

UNIVERSIDAD ACADEMIA DE HUMANISMO CRISTIANO

Carrera de Psicología

“Posibles relaciones entre la Satisfacción Laboral de los trabajadores y la calidad del servicio prestado, desde el discurso de los propios trabajadores.”

Profesor Guía : Melvin Anabalón S.

Metodólogo : Raúl Zarzuri C.

Profesor Informante : Francisco Kamann C.

Alumna : Paola Illanes M.

Tesis para optar al grado de Licenciado en Psicología y

Título de Psicólogo

Santiago, Mayo de 2007

*A mis hijos, fuente inagotable de amor y energía,
Mi hermana Marcela y mis sobrinos, parte importante de mi vida,
Mi prima Beatriz, soporte en los momentos difíciles,
Marcela madre e hija, apoyos incondicionales y permanentes,
Orlando, amigo fiel durante mi carrera y
En especial, a mis padres, referentes fundamentales en mi formación.*

*Agradezco profundamente el apoyo y experiencia entregados
durante la práctica profesional y el proceso de Tesis
a quien finalmente se convirtió en mi Mentor,
Melvin Anabalón Sepúlveda, Profesor Guía.*

1.-	INTRODUCCIÓN	
1.1.-	Antecedentes del problema	6
1.2.-	Formulación del problema y pregunta de investigación	17
1.3.-	Aporte y relevancia de la investigación	21
1.4.-	Objetivo General y específicos	24
2.-	MARCO TEÓRICO	25
2.1.-	Concepto Motivación	25
2.2.-	Enfoques Comportamentales	27
2.3.-	Teoría Mc Gregor	27
2.4.-	Teoría de contenido sobre la motivación	29
2.5.-	La Jerarquía de necesidades de Maslow	29
2.6.-	La Teoría de los dos factores de Herzberg	31
2.7.-	Teoría del logro de McClelland	33
2.8.-	Teoría de procesos sobre la motivación	34
2.9.-	Teoría de la equidad de J. Stacy Adams	35
2.10.-	Breve historia de la Satisfacción Laboral	37
2.11.-	Definición del concepto Satisfacción Laboral	39
2.12.-	Breve historia de la Calidad	41

2.13.- Definición del concepto Calidad	47
3.- MARCO METODOLÓGICO	48
3.1.- Enfoque Metodológico	48
3.2.- Tipo de investigación	50
3.3- Diseño de la investigación	51
3.4.- Delimitación del campo a estudiar	52
• Definición universo de estudio.	52
• Unidad de análisis	52
• Muestra	52
3.5.- Técnicas e instrumentos de recolección de la información	55
a) Cuestionario de Satisfacción S20/23 de Meliá, J.L., Peiró, J.M. (1989)	55
b) Entrevista en Profundidad	57
3.6.- Plan de análisis de la información	60
3.7.- Construcción de Listado de Dimensiones e Indicadores	62
4.- DESCRIPCIÓN DE LOS DATOS ENCONTRADOS	62
5.- CONCLUSIONES	81

6.-	CRONOGRAMA	89
7.-	BIBLIOGRAFÍA	91

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes del problema

Las organizaciones en la actualidad están inmersas en contextos cambiantes, debido principalmente a cambios tecnológicos, sociales y económicos. Es por esto, que deben tener estructuras y procesos organizacionales flexibles que les permitan adaptarse.

Uno de los temas que más les interesa a las organizaciones, es saber cómo motivar a los trabajadores para producir más. En consecuencia, los investigadores han dedicado un esfuerzo significativo a establecer posibles relaciones entre bienestar - satisfacción del trabajador - productividad, pero los resultados no fueron contundentes, encontrándose relaciones en uno y otro sentido, por ejemplo, los autores Kast y Rosenzweig (1988), Robbins. S. (1994) se refieren a que, si bien la satisfacción puede incrementar la productividad, también es cierto que la productividad de un trabajo aumenta la satisfacción de quien lo realiza, por esto parece más clara la relación entre satisfacción, ausentismo y rotación. En opinión de algunos autores, “Los últimos estudios reconocen, además, que la eficiencia y la productividad no son suficientes para el éxito organizacional y que se requiere movilizar la mente y las capacidades creativas de quienes están más cerca de los procesos y los clientes. Esto se logra con clientes satisfechos”. (Kaplan y Norton, 1998, p.74)

Los investigadores han encontrado diversos factores asociados con la satisfacción en el trabajo, según Gado (1960, en Kast y Rosenzweig, 1988), estos factores son la dignidad y el respeto, una razonable medida de autocontrol y autonomía, reconocimiento de las contribuciones, recompensas acordes con el desempeño, identificación con los grupos de trabajo y seguridad en este.

Berg en Murillo(2003) relaciona la satisfacción laboral con tres tipos de factores: características específicas del trabajo, (autonomía, variedad de tarea, trabajo significativo, posibilidad de usar conocimientos o habilidades) prácticas de alto rendimiento en el trabajo (trabajo en equipo, grupo de solución de problemas, entrenamiento, sistemas de comunicación horizontales y verticales) y factores que afectan el entorno de trabajo de la gente (buenas relaciones con la gerencia, seguridad en el empleo, toma de decisiones conjuntas, pago basado en resultados, información compartida).

“Un estudio nacional en Estados Unidos identificó doce dimensiones de la satisfacción: la organización del trabajo, las condiciones laborales, la comunicación, el rendimiento, los compañeros de trabajo, la supervisión, la administración de la empresa, los sueldos y salarios, las prestaciones, el desarrollo y la capacitación para la carrera, la satisfacción y el contenido del trabajo, el cambio y la imagen de la compañía.” (Robbins, 1994, p.203).

Todo lo anterior demuestra la preocupación que existe en torno a la satisfacción laboral, Robbins (1998) dice: que los gerentes centran su interés en mejorar la calidad y la productividad de sus productos y/o servicios, para

lo cual han entendido que deben incluir a sus trabajadores, quienes serán los principales actores en el cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa. Todo lo anteriormente planteado, ha llevado a muchas organizaciones a preocuparse de cómo tener satisfechos laboralmente a sus trabajadores para mejorar la productividad y el cumplimiento de los objetivos trazados por la empresa, lo que potenciará directamente una mejora sustancial en la eficiencia, efectividad y calidad en la entrega del servicio. Por lo tanto, la gestión en calidad se estaría convirtiendo en una estrategia prioritaria, que lleva a las organizaciones a tener una clara tendencia hacia la valorización tanto del cliente interno como el externo, porque en la medida que existan clientes internos con competencias adecuadas y satisfechos, se podrá lograr el compromiso de los clientes externos y así, se conseguirá sustentabilidad y competitividad en la organización.

En por esto que cada vez más a nivel internacional y nacional, las organizaciones están invirtiendo en evaluar el clima laboral, donde se miden diferentes variables, siendo una de estas la satisfacción del cliente interno, por ejemplo el Banco del Estado sección Pymes, quien obtuvo respecto de este tema con el máximo puntaje, al preocuparse y evaluar las condiciones de sus trabajadores, otra empresa preocupada por el tema es Embotelladora Andina que se encarga de hacer evaluaciones semestrales para retroalimentar y detectar cómo mantener mejor a su cliente interno. ChileCalidad. (2006, 24 mayo). Ediciones especiales “El Mercurio”, p. 4-5.

Además se pueden encontrar investigaciones y estudios sobre la satisfacción laboral por ejemplo: El “Análisis Económico de la satisfacción laboral” de Carlos Gomero Burón con quien optó al grado de Doctor en Economía de la Universidad de Málaga, España. El autor pretende reivindicar la validez teórica y empírica de los juicios subjetivos de la satisfacción laboral para el análisis macroeconómico del mercado laboral.

Existen otros aportes como el de Macarena Carrera Ferrer en el año 2001, para optar al título de psicólogo en la Universidad Academia Humanismo Cristiano, en el “Estudio descriptivo del comportamiento de la satisfacción laboral y de la identidad laboral en condiciones de subempleo, en grupos del programa de generación de empleo municipal en la comuna de Pudahuel”.

Como se ha nombrado anteriormente una variable no menos importante, que debe tenerse en cuenta para lograr competitividad y sustentabilidad en una organización, tiene relación con la variable calidad.

En opinión del Ministerio de Hacienda, División de control de Gestión en su Programa de Mejoramiento de la Gestión Mecanismo de Certificación Externa Modalidad ISO.

Desde los años 90 a la fecha miles de organizaciones privadas y algunas organizaciones públicas han implementado modelos para obtener calidad y excelencia en la provisión de bienes y servicios. Uno de los modelos de calidad de uso más extendido y adaptable es la serie de normas ISO 9000. A finales del año 2003 se habían

emitido más de 550.000 certificaciones ISO 9000 en más de 150 países.

Los principales motivos para solicitar la certificación en las Normas ISO 9001:2000 por parte de las instituciones privadas son por requerimiento de sus principales clientes, o es un requisito para ingresar a mercados regionales e internacionales. Asimismo, los objetivos finales de dicha certificación son mejorar la eficiencia organizacional y por tanto reducir costo y aumentar rentabilidad por la vía de hacer más eficientes los servicios.

El Ministerio de Hacienda en el mencionado Programa, indica que los principales motivos de los organismos públicos que se han certificado como es el caso de la Casa de Moneda de Chile que certificó la provisión de todos sus productos estratégicos bajo la Norma ISO 9001:2000 en Julio de 2004 o aquellos que se encuentran en proceso de certificación lo hacen por solicitudes de organismos internacionales con los cuales se vinculan o solicitudes de certificación por parte de sus clientes. Y que los objetivos finales de la certificación serían principalmente mejorar la calidad de los servicios que brindan a la ciudadanía, hacerlos más eficientes, o como decisión de política interna de promover la certificación adoptada por la institución pública de un país. (Programa de Mejoramiento de la Gestión Mecanismo de Certificación Externa Modalidad ISO, División de control de Gestión, 2004, p.4)

ISO es la denominación con que se conoce a la **International Standard Organization** (Organización Internacional de Normalización), organismo cuya Secretaría Central se ubica en Ginebra, Suiza. Esta organización se dedica a promover, la estandarización mediante la aplicación de normativas en todas las organizaciones, para hacer posible el intercambio internacional de bienes y servicios. El trabajo de preparación de las normas internacionales normalmente se realiza a través de los comités técnicos de ISO. Cada organismo miembro interesado en una materia para la cual se haya establecido un comité técnico, tiene el derecho de estar representado en dicho comité. Las organizaciones Internacionales, públicas y privadas, en coordinación con ISO, también participan en el trabajo. Los Proyectos de Normas Internacionales (FDIS) adoptados por los comités técnicos son enviados a los organismos miembros para votación. La publicación como Norma Internacional requiere la aprobación de por lo menos el 75% de los organismos miembros requeridos a votar.

La edición de la Norma ISO 9001 incorpora un título revisado, en el cual ya no se incluye el término "Aseguramiento de la calidad", con esto se pretende que, además del aseguramiento de la calidad del producto también se aumente la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requerimientos. Es importante destacar que no especifica el cliente al que quiere satisfacer.

La norma ha sido traducida por el Grupo de Trabajo "Spanish Translation Task Group" del Comité Técnico ISO/TC 176, Gestión y

aseguramiento de la calidad, en el que han participado representantes de los organismos nacionales de normalización y del sector empresarial de los siguientes países:

Argentina, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, España, Estados Unidos de Norte América, México, Perú, Uruguay y Venezuela. Igualmente, han participado en la realización de la misma representantes de COPANT (Comisión Panamericana de Normas Técnicas) y de INLAC (Instituto Latinoamericano de Aseguramiento de la calidad).

La ISO es una norma internacional aceptada por innumerables organizaciones y empresas nacionales y extranjeras que especifica los requisitos mínimos que debe cumplir un sistema de gestión de calidad para ser certificado. Esta norma es aplicable a toda organización pública o privada sin importar su tamaño, tipo de institución y productos que ofrece.

La norma ISO 9001:2000 consta de una serie de cláusulas, cada una de las cuales establece los requisitos para las diferentes áreas del sistema de gestión de calidad de una empresa o institución. Se trata de principios básicos en la gestión de la calidad encaminados a la mejora del funcionamiento de una organización.

La certificación es el proceso mediante el cual organismos certificadores realizan una evaluación exhaustiva de los procesos de las empresas que pretenden certificarse bajo esta norma. Los organismos certificadores son acreditados por ISO. ISO9001 (2006).

La institución que representa a Chile ante la ISO, es el Instituto Nacional de Normalización que también es parte del Sistema Nacional de Calidad. Su Misión es apoyar al sistema productivo nacional y a los distintos agentes del mercado, en sus esfuerzos por mejorar la calidad de los productos y servicios existentes en el país, por la vía de un mayor uso de la normalización técnica, la evaluación de la conformidad y la metrología.

Lo anteriormente expuesto, se estructura en relación con:

División de Normas: detecta las necesidades de nuevas normas y, siguiendo un procedimiento riguroso y participativo –basado en criterios internacionales, llega a la elaboración de textos que, luego de aprobados por el Instituto, con oficializados por los respectivos ministerios nacionales.

División de Acreditación: en esta área radica el Sistema Nacional de Acreditación, por el que el INN, como autoridad técnica, reconoce formalmente que una organización es competente para efectuar actividades específicas de evaluación de la conformidad.

