión de Desempeño y Gestión de Desarrollo.

2.1.2.2. Competencias.

«¿Qué entendemos por competencia? ¿Para qué sirve? Para poder adentrarnos en el tema de las competencias laborales debemos clarificar los conceptos a trabajar. Este concepto contempla cuatro factores: Capacidad: cualidad que dispone a alguien para el buen ejercicio de algo. Habilidad: gracia en ejecutar algo. Destrezas: arte, o propiedad con que se hace algo. Conocimiento: entendimiento, inteligencia, razón natural».¹⁰

No existe una definición única de competencias, estas tienen elementos comunes: «Capacidad para responder exitosamente una demanda compleja o llevar a cabo una actividad o tarea, incluyendo las actitudes, valores, conocimiento y destrezas que hacen posible la acción efectiva».¹¹

«Son una lista de comportamiento que ciertas personas poseen en mayor medida que otras, y que las transforman en más eficaces para una situación dada».¹²

«Consiste en la capacidad de vincular los conocimiento teóricos de las personas ("Saber") con ciertas destrezas prácticas ("Hacer"), en un Saber - Hacer».¹³

⁹ Programa Diseñado por Central de Abastecimiento, junto a consultora Psicus.

¹⁰ Fuch Consultores «Taller de sobre Competencias», Abril 2012.

¹¹ OECD (2014). Recuperado el 1º agosto de 2014, del sitio web de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos: <http://www.oecd.org>.

¹² Gestipolis (2014). Recuperado el 15 de julio de 2014, del sitio web de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/sobrecomp.htm>.

¹³ Fundación Chile. Estudio realizado año 2010.

La Central de Abastecimiento entiende por competencias como «Conjunto de habilidades, destrezas, conocimiento y aptitudes que deben demostrar las personas para ocupar exitosamente una posición o cargo dentro de la organización».

Para el logro de las competencias se requiere del siguiente cuadro:

Competencias aún no desarrolladas		Aprendiendo el desarrollo de una competencia
No Puedo	Habilidades	Puedo
No se cómo	Conocimiento	Sé cómo
No lo veo importante o apropiado	Valores/Rol social	Es lo correcto de hacer para mi
No soy yo	Auto- imagen	Soy Yo
Me obligan	Rasgo	Lo hago naturalmente
No lo disfruto	Motivaciones	Lo disfruto

Para lograr los objetivos de esta administración se deberá implementar algunos sistemas:

a) Subsistema de cargos.

Define la responsabilidad de cada uno de los puestos de trabajo y los perfiles de cada cargo.

- Análisis de cargos
- Diseño del trabajo
- Rediseño del trabajo
- Descripción y especificación de cargos
- Evaluación de cargos

b) Subsistema de Obtención.

El objetivo de este subsistema es que ingresen a la organización personas con las competencias requeridas para su desarrollo.

- Reclutamiento
- Selección
- Contratación
- Inducción u Orientación

c) Subsistema de Desarrollo.

El objetivo de este subsistema es entregar las herramientas para el desarrollo de las competencias de los empleados.

- Capacitación y desarrollo
- Evaluación del desempeño
- Carrera funcionaria

d) Subsistema de Estimulación.

Se refiere a todas las formas de pago que tienen los empleados.

- Recompensa
- Remuneración
- Incentivos y Beneficios
- Relaciones Laborales.

2.1.3. Actitudes.

2.1.3.1. Definición de Actitudes.

«Las actitudes son enunciados de evaluación - favorables o desfavorables- de los objetos, personas o eventos. Reflejan como se siente alguien respecto de algo, cuando digo "me gusta mi trabajo", expreso mi actitud hacia el trabajo». ¹⁴

2.1.3.2. Componente de las Actitudes.

«Las actitudes son complejas. Si se pregunta a las personas sobre su actitud hacia la organización para la cual trabaja, quizá se reciba una respuesta sencilla, pero es probable que las razones que subyacen a la respuesta sean complejas». ¹⁵

2.1.3.3. Componente Principales de las Actitudes.

«Componente Cognitivo. Aspecto que es de una descripción de ésta o la creencia de cómo son las cosas. Sitúa el escenario para la parte más crítica de una actitud, su componente afectivo. El afecto es el segmento emocional o sentimiento de una actitud y por último el comportamental. Hemos sostenido que las actitudes influyen en el comportamiento. Las investigaciones por lo general concluyen que las personas buscan que haya consistencia entre sus actitudes y su comportamiento. Esto significa que los individuos buscan reconciliar las actitudes divergentes y alinearlas con su comportamientos de modo que parezcan racionales y consistentes». ¹⁶

2.1.4. Motivación.

2.1.4.1. Introducción.

Esta parte explica la importancia en el desempeño laboral de un individuo. Se plantearán las teorías de la motivación.

¹⁴ ROBBINS, STEPHEN P. y JUDGE, TIMOTHY A. (2013), *Comportamiento Organizacional* (15ª Ed.). México D.F., México: Pearson. Página 75.

¹⁵ Apsique (2014). Recuperado el 15 julio de 2014, del sitio web de Apsique:<http://www.apsique.cl> (motivación y satisfacción laboral).

¹⁶ Apsique (2014). Recuperado el 15 julio de 2014, del sitio web de Apsique:<http://www.apsique.cl> (motivación y satisfacción laboral).

Las competencias técnicas y la motivación son fundamentales para el logro de un buen desempeño en el trabajo y así la realización y satisfacción personal.

2.1.4.2. Definición de Motivación.

«La motivación es el interés o fuerza intrínseca que se da en relación con algún objetivo que el individuo quiere alcanzar. Es un estado subjetivo que mueve la conducta en una dirección particular».¹⁷

2.1.4.3. Proceso de motivación.

«Se distinguen tres elementos de la motivación:

- A. Desde el interior de la persona, la existencia de un deseo o necesidad.
- B. Desde el exterior, la existencia de un fin, meta u objetivo, denominado también incentivo en la medida en que se percibe o advierte como instruye o de satisfacción del deseo o necesidad.
- C. Elección de una estrategia de acción condicionada por la valoración de diversas opciones que actuará orientando y limitando la conducta tendiente a procurar el incentivo requerido para su satisfacción».¹⁸

2.1.4.4. Teorías de las Necesidades de Maslow.

En el año 1943 Maslow formuló su concepto de necesidades que influyen en el comportamiento humano. «El hombre es un ser que en transcurso de su vida demuestra sus necesidades. En la medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas toman el predominio del comportamiento».

El autor parte del hecho de que todos los individuos tienen una serie de necesidades fundamentales, a cuya satisfacción aspira. Una necesidad al ser

¹⁷ Apsique (2014). Recuperado el 15 julio de 2014, del sitio web de Apsique:<http://www.apsique.cl> (motivación y satisfacción laboral).

¹⁸ Apsique (2014). Recuperado el 15 julio de 2014, del sitio web de Apsique:<http://www.apsique.cl> (motivación y satisfacción laboral).

satisfecha deja de influir en el comportamiento del individuo. Son las necesidades insatisfechas las motivadoras del comportamiento:

a) Necesidades fisiológicas (comidas, bebidas, vivienda).

El individuo nace con cierto contenido de necesidades fisiológicas, que son necesidades innatas o hereditarias. Por lo tanto, al principio el comportamiento se enfoca exclusivamente hacia la satisfacción de estas necesidades.

b) Necesidades de seguridad (Están el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales).

Enfocadas hacia la protección contra el peligro contra las amenazas y contra la privación. Las necesidades fisiológicas y las de seguridad constituyen las necesidades primarias del individuo, enfocadas hacia la conservación personal.

A medida que un individuo pasa a controlar sus necesidades fisiológicas y de seguridad, surgen lenta y gradualmente las necesidades secundarias: sociales de reconocimiento y auto superación. Sin embargo, cuando el individuo alcanza la satisfacción de las necesidades sociales, surgen las necesidades de estima y solo cuando éstas son alcanzadas. Surgen las necesidades de auto superación. Los niveles de necesidad más alto surgen sólo cuando los niveles más bajos están relativamente controlados y son alcanzados por el individuo. No todos los individuos logran llegar al nivel más alto de las necesidades. Esto es individual.

c) Necesidades Sociales (amistad, amor, sentido de pertenencia, aceptación y amistad).

d) Necesidades de consideración y de estima (autoestima, necesidad de estimulación por parte de los otros, como el status, el reconocimiento y la atención).

e) Necesidad de autorrealización (impulso por convertirse en aquello que uno es capaz de ser; se incluye el crecimiento, el desarrollo del potencial propio y la autorrealización).

2.1.4.4.1. Hipótesis.

Las Hipótesis más importante en que se basa este modelo son:

- a) La división de las necesidades en cinco clases diferentes son desarrolladas en sentido empírico – científico.
- b) La pretensión de validez global del modelo para toda clase de individuo.
- c) La dependencia gradual de las necesidades que surgen para ser satisfechas.
- d) La afirmación de que las necesidades satisfechas no motivan ya que en su estado final al individuo.
- e) La hipótesis de que las necesidades no satisfechas deben motivar necesariamente.

Sin embargo, si resumimos los proyectos de investigación que deberían comprobar la validez del modelo de Maslow, se observara que hay pocos elementos que corroboren la existencia de una jerarquía de las necesidades, tal como prescribe este modelo.

2.1.4.4.2. Resumen del modelo.

Se puede afirmar en resumen lo siguiente:

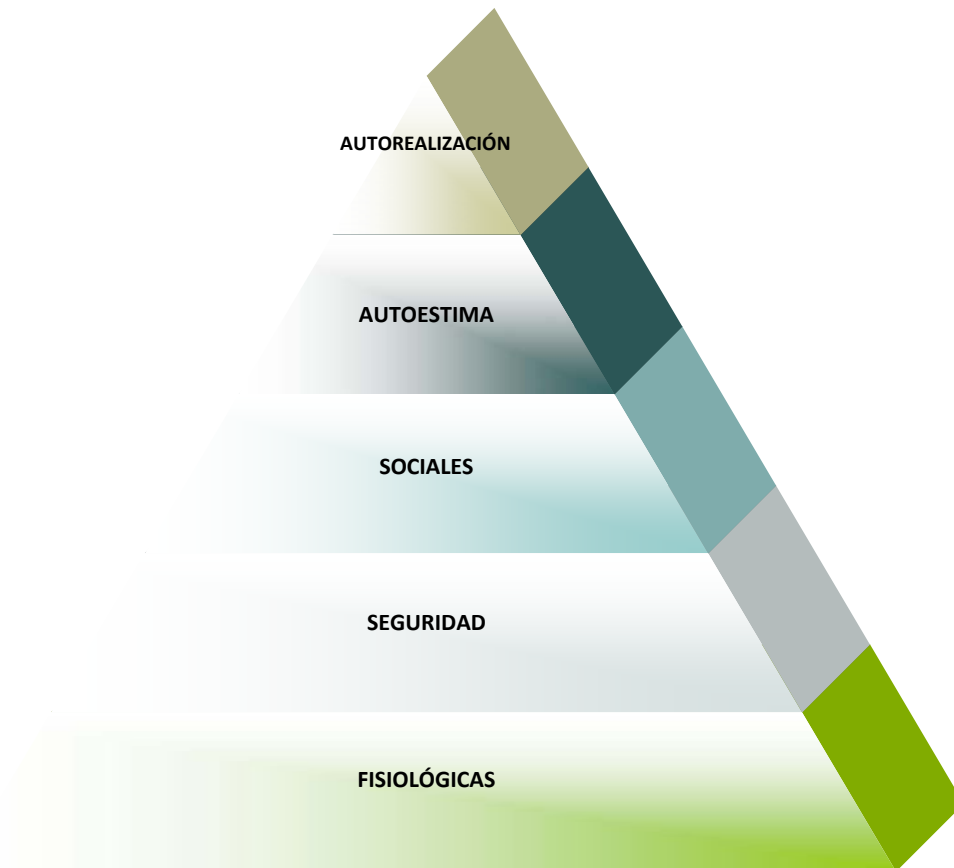
- a) La mayor parte de las personas difieren muy claramente en cuanto al grado en el que pretenden ver satisfechas una determinada necesidad inferior, ante de concentrarse en la satisfacción de las necesidades inmediatamente superior.
- b) Para algunas personas que participan en el proceso de trabajo las necesidades egoístas pueden ser más importante que las sociales. Ejemplo: para un científico la necesidad fisiológica o social puede ser más o menos insignificante mientras su atención se dirige a satisfacer su necesidad egoísta o de autorrealización.

- c) Diferentes “categorías” de nuestras necesidades se superponen o solapan entre sí, y una necesidad individual puede pertenecer al mismo tiempo a varias categorías (por ejemplo, la retribución o los ingresos).
- d) Dentro de unos determinados límites, las personas que trabajan efectúan una sustitución respecto a la satisfacción de diferentes necesidades.

Las necesidades más bajas en la jerarquía requieren un ciclo motivacional relativamente rápido, en tanto que las más elevadas necesitan uno mucho más largo. Si alguna de las necesidades más bajas deja de ser satisfecha durante un largo periodo, se hace imperativa y neutraliza el efecto de la más elevada. Las energías de un individuo se desvían hacia la lucha por satisfacer una necesidad cuando éstas existen.

La teoría sostiene que los seres humanos tienen una jerarquía de 5 tipos de necesidades. El carácter jerárquico se refiere a que estas necesidades se satisfacen en un determinado orden establecido. Las necesidades superiores e inferiores aparecen separadas, el Ego y el Soma, y la realidad se construye de acuerdo a la pirámide que representamos en este recuadro:

2.1.4.4.3. Gráfico de las necesidades humanas.¹⁹



Esta teoría es aplicable en el ámbito laboral ya que cada nivel lo podemos relacionar con un aspecto dentro de cualquiera organización. La diferencia es que los niveles superiores se satisfacen en forma interna (dentro de la persona) y las inferiores corresponden a factores externos como (el salario, contratos). En el presente estudios podemos observar que las Necesidades de Seguridad se

¹⁹ ROBBINS, STEPHEN P. y JUDGE, TIMOTHY A. (2013), *Comportamiento Organizacional* (15ª Ed.). México D.F., México: Pearson. Página 176.

refieren a la estabilidad en el empleo, a la protección contra accidentes, a la seguridad contra riesgos y remuneración. A modo de ejemplo, situados en Cenabast, es este nivel encontramos que la mayoría de las personas se encuentran de planta corresponde a un 71 % motivo por el cual tienen una estabilidad en sus empleos produciéndoles satisfacción. Por otra parte y en este nivel, podemos observar que a un 62 % de los funcionarios el edificio no le brinda seguridad, produciéndoles insatisfacción y otros que están disconformes en un 80 % con la remuneración que perciben.

En el tercer nivel Necesidades Sociales y de Afiliación, en la organización se refiere a la amistad, comunicación entre las personas, aceptación en los grupos de trabajo, los funcionarios encuestados reconocen que son valorados por sus compañeros manteniendo con ellos relaciones cordiales y amables.

En el cuarto nivel Necesidades de Reconocimiento, se sienten reconocidas por sus jefes en el esfuerzo por el cumplimiento de su trabajo y ven la preocupación de la jefatura en sus evaluaciones, produciéndoles satisfacción.

El quinto nivel Autorrealización es más difícil de llenar, se refiere a la propia potencialidad, llegar a la creatividad plena, la organización puede propiciar esta autorrealización fomentando capacitaciones, o puesto más altos en el caso de las promociones. En este nivel solo algunos empleados están de acuerdo con las políticas de capacitación, como también solo están de acuerdo con la distribución de responsabilidad u otros contratos de expertos, produciéndoles insatisfacción (ver análisis de datos).

2.1.4.5. Teoría de los Factores de Herzberg.

«El enfoque de la teoría de Herzberg muestra al individuo como un ser proactivo, el cual se orienta a sus objetivos personales, en cuyo logro las condiciones de trabajo juegan un rol fundamental, es decir, “El comportamiento de las personas con el trabajo está en gran medida afectado por las oportunidades que las condiciones laborales ofrecen para satisfacer objetivos personales».

El modelo de Herzberg supone que todos los individuos poseen un «conjunto» fijo de necesidades básicas que deben satisfacerse. Pero, en lugar de reconocer como Maslow, cinco factores., Herzberg postula que todos los individuos que trabajan en organizaciones tienen dos «conjuntos» de necesidades básicas: «necesidades motivadoras» y «necesidades higiénicas» (designadas con frecuencia en estudios posteriores como «satisfactorias» e «insatisfactorias» o también como factores «intrínsecos» y «extrínsecos» en el puesto de trabajo). En sus estudios Herzberg llegó a la conclusión de que hay condiciones de trabajo que, si no se dan realmente, provocan insatisfacción (las llamadas «condiciones de trabajo extrínsecas») tales como la retribución, la seguridad del puesto de trabajo, las condiciones de trabajo, las reglamentaciones y los procesos administrativos de la organización, la clase y calidad de la dirección y de las relaciones interpersonales en el puesto de trabajo. Si se dan estas «condiciones» (así lo postula Herzberg) no existe insatisfacción, pero no por ellos los colaboradores están necesariamente motivados. Estos factores que se refieren no al trabajo mismo, sino al «contexto», son tan sólo «insatisfactorios» o («factores higiénicos») en el proceso de trabajo. Junto a éste existe un segundo «conjunto» de condiciones de trabajo que se designan con el nombre de factores «intrínsecos», es decir, que se refieren al trabajo mismo, que crean motivación en el individuo y determinan una buena realización del trabajo (tal como rendimiento, reconocimiento, ascensos, el trabajo mismo, las posibilidades de desarrollo personal-racional mediante la realización del trabajo). Estos factores son los «satisfactorios» o «motivadores». Si no se dan tales condiciones, no se produce ninguna insatisfacción importante, pero tampoco están motivados los miembros de la organización.

a) Factores Higiénicos.

Se refieren a las condiciones que rodean al empleado mientras trabaja, incluyendo las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibido, el clima de relaciones

entre la dirección y los empleados, el reglamento interno, oportunidades existentes, entre otras, constituyen los factores tradicionalmente usados por las organizaciones para obtener motivación por parte de los empleados. Herzberg sin embargo, encontraba esos factores higiénicos muy limitados en su capacidad de influir de gran manera en el comportamiento de los empleados. Cuando esos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, ya que su influencia sobre el comportamiento no logra elevar substancial y duraderamente la satisfacción. Sin embargo, cuando son precarios, provocan insatisfacción.

b) Factores motivadores.

Se refieren contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo. Son factores motivacionales que producen efecto duradero de satisfacción y de aumento de productividad en niveles de excelencia, o sea, superiores a los niveles normales. El término motivación, para Herzberg, incluye sentimientos de realización, de crecimiento, y de reconocimiento profesional, manifestados por medio del ejercicio de las tareas y actividades que ofrecen suficiente desafío y significado para el trabajador. Cuando los factores motivacionales son óptimos, aumentan substancialmente la satisfacción; cuando son precarios no influyen sobre ella.

Según esta exposición de las hipótesis básicas del modelo de Herzberg parece importante señalar los puntos y los postulados más esenciales que pueden derivarse de esta idea y comprobarse empíricamente. En el sentido de Maslow podríamos considerar las «necesidades higiénicas» del modelo de Herzberg como necesidades básicas, como factores que mantienen «sanos» a los colaboradores en el medio ambiente laboral. En cambio, las necesidades motivadoras se ha de entender como necesidades de «orden superior», de desarrollo racional y psíquico y de auto actualización: el individuo busca para su satisfacción el estímulo, la autonomía y el desafío en el puesto de trabajo.

Estas necesidades sólo se satisfacen mediante la realización del trabajo mismo y no por el contexto de tal realización, es decir, no por las circunstancias externas,

sino por el trabajo responsable y racional, por la acción independiente, por el reconocimiento del dominio de tareas difíciles.

De esta forma, la teoría de los factores de Herzberg se convierte en una teoría de la motivación jerárquica, con dos niveles dinámicos de proceso y de acciones 1) búsqueda de «higiene» y 2) búsqueda de motivación, debiéndose dar una clara preferencia al nivel de la motivación (según Herzberg). En este caso se plantea un problema: que el modelo de Herzberg se basa en la hipótesis de que la satisfacción en el trabajo (como estado final) o la motivación no constituye ningún concepto «unidimensional». En lugar de ello, Herzberg llega a la conclusión de que dos continuos distintos explican correctamente la satisfacción o la motivación. «Dados los factores asociados con satisfacción e insatisfacción laboral son distintos, no puede inferir que estos sentimientos no son los opuestos uno de otro. El opuesto de satisfacción laboral no es insatisfacción laboral, sino mas bien la ausencia de satisfacción. Similarmente el opuesto de insatisfacción es la ausencia de insatisfacción y no lo es satisfacción.

De modo general, las tareas son definidas inicialmente con la única preocupación de atender los principios de eficiencia y de economía, lo que ha llevado a un vacío en los componentes de desafío y de oportunidad para la creatividad en el contenido de las tareas del cargo. Es así como las tareas pasaron a provocar un efecto de «desmotivación»: La apatía y la alineación son los resultados naturales de la existencia de tareas que no son capaces de ofrecer al trabajador nada más que un lugar decente para trabajar. Los factores de higiene podrán evitar que el trabajador se queje, pero no harán que trabaje más o que lo haga con mayor eficiencia. Si se ofrecen aún más factores higiénicos, los efectos son temporales.²⁰ Retribución por sí misma no es lo que motiva y da satisfacción, pero si produce desmotivación cuando no es gestionada adecuadamente, ya que este es un medio para satisfacer otras necesidades. También se observa el alto grado de

²⁰ ROBBINS, STEPHEN P. y JUDGE, TIMOTHY A. (2013), *Comportamiento Organizacional* (15ª Ed.). México D.F., México: Pearson. Página 178.

inseguridad que les brinda a los funcionarios el edificio en el cual se desempeñan y una mayor insatisfacción. (Ver cuadro de datos).

Cuando estos factores son óptimos evitan la insatisfacción puesto que su influencia en el comportamiento no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera. Cuando los precarios producen insatisfacción, como en éste caso. Por otra parte en los factores intrínsecos los funcionarios consideran que su trabajo debe ser valorado en base a logros de su desempeño. Manifiestan satisfacción en la «Relación con el Jefe Directo» en «el reconocimiento de las tareas encomendadas» como en su evaluación; pero sin embargo, lo consideran autoritario. También demuestran un alto grado de satisfacción en la «relación con sus compañeros de trabajo» y están conformes con el «área de trabajo donde se desempeñan», aunque les parece más atractivo trabajar en el área de la Dirección General Administrativa con un 66 % de preferencias (ver datos sobre el tema en análisis de datos).

2.1.4.6. La Teoría de «X» y la Teoría de «Y» de Mc Gregor.

«Douglas Mc Gregor, psicólogo conductista en teoría de las organizaciones, distinguió dos concepciones opuestas de la administración basada en suposiciones a cerca de la naturaleza humana, primero se describirá la tradicional, la cual denominó teoría “X” y en segundo lugar la concepción moderna, que denomino teoría “Y”.

a) Concepción Tradicional de la Administración: Teoría “X”.

- El hombre es principalmente motivado por incentivo económico
- Por naturaleza el hombre es pasivo, necesita ser administrador, motivado y controlado por la organización.
- Las emociones humanas son irracionales y no deben interferir en el auto – interés del individuo.
- Las organizaciones pueden y deben ser planeadas de tal forma que el sentimiento y las características imprevisibles, puedan ser neutrales y controladas.

- Por esencia el hombre es ocioso.
- Los objetivos individuales generalmente están en contradicción con los objetivos de la organización, imponiéndose, por lo tanto un control más rígido.
- En razón de su irracionalidad intrínseca, el hombre es básicamente incapaz del autocontrol y de la autodisciplina.

En este contexto, las tareas de la administración se restringen a la aplicación y al control de los seres humanos en dirección a los objetivos de la organización.

Entonces, los individuos en la organización deben ser persuadidos, recompensados, castigados, coaccionados, controlados: sus actividades deben ser dirigidas.

Dentro de esta teoría existen creencias adicionales, implícitas, pero ampliamente difundidas:

- El hombre es indolente por naturaleza, evita el trabajo o trabaja lo mínimo posible y prefiere ser dirigido.
- Al hombre le falta ambición; no le gusta asumir responsabilidad y prefiere liberarse de sus responsabilidades.
- En esencia es completamente individualista e indiferente a las necesidades de la organización
- Es confiado, no muy brillante y siempre está dispuesto a creer en demagogos.
- Por naturaleza se resiste a sufrir modificaciones, ya que busca seguridad.

