

Caracterización del compromiso y la satisfacción laboral que establecen los colaboradores de planta de Contactamos S.A.S. en el marco de las empresas de servicios temporales

Trabajo investigativo para obtener el título de *Especialistas en Gerencia del Talento Humano*

María Alejandra Peña Serna & Laura María Toro Salazar

Universidad de Manizales

Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

Especialización en Gerencia del Talento Humano

Manizales, Junio de 2016

Tabla de Contenido

Introducción	2
Planteamiento del problema	3
Pregunta de Investigación	5
Objetivos	5
Objetivo Principal.....	5
Objetivos Específicos	5
Justificación.....	6
Contexto de la empresa	8
Antecedentes	10
Marco teórico	12
Empresas de Servicios Temporales	12
Compromiso	15
Satisfacción laboral.....	20
Metodología	25
Resultados	30
Plan de intervención.....	35
Intervención.....	35
Objetivos del plan de intervencion	38
Diseño de plan de intervención	39
Desarrollo de la propuesta de intervención	39
Diseño e implementación del direccionamiento estratégico	40
Redefinición de Cargos (Polivalencia).....	41
Ciclo de entrenamiento y capacitación.....	42
Conclusiones	42
Referencias	48

Introducción

Las Empresas de Servicios Temporales –EST- están en auge en la actualidad, pues satisfacen las necesidades tanto de los empleadores que requieren personal que se adapte a los perfiles buscados, como de los empleados que buscan obtener algún modo de trabajo. Sin embargo, cabe precisar que las oportunidades que se generan para el trabajador temporal son escasas, en comparación con las generadas para el personal de planta de la empresa usuaria, en cuestiones como asensos, desplazamiento, prestaciones sociales y beneficios en general; por lo cual el modo de contratación temporal no es la mejor opción si se busca estabilidad, pero es un buen trampolín para los jóvenes, si lo que se pretende es adquirir experiencia laboral.

Son diversos los aspectos que se ven involucrados en esta relación entre las EST, las empresas usuarias y el trabajador temporal, de índole económica, legal, social, cultural y psicológica, generando ventajas y desventajas. Durante el presente estudio se tendrá en cuenta una variable que permea el contacto del trabajador temporal con su empleador, es decir con la Empresa de Servicios Temporales, la cual en este estudio sera Contactamos S.A.S. Dicha variable es el compromiso organizacional, la cual se ha descubierto es clave al momento de hablar de ventaja competitiva, reconociendo que es el recurso humano quien genera desarrollo e innovación con respecto a otras organizaciones; esta variable parece tornarse compleja ante los límites en ambas partes: contratante-contratado.

El compromiso organizacional es una variable que está ocupando un lugar importante dentro de las entidades que han comprendido el valor del recurso humano, pues como se mencionó anteriormente, permea todas las relaciones que se dan en su interior, entre procesos y entre personas, pues impacta las relaciones interpersonales, la adaptación e identificación con la organización, la comunicación, el empoderamiento, la productividad, la calidad, el bienestar y demás procesos que se abordarán durante este estudio.

A partir de la batería de compromiso que se aplicó en la muestra aleatoria escogida, se puede resaltar que los trabajadores contratados por medio de la temporal tienen un alto compromiso organizacional hacia Contactamos S.A.S., mientras que su compromiso afectivo, normativo y de continuidad, si bien muestran resultados positivos, se encuentran muy cerca al promedio, lo cual

indica que estas esferas no están muy desarrolladas entre los trabajadores que hicieron parte de la muestra de estudio.

Planteamiento del problema

Cuando se habla de organización es necesario identificar cada uno de sus componentes y recursos, los cuales al momento de trabajar en conjunto y sinergia hacen posible el adecuado funcionamiento y productividad de la misma. Entre estos recursos es importante resaltar el papel del recurso humano y la importancia de un adecuado manejo de este mismo, con el fin de aportar al desarrollo y productividad que se espera de la organización.

Lograr potenciar el recurso humano en la organización es una tarea del área de Gestión Humana al interior de cada una, y depende de diferentes factores entre los cuales se encuentra el compromiso de los colaboradores hacia la organización y la satisfacción con la que cuentan al desarrollar sus actividades, variables en las cuales nos centraremos en este caso. Mantener el recurso humano de la organización comprometido con esta, significa que cada uno de sus colaboradores comprenda e interiorice la razón de ser de la organización, su plan estratégico, es decir, su misión, visión, valores, objetivos, comportamientos, identificarse con ellos pero sobre todo reconocer la relevancia e importancia de su rol y sus funciones en el crecimiento de la organización y apropiarse de este para lograrlo, mientras que tener una gran satisfacción con su trabajo está enfocado en la actitud que se asume frente al trabajo y que se manifiesta a través de las actitudes, sentimientos, estados de ánimo y comportamientos en relación a la actividad laboral.

Cabe resaltar que lo anterior no es un proceso sencillo que sea posible alcanzarse de la noche a la mañana con la presentación del plan estratégico de la organización al momento de la inducción, son procesos que requieren tiempo, constancia y sobre todo una participación activa y constante de cada uno de los colaboradores, ya que cuando cada uno de estos identifica claramente que la función que desempeña al interior de determinado proceso es indispensable no sólo para que este proceso se cumpla a cabalidad, sino también para la dinámica organizacional en su totalidad, y con esto obtenga un crecimiento que beneficiará tanto a esta, como ente general, como a cada uno de los colaboradores que hace parte y posible dicho crecimiento. Reconocer que cumpliendo a cabalidad con los valores, comportamientos y tareas propuestas hace posible una

mayor y mejor dinámica de trabajo, un mejor aprovechamiento del tiempo y recursos de la organización también apunta al desarrollo y crecimiento de la organización y a la vez de sí mismo ya que obtiene por su desempeño lo que desea recibir. Es esta una muestra de que el compromiso entre el colaborador y la organización si existe, generando así que la realización y resultado de su función genere una satisfacción a nivel personal.