División de Metrología: Su función primordial es la de coordinar la Red Nacional de Metrología y administrar sus recursos. Coordina y supervisa los Laboratorios Custodios de los Patrones Nacionales y tiene a su cargo las relaciones con agencias y ministerios del Gobierno de Chile y la participación internacional en esta área

División de Difusión y Capacitación: su objetivo es apoyar a los sectores productivos en el conocimiento y aplicación de las normas de calidad, ofreciendo a las empresas acceso a programas de

capacitación, utilizando instrumentos de apoyo, tales como la franquicia Sence; un eficiente Centro de Documentación; información actualizada a través de una página web (www.inn.cl) y a la adquisición de normas chilenas individuales o compendiadas sectorialmente.

División de Desarrollo: abocada a implementar y administrar los Registros de Consultores y Organismos de Certificación del INN, en conjunto con CORFO. Cuenta con Unidad de Registro encargada de evaluar los antecedentes profesionales, comerciales y de experiencia de los postulantes al Registro de Consultores, mediante la revisión de antecedentes y la elaboración y aplicación de un instrumento de evaluación de conocimientos. Además de verificar los certificados emitidos por los Organismos de Certificación pertenecientes al Registro. Estas divisiones, más la destinada a **Administración y Finanzas**, forman una institución que hoy cuenta con una planta de 70 personas encabezada por un Director Ejecutivo designado por el Consejo del INN a propuesta de su presidente. A su vez, este consejo está compuesto por miembros resignados por CORFO. Instituto Nacional de Normalización (2006).

En nuestro país existe el **Centro Nacional de Productividad y Calidad** (ChileCalidad) que convoca a trabajadores, empresarios y servidores públicos a enfrentar los desafíos competitivos de Chile, ofreciendo apoyo a empresas y organizaciones para innovar en la gestión mediante la aplicación de modelos, herramientas y prácticas que han demostrado su eficacia y eficiencia en todo el mundo.

El Centro Nacional de Productividad y Calidad fue creado por decisión del Foro de Desarrollo Productivo en 1994, cuya misión es: **Apoyar a Chile en la mejora sustancial de su competitividad con respecto al mundo y así elevar la calidad de vida de sus ciudadanos.** Chile Calidad (2006).

Como se expuso anteriormente el mejoramiento de la gestión y la certificación de sistemas de gestión de calidad no es sólo un requisito para las grandes empresas, sino para todas aquellas empresas y organizaciones de cualquier rubro o tamaño que quieran obtener buenos resultados y ser sustentables en el largo plazo, trabajando con una clara orientación hacia los clientes, asegurando la calidad de sus procesos, con un alto compromiso y desarrollo de su personal, responsabilidad social y una fuerte orientación hacia los resultados. ChileCalidad (2006).

Nuestro país ha querido que las PYMES puedan acceder a la certificación de calidad, cosa que hasta el momento era inalcanzable para empresas pequeñas y medianas, por los altos estándares exigidos por los modelos de calidad como ISO 9001 o incluso por el modelo que maneja ChileCalidad para certificarse. Por lo que elaboró la Norma de Gestión PYME, norma chilena 2909 (NCh2909). La que quiere ser una herramienta técnica que fija requisitos mínimos para implementar un sistema de gestión que pretende mejorar la competitividad. Este instrumento fue desarrollado en conjunto por la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), el Instituto Nacional de Normalización (INN) y Chile Calidad, todos organismos que participan del Sistema Nacional de calidad.

El proceso de implementación de la norma dura aproximadamente un año y tiene dos etapas:

Implementación: que es el diagnóstico y una serie de acciones necesarias para que la empresa pueda cumplir con las exigencias establecidas en un sistema de gestión.

Etapas de verificación: Consiste en la evaluación de conformidad para la certificación y si es positivo, la posterior emisión del certificado que formaliza el cumplimiento de los requisitos establecidos en el sistema de gestión.

Instituto Nacional de Normalización (2006).

1.2 Formulación del problema y pregunta de investigación

Queda de manifiesto que hay un nuevo escenario en nuestra realidad nacional, que es de alta ebullición o turbulencia y que caracteriza al medio en que se desenvuelven las empresas hoy en día, las cuales viven profundos, variados y numerosos cambios económicos, sociales, políticos, culturales y tecnológicos, que condicionan y dinamizan sus actividades presentes y futuras, afectándolas no solamente en sus operaciones, las que se expanden y contraen según el nivel y volumen de actividades, sino que también en sus valores, en su tradición y cultura; en su esencia y en su futuro.

Robbins (1998) expone que uno de los temas más investigados, ha sido buscar una relación entre la importancia de la satisfacción en el trabajo y la posible incidencia que ésta pudiese tener en la productividad. A la fecha no se ha llegado a evidencias concluyentes.

Por tanto la creencia que los trabajadores satisfechos son más productivos que los insatisfechos no tiene hasta en momento más sustento que el de creencia.

Robbins indica 20 estudios que analizan la relación entre satisfacción laboral y rendimiento, arrojando como resultados: Que un trabajador satisfecho no necesariamente presenta una alta productividad ni viceversa y que factores como las recompensas favorecen la relación rendimiento-satisfacción, por tanto: No se puede establecer una relación fiable entre estas.

. Las empresas pueden producir bienes tangibles o sea que los consumidores pueden poseer físicamente “algo” y bienes intangibles, como los servicios, que implican un esfuerzo humano. Ahora bien, el primero siempre tiene algún aspecto que es, en realidad un servicio. Entonces, es por esto que, las organizaciones se ven en la necesidad de cumplir un objetivo primordial que es aumentar la productividad paralelamente al mejoramiento de la calidad del producto y el servicio asociado que trae.

Por todo lo anteriormente expuesto, diremos que la mayoría de los empresarios han entendido que los principales actores para cumplir con los objetivos planteados por las organizaciones son los clientes internos (trabajadores) y que utilizar un modelo de gestión de calidad, fortalecerá tanto a la organización como a sus trabajadores, logrando así la excelencia en la ejecución de los procesos y servicios que prestan. Las más grandes instituciones de servicios del mundo han concentrado sus esfuerzos en el desarrollo del factor humano, buscando establecer excelencia en el servicio que prestan, originando un concepto diferenciador. Los servicios son productos en los que interviene necesariamente el esfuerzo humano.

A la luz de las investigaciones, podemos decir que no existen estudios que hayan arrojado información concluyente sobre si existe una incidencia relevante de la satisfacción sobre la productividad. Es más, Robbins (1998) dice que hay investigaciones que demuestran que una alta productividad podría incidir altamente en la satisfacción del trabajador y no a la inversa

Es por esto que, investigar sobre satisfacción laboral es un área en la cual se puede seguir ahondando, y más aún, si podemos reflexionar acerca de potenciar la calidad de los servicios prestados que son efectuados por los actores principales (cliente interno). Entonces, aparentemente se puede deducir lo siguiente: Si logramos tener mejores condiciones laborales y ambientales, éstas podrán impactar directamente en mejoras sobre los niveles de calidad. Luego, en esta Tesis intentará responder la pregunta de: si es verdad que mejorando las condiciones laborales y ambientales, y por tanto, logrando mejorar la satisfacción del trabajador, efectivamente habrá cambios en los niveles de calidad de servicio que prestan.

Por otro lado, no es menos importante preguntarse si el trabajador conecta su propia motivación, como una variable que incide o determina su desempeño en la calidad del servicio que prestan, por ejemplo: si no lo conecta, podríamos suponer que el trabajador no se hace responsable de la calidad de los servicios que presta su empresa, y es más puede que lo perciba como algo ajeno, como que es de absoluta responsabilidad solo de la organización o que asuma la calidad de los servicios que presta con absoluta responsabilidad a pesar de no estar satisfecho laboralmente.

Por esto, pretendemos investigar si influye la satisfacción que posee el trabajador sobre la calidad del servicio que presta. Entonces indagar en **¿Cuáles serían las posibles relaciones entre la Satisfacción Laboral de los trabajadores y la Calidad del Servicio prestado, desde el discurso de los propios actores?** Con esto pretendemos indagar en forma profunda

respecto del tema, lo cual pretende ser un aporte para futuros diseños socio-técnicos que fortalezcan los niveles de calidad de servicio, lo cual incidirá en los beneficios sobre los costos, la productividad, la motivación del personal y el compromiso del cliente interno o sea podremos aportar en términos de gestión pero lo más importante es que podríamos aportar a la calidad de vida del cliente interno.

Además no es un tema menos relevante, el investigar sobre si los trabajadores logran reflexionar sobre la responsabilidad personal que poseen en la cadena de servicios en que están insertos para mejorar la calidad o si lo ven como algo ajeno a ellos, quizás incluso se les presenta como una obligatoriedad.

1.3. Aporte y relevancia de la investigación

La relevancia teórica de la presente investigación ratificaría el importante papel que juega la motivación en el desarrollo de una administración eficaz, donde se plantea que la psicología podría dar respuesta al fenómeno de la motivación en los trabajadores, desde la perspectiva de la vivencia de los propios trabajadores. También podría ser un aporte de conocimiento respecto al mejoramiento de la calidad de los servicios y/o productos, a través de un desempeño motivado de los trabajadores.

Esta investigación podría ser un nuevo aporte de conocimiento respecto del desempeño de trabajadores en relación con el mejoramiento de la calidad y/o productos que entrega.

Una tarea difícil, pero digna de investigar es como lograr un “Trabajo feliz y productivo, en cuanto a rendimiento y calidad” ya que, siempre será importante aportar elementos que permitan afirmar que es más efectivo intervenir en factores motivacionales, y no tanto en los factores técnicos que están detrás de los supuestos de la satisfacción en el trabajo y en la calidad. Como por ejemplo: Capacitación, ambientes laborales, mecanismos de planificación y control de gestión utilizados. O sea invertir en acciones concretas para fortalecer la relación empleador – trabajador, fomentando la idea de contribuciones mutuas que llevará a la empresa a posicionarse de mejor manera en el mercado y con trabajadores cuya vida laboral sea agradable y enriquecedora en términos personales incidiendo

directamente en la calidad de vida de estos y su familia.

Desde el aporte práctico podríamos decir, que esta investigación pretende entregar información para sistematizar planes de intervención individual y grupal que se enfoquen en mejoras en el desempeño laboral y de esta manera acoplarse a las iniciativas de calidad de las empresas.

Las organizaciones podrán incorporar estas herramientas a la hora de pensar las políticas de Recursos Humanos donde el trabajador será considerado como un ser integral y no sólo como un eslabón de la calidad, donde es necesario promover e incorporar valores como: la honestidad, responsabilidad personal y confianza, *porque el servicio es una entrega personal.*

El tener una excelencia personal de servicio dará a cualquier trabajador un plus, que hará que se distinga de los demás, lo cual puede ser trabajado como un motivador de orden interno (intrínseco) que lo ayudará a tratar de ser mejor por él mismo, ajeno a las condiciones en que se desenvuelva, lo cual siempre será destacado en las empresas donde se desempeñe, porque esto no será algo que pase inadvertido, además de fortalecer la calidad de vida laboral del propio trabajador.

Ahora no menos importante es el aporte social, donde se muestra el tema de la calidad, está en nuestro círculo nacional, de acuerdo a lo expresado por el Ministerio de Hacienda en sus programas de mejoramiento de gestión en Agosto del 2005, de aquí a dos años tendrán que estar acreditados un número importante de instituciones públicas bajo el

ISO9001:2000 . Por lo que si obtenemos información relevante sobre si los trabajadores logran reflexionar sobre la responsabilidad personal que poseen sobre calidad del servicio que prestan tendremos un camino viable de seguir para lograr incrementar la calidad y así mejorar los estándares de calidad a nivel nacional que alentará nuestra economía con beneficios para toda la población, como por ejemplo con mejoras en salud y educación.

La relevancia psicológica estaría dado, en relación, a que las organizaciones deben desarrollarse eficientemente para sobrevivir, para esto deben alcanzar metas en forma eficaz, entonces es importante que logren producir y dar calidad de vida laboral, los cuales no son objetivos incompatibles.

Con esta investigación se pretende ir más allá de las simples condiciones de trabajo, ya que en la organización, existen una serie de factores, que inciden y modelan la satisfacción que experimentan los trabajadores durante el desarrollo de su tarea. O sea, situar la motivación en el plano eminentemente de autorrealización y desarrollo de la persona, lo cual podría incidir favorablemente en la calidad de los servicios que éste presta.

Además esta apunta a que la gente podría darse cuenta que el nivel de motivación en el trabajo determina un efectivo desempeño laboral. Entonces estaríamos mostrando a aquellos que ponen el énfasis en mejorar la calidad que al partir por seducir al trabajador se puede garantizar un buen desempeño laboral directamente relacionado con la calidad.

1.4. Objetivo General y Específicos

- **OBJETIVO GENERAL**

- Identificar las posibles relaciones entre la Satisfacción Laboral de los trabajadores y la Calidad del Servicio prestado, desde el discurso de los propios afectados.

- **Objetivos Específicos**

1. Determinar los niveles de satisfacción laboral de la muestra.
2. Describir las percepciones que los propios trabajadores tienen de su propia satisfacción laboral.
3. Describir las percepciones que los propios trabajadores tienen de la calidad de servicio que prestan.
4. Relacionar los niveles de satisfacción laboral con la calidad de servicio prestado desde el propio discurso del trabajador.

2. MARCO TEÓRICO

De acuerdo a las variables en estudio en esta tesis, iniciaremos nuestro Marco Teórico, desarrollando el concepto de *Motivación*, de acuerdo, a algunos autores que lo han conceptualizado y han elaborado diferentes tipos de teorías.

Luego abordaremos el concepto de **Satisfacción Laboral**, este será el segundo eje teórico que guiará nuestra investigación. Este es un tema excesivamente enfatizado en el mundo laboral, donde es considerado un tema de continencia.