Para Mc Gregor, tales supuestos y creencias condicionan el aspecto humano de muchas organizaciones, en las cuales se supone que las personas tienden a comportarse según las expectativas de la Teoría "X": con indolencia, pasividad, resistencia a los cambios, falta de responsabilidad, inclinación a creer en la demagogia, solicitud excesiva de beneficios económicos. En este caso la organización debe ejercer una intervención activa sobre los trabajadores, sino estos permanecerían pasivos a las necesidades de la empresa o peor aún, podrían resistirse a ella. Al existir una reacción pasiva de los miembros de la organización, no solo existe un daño a nivel individual sino que afecta a la sinergia en la organización como un todo, es decir, la impacta en su totalidad.

b) Nueva Concepción de la Administración: Teoría “Y”.

b.1) El hombre medio siente motivación por el trabajo y dependiendo de las condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción y en este caso, debe ser voluntariamente desempeñado, o también puede ser una fuente de castigo, el cual si es posible, es evitarlo.

b.2) Es este caso, el control externo y la amenaza de castigo no son el único medio para obtener los esfuerzos de alcanzar los objetivos organizacionales. El hombre debe ejercer la autodirección y autocontrolar servicio de los objetivos de la organización.

b.3) El hombre medio aprende, según ciertas condiciones, no solo a aceptar sino que también a buscar la responsabilidad. La evasión de responsabilidad, la falta de ambición y el énfasis sobre la seguridad personal, son generalmente consecuencia de la experiencia de cada uno y no características humanas inherentes.

b.4) La capacidad de aplicar un alto grado de imaginación, de ingenio en la solución de los problemas organizacionales, es amplia y no escasamente distribuida en la población.

b.5) Las potencialmente intelectuales del hombre medio son parcialmente utilizadas.

La descentralización y delegación son medios eficientes para liberar a las personas del excesivo control, permitiéndoles cierto grado de libertad para dirigir sus tareas, asumir responsabilidades y satisfacer sus necesidades.

“El hombre no es pasivo ni va contra las necesidades de la organización, este tiene; motivación básica, potencial desarrollado, además de patrones de comportamiento adecuados y capacitados para asumir plenas responsabilidades”.

La administración tiene la responsabilidad de proporcionar las condiciones apropiadas para que las personas reconozcan y desarrollen por si misma, la motivación, el potencial de desarrollo, la capacidad de asumir responsabilidades,

con el fin que puedan alcanzar mejor sus objetivos personales y dirigir sus comportamiento hacia los objetivos de la organización.

“Administrar es un proceso de crear oportunidades, liberar potenciales, retirar los obstáculos, motivar el crecimiento y proporcionar orientación a las personas dentro de la organización”.

En resumen, la Teoría “X” plantea la necesidad de una administración por controles para lograr la motivación de los individuos y por otro lado la teoría “Y” plantea la necesidad de una administración por objetivos para lograr la motivación del individuo». ²¹

Al analizar la teoría, se puede observar que los Jefes de esta Dirección ven a sus empleados como X e Y. Los Jefes en algunos casos son autoritarios con ellos, esto se ve reflejado en la encuesta, en el ítem Relación con el Jefe Directo en la pregunta «al jefe no le importa imponer su voluntad» casi la mitad lo considera autoritarios. Sin embargo, también reconocieron la preocupación por el jefe y reconocimiento en diferentes aspectos tanto personales como laborales (ver análisis de dato).

2.1.4.7. Teoría de las necesidades de McClelland.

Esta teoría está estrechamente relacionada con conceptos del aprendizaje. McClelland postula que muchas necesidades tienen su origen en la cultura de una sociedad. Tres de estas necesidades aprendidas son la necesidad de logro, la necesidad de afiliación y las necesidades de poder. Él afirma que cuando una necesidad se hace intensiva motiva a las personas a adoptar el tipo de comportamiento que lleva a satisfacer, es decir, una persona que activa alguna de estas necesidades se fijaría metas estimulantes, trabajaría duramente para alcanzarlas y utilizaría sus capacidades y destrezas para su consecución.

David McClelland investigo a gerentes y ejecutivos de éxito en empresas del primer mundo y realizo comparaciones con ejecutivos y gerentes de empresas

²¹ CHIAVENATO, Idalberto (2001). *Administración de Recursos Humanos* (5ª. Ed.). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill., pág.111.

tercermundistas, sus estudios los realizo utilizando técnicas proyectistas, para formular su Teoría de Necesidades. En su teoría se enfocó fundamentalmente a tres necesidades: logro o realización, poder y afiliación.

a) Necesidades de logro o realización: El impulso de sobresalir, de tener logros en relación con un conjunto de normas, de luchar por tener éxito. Su gran deseo es hacer mejor las cosas. No quieren éxito por suerte, buscan el éxito por su trabajo.

b) Necesidades de poder: La necesidad de hacer que otros se comporten de determinada manera, diferente a como hubieran actuado de manera natural. Su deseo es tener impacto, ser influyente y controlar a los demás. Son competitivos y buscan el status. Buscan más prestigio que desempeño eficaz.

c) Necesidad de afiliación: El deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas. Busca gustar y ser aceptado, la colaboración no la competencia.

McClelland investigo ampliamente sobre todo la necesidad de logro, sustentando que las personas que tienen éxito desarrollan una fuerza que los impulsa a sobresalir, de realizar bien las propias tareas y llegar a ser el mejor en todo lo que se hace, no por el interés en las recompensas, sino por la satisfacción de logro, de realización.

Sustentándose en esta Teoría, los ejecutivos eficientes prefieren las condiciones laborales en las cuales pueden asumir gran responsabilidad, correr riesgos calculados y fijarse metas de mediana dificultad; los ejecutivos eficientes poseen una necesidad de logro mucho mayor que los ineficientes, ya que estos últimos muchas veces desarrollan mas fuertes su necesidad de afiliación que la necesidad de logro; por ello les interesa más sociabilizar que realizar bien sus tareas.

Entonces, se puede concluir que los altos ejecutivos se sentirán más motivados en puestos donde prevalecen las siguientes características laborales: responsabilidad, oportunidad de recibir retroalimentación sobre su desempeño y riesgos moderados. La evidencia muestra que los altos realizadores tienen éxito en actividades empresariales, como cuando manejan sus propios negocios.

Una gran necesidad de logro o realización no garantiza ser un buen administrador dentro de una gran empresa, porque la persona estará más interesada en lucirse a

través de realizaciones personales que en influir en otros para que se desempeñen bien en sus puestos. De ahí que un ejecutivo exitoso en su propio puesto porque tiene una alta necesidad de logro, si se le asciende puede resultar no ser un buen gerente. De la misma manera que un eficiente administrador general o gerente de una organización, no suele tener una gran necesidad de logro. Las necesidades de afiliación y de poder tienden a estar relacionadas estrechamente con el éxito administrativo. Los mejores administradores son aquellos con grandes necesidades de poder y bajas necesidades de afiliación. Incluso se puede afirmar que se requiere una alta motivación por el poder, como requisito para la eficacia administrativa. Las empresas han experimentado en la capacitación de los empleados para que logren estimular su necesidad de realización, enseñando a los individuos a pensar en términos de logro, triunfos y éxitos; con el propósito de tener disponibles grandes realizadores para los puestos que lo demanden. Sin embargo, también es necesario formar más y mejores líderes, con una adecuada motivación, estimulando y desarrollando en estos casos sus necesidades de poder y de afiliación. En síntesis, después de analizar algunos conceptos de motivación, se podría concluir que la motivación es la que lleva al individuo a actuar de cierta manera, decidiéndose por una conducta firme hacia un objetivo, alineando el comportamiento con el que requiere la organización para el cumplimiento de las metas.

«Es importante destacar que existe diferentes formas de lograr la motivación, pero esto no es lo fundamental, la organización debe comprometerse y ser coherente con la política de motivación que decida implementar, porque sólo así la empresa vera los resultados. La empresa debe reconocer las diferencias individuales en las personas no todos tienen las mismas necesidades. Se debe dedicar especial atención a conocer cuáles son las necesidades de las personas, para que en el desempeño de su rol se encuentren satisfechos (equipo de trabajo y empleados). De este modo, se podrá ajustar las tareas e incentivos (físico y psicológicos) para

motivarles de una manera más adecuada». ²² Es en este sentido que D. McClelland recomienda reclutar personal de acuerdo a las necesidades más relevantes de los empleados, a saber, si un empleado tiene alta necesidad de poder se le asigna un rol en que satisfaga esta necesidad mientras trabaja, lo mismo si la necesidad es de logro o afiliación.

McClelland: Se le debe el inicio de la Gestión por competencias y logros. Se orienta en las personas y en las situaciones. Entendemos como logro alcanzar un estándar de desempeño en esta necesidad motivadora, la responsabilidad, crecimiento, reconocimiento, los funcionarios administrativos presentaron una correlación positiva muy fuerte, porque quieren ser reconocidos por su experiencia laboral y no por su antigüedad. En la Necesidad de Afiliación, buenas relaciones con las personas los funcionarios presentaron una buena relación con sus pares y jefaturas. En la Necesidad de Poder, influir en otras personas. Las jefaturas demuestran tener un buen desempeño al preocuparse de detectar las necesidades de sus equipos de trabajo.

2.1.4.8. Teoría de la equidad de Stacey Adams.

«Es el justo equilibrio entre un empleado con respecto a los insumos (trabajo duro, nivel de habilidad, la tolerancia, el entusiasmo, etc.) y un empleado de los resultados (salario, beneficio, activos, intangibles, como el reconocimiento, etc.). Según esta teoría la búsqueda de este equilibrio, sirve para garantizar una sólida y productiva relación que se logra con el empleado». ²³

En ella se distingue:

²² ROBBINS, STEPHEN P. y JUDGE, TIMOTHY A. (2013), *Comportamiento Organizacional* (15ª Ed.). México D.F., México: Pearson. Página 180.

²³ CANTV (2015), Estudios de Mc Carter & Schreyer. Recuperado el 23 de febrero de 2015, del sitio web de CANTV, Gobierno Bolivariano de Venezuela: <http://www.cantv.com.ve/seccion.asp?pid=1&sid=1944>.

- a) Yo interior: experiencias del empleado en un puesto diferente dentro de su organización actual.
- b) Yo exterior: experiencia del empleado en una situación o puesto fuera de su organización actual.
- c) Otro interior: otro individuo o grupo de ellos dentro de la organización del empleado.
- d) Otro exterior: otro individuo o grupo de ellos fuera de la organización del empleado.

Los empleados se comportan con amigos, vecinos, compañeros de trabajo o colegas de otras organizaciones o comparan su empleo actual con otros que hayan tenido en el pasado. La elección de la referencia se verá influida por la información que posea el trabajador acerca del referente, así como por el atractivo de éste. Esto ha llevado a centrarse en cuatro variables moderadoras: género, antigüedad, nivel que se ocupe en la organización y años de educación o profesionalismo.

Las investigaciones muestran que los hombres y mujeres prefieren compararse con otros del mismo sexo, como también es común que las mujeres se les paguen menos por un mismo trabajo en comparación con los hombres.

A los individuos no solo les interesa la simple satisfacción de sus necesidades, sino también que el sistema de recompensa (de todo tipo) sea justo.

Si la persona percibe que hay desigualdad tratará de restaurar el balance perdido. Las reacciones a la desigualdad pueden ser físicas o psicológicas, así como también internas o externas.

En esta teoría, a los empleados no solo les importa la retribución material que obtienen por su trabajo, sino además, la comparación de esta retribución con la que reciben otros en circunstancias similares. La percepción de inequidad produce frustración, alta rotación de personal, deterioro del clima organizacional, insatisfacción laboral, etc.

Respecto de esta teoría, los funcionarios de Cenabast no perciben el equilibrio entre los «Incentivos y Retribuciones que Perciben»; no encuentran satisfactoria

su remuneración ni equitativo el sistema de pago de horas extras y no están conformes con la distribución de responsabilidades u otros contratos de expertos, manifestando un alto porcentaje de descontento en estos factores. En la Cenabast una significativa mayoría está descontenta con la remuneración que recibe (ver análisis de datos).

En este sentido, se valida la Teoría de la equidad de Stacey Adams, donde existe una comparación con la retribución que reciben. También se ve validada la teoría en la insatisfacción que presenta el plan de destinaciones.

Respecto de las capacitaciones impartidas, la mitad del universo considera que el Plan debe perfeccionarse ya que no hay posibilidad para todos, solo algunos son seleccionados para realizar cursos de capacitación, produciendo frustración quienes han postulado y no se les ha dado la posibilidad de acceder a cursos de perfeccionamiento por falta de recursos en el área de capacitación.

2.1.5. Satisfacción laboral.

«La idea de la organización como sistema social exige ciertas consideración sobre los beneficios que reciben sus participantes y clientes. La satisfacción y la moral son términos similares que se refieren al grado en que la organización satisface las necesidades de los empleados. Con el término satisfacción nos referimos a este criterio. Entre las mediciones se hallan actitudes, rotación ausentismo, tardanzas y quejas de los empleados».²⁴

«Satisfacción en el trabajo: se puede definir como el sentimiento positivo respecto del trabajo propio, que resulta de una evaluación de sus características. La satisfacción en el trabajo representa una actitud en vez de un comportamiento. Entonces ¿Por qué se ha vuelto importante variable dependiente? Por dos razones: Está demostrado que se relaciona con factores de desempeño, y las preferencias de valor que tiene muchos investigadores de CO. La creencia de que

²⁴ ROBBINS, STEPHEN P. y JUDGE, TIMOTHY A. (2013), *Comportamiento Organizacional* (15ª Ed.). México D.F., México: Pearson. Página 180.

los empleados satisfechos son más productivos que los insatisfechos ha sido un principio básico durante años entre los gerentes». «Aquellos investigadores con valores humanistas sólidos argumentan que la satisfacción es un objetivo legítimo en una organización. La satisfacción no solo tiene una relación negativa con el ausentismo y la rotación, sino, afirman las organizaciones tienen la responsabilidad de brindar a sus empleados trabajos interesantes y con recompensas intrínsecas. Por lo tanto, aunque la satisfacción en el trabajo representa una actitud en vez de un comportamiento, es común que los investigadores del CO lo consideren una variable dependiente».²⁵

«Existe siempre una relación de intercambio entre los individuos y la organización; el modo de satisfacer los objetivos individuales determinan su percepción y la relación, que podrá ser satisfactoria para las personas que perciben que sus recompensas sobrepasan las exigencias que les hacen. El individuo ingresa en la organización cuando espera que su satisfacción personal sea mayor que sus esfuerzos personales. Si cree que sus esfuerzos personales sobrepasan las satisfacciones que obtienen, estará dispuesto a dejar la organización, si le es posible. Al mismo tiempo, la organización espera que la contribución de cada individuo sobrepase los costos de tener personas en la organización. Es decir, la organización espera que los individuos contribuyan con más de los que ella les brinda».²⁶

2.1.5.1. Modelo de Morrinson y Robinson.

Este modelo señala que existe un contrato psicológico entre un empleado y su organización «Formula que la violación de contrato psicológico puede originarse en dos factores remotos: incumplimientos o incongruencia. El incumplimiento se produce cuando el agente de la organización conscientemente rompe una promesa hecha a un empleado; mientras que la incongruencia se produce cuando

²⁵ ROBBINS, STEPHEN P. y JUDGE, TIMOTHY A. (2013), *Comportamiento Organizacional* (15ª Ed.). México D.F., México: Pearson. Página 31.

²⁶ CHIAVENATO, Idalberto (2001). *Administración de Recursos Humanos* (5ª. Ed.). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill., pág.117.

el empleado y el agente organizacional existen diferentes entendimientos acerca de una persona.

Ambos, tanto el incumplimiento como la incongruencia, desarrollan una discrepancia entre el entendimiento del empleado acerca de qué le fue prometido y su percepción actual acerca de que está recibiendo por parte de su empresa.

Cuando el empleado percibe esta discrepancia, comienza un proceso de comparación, a través del cual el trabajador sopesa sus propias promesas y contribuciones, por un lado, y las promesas y contribuciones de la empresa, por el otro. Es muy probable que dicho proceso de comparación desemboque en la percepción de una ruptura del contrato, porque el empleado encuentre que sus contribuciones no han sido adecuadamente correspondidas.

a) Incumplimiento: Se produce cuando los agentes de una organización reconocen que determinada promesa existe, pero conscientemente fallan en sus cumplimientos, debido a que se encuentran imposibilitados o poco dispuestos a mantener su promesa.

b) Incongruencia: en muchas ocasiones de incumplimiento de contrato psicológico, los agentes de la organización creen sinceramente que han respondido a sus promesas mientras los empleados perciben que la organización le ha fallado».²⁷

2.2. Marco Conceptual.

2.2.1. Satisfacción laboral.

La satisfacción laboral ha sido definida como el resultado de varias actitudes que tiene el trabajador hacia su trabajo, los factores concretos (como la organización, compañeros de trabajo, salarios, condiciones del trabajo, etc.) y la vida en general²⁸.

²⁷ Facultad de Psicología, Universidad de Oviedo (2014). Recuperado el 1º agosto de 2014, del sitio web de Psicología: <http://www.psico.uniovi.es/reips/v1n1/articulo> (Modelo de Robinson y Morrinson).

²⁸ ROBBINS, STEPHEN P. (1998), *Fundamentos del comportamiento* (8ª Ed.). México D.F., México: Prentice Hall. Página 31.

De modo que la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto, tiene conductas positivas hacia éste, quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Cuando las personas hablan de las actitudes de los trabajadores, casi siempre se refiere a la satisfacción laboral, de hecho es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente²⁹. Cabe señalar que las actitudes son afirmaciones de valor, favorables o desfavorables acerca de objetos, personas o acontecimientos. Una actitud es una predisposición positiva o negativa frente a un objeto considerado importante. No se tienen actitudes respecto de un objeto cualquiera, o que resulte indiferente. Una actitud no es una conducta. La actitud se encuentra en la conciencia privada de las personas y no es directamente observable, por lo que su estudio requiere de investigaciones de nivel explicativo con uso de técnicas indirectas y/o proyectivas, tales como escalas de medición de actitudes o test de diversos tipos. En general todos los individuos tienen diferentes actitudes y son las que dirigen el comportamiento dentro de la organización y que dará como resultado satisfacción o insatisfacción laboral. La satisfacción laboral y el compromiso con el puesto, es decir, el grado en que la persona se identifica con su trabajo y participa activamente en él y con la organización.

Determinantes de la satisfacción laboral.

Ahora determinar qué variables son las que dirigen el comportamiento hacia una satisfacción laboral, las evidencias indican que los posibles y principales factores son un trabajo intelectualmente estimulante, recompensas equitativas, condiciones favorables de trabajo y buenas relaciones humanas, entendiéndose también a colegas cooperadores.

Los trabajadores tienden a preferir puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus habilidades y capacidades y ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien lo están haciendo, características que hacen

²⁹ Fuente: Blum y Taylor, 1998.

que el trabajo posea estímulos intelectuales. Los puestos que tienen pocos retos provocan fastidio, pero demasiados retos causan frustración y sentimientos de fracaso. En condiciones moderadas, los empleados experimentarán placer y satisfacción.

Los empleados quieren sistemas de pagos y políticas de ascensos que les parezcan justos, claros y congruentes con sus expectativas. Cuando el salario les parece equitativo, fundado en las exigencias del puesto, las habilidades del individuo y el nivel de los sueldos de la Institución, es muy probable que el resultado sea la satisfacción. Del mismo modo, quienes creen que las decisiones sobre los ascensos se hacen en forma honesta e imparcial, tienden a sentirse satisfechos con su trabajo. Los empleados se preocupan por el ambiente laboral tanto en lo que respecta a su bienestar personal como en lo que concierne a las facilidades para realizar un buen trabajo. Prefieren los entornos seguros, cómodos, limpios y con el mínimo de distracciones. Por último, la gente obtiene del trabajo algo más que sólo dinero o logros tangibles: para la mayoría, también satisface necesidades de trato personal.³⁰ Así, los factores situacionales son importantes pero también hay otros de gran trascendencia: sus características personales. En la satisfacción influye el sexo, la edad, el nivel de inteligencia, las habilidades y la antigüedad en el trabajo. Son factores que la organización no puede modificar, pero sí sirven para prever el grado relativo de satisfacción que se puede esperar en diferentes grupos de trabajadores.³¹ Por otra parte Pinilla (1982) plantea una relación muy importante entre la satisfacción laboral y la productividad, él dice: por satisfacción se entiende la actitud general que se adopta frente al trabajo, cuando se ha podido resolver necesidades fundamentales y se tiene conciencia de ello, en tal sentido, los trabajadores necesitan que se les respete y se les trate dignamente.

Es un hecho observable que los trabajadores que se sienten satisfechos en su trabajo, sea porque se consideran bien pagados o bien tratados, sea porque ascienden o aprenden, son quienes producen y rinden más. A la inversa, los

³⁰ ROBBINS, STEPHEN P. (1998), *Fundamentos del comportamiento* (8ª Ed.). México D.F., México: Prentice Hall.

³¹ Fuente: Blum y Taylor, 1998.

trabajadores que se sienten mal pagados, maltratados, atascados en tareas monótonas, sin posibilidades de ampliar horizontes de comprensión de su labor, son los que rinden menos, es decir, son los más improductivos.

Todos somos capaces de percibir claramente lo benéfico, agradable, y estimulante de estar en el trabajo con un grupo de personas que se llevan bien, que se comprenden, que se comunican, que se respetan, trabajan en armonía y cooperación. La buena atmósfera en el trato es indispensable para lograr un elevado rendimiento individual y colectivo de un grupo humano de trabajo³².

2.2.2. Recursos humanos.

En la administración de empresas, se denomina recursos humanos (RR.HH.) al *«trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización»*. Pero lo más frecuente es llamar así a la función o gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto junto a los directivos de la organización.³³

2.2.3. Actitud.

«Las actitudes son enunciados de evaluación - favorables o desfavorables- de los objetos, personas o eventos. Reflejan como se siente alguien respecto de algo, cuando digo "me gusta mi trabajo", expreso mi actitud hacia el trabajo».³⁴

³² Fuente: Pinilla 1982, *Dinámica de la Gestión Empresarial*, Lima: Iberoamericana de Editores S.A.

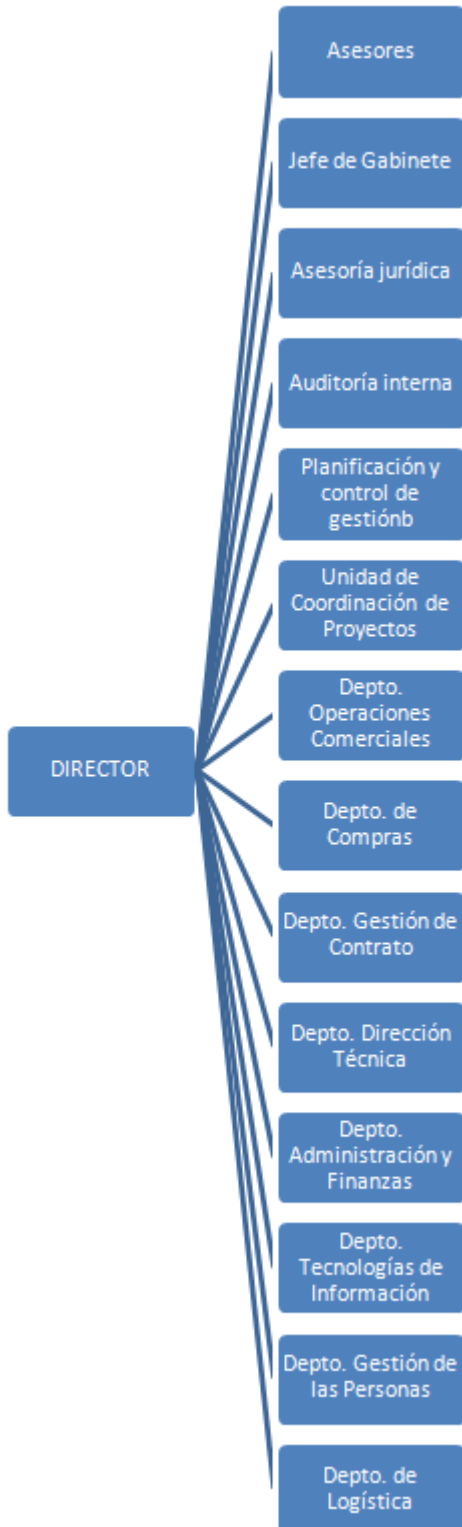
³³ Gestiópolis (2015). Recuperado el 16 de marzo de 2015, del sitio web de Gestiópolis: <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/administracion-de-recursos-humanos-y-el-impacto-en-la-organizacion.htm>.

³⁴ ROBBINS, STEPHEN P. y JUDGE, TIMOTHY A. (2013), *Comportamiento Organizacional* (15ª Ed.). México D.F., México: Pearson. Página 75.

2.2.4. Motivación.

«La motivación es el interés o fuerza intrínseca que se da en relación con algún objetivo que el individuo quiere alcanzar. Es un estado subjetivo que mueve la conducta en una dirección particular».³⁵

2.3. Marco Empírico.



2.3.1. Cenabast: antecedentes generales.

Cenabast es una organización pública dependiente del Servicio de Salud de Chile, que brinda diferentes tipos de servicios a las unidades del sector público de salud, apoyado en su capacidad técnica y profesional especializada. Uno de estos roles es el de Intermediador en el mercado, y el producto que comercializa es «La Gestión de Compra de Fármacos e Insumos y la correspondiente distribución a los Centros de salud», en un mercado extremadamente complejo y delicado, por los efectos inmediatos que provoca cualquier error en los procedimientos, procesos o controles a que están afectos los fármacos en general.

De acuerdo a la normativa que le rige, las Funciones de Cenabast se pueden agrupar de la siguiente manera:

- a) Proveer de medicamentos, artículos farmacéuticos y de laboratorio, material quirúrgico,

15 julio de 2014, del sitio web de Apsique:<http://www.apsique.cl>

instrumental y demás elementos e insumos que los establecimientos y unidades del sector público de salud requieran para el ejercicio de las acciones que deben desarrollar en beneficio de la población, tanto en aspectos preventivos como curativos, en el marco de las políticas de salud definidas por el Gobierno y ejecutadas por el área sectorial correspondiente.

Para estos fines, Cenabast podrá adquirir, almacenar, distribuir a través de dos modalidades Distribución Cenabast o por Distribución Directa Proveedor, transportar, arrendar y vender esos elementos a los organismos, entidades, establecimientos y personas que formen parte del Sistema, con el solo objeto de cumplir los planes y programas del Ministerio y a los demás organismos públicos, entre cuyos fines institucionales esté la realización de acciones de salud en favor de sus beneficiarios.

El modelo desarrollado por Cenabast hace un aporte real, objetivo y relevante a la función de abasteciendo de insumos que debe cumplir necesariamente cada centro de salud, tanto por el aporte de mayor capacidad técnica en la operación de licitación, como en aspectos logísticos de almacenamiento y distribución.

Como aspecto a tener en consideración y que debe tener presente Cenabast, es el no ceder en sacrificar calidad por precio, o exceder los volúmenes necesarios para aprovechar precios y posteriormente arriesgar posibilidad de obsolescencia en elementos de alta sensibilidad como son los medicamentos.

- b) Mantener en existencia una cantidad adecuada de insumos y medicamentos, determinados por el Ministerio de Salud, necesarios para el eficiente cumplimiento de sus programas;
- c) Atender las necesidades que en las materias de su competencia le encomiende satisfacer el Supremo Gobierno, en caso de emergencias nacionales o internacionales;
- d) Prestar servicios de asesoría técnica a otros organismos y entidades del Sistema.

2.3.1.1. Historia de la institución.

El año 1924 nace el Ministerio de Salud, llamado entonces de «Higiene, Asistencia y Previsión Social». La necesidad de centralizar los procesos de aprovisionamiento de dicho Ministerio, da origen en 1930 a una incipiente Central de Compras que cubría las necesidades de todo tipo de productos, dando nacimiento a lo que años más tarde se constituiría como Central de Abastecimiento.

El año 1952, al crearse el Servicio Nacional de Salud (S.N.S.), la Central de Compras pasa a llamarse Central de Abastecimiento, la que tiene por objetivo «atender el aprovisionamiento general de todos los establecimientos del S.N.S.». Entre los rubros a su cargo se contaban textiles, farmacia, materiales de oficina e impresión, menajes para casino y otros, disponiendo incluso de fábricas propias de algodón y gasa. En 1979 se produce un nuevo cambio en el sistema estatal. El Decreto Ley N° 2763 crea el Sistema Nacional de Servicios de Salud (S.N.S.S.) y da origen a la Central de Abastecimiento del S.N.S.S. El rol funcional asignado fue el de abastecer de fármacos e insumos clínicos al sector.

En 1992 se realizaron los primeros diagnósticos para determinar la eficiencia operacional de la institución y del sistema de abastecimiento del sector salud. Luego, los estudios para conocer las características del mercado de productos necesarios para las prestaciones de salud. Los resultados determinan el nuevo rol para CENABAST: transformarse en un organismo intermediador para el sector público de la salud.

En 1995 CENABAST comenzó a operar bajo una nueva modalidad, con una canasta de 33 productos, en la que participan hospitales de las regiones Quinta y Metropolitana. Se realizaron las primeras adquisiciones a través del sistema de licitación electrónica. En este modelo de negocio, la organización estimaba directamente cantidades necesarias para comprar conforme con los datos

históricos con los que contaba y compraba stock suficiente, el que vendía luego a los hospitales y establecimientos de salud.

Finalmente, con el propósito de dar cuenta de las necesidades de abastecimiento del sector, los desafíos que impone el proceso de reforma a la salud (AUGE) y los recursos financieros con los que se cuenta, CENABAST implantó un modelo de operación el año 2004, convirtiéndose en una institución que provee de fármacos y dispositivos médicos a los establecimientos del Sector Público de Salud, actuando mediante mandato o en representación de éstos, a través de convenios con los establecimientos de Salud en los que se establece una comisión por los servicios prestados por CENABAST.

Anualmente se realiza un proceso de consolidación de la demanda de todos los establecimientos de salud que decidan intermediar sus compras a través de CENABAST, sobre la base de una canasta referencial de aproximadamente 2.400 productos, conforme a la política de medicamentos del Ministerio de Salud y las necesidades de los clientes para un año (plan de compras). Este modelo de negocio se basa entonces en programas de compra en escala como mecanismo de gran utilidad para asegurar el acceso y financiamiento de medicamentos esenciales.

2.3.1.2. Misión.

La misión institucional de Cenabast se puede definir como; «Ofrecer soluciones expertas de abastecimiento y compra para fármacos, insumos y bienes públicos para la red asistencial de salud, asegurando con eficiencia y transparencia la oportunidad y la calidad de los bienes proporcionados, para contribuir en la atención de salud resolutiva y oportuna para las personas».

Su visión dice relación con, Intermediando con eficacia, transparencia y eficiencia, los requerimientos de fármacos, insumos médicos y bienes públicos de la red asistencial de salud, mediante el liderazgo de información, tecnología y conocimiento, garantizando la disponibilidad oportuna de los productos requeridos.

Transparencia: Como política global comprometidos en otorgar full transparencia a nuestros procesos operacionales y principalmente al proceso de compras, tanto en el ámbito interno y externo a la institución.

Experticia: En la calidad de servicio, comprometidos a aplicar toda la experiencia y conocimientos de nuestros trabajadores que nos permita otorgar y agregar valor a nuestros productos y servicios.

Eficiencia: En nuestros procesos y en el ahorro en Compras que traspasamos a nuestros clientes, junto a la eficiencia de nuestros procesos operacionales, y la asociación eficaz con nuestros pares del sector salud, nos permitirá continuar otorgando «ahorros al sistema y el autofinanciamiento institucional».

Su visión dice relación con convertirse en el mayor y más eficiente intermediador y coordinador de abastecimiento de fármacos e insumos médicos, sirviendo de base a una salud pública moderna, integral y solidaria.

Tanto la Visión y la Misión como la Planificación Estratégica de CENABAST, han sido establecidas y diseñadas por el Comité Directivo de la institución.

2.3.1.3. Objetivos estratégicos institucionales.

Entre marzo y mayo de 2005 se generó el mapa estratégico institucional, objetivos por perspectivas del cuadro de mando integral y los respectivos Indicadores de Desempeño. Posteriormente, cada jefatura y unidad de gestión firmó sus respectivos compromisos institucionales. Los objetivos son:

- a) Incorporar buenas prácticas de atención centrada en los usuarios a través de la excelencia operacional y garantizando la disponibilidad de fármacos, insumos médicos y alimentos requeridos por los establecimientos del sistema público de salud mediante la entrega de un servicio oportuno, completo de calidad.
- b) Aumentar los niveles de intermediación de Cenabast en la gestión de compras de hospitales y establecimientos de atención primaria, focalizándose en productos con garantía de cobertura, esenciales y de mayor demanda para fortalecer la red pública de atención.

- c) Autofinanciamiento: Asegurar un nivel de autofinanciamiento institucional que permita contar con recursos suficientes para realizar mejoras tecnológicas y de infraestructura necesarias para la entrega de un servicio de intermediación integral.
- d) Posicionamiento de la Institución: Posicionar a la Central de Abastecimiento como una institución eficiente, moderna y comprometida con la Reforma de Salud y la Modernización del Sector Público, a través de una mejora en los niveles de satisfacción del cliente y el desarrollo de una comunidad laboral comprometida.
- e) Asegurar la disponibilidad de productos de calidad en cantidad y tiempo para dar cobertura a los programas ministeriales con énfasis en adultos mayores y en infancia.

2.3.1.4. Gestión.

CENABAST es un organismo técnico del Ministerio de Salud que orienta y racionaliza la adquisición de medicamentos e insumos para el sector, con el fin de garantizar calidad a los pacientes y bajos precios, evitando la discrecionalidad desagregada.

La institución provee de fármacos y dispositivos médicos a los establecimientos del Sector Público de Salud, actuando mediante mandato o en representación de éstos a través de convenios en los que se establece una comisión por los servicios prestados por CENABAST.

El modelo de negocio se basa en programas de compra en escala como mecanismo de gran utilidad para asegurar el acceso y financiamiento de medicamentos esenciales. Su éxito radica en la reducción de precios y ello depende de forma importante de la asociación eficaz con los organismos públicos, la disponibilidad de distribución local y de los sistemas de asistencia médica y la educación de proveedores y clientes.

CENABAST se financia íntegramente con recursos propios derivados de la comisión (6%) que cobra a sus clientes por las operaciones que realiza. Ello

significa que no percibe aportes fiscales para el financiamiento de sus gastos operacionales e inversión, sino que su presupuesto se compone de ingresos derivados de las comisiones cobradas por las labores de intermediación entre los distintos proveedores de insumos clínicos y los usuarios del sistema público de salud.

Es por ello que su operatividad depende -en gran medida- del cabal cumplimiento de los compromisos comerciales adquiridos por los clientes. La pertenencia de éstos al sistema público, no los obliga a establecer relaciones comerciales con CENABAST, sin embargo, dadas las ventajas económicas y de distribución que se les ofrecen gran parte de ellos decide trabajar con la Central de Abastecimiento.

- Productos y servicios que provee CENABAST:
- Los servicios que CENABAST ofrece incluye la intermediación para la compra de fármacos, dispositivos médicos, alimentos y servicios:
- Intermediación para establecimientos de salud del Sistema Nacional de Servicios de Salud (S.N.S.S.).
- Intermediación para establecimientos de salud de la Atención Primaria.
- Intermediación para Programas de la Subsecretaría de Salud Pública del Ministerio de Salud.

CENABAST gestiona además los procesos de comercialización y distribución de Programas Ministeriales, satisfaciendo las necesidades asociadas a programas sanitarios nacionales y de alimentación. Entre los más importantes se encuentran el Programa Ampliado de Inmunizaciones, Programa de Hemofilia, Fibrosis Quística, Programa Sida, Programa de Infecciones Respiratorias Agudas y Programa de la Mujer.

2.3.1.5. Plan de modernización.

El año 2012 CENABAST cumplió 80 años de existencia ininterrumpida al servicio de la Salud Pública del país. Mucho ha cambiado desde aquella «proveeduría de gasas y vendas» de principios del Siglo XX, a la CENABAST que hoy en día se

conoce. Como toda organización social, su historia ha estado marcada por la historia de los avances y retrocesos de Chile, con sus luces y sombras, con sus momentos de éxitos y sus momentos de fracasos.

Hoy CENABAST está en pleno proceso de modernización y reestructuración, fortaleciendo su rol intermediador de fármacos y dispositivos médicos para la red pública de salud.

El desarrollo del proyecto modernizador tuvo como origen el conocimiento real y profundo de la situación financiera, organizacional y logística de la Institución, la que fue realizada en dos auditorías independientes y una consultoría.

Mención especial requiere la contratación del Centro de Sistemas Públicos de la Universidad de Chile, como organismo especializado y técnico para la elaboración en detalle del Plan de Modernización y la creación, al interior de CENABAST, del equipo encargado de la reestructuración y coordinación de los proyectos.

CENABAST representa, en cifras del año 2012, el 19% de lo que se transa en el portal www.mercadopublico.cl, donde la segunda Repartición compradora, es menos que la mitad de lo que la institución compra en un año.

CENABAST está apuntando al logro de los objetivos estratégicos, y aportando valor al país. Ello queda reafirmado con recientes estudios y procesos licitatorios, confiriendo un rol regulador de los precios en el mercado farmacéutico y de servicios relacionados. Esta regulación ha beneficiado y se ha transferido hacia otros actores y sectores de la economía.

2.3.2. Funciones.

2.3.2.1. Funciones del Estamento Administrativo que se desempeñan como secretarías de los departamentos.³⁶

³⁶ www.cenabast.cl (intranet) visitada en agosto 2014.

- a) Coordinar entrevistas, reuniones, solicitudes de audiencia y otras actividades
- b) Contestar llamados telefónicos y derivar consultas adecuadamente
- c) Mantener agenda electrónica actualizada de sus superiores
- d) Llevar programas de citas, reuniones y otros
- e) Organizar y difundir invitaciones a reuniones, charlas, capacitaciones.
- f) Tramitar documentación enviada desde otros departamentos
- g) Llevar minuta electrónica
- h) Llevar contactos telefónicos electrónicamente
- i) Manejar base de datos actualizadas con autoridades
- j) Colaborar y atender labores administrativas propias al superior directo
- k) Mantener archivos actualizados.

2.3.2.2. Funciones del Estamento de Administrativos que se desempeñan en departamentos, secciones y unidades.³⁷

- a) Digitalizar documentos, formularios e informes y correspondencia relacionada con asuntos de su competencia, en cumplimiento de instrucciones de aplicación, y/o específicas impartidas por el superior directo.
- b) Atender usuarios tanto interno (funcionarios de Cenabast), como externos (personas externas de Cenabast).
- c) Mantener programa de citas, consultas, llamadas telefónicas, realizar citaciones, atender peticiones, y reunir los elementos y antecedentes necesarios.
- d) Manejar y controlar la documentación que ingrese o se despache de acuerdo a los procedimientos vigentes.
- e) Registrar y controlar la documentación y correspondencia recibida o enviada por la autoridad o nivel directivo correspondiente.
- f) Realizar la distribución y controlar la documentación pendiente.

³⁷ www.cenabast.cl (intranet) visitada en agosto de 2014.

- g) Tramitar documentación enviado por el Ministerio de Salud o Fonasa, como mandatos de compra, ordinarios, certificado presupuestario para las compras de medicamentos.
- h) Llevar minuta electrónica
- i) Mantener documentación administrativa actualizada
- j) Colaborar y atender labores administrativas propias del superior directo
- k) Mantener archivos actualizados de la documentación que proceda.
- l) Mantener los contactos internos y externos para permitir un adecuado seguimiento de la documentación y trámites correspondientes, en los casos que así proceda.
- m) Redactar documentos.
- n) Atención usuarios, interno como externo según el departamento que corresponda.

2.4. Marco normativo.

2.4.1. Esfera constitucional.

El artículo 19 N° 9 de la Constitución Política de la República garantiza a todas las personas el derecho a la protección de la salud. El Estado protege el libre e igualitario acceso a las acciones de promoción, protección y recuperación de la salud y de rehabilitación del individuo. Es deber preferente del Estado garantizar la ejecución de las acciones de salud, sea que se presten a través de instituciones públicas o privadas, en la forma y condiciones que determine la ley, la que podrá establecer cotizaciones obligatorias.

Lo más importante, en lo que a Cenabast se refiere, es el inciso 3° de la norma en comento: «Le corresponderá (al Estado), asimismo, la coordinación y control de las acciones relacionadas con la salud». Precisamente Cenabast es una expresión de esta obligación plasmada en el artículo 19 N° 9 inciso 3° de la Constitución, en el sentido de que el Decreto Ley fija la obligación de la central de proveer de medicamentos, instrumental y demás elementos o insumos que puedan requerir los organismos, entidades, establecimientos y personas integrantes o adscritas al

Sistema, para la ejecución de acciones de fomento, protección o recuperación de la salud y de rehabilitación de las personas enfermas.³⁸

2.4.2. Esfera legal.

2.4.2.1. El Decreto Ley N° 2763 de 1979.

Este Decreto Ley, publicado en el Diario Oficial el 3 de agosto de 1979, reorganiza el Ministerio de Salud y crea los servicios de salud, el Fondo Nacional de Salud, el Instituto de Salud Pública de Chile y la Central de Abastecimiento del Sistema Nacional de Servicios de Salud. Su capítulo V está referido a la «Central de Abastecimiento del Sistema Nacional de Servicios de Salud», hoy Central Nacional de Abastecimiento. Su artículo 46 dispuso expresamente: «Créase la Central de Abastecimiento del Sistema Nacional de Servicio de Salud, en adelante la Central, que será un servicio público funcionalmente descentralizado, dotado de personalidad jurídica y patrimonio propio.

La Central dependerá del Ministerio de Salud para los efectos de someterse a la supervigilancia de éste en su funcionamiento y a cuyas políticas, normas y planes generales deberá sujetarse en el ejercicio de sus actividades, en la forma y condiciones que determine la presente ley. La central proveerá de medicamentos, instrumental y demás elementos o insumos que puedan requerir los organismos, entidades, establecimientos y personas integrantes o adscritas al Sistema, para la ejecución de acciones de fomento, protección o recuperación de la salud y de rehabilitación de las personas enfermas, con el solo objeto de cumplir los planes y programas del Ministerio y a los demás organismos públicos, entre cuyos fines institucionales esté la realización de acciones de salud en favor de sus beneficiarios; de conformidad al reglamento.

Estas funciones son sin perjuicio de la facultad de los Servicios de Salud y de otros organismos o entidades del Sistema para adquirir dichos elementos de otros proveedores».³⁹

2.4.2.2. La Ley N° 18.575, Orgánica Constitucional de bases generales de la administración del Estado.

³⁸ Artículo 46 inciso 3° del D.L. 2763 de 1979.

³⁹ Artículo 46 inciso 3° del D.L. 2763 de 1979.

Esta normativa legal fue publicada en el Diario Oficial el 5 de diciembre de 1986 y establece las bases generales de la administración del Estado, la organización de los ministerios, intendencias, gobernaciones y demás servicios públicos creados para el cumplimiento de la función administrativa, incluidos la Contraloría General de la República, el Banco Central, las Fuerzas Armadas y las Fuerzas de Orden y Seguridad pública, los Gobiernos Regionales, las Municipalidades y las empresas públicas creadas por ley.⁴⁰

2.4.2.3. La Ley N° 18.834, Estatuto Administrativo.

El Estatuto Administrativo fue publicado en el Diario Oficial el 23 de septiembre de 1989, y fija las relaciones entre el Estado y el personal de los Ministerios, intendencias, gobernaciones y de los servicios públicos centralizados y descentralizados creados para el cumplimiento de la función administrativa. Los empleados de Cenabast son funcionarios públicos, y como tales se rigen por las normas de esta importante normativa legal.

2.5. Marco ético.

En la presente investigación se consideraron variables culturales y psicolaborales recomendadas por los expertos, las que fueron desplegadas en una encuesta que fue respondida de manera consciente y voluntaria por los involucrados, que van de la mano con toda la normativa vigente contenida en leyes, reglamentos y oficios. Del mismo modo, en todas las etapas de esta investigación se ha dado estricto cumplimiento a las normas contempladas en el ordenamiento jurídico vigente.

⁴⁰ Artículo 1° de la Ley 18.575.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

III. MARCO METODOLÓGICO

El capítulo expone la metodología utilizada para llevar a cabo la investigación que tiene como la finalidad conocer la satisfacción laboral del estamento administrativo, de la Central de Abastecimiento en la Región Metropolitana.

La investigación se realizó en torno a los objetivos expresados en la primera parte de del informe, es decir, medir el nivel de satisfacción del personal en las variables de sexo, edad, estamento y determinar el lugar de trabajo más satisfactorio.

Para esto se han tomado como base seis dimensiones: relación con el jefe directo, condiciones en su entorno físico, incentivo y retribuciones, relación con los compañeros de trabajo, evaluación de la junta calificadora y desarrollo de la carrera funcionaria.

Se hace referencial al tipo de estudio, a las fuentes de información y el procedimiento de recolección de datos, finalmente se expone como se llevará a efecto el análisis de los resultados.

3.1. Justificación de la metodología utilizada.

Según señala Herzberg, la productividad de una organización es el reflejo de funcionarios comprometidos, ambos se complementan para desarrollar habilidades, competencias y conocimiento en beneficio del desarrollo personal y de la organización.

Las relevancias están referidas al ámbito metodológico, por ejemplo en tratar de validar un instrumento de medición de satisfacción específico para Cenabast y al ámbito práctico, midiendo por primera vez la Satisfacción Laboral en esta Organización.

Conocer los factores intrínsecos y extrínsecos que servirán para dar mayor satisfacción laboral a los funcionarios administrativos de Cenabast, con un nivel de

motivación que genere diversas alternativas de equipos de trabajo eficaces para avanzar a mejorar modelos de gestión.

Dentro de los factores intrínsecos o motivadores, se hará referencia al trabajo en sí mismo, a la relación con su jefe directo, al reconocimiento y posibilidades de ascenso, responsabilidades mayores; en cambio, los factores extrínsecos, se preocupan de la seguridad, condiciones de trabajo, remuneraciones y recompensas.

Es importante señalar que en esta Organización no se ha realizado un estudio de satisfacción laboral. La justificación de este trabajo considerará el desarrollo de una encuesta donde se analizan seis dimensiones para investigar qué niveles de satisfacción laboral existen en el Estamento Administrativo de la Central de Abastecimiento.

3.2. Fases del proceso.

*La investigación cualitativa supone cuatro fases: preparatoria, trabajo de campo, analítica e informativa*⁴¹.

3.2.1. Etapa preparatoria: En esta etapa el equipo investigador delimita su foco de estudio en la revisión y análisis de diversos estudios y material teórico referido al tema de investigación (Etapa Reflexiva). Posteriormente se planifica la forma de enfrentar y razonar dicha problemática, donde se realizan las acciones a continuar en el proceso de investigación.

3.2.2. Etapa de trabajo de campo: En esta etapa se contacta con el representante directo y se hacen las gestiones con el personal del establecimiento para que proporcionen información relevante y así poder identificar el grado de satisfacción laboral de los funcionarios de Cenabast en la Región Metropolitana. Enseguida, se aplica una encuesta preliminar a algunos funcionarios de la institución, se les

⁴¹ Metodología de la Investigación Cualitativa. Gregorio Rodríguez Gómez, Javier Gil Flores y Eduardo García Jiménez. Editorial Aljibe, año 1999.

comunica que se llevará a cabo un estudio, y que, por lo tanto, se les solicita su participación de forma voluntaria en el proceso, precisando el día y hora de la aplicación del instrumento.

3.2.3. Etapa analítica: Se transcriben los resultados de las encuestas contempladas por el equipo investigador. Eventualmente, se da lectura en forma independiente por cada uno de los investigadores extrayéndose las unidades de significado. Luego se establecerán las categorías y subcategorías, ordenándose de esta forma se para el análisis del discurso. Los resultados se constatarán con el planteamiento teórico y empírico, alcanzando los objetivos propuestos en la investigación. Una vez obtenida la información, se efectuarán las conclusiones, las que tienen la expectativa de ser beneficiosas para dilucidar la problemática de la investigación.

3.2.4. Etapa informativa: Los resultados obtenidos en la investigación serán difundidos en documentos escritos, facilitando un ejemplar a la organización desde donde se obtuvieron los resultados y otra a la Universidad.

Es importante mencionar que el método de investigación adoptado para llevar a cabo el estudio es la fenomenología, método de investigación cualitativo que parte de la base que existe un universo limitado de concepciones sobre un mismo fenómeno. *Las personas comprenden los fenómenos de diferentes formas. La finalidad es entender los diferentes fenómenos educativos y sociales.*⁴²

3.3. Tipo de investigación.

El tipo de investigación es de carácter exploratorio descriptivo, el cual pretende obtener información relacionada con la satisfacción laboral existente dentro de Cenabast. El carácter descriptivo se considera además porque se refiere a las

⁴² Facultad de Economía, Universidad de la República de Uruguay (2014). Recuperado el 21 marzo de 2015, del sitio web de Economía: <http://decon.edu.uy/network/BCU/nagle.pdf>.

impresiones de la población en estudio y detalla situaciones relacionadas con la satisfacción laboral referente a la cultura organizacional.

3.3.1. Diseño metodológico de la investigación.

El diseño de la investigación es, no experimental transversal, ya que en el estudio *no se manipularán las variables y se efectuará en un solo período de tiempo*,⁴³ ya que el propósito es recolectar datos en el ambiente natural de trabajo, con los datos actualizados de primera fuente, a fin de determinar en qué medidas las variables consideradas influyen en la satisfacción o insatisfacción laboral de los funcionarios administrativos investigados. Se destaca así mismo, que este estudio laboral es el primero que se hace en la Central de Abastecimiento.

3.4. Muestra de estudio.

3.4.1. Población.

Efectuado un censo mediante la entrega de la encuesta, de los 139 funcionarios registrados, fueron censados 124 que se encontraban disponibles.