Finalmente, el tercer eje teórico que revisaremos será a historia del concepto **Calidad**, que es un concepto clave en esta investigación porque en estos momentos se ubica dentro de un marco de contingencia global.

2.1.- Concepto Motivación

Este concepto en el tiempo se ha hecho habitual en las organizaciones y diversos autores, han tratado este tema en relación al trabajo con el fin de ofrecer algún tipo de explicación a ciertas interrogantes respecto a ciertos comportamientos que se presentan en algunos sujetos y en otros no, con los cuales se ven fortalecidos o debilitados ciertas organizaciones.

Ahora revisaremos algunos autores que han definido el concepto

motivación como:

“ El conjunto de fuerzas que originan la conducta y determinan su forma, dirección, intensidad y duración”. (Ivancevich, J. M., Lorenzi P., Skinner S. J., con. Crosby, P. B, 1997, p 438).

“La disposición a hacer algo, y que está condicionada por la capacidad de estos actos para satisfacer alguna necesidad individual”. (Robbins, S. P., 1998, p.52).

Para Robbins S. (1994), la motivación de una persona sería como un estado de alerta basado en la satisfacción de necesidades, donde la privación de lo necesario estimularía nuestro estado de alerta para disminuir el déficit de necesidad.

Para Robbins S. (1994), en situaciones laborales, el término **conducta** se relaciona con el trabajo específico o con la actividad resultante de este estado de alerta inducido por el trabajo específico o con la actividad resultante de este estado de alerta inducido por el déficit de necesidad y donde las recompensas serían una consecuencia directa de nuestra conducta. La retroalimentación es el conocimiento que se produce sobre la secuencia de causa y efecto, que estimula o elimina los estados futuros de alerta, dependiendo del nivel alcanzado en la satisfacción de la necesidad.

Robbins S. (1994) dice que la recompensa es una consecuencia atractiva o deseada, que estas pueden ser intrínsecas o extrínsecas. Las *recompensas intrínsecas*, (los resultados psicológicos intangibles del trabajo que el trabajador puede controlar) son inherentes al propio rendimiento de

trabajo y las *recompensas extrínsecas* son las que administran la otra parte, es decir, la dirección y ocurren independientemente del rendimiento actual en el trabajo.

Por otro lado existen diferentes teorías de la Motivación, que tratan de explicar por qué las personas se abocan o no a ciertas actividades. Dentro de los enfoques que nos parece adecuado abordar están los siguientes:

2.2.- Enfoques Comportamentales

Este enfoque se desarrolla en Estados Unidos y es una corriente de la psicología fundada por John Watson y continuada por Skinner. Se orienta hacia lo directamente observable. Este enfoque basado en la indagación del comportamiento no sólo fue abordado por los que podríamos llamar estrictamente "conductistas"; es decir, los enrolados oficialmente en tal escuela de psicología, sino también por otros investigadores que sin adherir a la "filosofía conductista" se basan en el estudio de los comportamientos y no tanto en el de los rasgos profundos de personalidad típica de las teorías sustancialistas.

Uno de las teorías más abordada de este enfoque es la *teoría de Douglas Mc Gregor*, posee un enfoque que analiza diferentes puntos de vistas acerca de los seres humanos y postula sobre la existencia de dos puntos de vista diferentes, uno es básicamente negativo y la llama *teoría X*, y otros que en esencia son positivos y la llama *teoría Y*. McGregor al

observar la forma en que muchos gerentes trataban a sus empleados, concluyó que el concepto de cada gerente sobre la naturaleza humana se basaba en cierto agrupamiento de supuestos y que esto producía cierto modelo de comportamiento hacia sus subordinados.

Ahora bien, según la Teoría X, los gerentes poseen los siguientes supuestos:

- A los empleados les desagrada inherentemente el trabajo y, cada vez que sea posible, tratarán de evitarlo.
- Como no les gusta el trabajo, hay que forzarlos, controlarlos o amenazarlos con castigos para que alcancen las metas deseadas.
- Los empleados rehuirán las responsabilidades y pedirán instrucciones formales siempre que sea posible.
- Casi todos los trabajadores ponen a la seguridad por arriba de los demás factores laborales y mostrarán pocas ambiciones.

Según la Teoría Y, los gerentes mantienen cuatro supuestos contratantes:

- Los empleados pueden considerar al trabajo tan natural como el descanso el juego.

- Quien está comprometido con los objetivos, se dirigirá y controlará por sí mismo.
- El individuo medio puede aprender a aceptar y aun a buscar responsabilidades.

2.3.- Teoría de contenido sobre la motivación

La *Teoría de contenido* o también llamadas *teorías de necesidades* es otro enfoque sobre la motivación, el cual es un referente para esta investigación, parten de la idea que las personas se sienten impulsadas a satisfacer necesidades básicas que producen gratificación al ser satisfechas. Con esta teoría tratan de explicar qué motiva a los empleados, teniendo como concepto base la “necesidad”. Entre estas teorías destacan:

2.4.- La Jerarquía de necesidades de Maslow.

Según Abraham Maslow (en Ivancevich, J. M. y otros, 1997, p. 441) existen dos supuestos fundamentales. En primer lugar, las diferentes necesidades que experimentamos se muestran activas en momentos distintos y son sólo las necesidades insatisfechas las que influyen en nuestra conducta. En segundo lugar, las necesidades se clasifican siguiendo un cierto orden de importancia denominado *jerarquía*.

Según Maslow, la conducta es activada cuando existe una necesidad

satisfecha deficientemente que impulsa al individuo a disminuir la tensión que esto provoca. Dicha tensión da lugar a una conducta que satisfecerá potencialmente la necesidad. En la teoría de Maslow, la idea de que una necesidad satisfecha no es capaz de influir en la conducta recibe el nombre de *prepotencia de la necesidad* (urgencia que se deriva de la necesidad no satisfecha). Esta prepotencia influye en la conducta. Además, desde el momento en que una necesidad de orden inferior queda satisfecha, aparece una necesidad de orden superior que demanda satisfacción.

En la exposición de la jerarquía de necesidades se destacan cinco categorías de necesidades del ser humano:

- ***Necesidades fisiológicas*** : Hambre, sed, abrigo, sexo y otras necesidades orgánicas
- ***Necesidades de seguridad*** : Certidumbre y protección en contra de los daños físicos y emocionales. Como la ausencia de temores o de daños
- ***Necesidades sociales*** : Aprecio, sentido de pertenencia, aceptación, amistad, compañerismo, y el trabajo en equipo.
- ***Necesidades de autoestima*** . Factores internos como el respeto propio, la autonomía y los logros, es decir, la aceptación de sí mismo como portador de valores.
- ***Necesidades de autorrealización:*** El impulso por convertirse en todo

lo que uno es capaz de ser; comprende crecimiento, desarrollo de las posibilidades personales y realización de las ambiciones propias, es decir, la satisfacción del crecimiento potencial y personal. ((Ivancevich, J. M. y otros, 1997, p 441).

Maslow dividió las cinco categorías de necesidades.: en órdenes superiores e inferiores. Las necesidades fisiológicas y de seguridad son de orden inferior, mientras que las sociales, de estima y autorrealización son de orden superior. Se diferencian en que las necesidades de orden superior son satisfechas internamente, en tanto que las necesidades de orden inferior requieren una satisfacción sobre todo externa mediante salarios, contratos colectivos y posesiones.(Robbins, S.P.,1998, p.53).

2.6.- La Teoría de los dos factores de Herzberg:

Herzberg encontró dos factores que, por separado, explican la satisfacción y la insatisfacción. Los factores cuya presencia *impiden la satisfacción* reciben el nombre de *factores higiénicos* o *factores de mantenimiento*, estos están directamente relacionados con aspectos laborales que pueden considerarse como periférico respecto a la tarea en sí misma y más relacionados con el medio ambiente externo(el contexto del trabajo). Entre los factores higiénicos figuran:

- La política de la compañía y sus prácticas administrativas.

- La calidad de la supervisión técnica.
- Las relaciones interpersonales con el supervisor.
- El salario, el estatus y la seguridad del trabajador.
- La vida personal del trabajador.
- Las condiciones físicas de las instalaciones de trabajo.

Los factores cuya presencia *producen la satisfacción* reciben el nombre de *elementos satisfactorios* o *factores motivadores*, estos están directamente relacionados con el contenido del puesto (aspectos específicos del puesto de trabajo),). Entre los factores motivadores figuran:

- El logro.
- El reconocimiento.
- El progreso.
- La tarea o el trabajo mismo.
- La capacidad del trabajador para el aprendizaje o el desarrollo personal.
- La responsabilidad del trabajador por los resultados.

La diferencia de los factores motivadores de los factores de mantenimiento son el hecho de que los factores motivadores son *intrínsecos*, mientras que los de mantenimiento son *extrínsecos*.

Los factores motivadores de Herzberg equivalen a las necesidades de orden superior de Maslow, mientras que sus factores de mantenimiento corresponden a las necesidades de orden inferior. (Ivancevich, J. M. y

otros,1997, p. 443-445).

2.7.- Teoría del logro de McClelland

Según David McClelland, psicólogo, la clave para comprender las necesidades particulares de las persona están en el nivel inconsciente de su mente.

McClelland identificó tres necesidades básicas que bastan para comprender la motivación de los trabajadores en una organización: *necesidad de logro, necesidad de afiliación y necesidad de poder.*

Según las investigaciones de McClelland la *necesidad de logro* es el deseo que siente una persona por alcanzar objetivos claros, autodeterminados y moderadamente complejos, la retroalimentación es lograr el éxito de la tarea emprendida, En general las personas con alta necesidad de logro tienden a autopromocionarse y a orientarse por objetivos, siendo muy proclives a tomar iniciativas.

La *necesidad de afiliación* es el deseo de trabajar con otros, de interactuar con otros y de prestarles apoyo, así también como de aprender a través de la vida y de las experiencias ajenas. Un marcado deseo de aceptación social puede ser una poderosa fuerza motivadora en la vida cotidiana de las personas. Las organizaciones de trabajo son instituciones sociales importantes en las que las personas entran en mutuo contacto con carácter regular.

La *necesidad de poder* es el deseo de ejercer influencia y control sobre otras personas. Esta necesidad puede ser un determinante principal de la conducta. Las personas tienden a dominarse unas a otras de muchas maneras, todas ellas socialmente aceptables, por ejemplo, se someten al dominio de la policía, los directivos, los guías turísticos etc. Es algo natural e incluso muchas veces beneficioso, dejar que otras personas controlen algún aspecto de nuestra vida. Son muchos los que buscan empleos que les brinden la oportunidad de satisfacer una necesidad básica de un modo socialmente aceptable, y el éxito de muchos trabajos exige que las personas se muestren enérgicas y capaces de imponer su voluntad sobre los demás. En estas situaciones, las personas con fuerte necesidad de poder suelen mostrar un nivel de rendimiento superior al de los que sienten una baja necesidad de poder. (Chiavenatto, 1995, p.526).

2.8.- Teoría de procesos sobre la motivación.

Uno de los últimos enfoques que incluiremos en la presente investigación son las *teorías de procesos*, que describen procesos cognitivos y las decisiones que sirven para predecir las conductas subsiguientes. Las teorías de proceso son concebidas en términos de procesos explícitos de pensamiento de los trabajadores (cogniciones) y de decisiones conscientes de selección y búsqueda de una alternativa específica (elección). (Ivancevich, J. M. y otros, 1997, p. 446-447). Una de las teorías que más destaca es:

2.9- Teoría de la equidad de J. Stacy Adams

Stacy se basa en la percepción que el trabajador tiene del trato que recibe o sea ésta teoría se fundamenta en el *proceso de valoración* que poseen que los trabajadores para evaluar la equidad o la justicia de los resultados organizacionales y en el *proceso de ajuste* que se aplica para mantener las percepciones de equidad.

Los conceptos de equidad y de equilibrio interno son fundamentales de la equidad. La idea básica en esta teoría, es que el empleado considere primero su *input* (esfuerzo) y después sus resultados (recompensa), luego comparan su relación esfuerzo - recompensa con la relación esfuerzo-recompensa de un término de referencia, que suele ser otro empleado que realiza prácticamente el mismo trabajo y que se encuentre en aproximadamente el mismo nivel en otra organización.

A esta relación de la comparación, se la conoce como una *relación de referencia*. Con todo esto se podría producir la disminución de su tensión, podría trabajar más o procurarse más tareas que realizar. Su acción reflejaría la necesidad de ajustar su sentimiento interno de justicia. Del mismo modo, si un empleado estima que la recompensa por sus esfuerzos es poco equitativa, se sentirá desequilibrado en la dirección opuesta y procurará un ajuste más equitativo. Si no se vislumbra ningún aumento a corto plazo en su recompensa, la teoría sugiere que el empleado disminuirá sus esfuerzos productivos hasta equilibrarlos con los resultados que obtiene.

El segundo enfoque para disminuir una conducta indeseable es el de la *extinción* (proceso de no reforzar una conducta), implica que, si una conducta no recibe recompensa alguna, será más difícil que se repita en el futuro. Para lograr efectividad en el reforzamiento positivo, reforzamiento negativo, el castigo y la extinción deben aplicarse basándose en criterios de contingencias o sea el empleado debe tener conocimiento de las consecuencias de la conducta antes de que ésta se ponga de manifiesto. Sin esta contingencia, la consecuencia de la conducta puede estar reforzando una variedad de conductas, no todas ellas deseables. Muchas veces se hace necesario aplicar el método de prueba y error para determinar si una consecuencia (es decir, una recompensa posiblemente) refuerza verdaderamente la conducta que se ha fijado como objetivo.

La naturaleza de la recompensa ayuda también a la eficacia del reforzamiento. No todas las recompensas producen un efecto de refuerzo. Algunos empleados sienten preferencia por unas recompensas que otros procurarán evitar. Para que una recompensa pueda calificarse como reforzante, la recompensa ha de aumentar la frecuencia con que se produce la conducta deseable del empleado. Los gestores aplican recompensas esperando motivar con ellas a sus empleados e influirles para mejorar su rendimiento.

2.10.- Breve historia de la Satisfacción Laboral

Es importante antes de comenzar sobre este eje temático tan relevante en la presente investigación retroceder en el tiempo y tomar el tema del bienestar laboral, este problema es de vieja data, desde finales del siglo XIX donde los teóricos de la gerencia se preocuparon por condiciones de satisfacción de los trabajadores muy ligadas, en ese momento, a valores morales y religiosos de los empresarios: “ como los industriales habían logrado riqueza y posición mediante el trabajo de otros, estaban moralmente obligados a asumir sus responsabilidades, no sólo frente a la economía, sino al bienestar individual y colectivo de sus empleados” (Barley y Kunda, 1992,p. 142), el esfuerzo se centraba en programas sociales tendientes más a mejorar las condiciones morales y mentales del trabajador que a modificar las condiciones del trabajo.

Con el surgimiento de la teoría de las relaciones humanas, la búsqueda de eficiencia lleva a los empresarios al desarrollo de programas que trascienden la moralidad, para ofrecer acciones de beneficencia y algunas prestaciones como vacaciones, permisos por enfermedad, servicios de salud y fondos de pensión que incrementarían la satisfacción del trabajador y, por ende, su rendimiento(premisa que aún hoy es discutida). Después de la Segunda Guerra Mundial la atención se traslada a la búsqueda de estrategias para el incremento de la lealtad, la motivación y posteriormente hacia los sistemas de compensación, decisiones

participativas y enriquecimiento del trabajo (Barley y Kunda, 1992, p. 179).

En los años setenta, el concepto de bienestar empieza a ligarse más con la calidad de vida laboral, “ en respuesta a la creciente preocupación en torno a la naturaleza poco recompensante del trabajo y las evidencias de una decreciente satisfacción con el empleo”(Kast y Rosenzweig, 1988, p 691). Es decir trascender un enfoque asistencialista de “dar cosas” y proponer una propuesta que apunte hacia el desarrollo humano integral en la organización.

Posteriormente con la divulgación de las teorías de las relaciones humanas, la profesionalización de las áreas de recursos humanos y específicamente el surgimiento de las oficinas de trabajo social, los programas de desarrollo organizacional, más la influencia de modelos participativos provenientes de otros países, especialmente de Japón, hacen por una parte que se hable de programas de bienestar laboral se convierten en medios para obtener legitimidad social tanto ante los trabajadores como en el apoyo a sectores populares. Los recursos dedicados a vivienda, educación, salud y recreación, principales elementos del bienestar laboral del momento, además la intención asistencial querían incrementar la productividad y compromiso del trabajador con la empresa. Murillo G, S. (2003), Cultura organizacional y bienestar laboral. Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal.

Para terminar diremos que manera de medir el bienestar se ha hecho por medio de la satisfacción en el trabajo, entendida como una actitud general hacia éste, más que un comportamiento.

2.11.- Definición del Concepto Satisfacción Laboral:

Este eje temático que ha sido tomado para el presente trabajo, ha tenido una evolución histórica, desde la importancia centrada en el individuo / trabajo hasta los actuales aportes que hacen hincapié en el significado que adquiere tanto, para el individuo, como para la sociedad, o sea, conjugación de factores humanos y productivos, dejando atrás las viejas concepciones en las que se veía al trabajador como una mercancía.

Se considerarán a continuación definiciones dadas de éste término, desde la perspectiva de distintos autores.

Robbins (1994) dice que la satisfacción laboral “es el grado de satisfacción que tienen los trabajadores en relación a la diferencia que se produce entre la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la cantidad que creen que deberían recibir”.

Fuchs y otros (1980) plantea que una definición general de satisfacción podría ser: “aquella sensación que experimenta el individuo al lograr el reestablecimiento del equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidades y el objetivo o los fines que las reducen”. Es decir, la satisfacción es la sensación del término relativo de una motivación que busca sus objetivos. Podemos decir, entonces, que una persona se siente satisfecha cuando logra los objetivos que le permiten satisfacer un estado de necesidad. En este caso se dice que la persona experimenta satisfacción.

Gibson(2003) describe la satisfacción laboral como una sensación de bienestar que perciben los trabajadores con respecto a sus puestos de trabajo y el papel que desempeñan en la organización. La satisfacción en el trabajo es un actitud que los individuos mantienen en relación con sus funciones laborales. Es el resultado de sus percepciones sobre el trabajo, basadas en factores relativos al ambiente en que se desarrolla el mismo , como los estilos de dirección, las políticas y procedimientos, las condiciones laborales, etc.

Schultz (1985), comprende la satisfacción como una medida de la calidad de la vida laboral. Corresponde a un conjunto de actitudes ante el trabajo que se describe como una disposición psicológica de la persona a su trabajo (lo que piensa de él), y esto supone un grupo de actitudes o sentimientos. Por esta razón la satisfacción o insatisfacción con el trabajo depende de numerosos factores como por ejemplo: preocupación del supervisor por el trabajador, el sentido de logro que brinda el trabajo, la edad del trabajador, antigüedad en la empresa, estabilidad emocional, relaciones familiares, entre otros.

Para Davis y otros (1997), la satisfacción en el trabajo corresponde a un conjunto de sentimientos favorables o desfavorables que los trabajadores perciben de su trabajo. El autor plantea que la satisfacción en el trabajo normalmente se refiere a las actitudes de un solo trabajador, pero también es posible que la satisfacción laboral se refiera al nivel general de actitudes dentro de un grupo, al interior de una organización (por ejemplo en una

organización el nivel de satisfacción de un departamento puede ser superior al de otros departamento de la misma organización). También señala que en el trabajo, la satisfacción pierde verse como una actitud general frente al trabajo o aplicarse específicamente a una parte del trabajo de un individuo (por ejemplo, la satisfacción general en el trabajo de un empleado puede ser alta, pero quizás se siente insatisfecho).

2.12.- Breve historia del Concepto Calidad

Todo comienza con la Revolución Industrial en el siglo XIX hasta la II Guerra Mundial donde se produce un cambio espectacular en la producción, que transformará las formas de trabajo y configurará un nuevo escenario organizativo como es la Sociedad Industrial occidental. Se inicia la producción en masa, las fábricas cambian sus sistemas de producción lo que obliga a la división del trabajo y la normalización de los productos manufactureros.

Durante el final del siglo XIX y comienzo del siglo XX la evolución es lenta porque coexisten el trabajo artesanal con las nuevas formas de producción, esto se mantiene hasta la primera mitad del siglo XX. El desarrollo del proceso de industrialización, que se caracteriza por la escasez de la producción, obliga a la sociedad a aceptar productos en muchos casos defectuosos, conformándose con que fuesen lo más duraderos posibles, esto era un indicador de calidad. Es en este escenario donde surgen las

propuestas de Taylor para racionalizar el trabajo y solucionar los problemas de producción.

En los años 40, las teorías y prácticas taylorianas, fuertemente arraigadas, produjo una profunda separación entre los que decidían (ingenieros) y los que producían (operarios), la calidad era vista como el control de los productos finales desechando los defectuosos. Esto último incidía en el aumento de los costos de producción con pérdidas económicas bastante cuantiosas para los fabricantes. Una vez detectado el problema, frecuentemente producto de instancias de reclamos y quejas de los clientes por el material defectuoso, se imponía la búsqueda de la causa originaria que había provocado dicho defecto para evitar que se repitiera en el futuro. Sin embargo, en la mayoría de los casos, era complicado porque en las cadenas de producción incidían múltiples factores, que podían haber contribuido a provocar dicho defecto. Por tanto, el objetivo era controlar la constancia y la uniformidad (standarización).

En 1924 Walter Shewhart introdujo el control estadístico de la calidad y mostró que en cualquier proceso se producen variaciones que afectan al producto final. Para esto era necesario, identificar esas variaciones y descubrir cómo, cuándo, dónde y porqué se producían. La introducción de su sistema de control estadístico suponía una mejora del sistema de producción y permitía abaratar costes e incrementar la calidad de los productos.

Durante este periodo la calidad es entendida como conformidad a las especificaciones que previamente se han señalado para el producto y se

mide en términos de porcentaje. (Ejemplo: 90% de piezas no defectuosas).

Luego viene otra etapa *que es el aseguramiento de la calidad*. De los años 40 a la década de los 70: El milagro japonés.

La calidad como sistema de aseguramiento de la producción surge durante la Segunda Guerra Mundial en Estados Unidos, como consecuencia de la necesidad de aumentar la producción de armamento y balística, y de tener que utilizar personal no especializado, lo que posibilitaba una gran probabilidad de fallos en este tipo de productos en un momento de guerra, del que dependían no solo bastantes vidas, sino también el futuro de la nación. De ahí que las normas de calidad estuviesen íntimamente ligadas a la ingeniería y a los productos de manufactura y no al de servicios.

Después de la Segunda Guerra Mundial, la demanda de productos en Estados Unidos crece de manera acelerada, la producción se dispara de manera vertiginosa y la demanda de productos, tanto interna como externa, aumenta de forma progresiva. Estados Unidos se convierte en la primera potencia mundial, no sólo a nivel militar, sino también a nivel comercial, sus competidores están a años luz de poder alcanzar sus niveles de desarrollo.

Son momentos en los que la cantidad prima sobre la calidad.

Entre los años 1950 a 1965 los empresarios, en Estados Unidos, debido a la falta de productos competitivos procedentes de otros países, venden todo lo que producen y se convierten en exponentes de autosatisfacción y arrogancia. No necesitan mejorar sus sistemas de producción porque sus productos no tienen competencia y sólo están

preocupados por los beneficios económicos a corto plazo y no por la investigación a largo plazo.

Paralelamente, en estos años, se produce lo que comúnmente se denomina el milagro japonés, Japón se convierte en una potencia al nivel mundial y sus productos pasan a ser pioneros en calidad y avances tecnológicos en los mercados internacionales. Casi todos los estudiosos están de acuerdo con que el punto crítico de la historia de la calidad se presentó en Japón, en los años inmediatamente posteriores a la Segunda Guerra Mundial.

Para comprender como se produjo ese avance de la industria japonesa hay que remontarse a esos años posteriores a la Segunda Guerra Mundial. Japón, con la tutela de los Estados Unidos, se propone reconstruir un país que había quedado totalmente arrasado a causa de la contienda, sus recursos naturales son escasos y sólo cuentan con recursos humanos que son su mayor potencial. Es así como los ingenieros japoneses piden ayuda a los Estados Unidos con el fin de que les asesorasen en esta reconstrucción. Un grupo de expertos estadounidenses entre los que se encontraba Homer Sarasohn, colaborador de Shewhart, les sugirió que aplicasen técnicas de control de calidad y enseñó a los japoneses, entre otras cosas, a usar las estadísticas en los procesos de manufactura.

Uno de los primeros padres del concepto actual de la calidad ha sido W. E. Deming, que fue llamado por el general MacArthur para ayudar a reconstruir Japón y desarrollar, en los años 50, diferentes estrategias de

dirección y gestión, en las cuales se fue desarrollando la actual cultura de calidad. Durante esos años,. E. Deming, que era ingeniero eléctrico se traslada a Japón a impartir una serie de seminarios a los ingenieros y empresarios japoneses sobre el sistema de gestión de calidad, que él había desarrollado, para convencerles de la importancia de instaurar un sistema de gestión de calidad para hacer competitivas a sus empresas.

El modelo Deming, está basado en los principios enunciados por Shewhart sobre control estadístico, pero va más lejos, elabora y desarrolla un plan de gestión directiva de la calidad basado en observaciones directas y por tanto con un alto contenido pragmático. En 1982, en su obra "Out of the crisis. Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la Crisis", Deming (1982) define la calidad como: "Satisfacción a las demandas o exigencias del cliente (interno y externo), lo que configura uno de los pilares fundamentales la actual cultura de calidad". El modelo Deming, es la base de las normas ISO 9000, sobre todo, de las 2000 en su aplicación al sector servicios, podemos resumirlos en tres ejes fundamentales:

LOS 14 PUNTOS DEMING .

1. Propósito de MEJORA constante del producto o servicio
2. Nuevos tiempos requieren nuevas respuestas. CAMBIO
3. Evitar tener que inspeccionarlo todo
4. Compras por calidad y no por precio

5. Buscar continuamente áreas de mejora
6. Formación continua de los trabajadores
7. Métodos modernos de supervisión
8. Eliminar el miedo
9. Romper barreras entre departamentos
10. Eliminar metas numéricas, eslóganes y consignas
11. Eliminar objetivos de trabajo que fijen cuotas numéricas
12. Eliminar las barreras de orgullo al trabajo
13. Instituir un plan de formación continua vigoroso
14. Todos los integrantes de la empresa se implican en la mejora.

En la década de los 70 el desarrollo del modelo de Deming le lleva al concepto de Calidad Total entendido como un método de gestión cuyo objetivo es la mejora de la organización y de los productos, y la satisfacción del cliente.

En la década de los 70 se entra en una nueva etapa de la vida económica, si hasta finales de los 60 hay más demanda que oferta, en los años 70 se produce un cambio en esta relación y aparece el problema de la competitividad. Hay que ofrecer más y mejor, y a menor costo para atraer al cliente, aparece el nuevo requerimiento del consumidor que es la relación y el análisis sociológico .