- Departamento de Operaciones Comerciales	18
- Departamento de Compras	21
- Departamento de Gestión de Contrato	23
- Departamento Técnico y Calidad	29
- Departamento Logística	33

La tabulación de la encuesta, análisis y presentación de la información, han sido desarrollados por MS Excel, generando una base de dato que permitió evaluar y comparar los diferentes niveles o indicadores. Así mismo, se utilizaron tablas dinámicas, para elaboración de los diferentes cuadros y gráficos de barra y circulares.

⁴³ Apuntes de la Asignatura de Metodología de la investigación, Francisco Fuentes Contreras, año 2003.

La descripción presentada en las tablas y gráficos, se hizo en función, a cifras numéricas y porcentuales (frecuencias).

3.4.2. Pre test.

Según Hernández S., Fernández C. y Baptista P. (1997). Metodología de la Investigación, la prueba piloto, pre-test, «se aplica a personas con características semejantes a las de la muestra o población. Se realiza con una pequeña muestra (inferior a la definitiva)». ⁴⁴

De esta forma, la muestra para el pre-test quedo conformada por 12 profesionales perteneciente a la Cenabast sede antes señaladas, los que fueron sometidos a esta prueba.

Con las observaciones y alcances que los profesionales hicieron al cuestionario, se establecieron las dimensiones y perfecciono y elaboro el instrumento definitivo.

3.4.3. Universo.

El universo está compuesto por una dotación de 139 funcionarios que labora los Departamentos de Operaciones Comerciales, Departamento de Compras, Departamento Gestión Contrato, Departamento Técnico y Calidad y Departamento Logística, los cuales se encuentran distribuidos de la siguiente forma:

Dirección	Cantidad
Departamento de Operaciones Comerciales	23
Departamento de Compras	25
Departamento de Gestión de Contrato	26
Departamento Técnico y Calidad	30
Departamento Logística	35
Total	139

⁴⁴ Hernández S., pág. 262.

De los 139 empleados de Cenabast, la encuesta fue respondida por 124 funcionarios.

3.4.4. Tipo de muestreo.

Dado a la connotación cualitativa de este estudio, la selección de la muestra obedece a un tipo de muestreo no probabilístico, propio de este paradigma, que no busca la generalización de los resultados, sino una descripción confiable y válida de la población escolar estudiada. Cabe señalar además que la muestra será elegida de acuerdo a ciertos criterios específicos de la investigación.

Además es de tipo intencional, entendiéndose como «aquellos en que los sujetos de la muestra no son elegidos siguiendo las leyes del azar, sino de alguna forma intencional».

Y por último se enmarca dentro del muestreo opinático, definido como aquel en que «el investigador selecciona a los informantes que componen la muestra siguiendo un criterio estratégico personal, los que voluntariamente, por el conocimiento de la problemática, son los más representativos de la población a estudiar o entran en contacto con el equipo investigador a través de sujetos entrevistados previamente».

3.4.5. Criterios de la muestra.

- Personas de ambos sexos.
- Personas contratadas por Cenabast.
- Que pertenezcan al estamento administrativo.

3.5. Sistema de recolección de la información.

Las técnicas de recolección de datos permiten la obtención sistemática de información acerca de los objetos de estudio (personas, objetos y fenómenos) y de su entorno.

Este estudio recurrirá, como instrumento de recolección de información, a la utilización de la información disponible, informantes claves y la encuesta.

3.5.1. Utilización de la información disponible:

Frecuentemente, hay una gran cantidad de datos recolectados por otros, que no necesariamente han sido analizados o publicados. Localizar las fuentes y recuperar la información es un buen punto de partida en cualquier esfuerzo de recolección de datos. Por ejemplo, se puede analizar la información recabada rutinariamente en los liceos, para identificar problemas de conductas a través de los libros de anotaciones correspondientes. Algunas veces, también se pueden identificar los factores que contribuyeron a un problema, pero otras será necesario recolectar información adicional.

La ventaja de usar datos existentes es que su recolección es asequible. Sin embargo, a veces es difícil lograr el acceso a los archivos o reportes requeridos o la información es incompleta o poco precisa.

3.5.2. Informantes claves:

A través de este método, «*se pretende captar la forma como los actores construyen y comprenden su realidad*»⁴⁵. Por ello, tanto profesores, inspectores como estudiantes colaborarán en este estudio, para revelar datos que sean claves.

⁴⁵ MORALES ORTEGA, HELENA (1997), *Manifestaciones de la violencia y la victimización enmarcada en la normatividad de la protección integral del niño*, Barranquilla, Colombia: Universidad Autónoma del Caribe.

3.5.3 Preguntas Encuentra:

- 3.5.3.1 ¿Su jefe se preocupa por su bienestar dentro de Cenabast?
- 3.5.3.2 ¿Está satisfecho con la pre-evaluación de su jefe?
- 3.5.3.3 ¿Su jefe reconoce el esfuerzo que Ud. realiza por cumplir con los plazos para entregar el trabajo que se le ha encomendado?
- 3.5.3.4 ¿Su jefe comparte con Ud. celebraciones organizacionales y sociales?
- 3.5.3.5 ¿Su jefe es una persona con quien se pueda hablar abiertamente?
- 3.5.3.6 ¿Al jefe no le interesa imponer su voluntad?
- 3.5.3.7 ¿Está conforme con su lugar físico de trabajo (espacio, iluminación y climatización apropiada)?
- 3.5.3.8 ¿Está satisfecho con los recursos tecnológicos en su trabajo?
- 3.5.3.9 ¿El edificio donde Ud. trabaja le brinda seguridad?
- 3.5.3.10 ¿Le parece satisfactoria y razonable la remuneración que Ud. recibe?
- 3.5.3.11 ¿Está satisfecho con el plan de destinaciones?
- 3.5.3.12 ¿Está satisfecho con las políticas de capacitación de Cenabast?
- 3.5.3.13 ¿Está de acuerdo con la forma de distribución de responsabilidad u otros contratos de expertos?
- 3.5.3.14 ¿Considera equitativo el sistema de horas extras?
- 3.5.3.15 ¿Sus compañeros valoran y reconocen su trabajo?
- 3.5.3.16 ¿La relación con sus compañeros es cordial y amable?
- 3.5.3.17 ¿Existe colaboración y camaradería entre los compañeros de trabajo, especialmente en los procesos de destinación y adscripción?
- 3.5.3.18 ¿Considera que las evaluaciones que ha recibido reflejan su desempeño durante el periodo calificadorio?
- 3.5.3.19 ¿La carrera funcionaria es un instrumento eficaz y justo para promover los cargos?
- 3.5.3.20 Si tuviera la posibilidad de entrar a la planta, ¿postularía?

3.5.3.21 ¿Su experiencia laboral es considerada para postular a cargos de niveles superiores?

3.5.3.22 ¿Considera que el reconocimiento en su trabajo debe ser valorado en a logros de su desempeños y no a los años de servicio?

3.5.4. Encuesta.

Se elaboró una encuesta anónima con preguntas cerradas y en una escala tipo likert (no específicamente Likert), para medir la satisfacción laboral con cinco grados: «muy de acuerdo», «de acuerdo», «indiferente», «en desacuerdo», y «muy en desacuerdo».

Estos grados se representan mediante una línea o casilleros con conceptos opuestos en sus extremos, la que considera los siguientes elementos:

- El centro representa un punto neutro o indiferencia
- El lado izquierdo es negativo y el derecho positivo.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
-2	-1	0	1	2

En la primera parte del cuestionario identifica el sexo del encuestado (a), edad. Clasificado en 4 grados: entre 20 y 30 años, entre 31 y 40 años, entre 41 y 50 años y 51 años y mas, luego a que estamento pertenece y ¿En qué área de la Central de Abastecimiento le agradaría trabajar?.

En la segunda parte de la encuesta considera las siguientes dimensiones con sus respectivos indicadores que se describen en forma breve y clara:

- Relación con el jefe.
- Condiciones en su entorno físico.
- Incentivos y retribuciones.
- Relación con los compañeros de trabajo.
- Evaluación de la Junta Calificadora.

- Desarrollo de la Carrera Funcionaria.

3.5.4.1. Variables.

En la encuesta se consideraron tres variables: sexo, edad y departamento.

a) Sexo:

Es la diferencia de identidad entre lo femenino y lo masculino, así como las múltiples características que conllevan (comportamiento, actitud, consideración social, carácter físico, etc.).⁴⁶

b) Edad:

Es el tiempo transcurrido desde el nacimiento de un individuo (en esta tesis la edad agrupada en rango etario).⁴⁷

c) Departamento:

Según el Diccionario de la Real Academia Española, es el Ministerio o ramo de la Administración Pública.⁴⁸ En Chile entendemos por Departamento un nivel administrativo descentralizado de la administración pública, entre los niveles de «División» y «Sección».⁴⁹

3.5.4.2. Dimensiones.

Una dimensión es la expresión de algo no directamente medible; los indicadores son expresiones directamente medibles. En el caso de esta investigación, es la expresión de cómo los funcionarios perciben la satisfacción laboral.

⁴⁶ http://es.wikipedia.org/wiki/Ciencias_sociales, visitada en agosto de 2014.

⁴⁷ http://es.wikipedia.org/wiki/Ciencias_sociales, visitada en agosto de 2014.

⁴⁸ <http://lema.rae.es/drae/?val=departamento>, visitada en febrero de 2015.

⁴⁹ Artículo 24 de la Ley 18.575: «En la organización de los Ministerios, además de las Subsecretarías y de las Secretarías Regionales Ministeriales, podrán existir sólo los niveles jerárquicos de División, Departamento, Sección y Oficina, considerando la importancia relativa y el volumen de trabajo que signifique la respectiva función».

Es una forma de hacer medible, lo que de otra manera no podría serlo, por lo tanto, es importante conocer y comprender las dimensiones para el diseño de una encuesta con preguntas relevantes.

Cada dimensión consta de ítems, cuyo objetivo es recoger la impresión o percepción que tiene los encuestados a dicha afirmación.

Las dimensiones seleccionadas para este estudio, corresponden a lo que define Robbins (1998), es como el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente

Dentro de estos factores, podemos resaltar, según estudios, dentro de las características del puesto, la importancia de la naturaleza del trabajo mismo como un determinante principal de la satisfacción del puesto. Hackman y Oldham (1975) aplicaron un cuestionario llamado encuesta de diagnóstico en el Puesto a varios cientos de empleados que trabajaban en 62 puestos diferentes.

Relación con el jefe: el trabajo cubre necesidades de interacción social, siendo el comportamiento del jefe uno de los principales determinantes de la satisfacción, influyendo el reconocimiento formal y la retroalimentación.

Los funcionarios se sienten valorados cuando tienen un líder que los apoya, que no los presiona y se sienten satisfechos cuando con un jefe más tolerante y considerado, que con aquellos autoritarios u hostiles, de acuerdo al autor Eduardo Amoros, en su libro Comportamiento Organizacional, capítulo9: Liderazgo.

Condiciones en su entorno físico: a los administrativos les interesa que su ambiente de trabajo les permita el bienestar y les facilite hacer su trabajo.

Un ambiente físico y con las tecnologías adecuadas les permite un mejor desempeño y favorece la satisfacción por el trabajo, como lo señala Herzberg, 1966 en sus Factores Higiénicos (condiciones de trabajo).

Incentivos y retribuciones: los sueldos, incentivos y retribuciones son compensaciones materiales que los funcionarios reciben a cambio de su trabajo. Las compensaciones de los diferentes incentivos y retribuciones que se otorgan podrían llegar a ser la mayor causa de insatisfacción para los funcionarios. Teoría de la Equidad de Stacey Adam (las personas están motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben de acuerdo al esfuerzo realizado y juzgan la equidad de sus recompensas comparándolas con las que reciben otros).

Relación con los compañeros de trabajo: El trabajo tiene carácter social y en este sentido, un buen clima organizacional contribuye a proporcionar condiciones favorables de trabajo, es decir, un ambiente cordial donde existe camaradería y compañerismo que brinden apoyo, como Maslow lo señala en su Teoría de las necesidades, en donde en este nivel se satisfacen las necesidades egóticas.

Evaluación de la Junta Calificadora: es muy importante para los funcionarios del la Central de Abastecimiento, los puntajes asignados en cada periodo calificadorio, por cuanto entre mejor ubicado se encuentre en su respectivo escalafón, ellos les permitirá ascender a un grado superior u optar por un cargo adicional como es la suplencia.

Desarrollo de la Carrera Funcionaria: es el sistema de promociones, ascensos y postulaciones a niveles superiores donde debe existir una política clara, justa y libre de ambigüedades para favorecer la satisfacción. DFL 35 de años 1995 (de la Central de Abastecimiento) que norma sobre la carrera funcionaria.

Definición operacional.

Para medir la satisfacción laboral del estamento administrativo en estudio, se aplico como instrumento de recolección de datos, una encuesta cerrada, cuya aplicación se realizo en periodo de tres semanas.

Atendiendo a los objetivos planteados en esta investigación, se determinaron seis dimensiones y se evaluaron a sus respectivos niveles de acuerdo a las variables y puntajes de la escala antes señalada.

3.6. Índice de saturación.

En las investigaciones cualitativas no es posible determinar muestras en cuanto a su número, ya que la amplitud está en directa relación con el índice de saturación, es decir, si éste no se consigue se debería seguir investigando.

A. Blanchet y A. Gottman señalan que «a partir de una cierta cantidad de encuestas, las informaciones recogidas aparecen como redundantes y parecen no aportar nada más novedoso. Y no es sino después de haber juzgado que ese punto de saturación ha sido alcanzado, que se puede efectivamente considerar la campaña de entrevistas terminada».

En la presente investigación se contempla realizar encuestas a los sujetos de estudios, con el fin de lograr el índice de saturación anteriormente expuesto.

3.7. Confiabilidad y validez.

La confiabilidad está definida como el «grado en que las respuestas o el registro de observaciones son independientes de las circunstancias accidentales de la investigación»,⁵⁰ por lo que se hace referencia a la posibilidad de replicar los estudios, es decir, que utilizando los mismos métodos otro investigador puede llegar a los mismos resultados.

La validez, por su parte, es la medida en que se interpreta en forma correcta la información obtenida. En lo que concierne a su exactitud exige:

⁵⁰ YUNI, JOSÉ y URBANO, CLAUDIO (2006), *Técnicas Para Investigar y formular proyectos de investigación*, Barranquilla, Córdoba: Brujas, pág. 34.

- Estimación de la medida en que las conclusiones representan efectivamente la realidad empírica.
- Estimación de si los constructos diseñados por investigadores representan o miden categorías reales de experiencia humana.

Este estudio, al ser cualitativo, pretende obtener tales estimaciones por medio de diversos métodos, entre los cuales se pueden señalar:

- Índice de saturación: Aspectos anteriormente desarrollados.
- Validez de Negociación: Consiste en validar los resultados e informes de la investigación, básicamente mediante el contraste de los resultados obtenidos en el estudio, lo que para la presente investigación se pretende realizar por medio del contraste de la información con el marco de referencia.

3.8. Malla temática

Tipo	Categorías	Subcategorías
	1. Relación con el jefe directo	1.1. Su jefe se preocupa por su bienestar dentro de la Cenabast
		1.2. Está satisfecho con la pre-evaluación de su jefe
		1.3. Su jefe reconoce el esfuerzo que Ud. realiza por cumplir con los plazos para entregar el trabajo que se le ha encomendado
		1.4. Su jefe comparte con Ud. celebraciones organizacionales y sociales
		1.5. Su jefe es una persona con quien se pueda

Encuestas a los funcionarios de Cenabast de la Región Metropolitana		hablar abiertamente
		1.6. Al jefe no le interesa imponer su voluntad
	2. Condiciones en su entorno físico	2.1. Está conforme con su lugar físico de trabajo (espacio, iluminación y climatización apropiada)
		2.2. Está satisfecho con los recursos tecnológicos en su trabajo
		2.3. El edificio le brinda seguridad
	3. Incentivo y retribuciones	3.1. Le parece satisfactoria y razonable la remuneración que Ud. recibe
		3.2. Está satisfecho con el plan de destinaciones
		3.3. Está satisfecho con las políticas de capacitación de la Cenabast
		3.4. Está de acuerdo con la forma de distribución de responsabilidad u otros contratos de expertos
		3.5. Considera equitativo el sistema de horas extras
	4. Relación con los compañeros de trabajo	4.1. Sus compañeros valoran y reconocen su trabajo
		4.2. La relación con sus compañeros es cordial y amable
		4.3. Existe colaboración y camaradería entre los compañeros de trabajo, especialmente en los procesos de destinación y adscripción
	5. Evaluación de la Junta Calificadora	5.1. Considera que las evaluaciones que es recibido, reflejan su desempeño durante el periodo calificadorio
	6. Carrera funcionaria	6.1. La carrera funcionaria es un instrumento eficaz y justo para promover los cargos
6.2. Si tuviera la posibilidad de entrar a la planta, postularía		

		6.3. Su experiencia laboral, es considerada para postular a cargos de niveles superiores
		6.4. Considera que el reconocimiento en su trabajo debe ser valorado en a logros de su desempeños y no a los años de servicio

3.9. Plan de análisis.

Luego de desarrollar el proceso de recolección de la información mediante las encuestas, las que fueron tratadas y archivadas de manera cabal y fehaciente, para así resguardar la información, se procedió a planificar el análisis de la información que consistió básicamente en dos métodos.

Los métodos de análisis de datos constituyen técnicas o instrumentos que permiten procesar los antecedentes entregados por los partícipes del estudio, con el fin de obtener la información que permita realizar conclusiones y contribuciones al conocimiento, desde la realidad de los sujetos encuestados. En este sentido, se aplicaron, como métodos de análisis de datos, el análisis de contenido y el análisis descriptivo, los cuales se exhiben a continuación.

3.9.1. Análisis de contenido.

Según *Serrano*,⁵¹ el análisis de contenido «*trata de analizar y estudiar con detalle el contenido de una comunicación escrita, oral, visual*». También, por otro lado, la autora, citando a *Berelson*, sostiene que «*es una técnica de investigación para la descripción objetiva, sistemática y cualitativa del contenido manifiesto de las comunicaciones con el fin de interpretarlas*».⁵²

Siguiendo a la autora, se utilizó el análisis de contenido del *tipo manifiesto*, pues *éste se centra en analizar solamente lo que el sujeto partícipe de la investigación*

⁵¹ PÉREZ SERRANO, G. (2007), *Investigación cualitativa. Retos e Interrogantes II, Técnicas y Análisis de Datos*, Madrid: La Muralla, pág. 134.

⁵² PÉREZ SERRANO, G., *ob. cit.*, pág. 135.

*ha dicho, en donde se transcriben las respuestas en base a un código determinado.*⁵³

Este método de análisis permitió organizar y reducir datos consistentes en las respuestas transcritas a partir de las encuestas aplicadas, a fin de establecer los corpus, con sus unidades de registro, códigos y categorías correspondientes.

Fue así como la investigadora seleccionó la información entregada por cada uno de los funcionarios, en función de las categorías y subcategorías, constituyendo un libro de códigos para cada encuesta realizada, con el propósito de ordenar la información y facilitar el análisis de las mismas.

3.9.2. Análisis descriptivo.

Después de organizar la información recopilada en categorías y subcategorías, basadas en las respuestas expresadas por los informantes, se procedió a realizar un análisis descriptivo, pues según Bernal, los estudios descriptivos identifican y caracterizan hechos, situaciones o fenómenos, pero no dan explicaciones sobre éstos.

Además, es destacable consignar que este proceso de análisis permitió elaborar posteriormente el informe de hallazgos de la investigación.

3.9.3. Informe de hallazgos.

El informe de hallazgos se caracteriza por presentar la información que el investigador obtuvo del campo de estudio, conforme a su propósito. Por ello, el informe permitirá al lector conocer cómo se fueron descubriendo y dando respuestas a las preguntas y objetivos de la investigación.

3.9.4. Conclusiones o teorización del estudio.

⁵³ PÉREZ SERRANO, G., *ob. cit.*, pág. 135.

Las conclusiones o la teorización en las investigaciones y en especial las cualitativas, son capaces de aportar a la construcción de conocimiento y teorías acerca de los fenómenos que se estudian, en base a todo el trabajo y conocimiento que se ha adquirido durante todo el proceso de investigación, desde la realidad social.

En la teorización existen distintos niveles. Uno de ellos es el de interpretación, que fue empleado para el presente estudio. Según Martínez, éste se centra en la elaboración de teorías comprensivas de la realidad humana, donde se interpretan los datos obtenidos. También destaca que más que un instrumento para adquirir conocimiento, es el modo natural de ser de los seres humanos. Es en base al nivel de interpretación en que se puede explicar o dar a conocer significados acerca de una realidad determinada.

CAPÍTULO IV

INFORME DE HALLAZGOS

IV. INFORME DE HALLAZGOS

En este capítulo se darán a conocer los principales hallazgos encontrados desde la información obtenida por la investigadora a partir de las encuestas semiestructuradas realizadas a los funcionarios de CENABAST que se

desempeñan en la Región Metropolitana, los cuales se pondrán en relación con los antecedentes del marco bibliográfico seleccionado en el estudio.

Cabe consignar que las respuestas proporcionadas por los funcionarios encuestados son limitadas, y al profundizar sobre ellas se observó, en general, una redundancia sobre las mismas.

Datos generales.

Se encuestaron 124 funcionarios de CENABAST de la Región Metropolitana.

-En cuanto a la variable «Departamento», 18 funcionarios pertenecen al Departamento de Operaciones Comerciales (14,5%), 21 a Compras (16,9%), 23 a Gestión de Contratos (18,5%), 29 a Técnico y Calidad (23,4%) y 33 a Logística (26,6%).

-En cuanto a la variable «edad» de los funcionarios, 9 de ellos se encuentran en categoría 1, es decir, entre 20 y 30 años (7,3%), 34 en categoría 2, o sea, entre 31 y 40 años (27,4%), 41 en categoría 3, vale decir, entre 41 y 50 años (33,1%), y 40 en categoría 4, a saber, 51 años o más (32,2%).

-Por último, en cuanto a la variable «sexo» de los funcionarios de CENABAST encuestados, 82 fueron mujeres (66,1%) y 42 varones (33,9%).

A los funcionarios de Cenabast se les permitió poner una de cinco posibles respuestas en la encuesta aplicada. Si su respuesta frente a la premisa era «muy en desacuerdo», se cifra en -2. Si su respuesta frente a la premisa era «en desacuerdo», se cifra en -1. Si su respuesta frente a la premisa era «indiferente», se cifra en 0. Si su respuesta frente a la premisa era «de acuerdo», se cifra en 1. Y si su respuesta frente a la premisa era «muy de acuerdo», se cifra en 2.

Los resultados finales se sumaron y se dividieron en el número de funcionarios de la respectiva variable, obteniendo un promedio.

4.1. Relación con el jefe directo.

4.1.1. Su jefe se preocupa por su bienestar dentro de la Cenabast.

El promedio general de los funcionarios de Cenabast frente a esta primera consulta fue de 0,76, cifra cercana a 1, lo que revela que en general los trabajadores se manifiestan estar prácticamente de acuerdo con la premisa de que sus jefes están preocupados por su bienestar laboral.

Los hombres demostraron estar más de acuerdo (0,88) que las mujeres (0,70).

Por departamento las cifras no fueron demasiado distintas de los números globales. En el Departamento de Compras el grado de satisfacción fue de 0,48; en el de Gestión de Contratos de un 0,74; en el de Logística fue de 0,94; en Operaciones Comerciales un 0,56; y en el Departamento Técnico y Calidad un 0,90.

En cuanto a la variable etárea, el primer tramo (de 20 a 30 años) cifró en 1,33 su afiliación con esta premisa. El tramo 2 (31 a 40 años) lo fijó en 0,76. El tercer tramo (41 a 50 años) lo precisó en 0,68. El último tramo (51 años o más) lo estableció en 0,70.

En síntesis, las cifras revelan que quienes más sienten que sus jefes se preocupan por su bienestar son los hombres (0,88), los funcionarios jóvenes (1,33) y el personal del Departamento de Logística, aunque con un modesto 0,94, es decir, estos funcionarios manifestaron simplemente estar de acuerdo con la premisa. Quienes se demostraron más disconformes frente a la interrogante fueron los adultos jóvenes y los funcionarios del Departamento de Compras, con

cifras más cercanas a la indiferencia frente a la premisa (0) que a una afiliación con una postura activa (1).

4.1.2. Está satisfecho con la pre-evaluación de su jefe.

Cenabast ante todo es un servicio público, sujeto a las normas del Estatuto Administrativo. Por ello su personal no se encuentra al margen de las reglas sobre calificación de los funcionarios públicos. Una de estas reglas fija precisamente que el jefe directo de cada funcionario debe realizar una precalificación. El Artículo 41 del Estatuto Administrativo dispone que «La Junta Calificadora adoptará sus resoluciones teniendo en consideración, necesariamente, la precalificación del funcionario hecha por su Jefe Directo».⁵⁴ Siendo esta pre-evaluación un factor substancial en el marco de la satisfacción laboral funcionaria, era casi una obligación descifrar el grado de conformidad con que cada funcionario percibe su precalificación.