2.13.- Definición del concepto de Calidad

“Conjunto de cualidades que constituyen la manera de ser de una persona o cosa.// Superioridad en su línea, categoría (Diccionario Pequeño Larousse,(2000).-6ª ed. Mexico: Ediciones Larousse S.A).

Conjunto de mecanismos y actividades, que intentan lograr un objetivo. (Bassi Verdugo, A.,2004,p.33).

Para J.M. Duran y F.Gryna(1995) . La calidad implica satisfacer al cliente interno y externo a quienes el producto o proceso impacta. No sólo es una característica técnica sino una característica relacionada con la reputación del negocio.

3.- MARCO METODOLÓGICO

3.1.- Enfoque Metodológico

El objetivo propuesto por ésta investigación, es identificar las posibles relaciones entre la Satisfacción Laboral de los trabajadores y la Calidad del servicio que prestan.

La opción de una Metodología Cualitativa se debe a que un estudio de este tipo, comienza con ciertas interrogantes vagamente formuladas, que luego se traducen en objetivos, que favorece la investigación, debido a que: “tiene como objetivo la descripción de cualidades de un fenómeno. Sus resultados no nos dan conocimiento respecto de cuantos fenómenos tienen una cualidad determinada. En lugar de eso, se trata de encontrar las cualidades que en conjunto caracterizan al fenómeno. Aquello que cualitativamente permite distinguir el fenómeno investigado de otros fenómenos.” (Mella, O., 2003,p21). En este mismo sentido, la Metodología Cualitativa es apropiada dada la la necesidad de explorar y describir a los trabajadores en su contexto actual y pasado, lo cual permite experimentar la realidad tal como los otros la significan.

Taylor y Bogdan (1994, citado en Alarcón, A.M. (s.f). *Metodología Cualitativa de Investigación en salud*. Recuperado el 12 de Marzo de 2007, de http://www.med.ufro.cl/recursos/GISIII/LinkedDocuments/Apunte_MetCualitativa.pdf) indicarán una serie de características de este tipo de metodología,

entre las cuales podemos destacar su carácter inductivo (parte de lo general a lo particular) y holístico (considera fenómenos “totales”). Además se preocupa de generar teorías e hipótesis más que de probar las mismas, por medio de un esquema flexible y recursivo (es modificable a lo largo de la investigación). En este sentido, el investigador cualitativo interactúa con los sujetos estudiados, comprendiéndolos a partir de su propia perspectiva, colocando entre paréntesis los propios prejuicios e ideas preconcebidas. “La frase metodología cualitativa se refiere a su más amplio sentido a la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable. (Taylor, S. y Bogdan. R.1986, p.20)

En otras palabras, podemos resumir lo anterior siguiendo a Krause: “La metodología cualitativa se refiere, entonces, a procedimientos que posibilitan una construcción de conocimiento que ocurre sobre la base de conceptos. Son los conceptos los que permiten la reducción de complejidad y es mediante el establecimiento de relaciones entre estos conceptos que se genera la coherencia interna del producto científico.” (Krause Jacob. M, 1995. p.21)

Es por esto, que en la recolección de la información fundamental (el discurso de los sujetos), se realizó una entrevista a cada individuo de la muestra, utilizando la técnica de entrevista en profundidad, técnica de la cual hablaremos más adelante.

3.2.- Tipo de investigación

Debido a que la problemática a estudiar- posibles relaciones entre satisfacción laboral y la calidad del servicio que prestan los trabajadores- ha sido indirectamente abordada por investigaciones anteriores, se ha adoptado un tipo de estudio de carácter **exploratorio - descriptivo**, ya que: “ los estudios de tipo exploratorios tienen por objetivo examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes” (Hernández Sampieri J., y Otros, 2003, p.115). También sirven para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos”. (Hernández Sampieri J., y Otros, 2000, p.58). Este tipo de estudio “en pocas ocasiones constituyen un fin en sí mismo” (Hernández Sampieri J., y Otros, 2003,p.116), por lo general determinan tendencias, identifican relaciones potenciales y establecen el tono de investigaciones posteriores más rigurosas” (Hernández Sampieri J., y Otros, 2000,p.59).

El carácter de esta investigación es **descriptivo**, en cuanto: “ busca especificar las propiedades importantes de personas, grupo, comunidad o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”. (Hernández Sampieri J., y Otros, 2000,p.60).

“Los estudios descriptivos miden de manera más bien independientemente los conceptos que son de interés del investigador, su objetivo no es indicar como se relacionan las variables medidas, sino decir

cómo es y se manifiesta el fenómeno objeto de su estudio”. (Hernández Sampieri J., y Otros, 2000,p.61).

3.3- Diseño de la investigación

El diseño de la presente investigación será de tipo **no experimental**, en cuanto a que no busca manipular deliberadamente las variables. Es decir, se trata de una investigación donde no se hará variar en forma intencional las variables independientes, sino que, por el contrario observaremos el fenómeno tal y como se da en su contexto natural para después analizarlos: “... de hecho no hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos se observan en su ambiente natural” (Hernández Sampieri J., y Otros, 2003,p.267).

Dada las características de la investigación, en un momento determinado de una realidad social, se utilizará, los diseños de investigación transeccional o transversal, puesto que este: “recolecta datos en un solo momento, en un tiempo único”.(Hernández Sampieri J., y Otros, 2003,p.270). por lo tanto, el diseño propuesto, es **No experimental Transeccional Descriptivo**.

3.4.-Delimitación del campo a estudiar

- **Definición universo de estudio.**

El Universo estuvo compuesto por 34 trabajadores contratados por la empresa, cuyas unidades estaban certificadas bajo la Norma ISO9001.

- **Unidad de análisis**

Para la presente investigación nos centramos en aquellos trabajadores que obtuvieron en el cuestionario de satisfacción laboral un nivel indicado como “Indiferente”, “algo satisfecho” y “satisfecho”, los cuales hayan sido objetos de mediciones de calidad de servicios que prestan dentro de su unidad..

- **Muestra**

Debido a el tipo de Enfoque Metodológico de esta investigación, el muestreo fue *No Probabilístico*, lo cual quiere decir que se tratará de “...un subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación” (Hernández, R.; Fernández, C. Baptista, P., 2003, p. 306); que es propio de una

investigación Cualitativa,

Por tanto, la muestra de esta investigación estuvo constituida por hombres y mujeres en calidad de contratados por la Empresa , la cual ha certificado todas sus unidades con la Norma ISO9001. La muestra escogida provino de la empresa y se tomaron por características básicas, poseer una antigüedad de a lo menos 1 año trabajando en la empresa, y un nivel de escolaridad mínimo de cuarto medio. De esta forma, se escogerá una muestra que contendrá el siguiente tipo de individuos:

- Hombres y mujeres, pertenecientes a la empresa, con un nivel de escolaridad mínimo de cuarto medio, una antigüedad de al menos un año trabajando en la empresa, y que hayan puntuado en la categoría “Satisfecho” en el cuestionario de satisfacción laboral.

- Hombres y mujeres, pertenecientes a la empresa, con un nivel de escolaridad mínimo de cuarto medio, una antigüedad de al menos un año trabajando en la empresa, y que hayan puntuado en la categoría “Algo Satisfecho” en el cuestionario de satisfacción laboral.

- Hombres y mujeres, pertenecientes a la empresa, con un nivel de escolaridad mínimo de cuarto medio, una antigüedad de al menos un año trabajando en la empresa, y que hayan puntuado en la categoría “Indiferente” en el cuestionario de satisfacción laboral.

El cuestionario de satisfacción laboral S20/23 de Meliá, J.L., Peiró, J.M.(1989) dio por resultado a un trabajador que cumplía con la características básicas y que puntuaba como “satisfecho”, y cuatro que puntuaron como “indiferentes”. Para abarcar todos los grupos, se entrevistó a quien cumplía con puntuar como “satisfecho”, y a un hombre y una mujer que puntuaron como “indiferentes”. Los demás entrevistados se escogieron equitativamente de acuerdo a sexo, al interior del grupo de trabajadores que puntuaron como “algo satisfechos”:

Entrevistado Nº	Sexo	Edad	Nivel Satisfacción
7	Masculino	43	Algo Satisfecho
11	Masculino	24	Indiferente
12	Femenino	34	Indiferente
16	Femenino	37	Satisfecho
18	Femenino	31	Algo Satisfecho
24	Masculino	41	Algo Satisfecho
27	Masculino	33	Algo Satisfecho
32	Femenino	35	Algo Satisfecho
33	Femenino	34	Algo Satisfecho

3.5.- Técnicas e instrumentos de recolección de la información.

Para la presente investigación se recolectará la información o datos de modo intencionado, mediante el empleo de instrumentos como:

a) Cuestionario de Satisfacción S20/23 de Meliá, J.L., Peiró, J.M.(1989)

Para esta investigación el cuestionario fue aplicado a los trabajadores con el objeto de tener un indicador del nivel de satisfacción de ellos, para luego poder clasificarlos según puntaje obtenido. La intención de clasificarlos en este sentido fue posibilitar la categorización de los trabajadores en los distintos niveles de satisfacción, con el fin de poder abarcar entrevistados de todos los grupos.

El Cuestionario de Satisfacción S20/23 de Meliá, J.L., Peiró, J.M.(1989), fue diseñado para obtener una evaluación útil y rica de contenido de la satisfacción laboral teniendo en cuenta las restricciones motivacionales y temporales a que están permanentemente expuestos los sujetos en contextos organizacionales.

En ésta investigación se utilizará la versión S20/23 que consta de 23 ítems y que puede considerarse la versión reducida más completa, el cuestionario fue validado por los investigadores españoles García, Ovejero y Fernández(2000) estructuralmente de las desarrolladas a partir del

S4/82(Meliá et al.,1984)

La versión S20/23 presenta unas instrucciones breves y sencillas, con alternativas de respuesta:

Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	7. <input type="checkbox"/>

El Cuestionario de Satisfacción S20/23 de Meliá, J.L., Peiró, J.M.(1989), mide las siguientes variables:

1. Satisfacción Intrínseca : Preguntas 1 a 5
2. Remuneraciones : Preguntas 6 a 12
3. Exigencias del cargo : Preguntas 13 a 21
4. Ambiente físico : Preguntas 22 a 38
5. Prestaciones Materiales : Preguntas 39 a 43
6. Recompensas Complementarias : Preguntas 44 a 57
7. Relaciones Interpersonales : Preguntas 58 a 62
8. Supervisión : Preguntas 63 a 68
9. Participación : Preguntas 69 a 73
10. Seguridad en el empleo : Preguntas 74 a 82

b) Entrevista en Profundidad:

Existen diferentes tipos de entrevistas, y para esta investigación encontramos adecuado utilizar la Entrevista en Profundidad, porque creemos que podremos obtener más información desde el discurso de los propios trabajadores.

La Entrevista en Profundidad, por definición, consiste en:

"...encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, [...] dirigidos hacia la *comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras*. Las entrevistas en profundidad siguen el modelo de una conversación entre iguales, y no de un intercambio formal de preguntas y respuestas." (Taylor, Bogdan. 1992. p, 101)

Según Rodríguez (1999) este tipo de entrevista tiene un origen ligado a planteamientos sociológicos y antropológicos, por lo que es esencial obtener conocimiento desde el punto de vista de los miembros de un grupo social o de los participantes en una cultura. Esta herramienta es la adecuada para acceder al conocimiento, creencias, rituales, cultura, obteniendo datos desde el propio lenguaje de los sujetos.

De acuerdo a Rodríguez (1999) la entrevista es una técnica en la que una persona (entrevistador) solicita información de otra o de un grupo (entrevistados o informantes), para obtener datos de un problema

determinado. Este acto presupone una interacción verbal. Luego del desarrollo de la entrevista se procede al análisis e interpretación de los resultados, es aquí donde el entrevistador sistematiza, ordena, relaciona y extrae conclusiones relativas al problema investigado.

La Entrevista en profundidad es un método cualitativo que se realiza “cara a cara” entre el investigador y el investigado con el fin de obtener información cualitativa; es uno de los medios para acceder al conocimiento, creencias, los rituales, la vida de esa sociedad, cultura, obteniendo datos en el propio lenguaje de los sujetos. De esta forma, con la entrevista se abordarán, a partir del discurso de los entrevistados, las conceptualizaciones que cada uno hace respecto a satisfacción laboral y calidad de servicio, de qué forma perciben estos elementos en la empresa en la cual ejercen, y a su vez se incursionará en las eventuales relaciones que los entrevistados realicen de ambos conceptos.

Así, el objetivo de los encuentros están dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes ya que la entrevista posee mayor flexibilidad en el sentido de repetir o volver a reformular las preguntas para asegurar su real comprensión y aclarar el significado de una respuesta y permite mayor exploración de áreas en que existe una base muy débil para el conocimiento, ya sea en las preguntas que han de ser formuladas o la forma en que han de hacerse. Además el investigador se encuentra en una posición de observar no solamente lo que dice el entrevistado, sino como lo dice y se puede valorar mejor la consistencia de las respuestas.

En la aplicación de la entrevista en profundidad utilizada en esta investigación se ha considerado la definición de Patton acerca de “las variaciones de las entrevistas cualitativas”. La gama de entrevista que abre este autor (Valles, M.S., Técnicas cualitativas de investigación social, Editorial Síntesis, Madrid, 1999, p 180).

3.6.- Plan de análisis de la información

Para Gregorio Rodríguez (1999, p 198), el análisis cualitativo se debe dar en un proceso continuo de recopilación de datos, que son considerados información. Los datos son producto de la interrelación producida por los propios sujetos.

La información posee un significado relevante, que el investigador tratará de obtener. Para lograr el objetivo final debemos analizar dicha información debemos hacerlo tomando el todo para llevar una síntesis adecuada. (Rodríguez, G.1999,p.200).

La reducción de los datos cualitativos se llevará a cabo mediante la categorización y codificación. Procedimiento comienza con la codificación abierta, la cual consiste en separar, examinar, comparar conceptualizar y categorizar datos. Este procedimiento implicó la creación y denominación de categorías conceptuales, las cuales incluyen los fenómenos aparecidos en las entrevistas. Este se lleva a cabo mediante la lectura y separación por frases, líneas y/o párrafos, para luego codificar cada una de las secciones mediante el uso de una o varias etiquetas conceptuales. Luego de la codificación de las entrevistas, se elaboró un listado de etiquetas conceptuales, el cual incluyó la totalidad de los conceptos desarrollados, para que estos posteriormente, fuesen comparados y reagrupados bajo el criterio de que representaran a los mismos fenómenos o a una variación de éste. Posteriormente, los fenómenos puntualizados en la lista fueron

descritos en términos de las propiedades que poseen, entendiendo propiedades como los “atributos y características pertenecientes a una categoría” (Strauss y Corbin, 2002, p.61), y éstas en sus dimensiones, entendiendo dimensión como propiedad que oscila a lo largo de un continuo.

Flores (2004) indica que, para el análisis de los datos cualitativos, se desprenden tres operaciones, las cuales se realizarán conforme la observación de la presente información. La primera de éstas es la lectura de las transcripciones de las 9 entrevistas, con el objeto de observar lo que éstas entregan de forma holística, y eventualmente generar hipótesis iniciales en forma de memorandums. Posteriormente, se realizará una categorización, al interior de la cual, en una primera etapa se asignan códigos a los distintos párrafos y frases de la entrevista, lo cual permite reducir los datos y así pasar a la segunda etapa de la categorización: la segmentación de los datos en unidades de contenidos. Y la última etapa, mencionada por Flores, corresponderá al análisis de la información, de forma descriptiva, para posteriormente pasar a un análisis interpretativo de la misma.

3.7.- Construcción de Listado de Dimensiones e Indicadores

Se han establecido un listado de dimensiones con sus respectivos indicadores que facilita y orienta el análisis de categorías por objetivos.

DIMENSIONES	INDICADORES
SATISFACCIÓN LABORAL	Satisfacción con el trabajo: Entendida como el bienestar que siente en la ejecución de la actividad y tareas que realiza
	Condiciones Extrínsecas: Entendida como aquellos factores de contexto laboral. En este caso remuneraciones, ambiente físico, calidad de la supervisión, exigencias del cargo y relaciones interpersonales.
	Satisfacción respecto a las Relaciones Interpersonales: Entend
	Motivación Intrínseca: Fuerza, impulso de orden interno y particular de cada trabajador que guía su conducta a la concretización del trabajo.
	Motivación Externa
	Compromiso con la Empresa: Entendido como un sentido de identificación, lealtad e involucramiento expresado por un trabajador hacia la empresa.
	Desempeño frente a la incomodidad del trabajo
CALIDAD DEL SERVICIO	Percepción respecto a la calidad del servicio que presta: Entendido como la sensación interior que tiene de la calidad del servicio que entrega a la organización.
	Retroalimentación respecto de la calidad del servicio que presta
	Percepción de la Calidad que presta la empresa: Entendido como la sensación interior que tiene respecto de la calidad del servicio que entrega la organización.
	Incidencia de la comodidad en el desempeño
	Calidad de Servicio (conceptos sueltos)
	Relación entre Satisfacción, desempeño, la calidad del servicio que presta.

4.- DESCRIPCIÓN DE LOS DATOS ENCONTRADOS

En el presente apartado, nos propondremos exponer y describir los principales resultados obtenidos por medio de la investigación, los cuales serán separados en dos grandes áreas o tópicos: Satisfacción laboral, por un lado, y calidad del servicio, por otro.

Satisfacción Laboral

Dentro de esta dimensión se encuentra una categoría llamada Satisfacción con el trabajo, por lo cual entenderemos el bienestar que siente en la ejecución de la actividad y tareas que realiza.

Frederick Herzberg dice que factores motivacionales como el logro y responsabilidad están directamente relacionadas con el puesto en sí mismo o sea, el desempeño, el reconocimiento y crecimiento que asegure este, serán relevantes en la determinación del comportamiento de los trabajadores. Puede observarse que, por lo general, nuestros entrevistados mencionan encontrarse satisfechos con el trabajo que realizan en relación justamente con las funciones específicas que involucra su trabajo, lo cual en algunos casos se relaciona con el hecho de que se enfrentan a constantes desafíos, lo cual rompe la monotonía de la labor. La mayoría de los entrevistados refiere tener libertad a la hora de tomar decisiones, lo cual les ha servido para desarrollar capacidades técnicas y personales, pero al

parecer en algunos casos ha incidido en que la calidad de la decisión no sea de las mejores, causando que quien la toma asuma las consecuencias. Esto se daría porque dentro de esta libertad, a veces sin límite, no se da la suficiente contención, lo cual genera desconcierto.

“...¿Qué me gusta? Mí trabajo, me gusta la empresa también y eso hace que trabaje a gusto, me gusta mí jefe también, laboralmente hablando...” (E.11 P.5)

“...te podría decir que a mí me agrada esto porque te permite visualizar más mundo, conocer más personas, miles de empresas, cómo está el mercado, cómo están las cosas...porque tú te relacionas con todo el mundo, entonces por último sabes si hace calor o frío en Francia...” (E.7 P.5)

“...aquí hay buena onda o sea en general, no te ponen muchas trabas...”

“...Sí, pero sabes lo que pasa que me encanta lo que hago, me gusta, aunque me digan ‘no te aburrí de hacer siempre...’, pero lo que sí considero que es mucho para una persona...” (E.12 P.4)

“...Es que yo creo que éste tema del comercio exterior te gusta o no te gusta...me gusta, por supuesto que todos tenemos mis bajos y altos,

sí entretenido...es que aprendí hartas cosas, se puede aprender mucho...” (E.16 P.2)

“...no es un trabajo monótono, es siempre distinto, siempre un trabajo activo, es estresante, pero...pero no ese estrés que te ofusca, que te pone idiota, es rico, a lo menos para las personas que les gusta el rubro. A mí que no tenía idea me gustó. Y sí, es estresante, pero me gusta.” (E.18 P.2)

Respecto a las condiciones extrínsecas de la satisfacción laboral, entendidas como aquellos factores contextuales que afectan la percepción de la satisfacción laboral de cada individuo, se observan cinco áreas de atención: remuneraciones, exigencias del cargo, ambiente físico, supervisión, y relaciones interpersonales.

En tanto las remuneraciones, cabe señalar en este punto que, tras la aplicación del cuestionario de satisfacción laboral, se obtuvieron al respecto las calificaciones más bajas, puntuando en general como “insatisfechos” en términos de remuneraciones. Sin embargo, en las entrevistas se puede apreciar que muy pocos de los entrevistados mencionaron una insatisfacción en términos monetarios, porque al parecer las recompensas “extras” son muy buenas (bonos, etc.. Al parecer aquí hay un doble discurso, ya que en términos formales las personas no reclaman por sus sueldos, pero por otro lado se aprecia una altísima rotación de personal, lo que se evidencia que el

último año donde 24 personas abandonaron la empresa para ir a trabajar a otras navieras, principalmente por mejores expectativas de sueldos.

Es importante mencionar que la empresa donde se realizó la investigación no posee políticas de remuneraciones, y entonces existe un supuesto generalizado que indica que con la fusión recién realizada se generará un proyecto al respecto, ya que se evidencia una insatisfacción respecto al hecho de que una persona nueva en la empresa puede entrar ganando lo mismo o más que alguien que ya lleva varios años en ella.

“Yo creo que la única cosa mala que yo te iba a decir, personalmente... es que a lo mejor deberían tener una base más...más estructurada en lo que es...por ejemplo salario, el sueldo, porque cuando tú entras aquí te dicen una cosa y cuando ya estay adentro no pasa na'...” (E.18 P.6)

El cuestionario de satisfacción laboral indica que los entrevistados, en términos de las exigencias del cargo, se encuentran “satisfechos”. Sin embargo, las entrevistas en profundidad evidencian que por lo general las exigencias del cargo son consideradas excesivas. Pudimos observar que la empresa no tiene descripciones de cargos, sino que tiene “perfiles de cargo”, lo que implica que las personas pasan a ser multifuncionales, lo que eventualmente nos podría llevar a pensar en una relación con círculos de calidad, pero más bien pareciera ser que lo que se hace es utilizar a las

personas como “parches”, en una idea de que nadie es insustituible e indispensable. Esta multifuncionalidad, a su vez, implica en la mayor parte de los casos que los trabajadores se encuentran sobrecargados de exigencias y deberes, a lo cual se suma una tendencia por parte de la empresa a “economizar” en personal, lo que se evidencia en que varios entrevistados que mencionan que se les asignaba trabajo excesivo para una sola persona.

“...estoy metido en todo el proceso, hasta cuando la unidad se fue, incluso hasta después. La pre entrega...cuando el cliente la recibe, necesita algo, que sé yo...cuando necesita algo, hasta incluso eso...”
(E.24 P.1)

“...porque no se ve la carga laboral, que tienen algunas personas, acá y honestamente es hasta reventar el cantarito...” (E.12 P.3)

“...Me sobrepasan, en ocasiones...sobre todo en el último tiempo me sobrepasan, pero es porque estoy sola y aumentó la carga por la fusión...” (E.32 P.2)

En general, respecto al ambiente físico hay una satisfacción, los trabajadores poseen estaciones de trabajo. Los entrevistados pareciesen encontrar que estos espacios son adecuados y suficientes, logran sentirse cómodos, en un espacio independiente, que además cuenta con tecnología

de punta. Actualmente señalan estar bien, y además se tiene la expectativa de que las nuevas oficinas que recibirían tras la fusión con otra empresa serían mejores. Esto se condice con la “satisfacción” general en este punto que nos muestra el resultado del cuestionario, y con la preocupación que ha manifestado la empresa al respecto.

“...hemos visto el tema de ergonomía, que los escritorios estuvieran a la altura adecuada, que la luz no diera en las pantallas, por lo que se sacaron fotos, se hicieron informes y todo...se midió el aire en la ventilación para ver los índices de contaminación...” (E.32 P.3)

En lo que respecta a las relaciones interpersonales, sólo las personas que trabajan en un área fuera de la casa matriz(aeropuerto) señalan algún tipo de problemas al respecto, debido a que aeropuerto fue lo primero en ser fusionado con esta nueva empresa, esto implicó que ellos se fueran físicamente a esta nueva empresa que ya ocupaba esas instalaciones, sin ninguna preparación previa. Tras esta unión quedó a la vista las diferencias que poseen ambas empresas respecto a políticas de sueldo y recursos humanos, puesto que los trabajadores de la empresa que llega se encuentran en estos términos en un nivel inferior a la empresa investigada, teniendo diferentes horarios y sistemas de trabajo, lo cual ha producido roces.

“...No, ha sido súper difícil. Ha sido súper complicada.”...” Entonces ha sido difícil porque son formas de trabajo muy distintas...” (E.12. P.2)

“...nosotros cinco teníamos excelentes relaciones y con BAX están mejorando, pero creo que hay que trabajar ahí...” (E.12 P.4)

Por su parte, los entrevistados de otras áreas señalan mantener buenas relaciones interpersonales, al punto de mencionar que una de las causas por las cuales se sigue haciendo el mismo trabajo en la misma empresa tiene que ver con las amistades que se han generado con los compañeros de trabajo.

“...Cuando tú entras con la mente positiva, tú desempeño es más rápido, tú mente más ágil, no así cuando estay cajoneado porque tení que volver a esa pega y llegar con que me duele la guata y que llegue tú compañero que lo odias, que llegue tú jefe que querí asesinarlo, entonces tú desempeño obviamente bajan. Distinto a sí te levantas en la mañana pensando que rico me voy a juntar con la patota acá, vamos a lesear, al menos en este lado el ambiente es muy buena onda...” (E.7 P.8)

“... Los amigos...eso me amarra harto, porque no solo tengo compañeros sino que hay amistad cachai, es bonita amistad en más de dos años y medio...” (E.18 P.5)

En términos de supervisión, pareciera haber problemas dado el hecho de que, en general, se “deja ser” al trabajador, lo que en su cara positiva implica que el trabajador pueda crecer como tal, pero por otro lado la libertad alcanza niveles que implican que quienes han de responder por los errores cometidos son los mismos subordinados: no hay un jefe que supervise ni que apoye. Además, se menciona la falta de retroalimentación de parte de algunos superiores, quienes no motivan ni reconocen el trabajo bien hecho.

“...Más trabajo, más porque te digo, nos deja hacer muchas cosas a nosotros. Entonces yo encuentro que eso es bueno, que nos deja trabajar libres, nos deja más libertad de acción...” (E.11 P.2)

“...Entonces por ahí me tienen un poco abandonada, porque te fijas que ellos están allá, yo creo que Darío ni sabe lo que hago...” (E.12 P.5)

“...Mira yo creo en tema de supervisión es necesario que alguien te diga tus logros han sido estos...y esté motivándote o que te reconozcan los esfuerzos que haces...” (E.12 P.5)

“...Sí, sí están bastante bien, lo que pasa es que él es bastante ...como que te deja ser mucho y por una parte está bueno porque te desarrollas muchísimo, pero por otro lado no te sentís contenido, eso a veces es difícil...” (E.27 P.2)

“...Me deja hacer, tomar un montón de decisiones, organigrama, manejo de personal y demás, pero a la larga si llega a pasar algo también es mí culpa, entonces como que a veces necesitas más contención...” (E.27 P.3)

Por el lado de la motivación intrínseca del trabajador a realizar su trabajo, se observa que, en su mayoría, los trabajadores indican automotivarse para realizar el trabajo, de forma tal que, aún cuando eventualmente pudiesen encontrarse desmotivados, el trabajo debe ser cumplido.