El promedio general fue de 1,22, por lo que la generalidad de los funcionarios se mostró de acuerdo con la premisa.

Las mujeres (1,28) se mostraron levemente más satisfechas que los varones (1,10).

Por departamento las cifras no distaron demasiado del promedio general: Operaciones comerciales un 1,39; Compras un 1,48; Gestión de contratos un 1,17; Técnico y calidad un 0,79; y Logística un 1,36.

⁵⁴ BCN (2015), Estatuto Administrativo, Ley N° 18.834 de 23 de septiembre de 1989. Recuperado el 4 de marzo de 2015 del sitio web de la Biblioteca del Congreso Nacional de Chile: <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=236392>.

Finalmente, por edad, el tramo más joven cifró su conformidad con la premisa en un 1,56; el tramo 2 en un 1,03; el tercer tramo en un 1,20 y el rango más longevo en un 1,33.

4.1.3. Su jefe reconoce el esfuerzo que Ud. realiza por cumplir con los plazos para entregar el trabajo que se le ha encomendado.

El promedio general fue de 1,05: existe acuerdo sobre esta afirmación.

Las mujeres (1,13) se mostraron estar más de acuerdo que los hombres (0,88).

Los departamentos cifraron esta premisa en 1,39, tratándose de Operaciones comerciales, Compras: 1,33, Logística: 1,00, Gestión de contratos: 0,91 y Técnico y calidad: 0,79.

En la variable etárea el tramo 1 se registró en un 1,11, el tramo 2 en 0,76, el tramo 3 en 1,00 y el tramo 4 en 1,33.

En síntesis, los funcionarios de Cenabast manifestaron estar contestes con la noción de que sus jefes reconocen que se esfuerzan por cumplir sus tareas dentro de los plazos programados. Quienes demostraron estar menos de acuerdo fueron los hombres, adultos jóvenes y el departamento Técnico y calidad.

4.1.4. Su jefe comparte con Ud. celebraciones organizacionales y sociales.

En Chile es común la tradición de las empresas de celebrar algunas festividades en conjunto con sus trabajadores. Las fiestas patrias, durante mediados de septiembre, el aniversario de la empresa o la víspera de año nuevo son comúnmente el escenario perfecto para organizar un banquete entre empresarios y empleados. Según un estudio de Adecco, el 65% de las empresas en Chile celebró las fiestas patrias de 2014 con sus trabajadores.⁵⁵

La media de esta hipótesis fue de 1,07, de manera que existe una aceptación general sobre este concepto.

Mujeres (1,02) y hombres (1,17) demostraron estar de acuerdo casi en la misma proporción.

Operaciones comerciales demostró estar bastante de acuerdo con la premisa (1,61). Le siguió el Departamento de Logística (1,36), Técnico y calidad (0,97), Compras (0,71) y Gestión de contratos (0,70).

Los más jóvenes manifestaron su conformidad con un promedio de 1,67. Los tramos 3 (1,17) y 4 (1,18) se expresaron de similar manera. El tramo 2, en cambio, demostró estar poco de acuerdo con la hipótesis, con un magro 0,68.

Si bien existe un consenso general a favor de la hipótesis, los números también nos indican que en Cenabast existen departamentos (Compras y Gestión de contratos) y un rango de edad (31 a 40 años) que sólo demostraron leve conformidad con la premisa, de modo que la satisfacción laboral puede variar en cada clase de ambiente de trabajo. Destaca, además, la prácticamente nula variación de los guarismos entre varones y mujeres. Parece ser que sobre esta

⁵⁵ La Cuarta (2014), Crónica. Recuperado el 5 de marzo de 2015 del sitio web del Diario La Cuarta: <http://www.lacuarta.com/noticias/cronica/2014/08/63-172645-9-el-65-de-las-empresas-celebrara-fiestas-patrias-con-sus-titanes.shtml>.

interrogante existe una visión más objetiva de las actividades de extensión de la organización, más allá de las diferencias socioculturales propias de la dicotomía entre hombres y mujeres.

4.1.5. Su jefe es una persona con quien se pueda hablar abiertamente.

El promedio general fue de 1,15, lo que demuestra conformidad de los funcionarios con esta premisa.

Las mujeres (1,20) demostraron estar levemente más de acuerdo con esta premisa que los varones (1,05).

Por departamentos las cifras fueron las siguientes: Operaciones comerciales: 1,39; Compras: 1,38; Gestión de contratos: 1,17; Técnico y calidad: 0,79; y Logística: 1,15.

Por edad las cifras fueron las siguientes: tramo 1: 1,22; tramo 2: 0,74; tramo 3: 1,20; y tramo 4: 1,43.

En síntesis, fueron las mujeres, el departamento de Operaciones comerciales y los funcionarios de mayor edad quienes resultaron estar más de acuerdo con la idea de que el jefe es una persona con quien se pueda hablar abiertamente. Respecto a la edad de los funcionarios, pareciera ser que el paralelo «confianza-madurez» es una relación que excede los límites de esta investigación y se trata más bien de un correlato generalizado de las relaciones intersubjetivas. Con todo, normalmente los funcionarios de Cenabast del tramo 4 (sobre 51 años) llevan mucho tiempo trabajando para la organización. Por ende, un funcionario maduro, que lleva años trabajando en la institución, confía más en su jefe, que lo conoce desde hace muchos años.

4.1.6. Al jefe no le interesa imponer su voluntad.

En esta premisa hubo una alta tasa de indiferencia (el promedio general fue de 0,44), lo que revela una postura neutral frente a la hipótesis de que el jefe sea un sujeto abusivo con el poder que se le ha confiado.

Por sexo prácticamente no hubo diferencias: 0,44 en el caso de las mujeres y 0,43 tratándose de los varones.

Los departamentos arrojaron los siguientes guarismos: Operaciones comerciales: 0,22; Compras: 0,38; Gestión de contratos: 0,96; Técnico y calidad: -0,03; y Logística: 0,64.

Por edad las cifras fueron las que a continuación se indican: tramo 1: 0,89; tramo 2: 0,35; tramo 3: 0,37; y tramo 4: 0,48.

En resumen, es posible observar una paridad en la variable «género» (0,44 – 0,43) y una indiferencia levemente más cercana a la disconformidad tratándose del departamento Técnico y calidad (-0,03). Por su parte, el departamento Gestión de contratos reveló una cifra más cercana a la conformidad con la premisa (0,96).

4.2. Condiciones en su entorno físico.

4.2.1. Está conforme con su lugar físico de trabajo (espacio, iluminación y climatización apropiada).

El promedio total fue de 0,35.

En la variable género los resultados fueron de un 0,41 respecto de las mujeres y 0,24 tratándose de los hombres.

Los departamentos arrojaron los siguientes resultados: Operaciones comerciales: 0,28; Compras: 0,33; Gestión de contratos: 0,78; Técnico y calidad: 0,14; y Logística: 0,30.

Por edad las cifras fueron las que a continuación se indican: tramo 1: 0,33; tramo 2: 0,44; tramo 3: 0,61; y tramo 4: 0,03.

En suma, las mujeres se muestran levemente más conformes con su entorno físico que los hombres (0,41 y 0,24 respectivamente); el departamento Técnico y calidad es el más insatisfecho (0,14) y el departamento Gestión de contratos el más satisfecho (0,78); y el grupo etáreo más longevo demostró ser el más disconforme (0,03).

4.2.2. Está satisfecho con los recursos tecnológicos en su trabajo.

El promedio global fue de 0,82.

La cifra general prácticamente no varía al aludir al sexo de los funcionarios: 0,85 en las mujeres y 0,76 en los hombres.

Tampoco se observa una oscilación importante en los datos arrojados por los funcionarios desde la óptica de los departamentos a los que pertenecen: Operaciones comerciales: 0,67; Compras: 0,81; Gestión de contratos: 0,96; Técnico y calidad: 0,83; y Logística: 0,82.

Por edad las cifras igualmente mantuvieron cierta uniformidad: tramo 1: 1,11; tramo 2: 0,74; tramo 3: 0,90; y tramo 4: 0,75.

En síntesis, los funcionarios de Cenabast están conformes con los recursos tecnológicos en su trabajo: levemente más las mujeres, el departamento Gestión de contratos y los más jóvenes.

4.2.3. El edificio le brinda seguridad.

Se trata de la primera variable con promedio general negativo, con un -0,18.

La cifra se mantiene casi igual en hombres y mujeres: -0,12 y -0,21 respectivamente.

Por departamentos se perciben diferencias: Operaciones comerciales: 0,06; Compras: -0,57; Gestión de contratos: -0,22; Técnico y calidad: -0,24; y Logística: -0,03.

Por edad las cifras fueron las que a continuación se indican: tramo 1: 0,56; tramo 2: -0,09; tramo 3: -0,32; y tramo 4: -0,28.

El edificio de Cenabast se encuentra situado en José Domingo Cañas 2681 (entre Pedro de Valdivia y Los 3 Antonios), comuna de Ñuñoa. Es un edificio de dos pisos emplazado al centro de un predio de propiedad fiscal. Si bien el promedio está más cercano a la indiferencia que a la disconformidad con la premisa, no deja de llamar la atención cifras más cercanas a la insatisfacción laboral, como las del departamento de Compras (-0,57) y del rango de edad más bisoño (-0,56).

4.3. Incentivo y retribuciones.

4.3.1. Le parece satisfactoria y razonable la remuneración que Ud. recibe.

Estamos frente a la variable con la más alta tasa de insatisfacción laboral de toda la encuesta: el promedio general fue de -0,86. Se trata de la variable más sensible en los estudios de insatisfacción laboral, ya que el salario de un trabajador representa su propio esfuerzo y dedicación a la actividad productiva y, de alguna manera, su ego. El Centro de Estudios de la Nueva Economía de la Universidad de Belgrano realizó en 2010 una encuesta salarial nacional, que evidenció que gran parte de los trabajadores cree que debería ganar más dado su rendimiento. El 86% de los trabajadores encuestados cree que debería cobrar más por su desempeño laboral y el 69% espera un aumento de sueldo para el año próximo.⁵⁶

La encuesta aplicada a los funcionarios de Cenabast arrojó que las mujeres están más insatisfechas que los varones en esta premisa (-0,90 versus -0,79, respectivamente).

Los departamentos arrojaron los siguientes guarismos: Operaciones comerciales: -0,61; Compras: -1,10; Gestión de contratos: -0,96; Técnico y calidad: -0,79; y Logística: -0,85.

Por edad las cifras fueron las que a continuación se indican: tramo 1: -0,44; tramo 2: -0,79; tramo 3: -1,05; y tramo 4: -0,83.

En fin, los más insatisfechos fueron las mujeres, el departamento de Compras y el tercer tramo de edad, correspondiente al adulto medio (41 a 50 años).

4.3.2. Está satisfecho con el plan de destinaciones.

⁵⁶ «Alta insatisfacción por el salario con relación al rendimiento personal» (2010). Recuperado el 27 abril de 2015, del sitio web de comercio y justicia: <http://comercioyjusticia.info/blog/archivo/alta-insatisfaccion-por-el-salario-con-relacion-al-rendimiento-personal/>.

El plan de destinaciones es un programa administrativo que tiene por objeto dotar a las distintas reparticiones de un servicio público de los funcionarios idóneos para la función requerida, según un procedimiento objetivo, transparente y conocido por todos los que participen en él, de conformidad a lo dispuesto en la ley y sus reglamentos.

Nuevamente el promedio total frente a esta premisa es neutral: 0,12.

En mujeres fue de un 0,17 y en los hombres un 0,02.

Los departamentos arrojaron las siguientes cifras: Operaciones comerciales: 0,44; Compras: -0,29; Gestión de contratos: 0,17; Técnico y calidad: 0,21; y Logística: 0,09.

Por edad los valores fueron los que a continuación se indican: tramo 1: 0,44; tramo 2: 0,12; tramo 3: 0,05; y tramo 4: 0,13.

Así, sólo cabe destacar que el departamento de Compras tuvo una manifestación más negativa que el resto (-0,29) y que el departamento de Operaciones comerciales y el tramo más juvenil se manifestaron más positivamente ante esta premisa (ambos un 0,44).

4.3.3. Está satisfecho con las políticas de capacitación de la Cenabast.

La media en esta variable fue de 0,10.

Mujeres y hombres mantuvieron el promedio general (0,11 y 0,10 respectivamente).

Los departamentos revelaron las siguientes cifras: Operaciones comerciales: 0,17; Compras: -0,24; Gestión de contratos: 0,26; Técnico y calidad: 0,14; y Logística: 0,15.

Por edad las cifras fueron las que a continuación se señalan: tramo 1: 0,00; tramo 2: -0,06; tramo 3: -0,07; y tramo 4: 0,45.

En consecuencia, números generales neutrales, con leve distanciamiento de la magnitud cero en el caso del departamento de Compras (-0,24).

4.3.4. Está de acuerdo con la forma de distribución de responsabilidad u otros contratos de expertos.

La tercera variable con la tasa más alta de insatisfacción: el promedio global fue de -0,65.

Las cifras según el sexo de los funcionarios no se altera demasiado: mujeres: -0,61; hombres: -0,71.

Los departamentos arrojaron guarismos un poco más notables: Operaciones comerciales: -0,56; Compras: -0,90; Gestión de contratos: -0,57; Técnico y calidad: -0,72; y Logística: -0,52.

Por edad también es posible observar diferencias sustanciales: tramo 1: -0,33; tramo 2: -1,03; tramo 3: -0,56; y tramo 4: -0,48.

Como se ve, hombres y mujeres valoran casi por igual la forma como se distribuyen las responsabilidades, al igual que por departamentos. Sin embargo, por edades no se vislumbra del mismo modo esta distribución. Entre el rango etéreo que mejor le parece esta distribución (tramo 1, -0,33) y el que la considera menos apropiada (tramo 2, -1,03) existe una diferencia notable: 0,70. Al parecer el

rango más joven (tramo 1), al llevar poco tiempo desempeñándose en la institución, desempeña sus responsabilidades sin un juicio demasiado exigente a la forma de distribución de las responsabilidades. En cambio, el segundo tramo, constituido por el segmento joven (20 a 30 años), ya ha tomado conciencia de su propio trabajo y el del resto, interpretando la mayor asignación de tareas a su grupo etéreo (compuesto normalmente por novatos) como una desventaja laboral y, consecuentemente, como un elemento de insatisfacción laboral, lo que explicaría la enorme brecha numérica entre un rango etéreo y otro.

4.3.5. Considera equitativo el sistema de horas extras.

La segunda variable con el nivel más alto de insatisfacción: el promedio general fue de -0,75.

En mujeres se cifró en -0,70; y en varones un -0,86.

Por departamentos las cifras fueron las que a continuación se indican: Operaciones comerciales: -0,39; Compras: -1,00; Gestión de contratos: -0,74; Técnico y calidad: -0,59; y Logística: -0,94.

En los rangos por edades las cifras fueron: tramo 1: -0,67; tramo 2: -0,85; tramo 3: -0,93; y tramo 4: -0,50.

La encuesta reveló que, en general, los funcionarios no están de acuerdo con el mecanismo de las horas extraordinarias: sobre todo tratándose del departamento de Compras (-1,00) y de Logística (-0,94). Por su parte, quienes se sintieron más satisfechos fueron el departamento de Operaciones comerciales (-0,39).

4.4. Relación con los compañeros de trabajo.

4.4.1. Sus compañeros valoran y reconocen su trabajo.

El promedio general fue de 0,84, lo que significa que en general existe una conformidad con la premisa de que entre los compañeros se valoran y reconocen su trabajo mutuamente.

Por sexo la premisa no dista de la media general: 0,85 en mujeres y 0,81 en los hombres.

Por departamentos es posible detectar mayores diferencias: Operaciones comerciales: 0,72; Compras: 1,38; Gestión de contratos: 0,78; Técnico y calidad: 0,72; y Logística: 0,70. Nótese que las respuestas del departamento de Compras casi doblan las del departamento de Logística.

Por edades las cifras fueron las que se expresan a continuación: tramo 1: 1,33; tramo 2: 0,65; tramo 3: 0,73; tramo 4: 1,00. El segundo segmento etéreo siente menos reconocimiento y valoración entre sus compañeros, a diferencia del segmento más juvenil, donde existe la cohesión más fuerte.

4.4.2. La relación con sus compañeros es cordial y amable.

Es destacable que en Cenabast el promedio general frente a esta premisa superase la primera cifra, alcanzando el 1,22.

Las mujeres (1,35) crean mejores vínculos con sus pares que los hombres (0,95).

Los departamentos mostraron los siguientes datos: Operaciones comerciales: 1,17; Compras: 1,71; Gestión de contratos: 1,26; Técnico y calidad: 1,10; y Logística: 1,00.

Por edad las cifras fueron las que a continuación se indican: tramo 1: 1,56; tramo 2: 1,06; tramo 3: 1,22; y tramo 4: 1,28.

En resumen, mejores relaciones entre pares se da entre las mujeres (1,35); entre los funcionarios del departamento de Compras (con un notable 1,71); y entre los más jóvenes (1.56).

4.4.3. Existe colaboración y camaradería entre los compañeros de trabajo, especialmente en los procesos de destinación y adscripción.

La premisa se relaciona con aquella sobre el plan de destinaciones: pero ahora no se analiza el vínculo entre la institución y el funcionario, sino la percepción que tienen los funcionarios entre sí frente a estos planes. El promedio total fue de 0,46.

Hombres y mujeres tienen casi la misma percepción (0,48 y 0,45 respectivamente).

Los departamentos arrojaron guarismos que a continuación se indican: Operaciones comerciales: 0,33; Compras: 0,57; Gestión de contratos: 0,65; Técnico y calidad: 0,38; y Logística: 0,39.

Por edades las cifras fueron las siguientes: tramo 1: 0,78; tramo 2: 0,56; tramo 3: 0,17; y tramo 4: 0,60.

En síntesis, una general meridiana aceptación, más cerca de la indiferencia que de la conformidad (0,46), con grupos más cercanos a la indiferencia (Operaciones

comerciales: 0,33; tercer tramo de edad: 0,17) y otros más próximos a la aprobación (Gestión de contratos: 0,65; primer tramo de edad: 0,78).

4.5. Evaluación de la Junta Calificadora.

4.5.1. Considera que las evaluaciones que es recibido, reflejan su desempeño durante el periodo calificadorio.

Esta premisa concitó nuestra sorpresa. Junto a otras premisas sensibles, como la remuneración o las horas extras, creíamos que esta premisa iba a dar un resultado negativo, dada la usual desconfianza de los trabajadores hacia los procesos calificadorios. Sin embargo, esta consulta arrojó una respuesta positiva: el promedio general fue de 0,81.

Al revés de la tendencia, los hombres se mostraron más conformes que las mujeres (0,90 versus un 0,77).

Los siguientes datos corresponden a los resultados por departamento: Operaciones comerciales: 0,39; Compras: 1,10; Gestión de contratos: 0,83; Técnico y calidad: 1,00; Logística: 0,70.

Por edad las cifras fueron las siguientes: tramo 1: 1,44; tramo 2: 0,47; tramo 3: 0,83; y tramo 4: 0,95.

De esta manera, es posible observar claramente la tendencia positiva, salvo algunos casos puntuales, como los del departamento de Operaciones comerciales (0,39) y el del segundo segmento etéreo (0,47).

4.6. Carrera funcionaria.

4.6.1. La carrera funcionaria es un instrumento eficaz y justo para promover los cargos.

La carrera funcionaria se encuentra definida en el Estatuto Administrativo: «*Es un sistema integral de regulación del empleo público, aplicable al personal titular de planta, fundado en principios jerárquicos, profesionales y técnicos, que garantiza la igualdad de oportunidades para el ingreso, la dignidad de la función pública, la capacitación y el ascenso, la estabilidad en el empleo, y la objetividad en las calificaciones en función del mérito y de la antigüedad*».⁵⁷

El promedio general en esta consulta fue de 0,18.

Sólo con un magro 0,21 calificaron las mujeres su conformidad con la idea de que la carrera funcionaria es un instrumento eficaz y justo para promover los cargos, mientras que los hombres con apenas un 0,12.

Los departamentos mostraron dispares resultados: Operaciones comerciales: 0,06; Compras: 0,33; Gestión de contratos: 0,57; Técnico y calidad: 0,03; Logística: 0,00.

Por rango de edades las cifras fueron las siguientes: tramo 1: 0,56; tramo 2: 0,09; tramo 3: 0,22; y tramo 4: 0,13.

En general no existe una desaprobación frente a la premisa, aunque el resultado global tampoco exhibe una satisfacción. Destaca el caso del departamento de Logística, que se mantiene neutral (0,00).

⁵⁷ Artículo 3º letra f de la Ley N° 18.834, Estatuto Administrativo.

4.6.2. Si tuviera la posibilidad de entrar a la planta, postularía.

La mayoría respondió que sí: el promedio general fue de 0,96. Hay que recordar que en los empleos públicos existen tres niveles: trabajadores de planta (contratados indefinidamente, regidos por el Estatuto Administrativo, son funcionarios públicos propiamente tales); a contrata (se rigen por el Código del Trabajo, cuyos contratos vencen el 31 de diciembre por el solo ministerio de la ley); y a honorarios (no tienen contrato de trabajo, sino contrato de arrendamiento de servicios —«boletean»—).

Las mujeres: 0,84. Los hombres: 1,19.

Por departamentos los datos de la muestra fueron: Operaciones comerciales: 1,17; Compras: 1,05; Gestión de contratos: 0,91; Técnico y calidad: 0,93; Logística: 0,85.

Por edades las cifras de la muestra fueron: tramo 1: 1,56; tramo 2: 1,12; tramo 3: 0,90; y tramo 4: 0,75.

La mayoría de los trabajadores de Cenabast si tuviera la oportunidad de entrar a la planta lo haría. Los hombres se muestran más interesados que las mujeres: quizás el considerarse a sí mismos el «sostén de la familia» los motive a querer crecer profesionalmente y así tener mayores ingresos que les permita ejercer mejor «su rol». Es interesante lo que ocurre por rango etéreo: por primera vez observamos un descenso proporcional a medida que avanza la edad: los más jóvenes: 1,56; tramo 2: 1,12; tramo 3: 0,90; y el tramo más longevo: 0,75. Si bien el nivel de aprobación es alto en todos los tramos, a medida que pasan los años el interés por el crecimiento profesional decrece, quizás por acostumbrarse al lugar de trabajo y a la función desempeñada: el ascenso a un cargo más elevado no

sólo va acompañado de un mejor salario, sino además de un nuevo proceso de aprendizaje que no todos están dispuestos a recorrer.

4.6.3. Su experiencia laboral, es considerada para postular a cargos de niveles superiores.

La promoción interna es un tema que preocupa a los funcionarios de Cenabast. En general, estos funcionarios se mantienen neutrales frente a la premisa de que la experiencia laboral es considerada para ser promovidos a cargos superiores: el promedio general fue de -0,13.

Por sexo las cifras se mantuvieron cercanas al total general: -0,07 en mujeres y -0,24 en los hombres.

De la misma manera por departamentos no hubo grandes diferencias respecto del total: Operaciones comerciales: -0,17; Compras: -0,05; Gestión de contratos: -0,17; Técnico y calidad: 0,00; y Logística: -0,24.

Por edad las cifras fueron las que a continuación se indican: tramo 1: 0,33; tramo 2: -0,29; tramo 3: -0,07; y tramo 4: -0,15.

4.6.4. Considera que el reconocimiento en su trabajo debe ser valorado en a logros de su desempeños y no a los años de servicio.

El promedio general fue de 1,23, lo que revela que los funcionarios están de acuerdo con la idea de que el reconocimiento debe ir más de la mano con los logros individuales que con el tiempo transcurrido.

Por sexo las cifras se mantienen similares al promedio: 1,16 en el caso de las mujeres y 1,36 tratándose de los hombres.

Los departamentos arrojaron cifras similares a la media: Operaciones comerciales: 1,00; Compras: 1,33; Gestión de contratos: 1,26; Técnico y calidad: 1,28; y Logística: 1,21.

Por edades hubo algunas diferencias significativas: tramo 1: 1,89; tramo 2: 1,38; tramo 3: 1,29; y tramo 4: 0,88.

En conclusión, los varones están más de acuerdo con la premisa que las mujeres; así también el departamento de Compras (1,33); y notablemente el primer tramo etéreo (1,89).

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES

V. CONCLUSIONES

En primer lugar, llama la atención que en este servicio público 2 de cada 3 funcionarios sean mujeres, sobre todo en el Departamento de Operaciones Comerciales, donde la cifra se eleva al 89% de mujeres, o en el Departamento de Compras, donde las funcionarias tienen una presencia superior al 95% en dicho Departamento.

En la variable sexo, el promedio general para las 22 preguntas fue de 0,48 para las mujeres y 0,44 para los varones, por lo que no hubo diferencias importantes a nivel global, aunque sí en algunas premisas particulares, como en aquella consulta sobre la relación con sus compañeros, donde se distancian las respuestas en 4 decimales (varones: 0,95; mujeres: 1,35).

En la variable departamento los números globales también son similares: Operaciones comerciales: 0,51; Compras: 0,47; Gestión de contratos: 0,52; Técnico y calidad: 0,39; y Logística: 0,46.

Si bien el departamento Gestión de contratos es el más satisfecho en el dato estadístico, Operaciones comerciales lo es en cantidad de interrogantes: en 8 de ellas resulta ser el más satisfecho; Gestión de contratos en 6 de ellas.

El departamento Técnico y calidad fue el más insatisfecho. En sólo una de las 22 interrogantes resultó ser el más neutral (con resultado cero) en una consulta donde el resto de los departamentos tuvo resultado negativo: aquella que señala que la experiencia laboral es considerada para postular a cargos de nivel superior.

En todo caso, el departamento Técnico resultó el más insatisfecho en 5 interrogantes, mientras que el departamento de Compras lo fue en ocho: 5 de ellas corresponden a la totalidad de las interrogantes de la tercera categoría sobre incentivo y retribuciones.

Probablemente esta menor satisfacción de los funcionarios del Departamento Técnico esté afectada por el carácter eminentemente técnico de su labor, ya que este Departamento está compuesto por químicos farmacéuticos, tecnólogos médicos, técnicos y administrativos que tienen la responsabilidad de asegurar que todos los medicamentos del país cumplan con las normas técnicas reglamentarias vigentes antes de ser distribuidos a la población, por lo que su labor soporta un alto nivel de exigencia y responsabilidad. Varios estudios internacionales revelan que los trabajadores sienten ciertos grados de insatisfacción laboral cuando desarrollan funciones de alta responsabilidad social y perciben remuneraciones análogas a las de trabajadores que desempeñan tareas de escaso impacto en la población. La insatisfacción estaría dada, pues, por una «sensación de desequilibrio» al interior de la compañía, en palabras simples, una función importante ejercida que sería poco apreciada por la organización.

En la variable edad, los resultados tuvieron levemente más diferencias: tramo 1: 0,83; tramo 2: 0,36; tramo 3: 0,43; y tramo 4: 0,51. Aquí hubo cifras destacadas. El primer tramo etéreo, correspondiente al segmento más juvenil, fue el que arrojó los valores más altos de satisfacción en casi todas las interrogantes. La única consulta en la que no se dio dicha tendencia fue en aquella sobre si está conforme con el espacio físico (espacio, iluminación y climatización), donde este tramo terminó penúltimo, es decir, reveló una indiferencia frente a la premisa. Quizás el espacio físico destinado a los más jóvenes sea el más reducido en la institución, precisamente por tratarse de novatos.

Asimismo, el segundo segmento resultó ser el más insatisfecho en la mitad de las consultas (en 11 de 22 resultó ser el más disconforme), aunque en tres de ellas resultó el segundo segmento más conforme: en la interrogante sobre si el edificio le brinda seguridad; si le parece satisfactoria la remuneración; y sobre la posibilidad de acceder a la planta de personal.

5. Conclusiones en relación con los objetivos específicos.

5.1 Conocer los tipos de relaciones que los funcionarios administrativos de Cenabast mantienen con sus jefes al interior del establecimiento.

Increíblemente las cifras revelaron que los niveles más altos de conformidad se encuentran en esta categoría. Los funcionarios de Cenabast mostraron una buena relación con sus jefes directos en la preevaluación que éstos últimos les deben realizar; en la valoración por el esfuerzo realizado por el cumplimiento de metas dentro de los plazos establecidos; al compartir en celebraciones organizacionales y sociales; y en la confianza: la mayoría considera que su jefe es una persona con quien se pueda hablar abiertamente. También los funcionarios consideraron que su jefe se preocupa por su bienestar dentro de cada departamento; y que su jefe no le interesa imponer su voluntad, pero en ambas premisas con un nivel levemente inferior.

5.2 Descubrir el grado de conformidad que cada funcionario administrativo mantiene con su entorno físico y con los recursos tecnológicos que existen en el establecimiento laboral.

Los datos revelan que los funcionarios de Cenabast difieren un poco con las premisas relacionadas con este objetivo específico. Respecto al entorno físico propiamente tal (espacio, iluminación, climatización) el promedio es de 0,35, es decir, el personal cree que hay que mejorar estos aspectos. Los recursos tecnológicos constituyen el ítem «mejor evaluado», con un 0,82. Y el ítem relacionado con la seguridad en el edificio resultó ser el peor evaluado: -0,18. Por consiguiente, la infraestructura del lugar de trabajo es un aspecto importante para los funcionarios, y valorarían una mayor inversión en este sentido por parte de la organización para poder sentirse más satisfechos.

5.3 Comprender el grado de satisfacción que los funcionarios administrativos experimentan frente a sus remuneraciones.

Estamos frente a la variable con la más alta tasa de insatisfacción laboral de toda la encuesta: el promedio general fue de -0,86. Se trata de la variable más sensible en los estudios de insatisfacción laboral, ya que el salario de un trabajador representa su propio esfuerzo y dedicación a la actividad productiva y, de alguna manera, su ego, por lo que esta premisa no nos causó asombro.

5.4 Determinar el nivel de simpatía que los funcionarios administrativos exhiben frente al plan de destinaciones, las políticas de capacitación y la forma de distribución de responsabilidades.

El promedio total frente a esta premisa fue neutral, lo que significa que los funcionarios de Cenabast no demuestran una disconformidad con el sistema actual, aunque tampoco revelan su satisfacción. El nivel de simpatía con el plan de destinaciones es de 0,12, de modo que existe una meridiana aprobación al sistema actual.

5.5 Medir el grado de afinidad que los funcionarios de Cenabast demuestran frente al sistema de distribución de las horas extras.

Se trata de la segunda variable con el nivel más alto de insatisfacción: el promedio general fue de -0,75. La encuesta reveló que los funcionarios de Cenabast no están de acuerdo con el mecanismo de las horas extraordinarias: sobre todo tratándose del departamento de Compras (-1,00).

5.6 Revelar los tipos de relaciones que los funcionarios administrativos mantienen con sus compañeros de trabajo al interior del establecimiento.

La encuesta reveló que en general los funcionarios de Cenabast mantienen vínculos de cordialidad y camaradería entre sus pares, donde existe compañerismo, colaboración en las diferentes tareas desarrolladas y un trato amable entre ellos. Sólo tratándose de los procesos de destinación y adscripción existe algún grado de reticencia (sobre todo en el departamento de Operaciones Comerciales).

5.7 Establecer los niveles de conformidad que tienen los funcionarios administrativos de cara al sistema de calificación de la institución.

Esta premisa concitó nuestra sorpresa. Junto a otras premisas sensibles, como la remuneración o las horas extras, creíamos que esta premisa iba a dar un resultado negativo, dada la usual desconfianza de los trabajadores hacia los procesos calificadorios. Sin embargo, esta consulta arrojó una respuesta bastante positiva: el promedio general fue de 0,81. De esta manera, es posible observar claramente la tendencia positiva, salvo algunos casos puntuales, como los del departamento de Operaciones comerciales (0,39).

5.8 Precisar el grado de conformidad que revelan los funcionarios de Cenabast con la carrera funcionaria y las posibilidades de ascenso dentro de la institución.

Los funcionarios de Cenabast están de acuerdo con la carrera funcionaria y la valoran, pero creen que el sistema actual no favorece la carrera funcionaria, sino más bien los años de servicio. Valorarían más que se aprecien los méritos individuales más que el tiempo que un funcionario pueda llevar en la institución. La insatisfacción laboral en este sentido se muestra no sólo a nivel individual sino también como grupo. En efecto, la disconformidad con el método para promover a los funcionarios y acceder a mejores puestos y remuneraciones es visto por éstos como un método obsoleto, propio de las burocracias antiguas, en que el que más

tiempo lleva es el que siempre debe llevar la delantera para ser promovido. En tal sentido, el sistema actual valora mucho la experiencia, pero en desmedro de la capacidad real y de los méritos que pueda tener cada individuo, por lo que desincentiva la competencia y promueve la permanencia con el mero paso de los años. La insatisfacción es doble: la impotencia de saber que no será promovido pese a contar con méritos de sobra porque hay otros funcionarios más antiguos (aunque no necesariamente más capacitados) y, por otro lado, el descontento que causa ver que otros ascienden sin méritos suficientes.

La carrera funcionaria, tal como está planteada en la actualidad, es un sistema que depende del estatuto administrativo, de 1989, y algunos estudios revelan el mismo síntoma: *de lege ferenda*, urge una modificación de esta normativa, que incorpore a la carrera funcionaria principios como la promoción en función de la competencia y los méritos individuales.

BIBLIOGRAFÍA

BABBIE, EARL R. (1988), *Métodos de investigación por encuesta*, México: Fondo de Cultura Económica.

CHILE (1980), *Sistema Nacional de Servicios de Salud. Central de Abastecimiento*, Santiago de Chile: El Ministerio.

DIARIO OFICIAL (1979), *Decreto Ley N° 2763* (da origen a la Central de Abastecimiento), Santiago de Chile: Biblioteca del Congreso Nacional.

DIARIO OFICIAL (1986), *Ley N° 18.575, Orgánica Constitucional de bases generales de la administración del Estado*, Santiago de Chile: Biblioteca del Congreso Nacional.

DIARIO OFICIAL (1989), *Ley N° 18.834, Estatuto Administrativo*, Santiago de Chile: Biblioteca del Congreso Nacional.

FERNÁNDEZ SAN MARTÍN, MARÍA ISABEL, MOINELO CAMPORRO, ANTONIO, VILLANUEVA GUERRA, ADELA, ANDRADE ROSA, CRISTINA, RIVERA TEJIDO, MONTSERRAT, GÓMEZ OCAÑA, JOSÉ MARÍA y PARRILLA ULLOA, OLGA (2000), *Satisfacción laboral de los profesionales de atención primaria del área 10 del Insalud de Madrid*, Madrid: Revista Española de Salud Pública, 74 N° 2, marzo/abril 2000.

FLORES PINTO, ALEJANDRO (2010), *Guía práctica para tesis y memorias con metodología científica*, Santiago de Chile: Editorial Los Seis Antonios.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, ROBERTO (2010), *Metodología de la investigación*, México: McGraw-Hill.

MARTÍNEZ MIGUÉLEZ, MIGUEL (2014), *Epistemología y ciencias sociales*, Santiago de Chile: Ensayos latinoamericanos.

MARUCCO, MARIANA y GIL MONTE, PEDRO R. (2007), *Satisfacción laboral en pediatras del conurbano bonaerense, Región Sur*, Buenos Aires: Revista chilena de pediatría, 78 (5): 489-493.

SANHUEZA HENRÍQUEZ, SUSAN (2012), *Orientaciones para la elaboración de tesis, seminarios y paper académicos*, Talca: Ediciones Universidad Católica del Maule.

ANEXOS

ENCUESTA SATISFACCION LABORAL



UNIVERSIDAD ACADEMIA HUMANISMO CRISTIANO

Estudio de Satisfacción Laboral en el Estamento Administrativo
de la Central de Abastecimiento

Marque con una cruz en el casillero que corresponda

sexo	F	M

Edad	Entre 20 y 30 años	Entre 31 y 40 años	Entre 41 y 50 años	Entre 51 y más años

Estamento	Planta	Contrata	Suplente

¿En qué área de la Cenabast le agradaría Trabajar	Administrativa	Ejecutiva	Logística

Relación con el Jefe Directo	Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Indiferente	En Desacuerdo	Muy en Desacuerdo
1.- Su Jefe se preocupa por su bienestar dentro de la CENABAST					
2.- Está Satisfecho con la pre evaluación de su jefe					

3.- Su jefe reconoce el esfuerzo que Ud. Realiza por cumplir con los plazos para entregar el trabajo que se le ha encomendado					
4.- Su jefe comparte con Ud. celebraciones organizacionales y sociales					
5.- Su jefe es una persona con quien se pueda hablar abiertamente					
6.- Al jefe no le interesa imponer su voluntad					

Condiciones en su entorno físico	Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Indiferente	En Desacuerdo	Muy en Desacuerdo
1.- Está conforme con su lugar físico de trabajo (espacio, iluminación y climatización apropiada)					
2.- Está Satisfecho con los recursos tecnológicos en su trabajo					
3.- El edificio le brinda seguridad					

Incentivo y Retribuciones	Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Indiferente	En Desacuerdo	Muy en Desacuerdo
1.- Le parece satisfactoria y razonable la remuneración que Ud. recibe					
2.- Está Satisfecho con el plan de destinaciones					
3.- Está satisfecho con las políticas de capacitación de la Central de Abastecimiento					
4.- Esta de acuerdo con la forma de distribución de responsabilidad u otros contratos de expertos					
5.- Considera equitativo el sistema de horas extras					

Relación con los compañeros de trabajo	Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Indiferente	En Desacuerdo	Muy en Desacuerdo
1.- Sus compañeros valoran y reconocen su trabajo					
2.- La relación con sus compañeros es cordial y amable					
3.- Existe colaboración y camaradería entre los compañeros de trabajo,					

especialmente en los procesos de destinación y adscripción					
--	--	--	--	--	--

Evaluación de la Junta Calificadora	Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Indiferente	En Desacuerdo	Muy en Desacuerdo
1.- Considera que las evaluaciones que es recibido , reflejan su desempeño durante el periodo calificadorio					

Desarrollo de la carrera funcionaria	Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Indiferente	En Desacuerdo	Muy en Desacuerdo
1.- La carrera funcionaria es un instrumento eficaz y justo para promover los cargos					
2.- Si tuviera la posibilidad de entrar a la planta, postularía					
3.- Su experiencia laboral, es considerada para postular a cargos de niveles superiores.					
4.- Considera que el reconocimiento en su trabajo debe ser valorado en a logros de su desempeños y no a los años de servicio					

TABLA N°1

BASE DE DATOS

RELACION CON EL JEFE DIRECTO

Nº de Encuentados	Departamentos	Sexo	Edad	Estamento	Area	1.- Su jefe se preocupa por su bienestar dentro Departamento	2.- Esta Satisfecho con la pre evaluacion de su jefe	3.- El jefe reconoce su esfuerzo que ud. Realiza por cumplir con los plazos para entregar el trabajo que se le ha encomendado	4.- Su jefe comparte con Ud. Celebraciones organizacionales y sociales	5.- Su jefe es una persona con quien se pueda hablar abiertamente	6.- Al jefe no le interesa imponer su voluntad	Total Relacion con el jefe
1	Operaciones Comerciales	Femenin	2	2	1	2	2	2	2	2	-2	1,33
2	Operaciones Comerciales	Femenin	3	1	1	2	2	2	2	2	-2	1,33
3	Operaciones Comerciales	Masculin	1	3	1	2	1	1	2	2	2	1,67
4	Operaciones Comerciales	Femenin	3	1	1	1	1	1	1	1	2	1,17
5	Operaciones Comerciales	Femenin	4	1	1	0	1	1	1	1	-1	0,50
6	Operaciones Comerciales	Femenin	3	1	3	0	1	1	1	0	1	0,67
7	Operaciones Comerciales	Femenin	3	3	3	1	1	1	2	2	-1	1,00
8	Operaciones Comerciales	Femenin	3	1	1	2	2	2	2	2	-2	1,33
9	Operaciones Comerciales	Femenin	3	1	1	2	2	2	2	2	-2	1,33
10	Operaciones Comerciales	Femenin	4	1	1	2	2	2	2	2	2	2,00
11	Operaciones Comerciales	Femenin	3	1	2	1	1	1	1	1	1	1,00
12	Operaciones Comerciales	Femenin	3	1	3	-1	1	1	1	1	1	0,67
13	Operaciones Comerciales	Femenin	4	1	1	-1	1	1	1	0	1	0,50
14	Operaciones Comerciales	Femenin	4	1	1	2	2	2	2	2	2	2,00
15	Operaciones Comerciales	Femenin	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2,00
16	Operaciones Comerciales	Masculin	2	1	3	0	1	0	1	0	-2	0,00
17	Operaciones Comerciales	Femenin	3	1	1	1	1	2	2	2	1	1,50
18	Operaciones Comerciales	Femenin	3	1	1	1	1	1	2	1	1	1,17
19	Compras	Femenin	3	1	1	0	2	0	1	1	0	0,67
20	Compras	Femenin	3	2	3	1	2	2	1	2	2	1,67
21	Compras	Femenin	2	3	2	2	2	1	1	2	-1	1,17
22	Compras	Femenin	2	3	3	1	2	1	1	2	-1	1,00
23	Compras	Femenin	3	3	1	0	2	1	0	1	1	0,83
24	Compras	Femenin	4	1	1	1	1	1	2	2	0	1,17
25	Compras	Femenin	4	1	1	2	2	2	2	2	n	2,00
26	Compras	Femenin	2	2	2	0	1	1	1	0	0	0,50
27	Compras	Femenin	3	1	1	1	1	1	1	2	0	1,00
28	Compras	Femenin	4	1	1	1	2	2	0	2	1	1,33
29	Compras	Femenin	2	1	3	-2	1	1	1	2	2	0,83
30	Compras	Femenin	4	1	1	2	2	2	2	2	1	1,83
31	Compras	Femenin	4	1	1	1	2	2	0	2	-1	1,00
32	Compras	Femenin	2	1	2	2	n	2	n	2	n	2,00
33	Compras	Femenin	4	1	1	2	2	2	2	2	2	2,00
34	Compras	Femenin	2	3	1	-1	0	-1	-2	-1	-1	-1,00
35	Compras	Femenin	2	1	2	0	1	1	-1	-2	2	0,17

36	Compras	Femenin	4	1	1	n	2	2	0	2	n	1,50
37	Compras	Femenin	2	3	1	2	2	2	n	2	1	1,80
38	Compras	Femenin	4	2	3	1	1	1	2	1	1	1,17
39	Compras	Masculin	4	1	3	1	1	2	1	1	-1	0,83
40	Gestion Contratos	Femenin	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2,00
41	Gestion Contratos	Femenin	3	1	3	2	2	2	2	2	1	1,83
42	Gestion Contratos	Femenin	2	1	2	0	1	1	0	0	0	0,33
43	Gestion Contratos	Femenin	2	1	3	-2	-2	-2	0	0	0	-1,00
44	Gestion Contratos	Femenin	2	1	3	-2	-1	-2	-1	-2	-1	-1,50
45	Gestion Contratos	Femenin	4	1	3	1	2	2	2	2	1	0,50
46	Gestion Contratos	Femenin	2	1	2	1	2	1	1	1	-1	0,83
47	Gestion Contratos	Femenin	3	1	2	0	1	1	-1	2	2	0,83
48	Gestion Contratos	Femenin	4	1	3	1	1	1	1	1	1	1,00
49	Gestion Contratos	Femenin	3	1	2	-1	1	-1	0	1	1	-0,50
50	Gestion Contratos	Masculin	4	1	3	0	1	1	0	2	2	1,00
51	Gestion Contratos	Femenin	3	1	3	1	2	2	0	2	1	1,33
52	Gestion Contratos	Masculin	4	1	3	1	2	2	1	2	1	1,50
53	Gestion Contratos	Femenin	2	3	1	n	1	0	0	1	1	0,60
54	Gestion Contratos	Femenin	4	1	2	1	1	1	1	2	1	1,17
55	Gestion Contratos	Masculin	4	2	2	1	1	1	0	0	0	0,50
56	Gestion Contratos	Femenin	3	1	3	1	2	1	2	1	2	1,50
57	Gestion Contratos	Femenin	4	1	3	2	2	2	2	2	2	2,00
58	Gestion Contratos	Masculin	2	1	1	0	1	1	0	0	2	0,67
59	Gestion Contratos	Femenin	2	3	2	1	1	1	1	2	1	1,17
60	Gestion Contratos	Femenin	4	1	3	1	1	1	1	1	1	1,00
61	Gestion Contratos	Femenin	1	3	2	1	1	1	1	1	1	1,00
62	Gestion Contratos	Femenin	4	1	3	2	2	2	1	2	1	1,67
63	Tecnico y Calidad	Masculin	1	3	3	2	2	2	2	2	1	1,83
64	Tecnico y Calidad	Femenin	3	1	3	0	-1	0	0	-1	-2	-0,67
65	Tecnico y Calidad	Femenin	2	3	3	1	1	-1	-1	0	-1	-0,17
66	Tecnico y Calidad	Femenin	4	1	2	1	2	1	0	1	0	0,83
67	Tecnico y Calidad	Femenin	4	1	n	0	1	1	0	1	-1	0,33
68	Tecnico y Calidad	Femenin	3	1	3	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1,00
69	Tecnico y Calidad	Masculin	4	1	2	1	1	2	2	1	-1	1,00
70	Tecnico y Calidad	Masculin	4	1	1	1	n	n	1	1	1	1,00
71	Tecnico y Calidad	Masculin	4	1	2	0	-1	1	1	1	-1	0,17
72	Tecnico y Calidad	Masculin	4	1	2	0	n	0	n	1	-1	0,00
73	Tecnico y Calidad	Masculin	4	1	2	1	2	2	2	1	1	1,50
74	Tecnico y Calidad	Femenin	3	1	2	1	1	1	1	1	1	1,00
75	Tecnico y Calidad	Masculin	4	1	3	0	1	1	1	1	-1	0,50
76	Tecnico y Calidad	Femenin	4	1	2	2	n	n	n	n	n	2,00
77	Tecnico y Calidad	Masculin	3	1	3	-2	-2	-2	1	-2	-2	-1,50
78	Tecnico y Calidad	Femenin	4	1	1	2	2	2	2	2	2	2,00
79	Tecnico y Calidad	Femenin	3	2	2	1	2	2	1	1	-1	1,00
80	Tecnico y Calidad	Femenin	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2,00
81	Tecnico y Calidad	Femenin	4	1	1	0	1	0	2	2	0	0,83
82	Tecnico y Calidad	Femenin	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2,00
83	Tecnico y Calidad	Femenin	4	1	1	1	1	1	1	1	n	1,00
84	Tecnico y Calidad	Femenin	3	1	2	1	1	1	2	2	2	1,50
85	Tecnico y Calidad	Femenin	2	1	2	0	1	1	1	-1	-1	0,17
86	Tecnico y Calidad	Femenin	2	2	1	0	1	1	1	0	1	0,67
87	Tecnico y Calidad	Femenin	3	1	2	n	1	2	1	1	-1	0,40
88	Tecnico y Calidad	Masculin	3	1	2	1	2	2	1	2	2	1,67

89	Tecnico y Calidad	Femenin	3	3	2	1	-1	0	1	1	-1	0,17
90	Tecnico y Calidad	Femenin	1	3	2	1	1	1	1	0	-1	0,50
91	Tecnico y Calidad	Femenin	3	1	2	1	1	-1	1	1	0	0,50
92	Logistica	Masculin	2	1	2	0	1	0	2	-1	-1	0,17
93	Logistica	Masculin	2	1	3	0	1	0	1	2	1	0,83
94	Logistica	Masculin	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1,00
95	Logistica	Masculin	4	1	3	1	2	2	2	2	0	1,50
96	Logistica	Masculin	3	1	1	1	2	0	0	1	1	0,83
97	Logistica	Masculin	3	3	2	2	2	2	2	2	1	1,83
98	Logistica	Masculin	2	1	2	1	1	2	2	2	2	1,67
99	Logistica	Masculin	1	3	1	0	1	0	1	0	1	0,33
100	Logistica	Masculin	3	2	2	-2	-2	-2	0	0	0	-1,00
101	Logistica	Masculin	4	1	2	2	2	2	2	2	1	1,83
102	Logistica	Masculin	2	1	2	1	2	2	1	2	1	1,50
103	Logistica	Masculin	4	1	3	1	1	2	1	2	1	1,33
104	Logistica	Masculin	3	1	1	2	2	1	2	2	N	1,80
105	Logistica	Masculin	3	3	2	1	1	n	1	1	0	0,80
106	Logistica	Masculin	1	1	1	0	2	-1	2	0	-1	0,33
107	Logistica	Masculin	3	1	2	1	2	2	2	2	-1	1,33
108	Logistica	Masculin	2	2	3	1	0	1	2	2	2	1,33
109	Logistica	Masculin	2	2	2	-1	1	0	1	-1	2	0,33
110	Logistica	Masculin	2	1	2	0	1	1	-1	1	0	0,33
111	Logistica	Masculin	1	3	1	2	2	2	2	2	2	2,00
112	Logistica	Masculin	2	2	2	0	1	0	1	1	2	0,83
113	Logistica	Femenin	2	3	2	1	1	1	1	1	0	0,83
114	Logistica	Femenin	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2,00
115	Logistica	Femenin	3	1	2	2	2	2	2	2	1	1,83
116	Logistica	Femenin	4	1	2	2	2	2	2	2	1	1,83
117	Logistica	Masculin	4	1	2	-1	1	-1	1	0	-2	-0,33
118	Logistica	Masculin	4	2	2	-1	1	0	1	1	2	0,67
119	Logistica	Femenin	3	1	2	0	2	2	2	n	1	1,40
120	Logistica	Masculin	1	3	3	2	2	2	2	2	1	1,83
121	Logistica	Femenin	3	1	2	0	1	1	1	0	-1	0,33
122	Logistica	Masculin	2	1	2	0	2	2	2	1	1	1,33
123	Logistica	Masculin	2	1	2	1	1	1	0	0	-2	0,17
124	Logistica	Femenin	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2,00