“Sí, de todas maneras y creo muchas de las personas como yo trabajan en base que deben hacerlo bien, independiente de...otras cosas. Hay gente que hacen las cosas en relación a cuánto ganan o cómo lo trataron... sopesan ese tipo de cuestiones. Uno a pesar de las dificultades uno debe hacer las cosas bien (silencio) y hay varios así aquí.” (E.7 P.6)

“Entonces yo puedo estar un día desmotivada, pero al otro día me encuentro con la pega igual que es cerrar y facturar. Igual sigo.” (E.12 P.6)

“Entonces mi motivación pasa por una automotivación, ¿te fijas? Porque yo tengo que automotivarme diariamente, porque no existe otra cosa.” (E.12 P.6)

En tanto motivación externa, pareciera haber una falta de dirección por parte de las jefaturas, en el sentido de que no motivan a su personal, no lo retroalimentan personalmente, e incluso que no los apoyan laboralmente. La evaluación que se realiza a final de año a los trabajadores no es más que un informe “general”, y respecto a esto mismo, algunos entrevistados indicaron la imposibilidad de apelación a la evaluación, a la vez que estas evaluaciones finales repercutirían en las remuneraciones recibidas por el trabajador.

“...No felicitaciones directamente, pero me han dicho que lo hago bien, ese tipo de cosas. De hecho en la evaluación del año pasado salí súper bien evaluado...” (E.11 P.3)

“...te hacen una evaluación por ítem, y te la dicen con cero posibilidad de pataleo...” (E. 7 P.5)

“...y decir y ¿dónde está el reconocimiento a esto? ¿Si todo está funcionando todo tan bien y estamos haciendo las cosas bien? Por ahí yo creo que pasa un poco mí tema de incomodidad...” (E.12 P.3)

“...Yo creo que pasa...no por lo monetario, sino reconocerte “¿sabes qué Daniela?, veo que has estado con una fuerte carga laboral” y no sé, por último te vamos a dar un día o “sabes que nos hemos estado dando cuenta que el peso...”, pasa nada más que por comparar el aéreo con el marítimo. El marítimo lo que yo hago lo hacen varias personas, entonces es como observar un poco, entonces ese análisis no se hace...” (E.12 P.3)

“...no gerencial eso es poco, la retroalimentación es poco, más de compañeros que pudiste solucionar cosas, pero la retroalimentación gerencial es bastante pobre muy pobre salvo la evaluación anual pero a veces no sólo es plata sino que necesitás el tema diario. Para mí es importante por eso yo lo hago con la gente, a mí manera quizás no de manera formal, pero si de una manera muy informal, pero siempre hago saber si un trabajo me gusta o no me gusta, capaz que chistes...” (E.27 P.4)

Pasando a otro ámbito, pareciera que los empleados presentan niveles aceptables de compromiso con la empresa; sin embargo, los empleados no se refirieron al tema específicamente, de forma importante.

“...Yo creo que bien... yo creo que siempre con la camiseta puesta...”
(E.18 P.2)

“...En este momento yo soy Schenker...” (E.7 P.7)

“...así como yo soy puesta camiseta con mis cosas soy puesta camiseta con mis clientes también...” (E.16 P.4)

“...Yo me siento responsable de mí cliente, yo me muero de la vergüenza cuando alguien habla mal de la empresa, me muero de la vergüenza porque encuentro ...a ver que un cliente te diga ‘sabe que llamé y no me atendieron’ o ‘sabe que estoy pidiendo una tarifa hace tres días y nadie me atiende’ y yo me muero...” (E.16 P.4)

En este sentido, llama la atención el hecho de que para algunos de los entrevistados resultaba complejo disociar a su persona de la empresa en general, refiriéndose constantemente a un “nosotros”, más que a un “yo”

relacionado con “mi trabajo”. Se da, entonces, un compromiso con el propio trabajo, pero a su vez hay un fuerte compromiso con la empresa.

“...Primero que nada nosotros trabajamos con otra empresa, porque nos fusionamos y me a tocado hacer embarques de ellos y veo el sistema de ellos. No estoy diciendo que las personas trabajen mal, sino que el sistema no es muy...ágil o bueno en general. Nosotros tenemos un sistema, que lo tenemos internalizado,...” (E.11 P.3)

Calidad del servicio

Los trabajadores se evalúan positivamente respecto a la calidad del servicio que prestan, y avalan sus dichos dando ejemplos de situaciones en las cuales se ha evidenciado lo anterior: algunos de ellos se han visto reconocidos, principalmente por los clientes antes que por personas de la misma empresa. Los principales referentes que evidencian el buen servicio prestado son, en primer lugar, las felicitaciones personalizadas por parte de los clientes, en segundo lugar el que “todo siga funcionando”, y en tercer lugar el hecho de que aumenten las ganancias de la empresa gracias al trabajo personal.

La calidad es percibida por los trabajadores como algo que es parte de ser profesional. Por lo observado en el presente estudio, los entrevistados no aprueban un mal rendimiento como respuesta ante la

insatisfacción, lo cual explicaría que logren mantener estándares de calidad adecuados, a pesar de que en algunos casos los niveles de Satisfacción sean adecuados.

“...Sí, sí , de todas maneras porque hasta ahora funciona todo bien y correctamente y quizás por eso no ha sonado la alarma de ...pero en el momento que no esté se va a las pailas todo...” (E.12 P.4)

“...Lo veo todos los días, te fijas no hay quejas, no hay quejas de clientes, al contrario yo recibo felicitaciones de clientes externos...” (E.12 P.6)

“... las cuentas se mantienen, se incorporan y aumentan su nivel de embarques con respecto al historial que hubo anteriormente, ha habido un aumento de embarques y nivel de ganancia. Eso te digo humildemente ha sido por mí trabajo...” (E.7 P.3).

“...Porque veo lo había y veo lo que hay ahora, bajé la rotación de cobranza , las cuentas están limpias o sea que se las partidas pendientes que hay y se por qué están y no tengo cosas raras ni que esconder nada...” (E.27 P.5)

Los entrevistados no se perciben retroalimentados por sus superiores en tanto el servicio que prestan, pero sí se menciona el hecho de que los clientes se fidelizan con quien los atiende, los recomienden a otros clientes, y además se perciben comentarios favorables de parte otros compañeros de trabajo.

“...Yo te voy a decir un poco lo que yo recibo de mis compañeros, la percepción que ellos tienen ehh...cuando nos a tocado evaluarnos internamente siempre dicen que yo tengo muy buena voluntad y disposición ehh...” (E.16 P.3)

“...o sea yo tengo clientes que de una u otra manera han sido super leales, a mí como persona más que como empresa, de un...me han tratado de cambiar y ellos ‘No, yo quiero que Scarlett me atienda’ así que ¡imagínate! que el servicio no debe ser malo...” (E.16 P.3)

“...Mira lo que yo he escuchado de algunos clientes que están super fidelizados conmigo es bueno, en realidad lo puedes corroborar cuando algún cliente te recomienda con otro y eso pa’ mí es una satisfacción cachai, eso quiere decir que es bueno, que están satisfechos con el servicio que tú le estas prestando y con las cosas que estás haciendo, porque sino ni te recomendarían, te recomiendan para que otros clientes lleguen a la empresa y te recomiendan

también en otros embarcadores para que te lleven a trabajar con y eso habla bien de uno o si no , no lo harían...” (E.16 P.4)

Relaciones entre conceptos

Algunos de los entrevistados lograron hacer una relación entre la comodidad o incomodidad que se pueda sentir frente al trabajo realizado y el desempeño en éste, lo cual a su vez se relaciona conceptualmente con la calidad del servicio prestado o sea que al estar cómodos en sus trabajos rendirían más y mejor.

respuesta adecuada ante la insatisfacción, en tanto no sería profesional el hacerlo. Cabe recalcar que todos hacen lo que tienen que hacer, mencionándose para esto motivos tan diversos como es la “necesidad”, el “evitar la acumulación de trabajo”, la “responsabilidad personal” o los “valores familiares”.

“...Sí, por supuesto, porque si tú te sientes cómoda con lo que estas haciendo, te sentís cómoda con tus compañeros, hee... creo que te vas a desempeñar mucho mejor, vas a estar más a gusto en tú trabajo...” (E.18 P.2)

“...Sí. De hecho sí, porque me gusta porque sino me agradara... no lo haría o lo haría mal, no sé po’...” (E.32 P.3)

“...Claro, si la calidad como concepto. La calidad debe cumplir con lo siguiente 1,2,3,4,5,6, claro, la motivación , si tú no estás motivado obviamente tú desempeño va a ser bajo depende de los parámetros que exista...” (E.7 P.8)

Sin embargo, en el mismo discurso expresan que su actuar no funciona de igual forma, evidenciando que, aún en temporadas de desmotivación, se cumple lo que se tiene que hacer, y el trabajo se hace, y se hace bien. Es necesario informar que los entrevistados en su discurso mostraban una mayor insatisfacción que la expresada en el Cuestionario de Satisfacción S20/23 de Meliá, J.L., Peiró, J.M.(1989), ante lo cual manifestaron que el hecho de no estar completamente satisfechos no afectaba los niveles de calidad del servicio que prestan. Esto podría estar dado por ser un número pequeño de trabajadores(82 personas), lo cual hace que se cohesionen de manera distinta. Además de acuerdo a lo expresado y observado se reprobaba el mal rendimiento como

“...Lo tendría que hacer igual no más. Es que no es que un área no me haya gustado, me gustó más Aeropuerto pero en cualquier lado me desempeñaría igual, incluso finanzas, que es lo que menos me gustó, pero igual trabajaría ahí...” (E.11 P.5)

“...igual tengo el sentido de la responsabilidad asumido...” (E.12 P.5)

“...Síii y el desempeño también o sea por un tema de valores personales que puede que yo no sea reconocida pero...me gusta lo que hago y voy a seguir...” (E.12 P.7)

“...No creo que influya, porque yo no sé si es un problema de crianza o persona...” (E.16 P.6)

“...hay que hacerlo bien. Bajo mí punto de vista para eso estas acá , para eso te contrataron, por eso estás en el puesto que tú estás en éste minuto hee...hacer las cosas mal a propósito está en contra de lo que tú estudiaste y los valores que obviamente aquí entran, valores de familia, tú formación y la manera que es cada uno...” (E.7 P.7)

“Yo creo que la motivación puede decaer en algunos momentos, pero la calidad no.” (E.12 P.6)

“...Sí, pero es que yo soy una persona que no necesita que alguien me esté...es que yo no necesito que alguien...es que si yo me tengo que quedar hasta tarde, sin que nadie me lo diga yo lo voy a hacer igual si tengo que venir el fin de semana. Yo creo que eso depende de cada persona, de la conciencia que tenga cada persona, del trabajo y... que

tal camiseta puesta tengamos para poder hacer las cosas como corresponde...” (E.16 P.3)

“...Más allá que te guste, yo soy así, es un tema de responsabilidad, a mí me criaron responsable, entonces tengo esta conciencia de que no necesito que un jefe me diga “tení que quedarte” pa’ hacer la pega o sea si yo sé que tengo... lo hago, porque tengo...porque sé que tengo que sacar el trabajo pa’ mañana...” (E.16 P.3)

“...yo me siento muy responsable de mis clientes, entonces... trato de hacer lo mejor por ellos y me siento dentro de ellos, me entendí...me siento como que estoy dentro de su empresa y ...velo por ellos...”
(E.16 P.3)

“...No aquí la gente funciona igual, si igual tú podí tener tú mal día o tú cuestión, pero... tú trabajo lo así igual...” (E.18 P.6)

5.- CONCLUSIONES

Frederick Herzberg dice que factores motivacionales como el logro y la responsabilidad se encuentran directamente relacionados con el puesto laboral del trabajador en sí mismo, es decir, el desempeño, el reconocimiento y crecimiento que rodean al trabajador dada la labor que ejerce. En el caso de los entrevistados en general podemos decir que se muestran satisfechos con el trabajo que realizan, en directa relación con las funciones específicas (tareas del cargo) que involucra su puesto de trabajo. Expresan en algunos casos que están a un ritmo de constantes desafíos, lo que rompe la monotonía de la labor, lo cual se les presenta como satisfactorio en relación al logro de las metas propuestas: para estos, tener un trabajo desafiante tiene un valor positivo que los motiva a la realización de tareas cada vez más desafiantes. Esta empresa, de acuerdo a lo referido por la mayoría de los entrevistados, da libertad respecto al trabajo que han de realizar los trabajadores, lo cual les ha servido para desarrollar capacidades técnicas y personales.

En esta organización se da rotación laboral, entendida como el paso del trabajador por diferentes cargo. Esto se ve reflejado en la historia laboral, lo cual les permite tener una visión macro de los distintos procesos que se llevan a cabo en la organización. Para lograr lo anteriormente expuesto ha sido necesario invertir tiempo en capacitar a las personas y -en algunos casos- además ha evitado el aburrimiento, pero por otro lado ha traído como

consecuencia que las exigencias del cargo sean percibidas en general como excesivas, debido a que el número de tareas de las cuales es responsable cada trabajador sobrepasa por lo general la capacidad de la persona.