TABLA N°2

BASE DE DATOS

CONDICIONES EN SU ENTORNO FISICO

Nº de Encuentados	Departamentos	Sexo	Edad	Estamento	Area	1.- Esta conforme con su lugar fisico de trabajo (espacio, iluminacion y climatizacion)	2.- Esta satisfecho con los recursos tecnologicos en su trabajo	3.- El edificio le brinda seguridad	Total condiciones en su Entorno Fisico
1	Operaciones Comerciales	Femenin	2	2	1	1	1	1	0,33
2	Operaciones Comerciales	Femenin	3	1	1	-1	-1	-2	-1,33
3	Operaciones Comerciales	Masculin	1	3	1	1	2	1	1,33
4	Operaciones Comerciales	Femenin	3	1	1	1	-1	-1	-0,33
5	Operaciones Comerciales	Femenin	4	1	1	-2	-1	-1	-1,33
6	Operaciones Comerciales	Femenin	3	1	3	-1	1	0	0,00
7	Operaciones Comerciales	Femenin	3	3	3	1	1	-1	0,33
8	Operaciones Comerciales	Femenin	3	1	1	2	2	-1	1,00
9	Operaciones Comerciales	Femenin	3	1	1	2	2	-1	1,00
10	Operaciones Comerciales	Femenin	4	1	1	2	2	-1	1,00
11	Operaciones Comerciales	Femenin	3	1	2	1	1	1	1,00
12	Operaciones Comerciales	Femenin	3	1	3	1	1	-1	0,33
13	Operaciones Comerciales	Femenin	4	1	1	1	1	-1	0,33
14	Operaciones Comerciales	Femenin	4	1	n	1	1	-1	0,33
15	Operaciones Comerciales	Femenin	2	1	1	2	2	-1	1,00
16	Operaciones Comerciales	Masculin	2	1	3	1	1	-1	0,33
17	Operaciones Comerciales	Femenin	3	1	1	1	2	1	1,33
18	Operaciones Comerciales	Femenin	3	1	1	2	1	-1	0,67
19	Compras	Femenin	3	1	1	2	1	1	1,33
20	Compras	Femenin	3	2	3	1	1	-1	0,33
21	Compras	Femenin	2	3	2	1	1	0	0,67
22	Compras	Femenin	2	3	3	1	1	1	1,00
23	Compras	Femenin	3	3	1	1	2	-1	0,67
24	Compras	Femenin	4	1	1	-1	1	-1	0,33
25	Compras	Femenin	4	1	1	-2	1	-2	-1,00
26	Compras	Femenin	2	2	2	1	1	1	1,00
27	Compras	Femenin	3	1	1	1	1	-1	0,33
28	Compras	Femenin	4	1	1	-2	1	-2	-1,00
29	Compras	Femenin	2	1	3	1	1	1	1,00
30	Compras	Femenin	4	1	1	2	2	2	2,00
31	Compras	Femenin	4	1	1	1	2	-2	0,33
32	Compras	Femenin	2	1	2	-1	-1	-1	-1,00

33	Compras	Femenin	4	1	1	2	2	-2	0,67
34	Compras	Femenin	2	3	1	1	1	-2	0,00
35	Compras	Femenin	2	1	2	0	1	-2	-0,33
36	Compras	Femenin	4	1	1	-2	1	-2	-1,00
37	Compras	Femenin	2	3	1	1	1	1	1,00
38	Compras	Femenin	4	2	3	1	1	0	0,67
39	Compras	Masculin	4	1	3	-2	1	0	-0,33
40	Gestion Contratos	Femenin	3	3	3	2	2	2	2,00
41	Gestion Contratos	Femenin	3	1	3	-2	1	-2	-1,00
42	Gestion Contratos	Femenin	2	1	2	2	1	n	1,50
43	Gestion Contratos	Femenin	2	1	3	1	-2	0	-0,33
44	Gestion Contratos	Femenin	2	1	3	2	-1	-1	0,00
45	Gestion Contratos	Femenin	4	1	3	1	1	-1	0,33
46	Gestion Contratos	Femenin	2	1	2	1	1	1	1,00
47	Gestion Contratos	Femenin	3	1	2	1	-1	0	0,00
48	Gestion Contratos	Femenin	4	1	3	-1	1	1	0,33
49	Gestion Contratos	Femenin	3	1	2	-1	1	-1	-0,33
50	Gestion Contratos	Masculin	4	1	3	2	2	2	2,00
51	Gestion Contratos	Femenin	3	1	3	2	2	-1	1,00
52	Gestion Contratos	Masculin	4	1	3	0	1	0	0,33
53	Gestion Contratos	Femenin	2	3	1	2	2	2	2,00
54	Gestion Contratos	Femenin	4	1	2	-1	-1	1	0,33
55	Gestion Contratos	Masculin	4	2	2	-1	-1	-1	-1,00
56	Gestion Contratos	Femenin	3	1	3	1	2	2	1,67
57	Gestion Contratos	Femenin	4	1	3	2	1	1	1,33
58	Gestion Contratos	Masculin	2	1	1	2	1	1	1,33
59	Gestion Contratos	Femenin	2	3	2	-1	-1	-2	-1,33
60	Gestion Contratos	Femenin	4	1	3	0	1	2	1,00
61	Gestion Contratos	Femenin	1	3	2	1	1	1	1,00
62	Gestion Contratos	Femenin	4	1	3	-2	1	-1	-0,67
63	Tecnico y Calidad	Masculin	1	3	3	0	0	1	0,33
64	Tecnico y Calidad	Femenin	3	1	3	-2	-2	-2	-2,00
65	Tecnico y Calidad	Femenin	2	3	3	-2	0	-2	-1,33
66	Tecnico y Calidad	Femenin	4	1	2	-2	1	0	-0,33
67	Tecnico y Calidad	Femenin	4	1	n	-2	-2	1	-0,67
68	Tecnico y Calidad	Femenin	3	1	3	-1	1	-1	-0,33
69	Tecnico y Calidad	Masculin	4	1	2	-2	0	-1	-1,00
70	Tecnico y Calidad	Masculin	4	1	1	1	1	1	1,00
71	Tecnico y Calidad	Masculin	4	1	2	2	1	0	1,00
72	Tecnico y Calidad	Masculin	4	1	2	-1	1	-1	-0,33
73	Tecnico y Calidad	Masculin	4	1	2	1	1	0	0,67
74	Tecnico y Calidad	Femenin	3	1	2	1	1	1	1,00
75	Tecnico y Calidad	Masculin	4	1	3	-1	1	1	0,33

76	Tecnico y Calidad	Femenin	4	1	2	2	n	n	2,00
77	Tecnico y Calidad	Masculin	3	1	3	1	-1	1	0,33
78	Tecnico y Calidad	Femenin	4	1	1	1	1	1	1,00
79	Tecnico y Calidad	Femenin	3	2	2	-1	-1	-2	-1,33
80	Tecnico y Calidad	Femenin	2	2	2	1	2	2	1,67
81	Tecnico y Calidad	Femenin	4	1	1	-1	0	-2	-1,00
82	Tecnico y Calidad	Femenin	3	3	3	2	2	2	2,00
83	Tecnico y Calidad	Femenin	4	1	1	-2	-2	-2	-2,00
84	Tecnico y Calidad	Femenin	3	1	2	2	1	-1	0,67
85	Tecnico y Calidad	Femenin	2	1	2	1	1	-1	0,33
86	Tecnico y Calidad	Femenin	2	2	1	1	1	1	1,00
87	Tecnico y Calidad	Femenin	3	1	2	1	1	1	1,00
88	Tecnico y Calidad	Masculin	3	1	2	2	2	1	1,67
89	Tecnico y Calidad	Femenin	3	3	2	2	1	1	1,33
90	Tecnico y Calidad	Femenin	1	3	2	0	1	-1	0,00
91	Tecnico y Calidad	Femenin	3	1	2	-1	1	-2	-0,67
92	Logistica	Masculin	2	1	2	1	1	0	0,67
93	Logistica	Masculin	2	1	3	-2	-1	-2	-1,67
94	Logistica	Masculin	2	1	2	-2	1	-1	-0,67
95	Logistica	Masculin	4	1	3	2	2	-2	0,67
96	Logistica	Masculin	3	1	1	-1	-2	-2	-1,67
97	Logistica	Masculin	3	3	2	1	1	0	0,67
98	Logistica	Masculin	2	1	2	1	1	0	0,67
99	Logistica	Masculin	1	3	1	1	1	-1	0,33
100	Logistica	Masculin	3	2	2	1	1	0	0,67
101	Logistica	Masculin	4	1	2	1	2	1	1,33
102	Logistica	Masculin	2	1	2	1	1	1	1,00
103	Logistica	Masculin	4	1	3	-1	1	-1	-0,33
104	Logistica	Masculin	3	1	1	-1	1	1	0,33
105	Logistica	Masculin	3	3	2	1	1	1	1,00
106	Logistica	Masculin	1	1	1	2	2	2	2,00
107	Logistica	Masculin	3	1	2	1	1	1	1,00
108	Logistica	Masculin	2	2	3	1	1	0	0,67
109	Logistica	Masculin	2	2	2	-1	1	1	0,33
110	Logistica	Masculin	2	1	2	-1	1	1	0,33
111	Logistica	Masculin	1	3	1	-1	1	-1	-0,33
112	Logistica	Masculin	2	2	2	-2	1	-1	0,83
113	Logistica	Femenin	2	3	2	-2	-1	-1	-1,33
114	Logistica	Femenin	3	1	2	-1	2	1	0,67
115	Logistica	Femenin	3	1	2	-1	2	-2	-0,33
116	Logistica	Femenin	4	1	2	2	2	2	2,00
117	Logistica	Masculin	4	1	2	1	-2	-1	-0,33
118	Logistica	Masculin	4	2	2	1	1	1	-1,00

119	Logistica	Femenin	3	1	2	1	2	-2	0,33
120	Logistica	Masculin	1	3	3	-1	1	2	0,67
121	Logistica	Femenin	3	1	2	1	1	-2	0,00
122	Logistica	Masculin	2	1	2	1	2	-2	0,33
123	Logistica	Masculin	2	1	2	1	2	2	1,67
124	Logistica	Femenin	1	3	2	0	1	1	0,67

TABLA N°3

BASE DE DATOS

INCENTIVOS Y RETRIBUCIONES

Nº de Encuentados	Departamentos	Sexo	Edad	Estamento	Area	1.- Le parece satisfactoria y razonable la remuneración que usted recibe	2.- Esta satisfecho con el plan de destinación	3.- Esta satisfecho con la política de capacitación de la central de abastecimiento	4.- Esta de acuerdo con la forma de distribución de responsabilidades u otros contratos de expertos	5.- Considera equitativo el sistema de pago de horas extras	Total Incentivo y Retribuciones
1	Operaciones Comerciales	Femenin	2	2	1	-2	-2	-2	-2	-2	-1,4
2	Operaciones Comerciales	Femenin	3	1	1	-2	-1	-2	-2	-2	-1,8
3	Operaciones Comerciales	Masculin	1	3	1	-1	0	-1	0	-1	-0,6
4	Operaciones Comerciales	Femenin	3	1	1	-2	-1	-2	-2	-2	-1,8
5	Operaciones Comerciales	Femenin	4	1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1
6	Operaciones Comerciales	Femenin	3	1	3	0	1	-1	-1	-2	-0,6
7	Operaciones Comerciales	Femenin	3	3	3	-1	1	1	1	0	0,4
8	Operaciones Comerciales	Femenin	3	1	1	-2	1	2	0	-1	0
9	Operaciones Comerciales	Femenin	3	1	1	-2	1	2	0	-1	0
10	Operaciones Comerciales	Femenin	4	1	1	-2	-1	1	0	-1	-0,6
11	Operaciones Comerciales	Femenin	3	1	2	-1	-1	-1	-1	0	-0,8
12	Operaciones Comerciales	Femenin	3	1	3	1	1	1	0	-1	0,4
13	Operaciones Comerciales	Femenin	4	1	1	-1	-1	1	-2	-1	-0,8
14	Operaciones Comerciales	Femenin	4	1	1	-1	-1	1	-1	-2	-0,8
15	Operaciones Comerciales	Femenin	2	1	1	-1	1	-1	-1	-2	-0,8
16	Operaciones Comerciales	Masculin	2	1	3	-1	1	0	-2	-2	-0,8
17	Operaciones Comerciales	Femenin	3	1	1	-2	-1	0	-1	-1	-1
18	Operaciones Comerciales	Femenin	3	1	1	-1	1	1	-1	-2	-0,4
19	Compras	Femenin	3	1	1	-1	-2	-1	-1	-1	-1,2
20	Compras	Femenin	3	2	3	-1	1	-1	-1	-1	-0,8
21	Compras	Femenin	2	3	2	-1	0	-1	-1	0	-0,6
22	Compras	Femenin	2	3	3	1	0	-1	-1	0	-0,2
23	Compras	Femenin	3	3	1	-2	-2	-2	0	-1	-1,4
24	Compras	Femenin	4	1	1	-2	-2	-1	-1	-2	-1,6
25	Compras	Femenin	4	1	1	-1	-1	1	0	n	-0,25
26	Compras	Femenin	2	2	2	-1	-1	1	1	1	0,2
27	Compras	Femenin	3	1	1	-1	-1	0	0	-1	-0,6
28	Compras	Femenin	4	1	1	-2	2	1	-1	0	0
29	Compras	Femenin	2	1	3	-1	1	-2	-2	-2	-1,2
30	Compras	Femenin	4	1	1	1	2	2	2	2	1,8
31	Compras	Femenin	4	1	1	-2	-2	1	-1	-1	-1
32	Compras	Femenin	2	1	2	-1	-1	-1	-2	-2	-1,4
33	Compras	Femenin	4	1	1	-1	1	-1	-1	-2	-0,8
34	Compras	Femenin	2	3	1	-1	0	1	0	0	0

35	Compras	Femenin	2	1	2	-1	-1	-1	-2	-2	-1,4
36	Compras	Femenin	4	1	1	-1	0	0	0	0	-0,2
37	Compras	Femenin	2	3	1	-1	n	-1	n	n	-1
38	Compras	Femenin	4	2	3	1	0	1	1	-1	0,4
39	Compras	Masculin	4	1	3	-2	1	-1	-1	0	-0,6
40	Gestion Contratos	Femenin	3	3	3	1	0	1	0	1	0,6
41	Gestion Contratos	Femenin	3	1	3	-1	1	-1	0	-2	-0,6
42	Gestion Contratos	Femenin	2	1	2	-1	1	-1	-1	-1	-0,6
43	Gestion Contratos	Femenin	2	1	3	-1	-2	-2	-2	0	-1,4
44	Gestion Contratos	Femenin	2	1	3	-2	-1	1	-2	-2	-1,2
45	Gestion Contratos	Femenin	4	1	3	-1	-1	1	-1	-1	-0,6
46	Gestion Contratos	Femenin	2	1	2	1	1	1	0	-1	0,4
47	Gestion Contratos	Femenin	3	1	2	-1	1	1	1	-2	-0,4
48	Gestion Contratos	Femenin	4	1	3	-1	1	1	0	0	0,2
49	Gestion Contratos	Femenin	3	1	2	-1	-1	-1	-1	-1	-1
50	Gestion Contratos	Masculin	4	1	3	-1	-1	1	0	0	-0,2
51	Gestion Contratos	Femenin	3	1	3	-2	-1	-1	0	-2	-1,2
52	Gestion Contratos	Masculin	4	1	3	-1	1	1	0	1	0,4
53	Gestion Contratos	Femenin	2	3	1	-2	1	2	1	1	0,6
54	Gestion Contratos	Femenin	4	1	2	-1	2	1	-1	-1	0
55	Gestion Contratos	Masculin	4	2	2	-1	-1	0	0	-2	-1
56	Gestion Contratos	Femenin	3	1	3	1	2	2	1	0	1,2
57	Gestion Contratos	Femenin	4	1	3	-1	1	1	-1	1	0,2
58	Gestion Contratos	Masculin	2	1	1	-2	-2	-1	-2	-2	-1,8
59	Gestion Contratos	Femenin	2	3	2	-1	0	1	0	0	0
60	Gestion Contratos	Femenin	4	1	3	-1	-1	1	-1	-1	-0,6
61	Gestion Contratos	Femenin	1	3	2	-1	1	1	1	1	0,6
62	Gestion Contratos	Femenin	4	1	3	-2	1	0	-2	-2	-1
63	Tecnico y Calidad	Masculin	1	3	3	1	0	1	1	0	0,6
64	Tecnico y Calidad	Femenin	3	1	3	-2	0	-1	0	0	-0,6
65	Tecnico y Calidad	Femenin	2	3	3	-1	0	-1	-2	-2	-1,2
66	Tecnico y Calidad	Femenin	4	1	2	-1	0	0	0	-1	-0,4
67	Tecnico y Calidad	Femenin	4	1	n	-1	0	.1	-1	-1	-0,8
68	Tecnico y Calidad	Femenin	3	1	3	-1	1	-1	-1	-1	-0,6
69	Tecnico y Calidad	Masculin	4	1	2	-1	1	1	0	1	0,4
70	Tecnico y Calidad	Masculin	4	1	1	1	1	1	n	1	1
71	Tecnico y Calidad	Masculin	4	1	2	-1	1	2	0	-1	0,2
72	Tecnico y Calidad	Masculin	4	1	2	1	1	-1	n	n	0,33
73	Tecnico y Calidad	Masculin	4	1	2	0	1	1	0	1	0,6
74	Tecnico y Calidad	Femenin	3	1	2	1	1	1	1	1	1
75	Tecnico y Calidad	Masculin	4	1	3	-1	1	-1	-1	-1	-0,6
76	Tecnico y Calidad	Femenin	4	1	2	2	n	n	n	n	2
77	Tecnico y Calidad	Masculin	3	1	3	-2	1	0	-2	-2	-1
78	Tecnico y Calidad	Femenin	4	1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1
79	Tecnico y Calidad	Femenin	3	2	2	-1	-1	-1	-1	-1	-1
80	Tecnico y Calidad	Femenin	2	2	2	-1	0	1	0	0	0
81	Tecnico y Calidad	Femenin	4	1	1	-2	-2	-1	-2	-2	-1,8

82	Tecnico y Calidad	Femenin	3	3	3	-1	0	1	-1	-1	-0,4
83	Tecnico y Calidad	Femenin	4	1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1
84	Tecnico y Calidad	Femenin	3	1	2	-1	1	-2	-2	-1	-1
85	Tecnico y Calidad	Femenin	2	1	2	-1	1	1	0	-2	-0,2
86	Tecnico y Calidad	Femenin	2	2	1	1	0	-1	-1	0	-0,2
87	Tecnico y Calidad	Femenin	3	1	2	-1	-1	1	1	-1	-0,2
88	Tecnico y Calidad	Masculin	3	1	2	-1	1	0	0	-1	-0,2
89	Tecnico y Calidad	Femenin	3	3	2	0	0	0	0	1	0,2
90	Tecnico y Calidad	Femenin	1	3	2	-1	1	-1	-1	-2	-0,8
91	Tecnico y Calidad	Femenin	3	1	2	-1	0	-1	-2	0	-0,8
92	Logistica	Masculin	2	1	2	-1	1	-1	-1	-1	-0,6
93	Logistica	Masculin	2	1	3	1	1	1	-2	-2	-0,2
94	Logistica	Masculin	2	1	2	-2	0	-2	0	0	-0,8
95	Logistica	Masculin	4	1	3	-1	1	1	0	2	0,6
96	Logistica	Masculin	3	1	1	-2	-1	-2	-2	-2	-1,8
97	Logistica	Masculin	3	3	2	-1	n	1	0	-2	-0,5
98	Logistica	Masculin	2	1	2	-2	1	1	-2	-2	-0,6
99	Logistica	Masculin	1	3	1	-1	0	1	0	-1	-0,2
100	Logistica	Masculin	3	2	2	-1	0	0	-2	-2	-1
101	Logistica	Masculin	4	1	2	1	2	1	1	0	1
102	Logistica	Masculin	2	1	2	1	1	2	-1	-1	0,4
103	Logistica	Masculin	4	1	3	-1	1	1	1	-1	0,2
104	Logistica	Masculin	3	1	1	1	1	2	0	1	1
105	Logistica	Masculin	3	3	2	-2	-1	-1	-1	-1	-1,2
106	Logistica	Masculin	1	1	1	-1	-1	1	-2	-2	-1
107	Logistica	Masculin	3	1	2	-1	-1	1	2	2	0,6
108	Logistica	Masculin	2	2	3	-1	0	1	0	2	0,4
109	Logistica	Masculin	2	2	2	-1	0	1	-1	0	-0,2
110	Logistica	Masculin	2	1	2	-1	1	1	-2	-2	-0,6
111	Logistica	Masculin	1	3	1	1	0	-1	-2	-2	-0,8
112	Logistica	Masculin	2	2	2	-1	0	1	-1	-1	-0,4
113	Logistica	Femenin	2	3	2	1	0	-1	-1	-1	-0,4
114	Logistica	Femenin	3	1	2	-1	2	2	n	-1	0,5
115	Logistica	Femenin	3	1	2	-2	-1	-1	-2	-2	-1,6
116	Logistica	Femenin	4	1	2	-1	1	1	-2	-2	-0,6
117	Logistica	Masculin	4	1	2	-1	-1	1	-1	1	-0,2
118	Logistica	Masculin	4	2	2	-1	0	1	0	-1	-0,2
119	Logistica	Femenin	3	1	2	-2	1	1	-2	-2	-0,8
120	Logistica	Masculin	1	3	3	-2	1	-2	-2	0	-0,6
121	Logistica	Femenin	3	1	2	-2	-1	-1	-1	-1	-1,2
122	Logistica	Masculin	2	1	2	-2	1	1	-2	-2	-0,8
123	Logistica	Masculin	2	1	2	1	1	0	-1	1	0,4
124	Logistica	Femenin	1	3	2	1	2	1	2	1	1,4

TABLA N°4

BASE DE DATOS

RELACION CON LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO

Nº de Encuentados	Departamentos	Sexo	Edad	Estamento	Area	1.- Sus compañeros valoran y reconocen su trabajo	2.- La relacion con sus compañeros es cordial y amable	3.- Existe colaboracion y camaraderia entre compañeros de trabajo	Total Relacion con los compañeros de trabajo
1	Operaciones Comerciales	Femenin	2	2	1	2	2	2	2
2	Operaciones Comerciales	Femenin	3	1	1	2	2	-2	1
3	Operaciones Comerciales	Masculin	1	3	1	2	2	1	1,67
4	Operaciones Comerciales	Femenin	3	1	1	1	2	-2	0,33
5	Operaciones Comerciales	Femenin	4	1	1	0	1	0	0,33
6	Operaciones Comerciales	Femenin	3	1	3	2	2	2	2
7	Operaciones Comerciales	Femenin	3	3	3	1	2	0	1
8	Operaciones Comerciales	Femenin	3	1	1	2	2	1	1,67
9	Operaciones Comerciales	Femenin	3	1	1	2	2	1	1,67
10	Operaciones Comerciales	Femenin	4	1	1	2	2	2	2
11	Operaciones Comerciales	Femenin	3	1	2	0	1	1	0,67
12	Operaciones Comerciales	Femenin	3	1	3	1	2	1	1,67
13	Operaciones Comerciales	Femenin	4	1	1	1	2	-1	0,67
14	Operaciones Comerciales	Femenin	4	1	1	1	2	-1	0,67
15	Operaciones Comerciales	Femenin	2	1	1	2	2	2	2
16	Operaciones Comerciales	Masculin	2	1	3	1	1	0	0,67
17	Operaciones Comerciales	Femenin	3	1	1	1	2	1	1,33
18	Operaciones Comerciales	Femenin	3	1	1	1	1	1	1
19	Compras	Femenin	3	1	1	0	1	0	0,33
20	Compras	Femenin	3	2	3	2	2	2	2
21	Compras	Femenin	2	3	2	1	1	0	0,67
22	Compras	Femenin	2	3	3	1	1	0	0,67
23	Compras	Femenin	3	3	1	2	2	0	1,33
24	Compras	Femenin	4	1	1	1	2	1	1,33
25	Compras	Femenin	4	1	1	2	2	n	2
26	Compras	Femenin	2	2	2	1	1	1	1
27	Compras	Femenin	3	1	1	1	1	-1	0,33
28	Compras	Femenin	4	1	1	2	2	2	2
29	Compras	Femenin	2	1	3	1	2	2	1,67
30	Compras	Femenin	4	1	1	2	2	2	2
31	Compras	Femenin	4	1	1	2	1	0	1
32	Compras	Femenin	2	1	2	1	2	2	1,67
33	Compras	Femenin	4	1	1	2	2	2	2