Se observa una preocupación latente por el ambiente físico, que se evidencia en el interés por aspectos ergonómicos, temperatura, iluminación, calidad del aire, y otros similares. Y, en este sentido, los entrevistados muestran estar satisfechos con las condiciones físicas que se les entregan. De esta forma, podríamos concluir que las condiciones físicas y el diseño del lugar de trabajo impactan motivacionalmente en las personas facilitando el desempeño de las tareas.

El Cuestionario de Satisfacción Laboral mostró niveles generalizados de insatisfacción respecto al tema de Remuneraciones, pero luego de analizar los discursos de los entrevistados nos podemos dar cuenta que en general no se presenta como tema, no ha sido mayormente problematizado en el discurso del trabajador. Si embargo, existe el antecedente que el año anterior se retiraron 24 personas de la empresa, en pos de mejores expectativas. En este punto podríamos decir que existe un doble discurso demostrado a la luz de los resultados del cuestionario de satisfacción, la entrevista y los hechos. Así, es posible pensar que los trabajadores se ven desmotivados en este aspecto porque han hecho la relación directa entre el rendimiento y los méritos, a razón que hay mucho descontento respecto al reconocimiento que reciben respecto a su trabajo.

Cabe señalar, sin embargo, que todo lo anteriormente expuesto no pareciera haber incidido directamente en el desempeño: los entrevistados expresan que han seguido haciendo sus tareas dentro de los tiempos y con la calidad necesaria para dar un buen servicio (se menciona, de hecho, constantemente el tema de la responsabilidad personal), y, es más, en muchos casos han incrementado sus niveles de calidad respecto de los servicios que entregan. Pudiera ser que no existe plena conciencia de lo que es un trabajo de calidad. Entonces diremos que para lograr esto los trabajadores efectúan una mediación de orden cognitivo, las personas racionalizan para cumplir con la calidad.

Es importante hacer hincapié en el hecho que tener niveles bajos de rotación de personal es signo de eficiencia. De esta forma, podemos concluir que la rotación que de personal que se ha dado durante el último año y en general en la historia de la organización estaría siendo influida por lo dicho por Stacey Adams en la Teoría de la Equidad, respecto al hecho de que los empleados comparan sus esfuerzos y gratificaciones con aquellos de otros empleados en similares situaciones laborales: la rotación de personal podría estar dada por la percepción de falta de equidad en los sueldos que recibe un trabajador con respecto a otro, a una situación laboral comparable.

Como se puede apreciar, los trabajadores de esta organización presentan niveles de insatisfacción respecto de las remuneraciones, lo cual no aparece como en el discurso de los propios, como tema como dijimos anteriormente. Sin embargo, sí aparece la necesidad latente de ser reconocidos

y retroalimentados en relación a la calidad del servicio que prestan en su propio trabajo, incluso independientemente del aspecto económico.

La retroalimentación puede tener impacto en la productividad y en el desempeño, además que dada en forma oportuna da seguridad al trabajador y asegura la calidad.

Uno de los aspectos que se presentan como fortalezas son las relaciones laborales que se dan al interior de esta organización. Se han formado grupos cohesionados en relación al cumplimiento de las tareas, ante la ausencia de apoyo en las jefaturas estos grupos se apoyan laboralmente en los compañeros para privilegiar el logro personal de las metas perseguidas y la satisfacción del cliente externo. En algunos casos estos manifestaron que las relaciones que mantiene con sus compañeros laboralmente y personales son los que hacen que no piensen en abandonar su puesto de trabajo.

Conclusiones generales respecto a la relación entre los conceptos de “satisfacción laboral” y “calidad de servicio”.

La empresa en que se realizó mi investigación, es una empresa multinacional con casa matriz en Alemania que ha certificado todas sus unidades bajo la modalidad ISO9001. Aparte de lo anterior, mide los niveles

de calidad del servicio que presta, en relación a la demanda que poseen sus servicios.

En general podemos decir que, independiente de los niveles generales de Satisfacción, los trabajadores integran valores de entregar un buen servicio a los clientes. Esto se contempla en relación a que van adecuando sus procesos a los requerimientos de los propios clientes externos, lo cual les da un referente respecto al tema. En general los entrevistados respondieron sin reparar y/o estar de acuerdo respecto al concepto de calidad, porque aparentemente sería algo modificable en relación a las necesidades de sus clientes.

Lo recién expuesto, puede tener relación con una serie de factores propios de las organizaciones que inciden y modelan la motivación que experimentan los trabajadores en el desarrollo de su tarea, en consecuencia, también podría darse con respecto a la variable de calidad del servicio, estos pueden estar dados por el grupo de referencia, relaciones informales y/o administración predominante.

También podríamos decir que en general no existe un planteamiento unificado con respecto al concepto calidad, lo cual hace que la variable no se exprese claramente en el discurso de los trabajadores. La percepción que tienen respecto a la calidad del servicio que prestan, en términos generales, es explicitada como buena y aunque no hay datos que contradigan esto, esta percepción pudiera darse, porque no existe plena conciencia de lo que significa. Normalmente, es asociada al desempeño eficiente de las tareas

que puede estar forzada por una necesidad de trabajo y no a la eficacia de mantener estándares de calidad. Además podría estar dada por la autopercepción que los entrevistados poseen respecto de sus competencias individuales y que los llevaría a transformar sus frustraciones en un rendimiento de buena calidad. Por lo tanto, diríamos, que la motivación personal junto a lo desafiante de la tarea, estaría dando como resultado estándares de calidad aceptables, que son percibidos como logros individuales de autorrealización y de desarrollo personal, todo lo anterior lograría incrementar el rendimiento. La calidad del servicio que prestan estaría dada por una cultura que rechaza el mal rendimiento como respuesta ante la insatisfacción personal y que además produce satisfacción en sí misma. Con lo anterior, queda comprobado el planteamiento de Herzberg que es que la satisfacción en el trabajo no es unidimensional.

Ahora bien, es un hecho que los niveles de satisfacción en esta empresa son “algo satisfecho” y que a pesar de eso lograron certificarse bajo Normas internacionales, que posee una alta demanda de sus servicios por parte de clientes externos, de hecho, por la calidad del servicio que presta. Esto podría estar dado de acuerdo al modelo de Herzberg por condiciones intrínsecas relacionadas con el sentimiento de logro, en términos de desarrollo personal.

Los entrevistados en general no hacen espontáneamente una relación entre satisfacción laboral y calidad de servicio prestado. Sólo en el caso de que se les pregunte directamente por la mencionada relación, los

entrevistados la hacen. En particular, al preguntar directamente a los sujetos que poseen un nivel de satisfacción “Indiferente”, sobre la relación entre satisfacción laboral y calidad de servicio prestado, logran hacer la relación indicando que la satisfacción incide en el desempeño y por ende en la calidad: a baja satisfacción, bajo desempeño, lo que se traduce en niveles de calidad deficientes, Sin embargo, en la práctica muestran lo contrario porque a pesar de no estar satisfechos mantienen un alto nivel de calidad, lo cual podría estar dado porque las personas finalmente racionalizan su actuar no sólo para cumplir con dar un servicio de calidad sino básicamente por desarrollo personal-profesional y por la necesidad de mantener la fuente laboral.

Ahora bien, pudiera ser que las motivaciones para hacer un trabajo con niveles de calidad aceptables estén dadas desde otros ámbitos como el sentimiento de cumplimiento y logro. De acuerdo a Maslow, en esta organización multinacional están satisfechas las necesidades más básicas, por lo que los sujetos están aspirando a satisfacer necesidades de orden superior, buscando el crecimiento personal y realizar ambiciones propias. De esta forma, es muy coherente lo dicho por algunos entrevistados en relación a los valores personales, responsabilidad con el cliente (más que con la empresa), rigurosidad en el propio deber, etc.

En suma, podemos ver que aunque es posible extraer conclusiones generales de la presente investigación, es necesario evaluar en estudios posteriores si efectivamente existe una relación entre Satisfacción Laboral y

Calidad del servicio, para dilucidar si no establecen la relación en el discurso porque no son capaces de percibirla, o si no la establecen porque no existe una relación directa. En este sentido, sería enriquecedor completar el análisis con la comparación con otras empresas de características similares, de forma tal de poder salvar las “trampas” que podría traer una empresa con características tan particulares como las que hemos observado en la empresa del análisis.

Aparentemente desde la percepción de los propios trabajadores no se puede establecer claramente una relación entre Satisfacción Laboral y Calidad del servicio que prestan. Por lo tanto se sugerirían posteriores investigaciones en términos cualitativos para evaluar la generalización de ciertas conclusiones. Además, con esta muestra no queda totalmente claro si logran discriminar, por lo que no podemos aportar datos concluyentes. Así, no es posible extrapolar los datos obtenidos en esta Compañía, a todas las empresas del rubro o similares.

Asimismo, podrían enriquecerse dichos estudios con otros datos cuantitativos que diesen nuevas luces para dirigir la investigación acerca de la relación entre Satisfacción Laboral y Calidad de Servicio,

6.- CRONOGRAMA

Actividades	Junio	Julio	Agosto	Septiemb	Octubre	Noviemb	Diciembr	Enero
Elaboración Pre – Proyecto.	X							
Revisión de antecedentes.	X							
Afinamiento Marco teórico y conceptual.		X	X					
Elaboración de la pauta de Entrevista						X		
Trabajo de Campo							X	
Recolección de la							X	

Información.								
Análisis y sistematización de la información.								X
Elaboración del informe final, con las conclusiones del estudio.								X
Entrega								X

VII. BIBLIOGRAFIA

Barley, S.R., Kunda, G.,(1992). Estructura y diseño versus lealtad y sentimiento: oleadas de ideologías racionales y normativas de control en el discurso gerencial, en: *Tecnología Administrativa*, v. 9, n20, p. 135 – 192.

Bassi V. A,(2004). *Evaluación y mejoría de la calidad de la atención y de la gestión en salud*. Santiago: Universitaria

Diccionario Pequeño Larousse,(2000).-6ª ed. México: Larousse S.A.

ChileCalidad. (2006, 24 mayo). *Ediciones especiales “El Mercurio”*,p. 4.

ChileCalidad (2006). Extraído el 06 de septiembre desde <http://www.chilecalidad.cl/index.php?option=content&task=category§ionid=2&id=44&Itemid=120>

ChileCalidad (2006), Extraído el 01 de Septiembre, desde <http://www.chilecalidad.cl/index.php?option=content&task=category§ionid=6&id=21&Itemid=123>

Davis Keith y Newstrom John, (1997). *Comportamiento humano en el trabajo*.

Décima edición. Mexico: Mc Graw Hill.

Fuchs, C. Muga, J. y Fiebich, A, (1980). *Comportamiento Humano y Dirección* .DERTO. Departamento de Relaciones del Trabajo y Desarrollo Organizacional. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Chile.

Gibson Anthony y otros,(2003). *Las organizaciones, comportamiento, estructura, procesos*. Doceava edición. Santafé de Bogotá: McGraw Hill.

Gibson, J. L., Ivancevich. J.M., Donnelly J.H. (2001). *Las organizaciones : comportamiento, estructura y procesos*.Décima edición. Chile: McGraw Hill.

Gomero, C. (2003). "Análisis Económico de la satisfacción laboral". Extraído el 5 de Septiembre de 2006 desde <http://www.eumed.net/tesis/cgb/index.htm>.

Ivancevich, J. M., Lorenzi P., Skinner S. J., con. Crosby, P. B.(1997). *Gestión, calidad y competitividad*. Madrid: McGraw Hill

Instituto Nacional de Normalización (2006). Extraído el 05de septiembre de 2006 desde <http://www3.inn.cl/inn/portada/index.php>).

Instituto Nacional de Normalización (2006), Extraído el 05 de septiembre de

2006, desde www.inn.cl/pdfs/nch2909.pdf.

ISO 9001. (2006) Obtenido el 05 de Septiembre de 2006, desde http://www.buscarportal.com/articulos/iso_9001_2000_gestion_calidad.html.

Juran, J.M., Gryna F.M.(1995). *Análisis y planeación de la calidad*. Tercera edición. México: McGraw Hill

Kast, F.; Rosenzweig, J.(1988). *Administración en las organizaciones: enfoque de sistemas y contingencias*. México: McGraw Hill

Kaplan, R; Norton,D.,(1998). *Administración en las organizaciones: enfoque de sistemas y contingencias*, México: McGraw Hill.

Krause, M. (1995). La investigación cualitativa: Un campo de posibilidades y desafíos. *Revista Temas de Educación*, 7, 1-22.

Murillo G, S. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal. Obtenido en 6 Junio de 2006 desde <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=20502506>)

Robbins, S.P.(1994). *Comportamiento organizacional, conceptos,*

controversias y aplicaciones. México: Prentice Hall

Robbins, S.P.(1998). *Fundamentos de comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.

Rodríguez Gómez, G., Gil Flores J., García Jiménez, E., (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*, segunda edición. España: Aljibe.

Schultz,D.P.(1985).*Psicología Industrial*. México: McGraw-Hill.

Strauss, A y Corbin, J..(2002). Bases de la investigación cualitativa: técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada. Medellín, Colombia: Universidad de Antioquia, Facultad de Enfermería de la Universidad de Antioquia.

Taylor, S. y Bogdan. R. (1986). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: la búsqueda de significados, Capítulo 1*. Barcelona, España: Paidós.

Taylor, S. y Bogdan. R. (1992). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: la búsqueda de significados, Capítulo 1*. Barcelona, España: Paidós.