34	Compras	Femenin	2	3	1	1	1	0	0,67
35	Compras	Femenin	2	1	2	0	1	1	0,67
36	Compras	Femenin	4	1	1	1	1	0	0,67
37	Compras	Femenin	2	3	1	1	2	n	1,5
38	Compras	Femenin	4	2	3	1	2	2	1,67
39	Compras	Masculin	4	1	3	0	0	0	0
40	Gestion Contratos	Femenin	3	3	3	1	2	1	1,33
41	Gestion Contratos	Femenin	3	1	3	1	2	2	1,67
42	Gestion Contratos	Femenin	2	1	2	0	0	0	0
43	Gestion Contratos	Femenin	2	1	3	-1	1	-1	-0,33
44	Gestion Contratos	Femenin	2	1	3	-2	-1	-1	-1,33
45	Gestion Contratos	Femenin	4	1	3	1	1	0	0,67
46	Gestion Contratos	Femenin	2	1	2	1	2	2	1,67
47	Gestion Contratos	Femenin	3	1	2	1	2	2	1,67
48	Gestion Contratos	Femenin	4	1	3	1	1	1	1
49	Gestion Contratos	Femenin	3	1	2	-1	-1	-1	-1
50	Gestion Contratos	Masculin	4	1	3	0	1	0	0,33
51	Gestion Contratos	Femenin	3	1	3	1	1	1	1
52	Gestion Contratos	Masculin	4	1	3	2	2	2	2
53	Gestion Contratos	Femenin	2	3	1	n	n	n	n
54	Gestion Contratos	Femenin	4	1	2	1	1	0	0,67
55	Gestion Contratos	Masculin	4	2	2	0	-1	-1	-0,67
56	Gestion Contratos	Femenin	3	1	3	2	2	1	1,67
57	Gestion Contratos	Femenin	4	1	3	1	2	2	1,67
58	Gestion Contratos	Masculin	2	1	1	-1	-1	-1	-1
59	Gestion Contratos	Femenin	2	3	2	1	1	0	0,67
60	Gestion Contratos	Femenin	4	1	3	-1	-1	-2	-1,33
61	Gestion Contratos	Femenin	1	3	2	1	1	1	1
62	Gestion Contratos	Femenin	4	1	3	1	2	1	1,33
63	Tecnico y Calidad	Masculin	1	3	3	2	2	2	2
64	Tecnico y Calidad	Femenin	3	1	3	1	1	-1	0,33
65	Tecnico y Calidad	Femenin	2	3	3	-1	0	-1	-0,67
66	Tecnico y Calidad	Femenin	4	1	2	1	1	1	1
67	Tecnico y Calidad	Femenin	4	1	n	0	0	0	0
68	Tecnico y Calidad	Femenin	3	1	3	-1	1	-1	-0,33
69	Tecnico y Calidad	Masculin	4	1	2	1	1	1	1
70	Tecnico y Calidad	Masculin	4	1	1	1	1	n	1
71	Tecnico y Calidad	Masculin	4	1	2	1	1	2	1,33
72	Tecnico y Calidad	Masculin	4	1	2	0	1	0	0,33
73	Tecnico y Calidad	Masculin	4	1	2	-2	1	0	-0,33
74	Tecnico y Calidad	Femenin	3	1	2	1	1	1	1
75	Tecnico y Calidad	Masculin	4	1	3	1	1	1	1
76	Tecnico y Calidad	Femenin	4	1	2	2	n	n	2

77	Tecnico y Calidad	Masculin	3	1	3	-2	0	-2	-1,33
78	Tecnico y Calidad	Femenin	4	1	1	1	2	1	1,33
79	Tecnico y Calidad	Femenin	3	2	2	1	1	-1	0,33
80	Tecnico y Calidad	Femenin	2	2	2	2	2	2	2
81	Tecnico y Calidad	Femenin	4	1	1	1	2	-2	0,33
82	Tecnico y Calidad	Femenin	3	3	3	2	2	0	1,33
83	Tecnico y Calidad	Femenin	4	1	1	1	1	1	1
84	Tecnico y Calidad	Femenin	3	1	2	1	2	-1	0,67
85	Tecnico y Calidad	Femenin	2	1	2	1	1	-1	0,33
86	Tecnico y Calidad	Femenin	2	2	1	0	1	0	0,33
87	Tecnico y Calidad	Femenin	3	1	2	1	2	1	1,33
88	Tecnico y Calidad	Masculin	3	1	2	1	1	-1	0,33
89	Tecnico y Calidad	Femenin	3	3	2	1	2	2	1,67
90	Tecnico y Calidad	Femenin	1	3	2	1	1	1	1
91	Tecnico y Calidad	Femenin	3	1	2	1	1	1	1
92	Logistica	Masculin	2	1	2	0	2	-1	0,33
93	Logistica	Masculin	2	1	3	2	2	1	1,67
94	Logistica	Masculin	2	1	2	-2	-2	0	-1,33
95	Logistica	Masculin	4	1	3	2	2	2	2
96	Logistica	Masculin	3	1	1	-2	0	0	-0,67
97	Logistica	Masculin	3	3	2	0	0	n	0
98	Logistica	Masculin	2	1	2	1	1	2	1,33
99	Logistica	Masculin	1	3	1	2	2	1	1,67
100	Logistica	Masculin	3	2	2	-2	-2	-2	-2
101	Logistica	Masculin	4	1	2	2	2	2	2
102	Logistica	Masculin	2	1	2	2	1	1	1,33
103	Logistica	Masculin	4	1	3	1	1	1	1
104	Logistica	Masculin	3	1	1	0	1	1	0,67
105	Logistica	Masculin	3	3	2	1	1	-1	0,33
106	Logistica	Masculin	1	1	1	0	2	-2	0
107	Logistica	Masculin	3	1	2	1	1	-1	0,33
108	Logistica	Masculin	2	2	3	1	2	2	1,67
109	Logistica	Masculin	2	2	2	2	2	2	2
110	Logistica	Masculin	2	1	2	0	-1	1	0
111	Logistica	Masculin	1	3	1	1	1	1	1
112	Logistica	Masculin	2	2	2	1	2	-1	0,67
113	Logistica	Femenin	2	3	2	2	2	2	2
114	Logistica	Femenin	3	1	2	n	n	n	N
115	Logistica	Femenin	3	1	2	1	1	1	1
116	Logistica	Femenin	4	1	2	1	2	2	1,67
117	Logistica	Masculin	4	1	2	1	1	0	0,67
118	Logistica	Masculin	4	2	2	2	2	0	1,33
119	Logistica	Femenin	3	1	2	0	1	0	0,33

120	Logistica	Masculin	1	3	3	2	2	2	2
121	Logistica	Femenin	3	1	2	1	1	0	0,67
122	Logistica	Masculin	2	1	2	0	1	0	0,33
123	Logistica	Masculin	2	1	2	1	2	1	1,33
124	Logistica	Femenin	1	3	2	1	1	0	0,67

TABLA N°5

BASE DE DATOS

EVALUACION DE LA JUNTA CALIFICADORA

Nº de Encuentados	Departamentos	Sexo	Edad	Estamento	Area	1.- Considera que las evaluaciones que ha recibido, reflejan su desempeño durante el periodo calificadorio
1	Operaciones Comerciales	Femenin	2	2	1	2
2	Operaciones Comerciales	Femenin	3	1	1	1
3	Operaciones Comerciales	Masculin	1	3	1	1
4	Operaciones Comerciales	Femenin	3	1	1	1
5	Operaciones Comerciales	Femenin	4	1	1	1
6	Operaciones Comerciales	Femenin	3	1	3	2
7	Operaciones Comerciales	Femenin	3	3	3	2
8	Operaciones Comerciales	Femenin	3	1	1	2
9	Operaciones Comerciales	Femenin	3	1	1	2
10	Operaciones Comerciales	Femenin	4	1	1	2
11	Operaciones Comerciales	Femenin	3	1	2	1
12	Operaciones Comerciales	Femenin	3	1	3	2
13	Operaciones Comerciales	Femenin	4	1	1	-1
14	Operaciones Comerciales	Femenin	4	1	1	0
15	Operaciones Comerciales	Femenin	2	1	1	2
16	Operaciones Comerciales	Masculin	2	1	3	1
17	Operaciones Comerciales	Femenin	3	1	1	1
18	Operaciones Comerciales	Femenin	3	1	1	1
19	Compras	Femenin	3	1	1	-1
20	Compras	Femenin	3	2	3	1
21	Compras	Femenin	2	3	2	1
22	Compras	Femenin	2	3	3	2
23	Compras	Femenin	3	3	1	2
24	Compras	Femenin	4	1	1	1
25	Compras	Femenin	4	1	1	2
26	Compras	Femenin	2	2	2	1

27	Compras	Femenin	3	1	1	-1
28	Compras	Femenin	4	1	1	-1
29	Compras	Femenin	2	1	3	1
30	Compras	Femenin	4	1	1	2
31	Compras	Femenin	4	1	1	2
32	Compras	Femenin	2	1	2	-1
33	Compras	Femenin	4	1	1	2
34	Compras	Femenin	2	3	1	1
35	Compras	Femenin	2	1	2	-1
36	Compras	Femenin	4	1	1	1
37	Compras	Femenin	2	3	1	1
38	Compras	Femenin	4	2	3	2
39	Compras	Masculin	4	1	3	-1
40	Gestion Contratos	Femenin	3	3	3	2
41	Gestion Contratos	Femenin	3	1	3	2
42	Gestion Contratos	Femenin	2	1	2	n
43	Gestion Contratos	Femenin	2	1	3	-2
44	Gestion Contratos	Femenin	2	1	3	-2
45	Gestion Contratos	Femenin	4	1	3	1
46	Gestion Contratos	Femenin	2	1	2	2
47	Gestion Contratos	Femenin	3	1	2	-1
48	Gestion Contratos	Femenin	4	1	3	2
49	Gestion Contratos	Femenin	3	1	2	-2
50	Gestion Contratos	Masculin	4	1	3	2
51	Gestion Contratos	Femenin	3	1	3	1
52	Gestion Contratos	Masculin	4	1	3	2
53	Gestion Contratos	Femenin	2	3	1	2
54	Gestion Contratos	Femenin	4	1	2	-1
55	Gestion Contratos	Masculin	4	2	2	1
56	Gestion Contratos	Femenin	3	1	3	2
57	Gestion Contratos	Femenin	4	1	3	2
58	Gestion Contratos	Masculin	2	1	1	0
59	Gestion Contratos	Femenin	2	3	2	1
60	Gestion Contratos	Femenin	4	1	3	1

61	Gestion Contratos	Femenin	1	3	2	1
62	Gestion Contratos	Femenin	4	1	3	1
63	Tecnico y Calidad	Masculin	1	3	3	2
64	Tecnico y Calidad	Femenin	3	1	3	1
65	Tecnico y Calidad	Femenin	2	3	3	1
66	Tecnico y Calidad	Femenin	4	1	2	-1
67	Tecnico y Calidad	Femenin	4	1	n	1
68	Tecnico y Calidad	Femenin	3	1	3	1
69	Tecnico y Calidad	Masculin	4	1	2	1
70	Tecnico y Calidad	Masculin	4	1	1	n
71	Tecnico y Calidad	Masculin	4	1	2	-1
72	Tecnico y Calidad	Masculin	4	1	2	-1
73	Tecnico y Calidad	Masculin	4	1	2	1
74	Tecnico y Calidad	Femenin	3	1	2	1
75	Tecnico y Calidad	Masculin	4	1	3	1
76	Tecnico y Calidad	Femenin	4	1	2	1
77	Tecnico y Calidad	Masculin	3	1	3	-2
78	Tecnico y Calidad	Femenin	4	1	1	2
79	Tecnico y Calidad	Femenin	3	2	2	1
80	Tecnico y Calidad	Femenin	2	2	2	2
81	Tecnico y Calidad	Femenin	4	1	1	1
82	Tecnico y Calidad	Femenin	3	3	3	2
83	Tecnico y Calidad	Femenin	4	1	1	1
84	Tecnico y Calidad	Femenin	3	1	2	1
85	Tecnico y Calidad	Femenin	2	1	2	1
86	Tecnico y Calidad	Femenin	2	2	1	1
87	Tecnico y Calidad	Femenin	3	1	2	-1
88	Tecnico y Calidad	Masculin	3	1	2	1
89	Tecnico y Calidad	Femenin	3	3	2	1
90	Tecnico y Calidad	Femenin	1	3	2	1
91	Tecnico y Calidad	Femenin	3	1	2	1
92	Logistica	Masculin	2	1	2	-1
93	Logistica	Masculin	2	1	3	-2
94	Logistica	Masculin	2	1	2	-2

95	Logistica	Masculin	4	1	3	2
96	Logistica	Masculin	3	1	1	0
97	Logistica	Masculin	3	3	2	1
98	Logistica	Masculin	2	1	2	2
99	Logistica	Masculin	1	3	1	2
100	Logistica	Masculin	3	2	2	-2
101	Logistica	Masculin	4	1	2	2
102	Logistica	Masculin	2	1	2	1
103	Logistica	Masculin	4	1	3	1
104	Logistica	Masculin	3	1	1	2
105	Logistica	Masculin	3	3	2	1
106	Logistica	Masculin	1	1	1	1
107	Logistica	Masculin	3	1	2	2
108	Logistica	Masculin	2	2	3	1
109	Logistica	Masculin	2	2	2	-1
110	Logistica	Masculin	2	1	2	0
111	Logistica	Masculin	1	3	1	2
112	Logistica	Masculin	2	2	2	1
113	Logistica	Femenin	2	3	2	2
114	Logistica	Femenin	3	1	2	2
115	Logistica	Femenin	3	1	2	1
116	Logistica	Femenin	4	1	2	1
117	Logistica	Masculin	4	1	2	1
118	Logistica	Masculin	4	2	2	2
119	Logistica	Femenin	3	1	2	-1
120	Logistica	Masculin	1	3	3	2
121	Logistica	Femenin	3	1	2	1
122	Logistica	Masculin	2	1	2	-1
123	Logistica	Masculin	2	1	2	0
124	Logistica	Femenin	1	3	2	1

TABLA N°6

BASE DE DATOS

DESARROLLO DE LA CARRERA FUNCIONARIA

Nº de Encuestados	Departamentos	Sexo	Edad	Estamento	Area	1.- La carrera funcionaria es un instrumento eficaz y justo para promover cargos	2.- Si tuviera la posibilidad de entrar a la planta, postularia	3.- Su experiencia laboral, es considerada para postular a cargos de nivel superior	4.- Considera que el reconocimiento de su trabajo debe ser valorado en base a los logros de su desempeño y no a los años de servicio	Total Desarrollo de la Carrera Funcionaria
1	Operaciones Comerciales	Femenin	2	2	1	1	2	-1	2	1
2	Operaciones Comerciales	Femenin	3	1	1	1	n	-2	-2	-1
3	Operaciones Comerciales	Masculin	1	3	1	0	2	1	2	1,25
4	Operaciones Comerciales	Femenin	3	1	1	-1	0	-1	2	0
5	Operaciones Comerciales	Femenin	4	1	1	1	n	-1	-1	-0,33
6	Operaciones Comerciales	Femenin	3	1	3	1	0	0	2	0,75
7	Operaciones Comerciales	Femenin	3	3	3	2	2	0	2	1,5
8	Operaciones Comerciales	Femenin	3	1	1	1	n	2	1	1,33
9	Operaciones Comerciales	Femenin	3	1	1	1	n	2	1	1,33
10	Operaciones Comerciales	Femenin	4	1	1	2	n	2	2	2
11	Operaciones Comerciales	Femenin	3	1	2	0	2	1	2	1,25
12	Operaciones Comerciales	Femenin	3	1	3	2	1	-1	1	0,75
13	Operaciones Comerciales	Femenin	4	1	1	-1	2	-1	2	0,5
14	Operaciones Comerciales	Femenin	4	1	1	-2	2	1	2	0,75
15	Operaciones Comerciales	Femenin	2	1	1	-1	2	2	2	1,25
16	Operaciones Comerciales	Masculin	2	1	3	-1	0	-1	2	0
17	Operaciones Comerciales	Femenin	3	1	1	-1	n	-1	2	0
18	Operaciones Comerciales	Femenin	3	1	1	1	n	-1	2	0,67
19	Compras	Femenin	3	1	1	-1	n	0	1	0
20	Compras	Femenin	3	2	3	-1	1	1	2	0,75
21	Compras	Femenin	2	3	2	0	1	-1	2	0,5
22	Compras	Femenin	2	3	3	0	2	-1	2	0,75
23	Compras	Femenin	3	3	1	0	2	-1	2	0,75
24	Compras	Femenin	4	1	1	1	1	1	-1	0,5
25	Compras	Femenin	4	1	1	1	n	n	n	1
26	Compras	Femenin	2	2	2	2	1	-2	1	0,5
27	Compras	Femenin	3	1	1	1	0	-1	1	0,25
28	Compras	Femenin	4	1	1	-1	0	2	2	0,75
29	Compras	Femenin	2	1	3	1	1	1	1	1
30	Compras	Femenin	4	1	1	2	2	2	2	2
31	Compras	Femenin	4	1	1	1	2	-2	2	0,75
32	Compras	Femenin	2	1	2	-2	2	1	2	0,75
33	Compras	Femenin	4	1	1	-1	2	-1	2	0,5
34	Compras	Femenin	2	3	1	1	2	1	1	1,25
35	Compras	Femenin	2	1	2	2	2	-2	2	1

36	Compras	Femenin	4	1	1	2	n	n	1	1,5
37	Compras	Femenin	2	3	1	1	1	n	1	1
38	Compras	Femenin	4	2	3	1	2	1	2	1,5
39	Compras	Masculin	4	1	3	2	2	-1	2	1,25
40	Gestion Contratos	Femenin	3	3	3	2	2	1	1	1,5
41	Gestion Contratos	Femenin	3	1	3	1	2	0	1	1
42	Gestion Contratos	Femenin	2	1	2	n	n	1	-1	0
43	Gestion Contratos	Femenin	2	1	3	-2	0	-2	1	-0,75
44	Gestion Contratos	Femenin	2	1	3	1	2	-2	1	0,5
45	Gestion Contratos	Femenin	4	1	3	1	n	-2	-2	-1
46	Gestion Contratos	Femenin	2	1	2	0	0	-1	2	0,25
47	Gestion Contratos	Femenin	3	1	2	1	2	1	2	1,5
48	Gestion Contratos	Femenin	4	1	3	1	2	1	2	1,5
49	Gestion Contratos	Femenin	3	1	2	-2	-2	-2	1	-1,25
50	Gestion Contratos	Masculin	4	1	3	-2	n	0	2	0
51	Gestion Contratos	Femenin	3	1	3	-1	1	-1	1	0
52	Gestion Contratos	Masculin	4	1	3	1	n	1	1	1
53	Gestion Contratos	Femenin	2	3	1	2	2	2	2	2
54	Gestion Contratos	Femenin	4	1	2	1	1	-1	1	0,5
55	Gestion Contratos	Masculin	4	2	2	-1	2	-1	-1	-0,25
56	Gestion Contratos	Femenin	3	1	3	1	n	2	2	1,67
57	Gestion Contratos	Femenin	4	1	3	2	n	2	2	2
58	Gestion Contratos	Masculin	2	1	1	-2	0	-1	2	-0,25
59	Gestion Contratos	Femenin	2	3	2	0	1	0	0	0,25
60	Gestion Contratos	Femenin	4	1	3	-1	-1	-1	-1	-1
61	Gestion Contratos	Femenin	1	3	2	1	1	-1	2	0,75
62	Gestion Contratos	Femenin	4	1	3	2	0	-2	-2	-0,5
63	Tecnico y Calidad	Masculin	1	3	3	1	2	0	1	1
64	Tecnico y Calidad	Femenin	3	1	3	1	2	-1	1	0,75
65	Tecnico y Calidad	Femenin	2	3	3	1	2	0	2	1,25
66	Tecnico y Calidad	Femenin	4	1	2	-1	n	0	2	0,33
67	Tecnico y Calidad	Femenin	4	1	n	-2	0	-2	0	-1
68	Tecnico y Calidad	Femenin	3	1	3	-1	2	-1	1	0,25
69	Tecnico y Calidad	Masculin	4	1	2	1	0	0	2	0,75
70	Tecnico y Calidad	Masculin	4	1	1	-1	1	-1	-1	-0,5
71	Tecnico y Calidad	Masculin	4	1	2	-1	n	-1	1	-0,33
72	Tecnico y Calidad	Masculin	4	1	2	n	n	n	1	1
73	Tecnico y Calidad	Masculin	4	1	2	1	0	0	1	0,5
74	Tecnico y Calidad	Femenin	3	1	2	1	2	1	1	1,25
75	Tecnico y Calidad	Masculin	4	1	3	-1	0	-1	1	-0,25
76	Tecnico y Calidad	Femenin	4	1	2	2	n	n	n	2
77	Tecnico y Calidad	Masculin	3	1	3	-2	n	-2	2	-0,67
78	Tecnico y Calidad	Femenin	4	1	1	-1	2	1	2	1
79	Tecnico y Calidad	Femenin	3	2	2	1	1	0	1	0,75
80	Tecnico y Calidad	Femenin	2	2	2	-1	0	-1	2	0
81	Tecnico y Calidad	Femenin	4	1	1	-2	2	-2	2	0

82	Tecnico y Calidad	Femenin	3	3	3	-1	2	1	2	1
83	Tecnico y Calidad	Femenin	4	1	1	-1	n	-1	1	-0,33
84	Tecnico y Calidad	Femenin	3	1	2	-1	n	-1	2	0
85	Tecnico y Calidad	Femenin	2	1	2	-1	2	-1	2	0,5
86	Tecnico y Calidad	Femenin	2	2	1	1	2	-1	-2	0
87	Tecnico y Calidad	Femenin	3	1	2	1	2	1	1	1,25
88	Tecnico y Calidad	Masculin	3	1	2	0	1	0	1	0,5
89	Tecnico y Calidad	Femenin	3	3	2	1	2	2	0	1,25
90	Tecnico y Calidad	Femenin	1	3	2	1	2	-1	2	1
91	Tecnico y Calidad	Femenin	3	1	2	-1	n	-2	-1	-1,33
92	Logistica	Masculin	2	1	2	-1	n	-1	2	0
93	Logistica	Masculin	2	1	3	-2	0	-2	2	-0,5
94	Logistica	Masculin	2	1	2	-2	0	-2	1	-0,75
95	Logistica	Masculin	4	1	3	-1	n	0	2	0,33
96	Logistica	Masculin	3	1	1	-2	n	-2	2	-0,67
97	Logistica	Masculin	3	3	2	n	2	n	1	1,5
98	Logistica	Masculin	2	1	2	1	2	1	2	1,5
99	Logistica	Masculin	1	3	1	1	2	2	2	1,75
100	Logistica	Masculin	3	2	2	-2	0	-2	1	-0,75
101	Logistica	Masculin	4	1	2	1	2	1	2	1,5
102	Logistica	Masculin	2	1	2	1	2	1	2	1,5
103	Logistica	Masculin	4	1	3	-1	2	1	1	0,75
104	Logistica	Masculin	3	1	1	1	2	1	2	1,5
105	Logistica	Masculin	3	3	2	1	2	-1	1	0,75
106	Logistica	Masculin	1	1	1	-1	-1	1	2	0,25
107	Logistica	Masculin	3	1	2	1	n	-2	1	0
108	Logistica	Masculin	2	2	3	2	2	2	0	1,5
109	Logistica	Masculin	2	2	2	1	2	-1	2	1
110	Logistica	Masculin	2	1	2	0	0	-1	-1	.0,50
111	Logistica	Masculin	1	3	1	-1	2	-1	2	0,5
112	Logistica	Masculin	2	2	2	-1	1	2	2	1
113	Logistica	Femenin	2	3	2	1	2	-1	2	1
114	Logistica	Femenin	3	1	2	2	2	2	2	2
115	Logistica	Femenin	3	1	2	1	2	2	2	1,75
116	Logistica	Femenin	4	1	2	2	n	1	1	1,33
117	Logistica	Masculin	4	1	2	-1	2	-1	-1	-0,25
118	Logistica	Masculin	4	2	2	-1	0	-1	-1	-0,75
119	Logistica	Femenin	3	1	2	-1	n	1	2	0,67
120	Logistica	Masculin	1	3	3	1	2	1	2	1,5
121	Logistica	Femenin	3	1	2	1	0	1	1	0,75
122	Logistica	Masculin	2	1	2	-1	n	1	2	0,67
123	Logistica	Masculin	2	1	2	1	n	0	2	1
124	Logistica	Femenin	1	3	2	2	2	1	2	1,75