Este compromiso es lo que también se conoce como el pacto psicológico entre el colaborador y la organización, el cual hace posible que ante ofertas diferentes el colaborador decida y prefiera quedarse en su organización, ya que es tanta la apropiación que tiene hacia ella que en muchas ocasiones prefiere no poner en juego su estabilidad laboral, su experiencia y satisfacción en el trabajo por el hecho de recibir tal vez un mejor sueldo en otro lugar.

Al estar ocupando las Empresas de servicios temporales un gran porcentaje del empleo laboral colombiano, lo que hace que todos sus procesos y áreas estén volcadas en la satisfacción de las empresas usuarias y del personal que se encuentra desarrollando su labor dentro de cada una de estas, sin reconocer tal vez en muchos casos que estas actividades se cumplen a cabalidad gracias a la actividad que desempeñan cada uno de sus colaboradores de planta, los cuales se mueven por algún tipo de motivación que está ligada, en muchos casos, al factor compromiso o satisfacción en el desarrollo de su actividad diaria o para con la misma empresa. A partir de este planteamiento surge el objetivo principal de este trabajo investigativo, el cual es caracterizar el compromiso y satisfacción laboral que establecen los colaboradores de planta de Contactamos S.A.S., hacia esta EST, a partir de la aplicación y análisis de resultados de una batería de compromiso y satisfacción aplicada a dichos colaboradores.

Así mismo, se derivan de este las diferentes actividades y objetivos específicos que se deben cumplir previamente, entre los cuales están: conocer el estado actual de las empresas de servicios temporales en Colombia, analizar el contexto interno de la organización en la cual se desarrollará dicho trabajo investigativo, es decir, conocer su historia, su estructura y funcionamiento actual, identificar estudios anteriores a cerca de las variables de interés, compromiso y satisfacción laboral, crear y aplicar instrumentos que permitan recolectar información sobre el estado dichas variables en Contactamos S.A.S., plantear plan de intervención o mantenimiento, según sea el caso, a partir de la información obtenida.

Pregunta de Investigación

¿En qué estado se encuentran los factores higiénicos y motivacionales y que tipo de compromiso predomina en los colaboradores de planta de Contactamos S.A.S ?

Objetivos

Objetivo Principal

Caracterizar el compromiso y satisfacción laboral que establecen los colaboradores de planta de Contactamos S.A.S., hacia esta EST, a partir de la aplicación y análisis de resultados de una batería de compromiso y satisfacción aplicada a dichos colaboradores.

Objetivos Específicos

- Conocer el estado actual de las empresas de servicios temporales en Colombia.
- Analizar el contexto interno de la organización en la cual se desarrollará dicho trabajo investigativo.
- Identificar estudios anteriores a cerca de las variables de interés, compromiso y satisfacción laboral.
- Aplicar instrumentos que permitan recolectar información sobre el estado dichas variables en Contactamos S.A.S
- Plantear plan de intervención o mantenimiento, según sea el caso, a partir de la información obtenida al aplicar instrumento

Justificación

A raíz de la inquietud y observación se pretende estudiar un tema de vital importancia a nivel mundial, y especialmente en nuestro país, como lo son las EST, las cuales han ocupado una gran parte del empleo Colombiano, lo que implica un acercamiento desde diferentes ángulos involucrados en dicho fenómeno: el legal, económico, social, cultural y psicológico, al conocer que cada uno de ellos genera una visión diferente con respecto a sus intereses.

La presente investigación pretende detenerse en el impacto psicológico que se genera a partir del desequilibrio que se vislumbra entre los trabajadores temporales y sus compañeros con contrato directo, en aspectos como menores remuneraciones horarias y prestaciones (vacaciones, primas, subsidios de transportes, etc.); siendo estos algunos de los tantos factores a resaltar en la relación trilateral que se genera entre trabajador temporal, la EST y la empresa usuaria; dichos aspectos, como más adelante se analizará, están contemplados en la ley, la cual exige que sean iguales, tanto para los trabajadores directos como temporales, pero en muchos casos se evidencia violación de la ley en este aspecto, en nuestro país.

La población que se halla contratada en Colombia por EST, según un estudio de Fedesarrollo (2011) “se encuentra en un rango de edad entre 12 y 25 años, y mayores de 60; en cuanto a género, se encuentran 55% hombres y 45% mujeres; la mayoría pertenecen a estratos bajos y tienen un nivel educativo bajo”. Estos son datos que invitan a mirar con detalle a dicha parte de la sociedad, para conocer las ventajas y desventajas que pueden llegar a generar en este tipo de relaciones laborales.

El campo laboral para los jóvenes en nuestro país se torna difícil por diversos factores, uno de los cuales, tal vez el más sobresaliente, es el tema de la experiencia al momento de postularse a un cargo, por esto el rango de edad de quienes pertenecen a trabajos temporales corresponde a la juventud. “En Colombia el 71% de los temporales trabaja por no haber encontrado trabajo fijo y sólo el 3,8 % lo son por preferencia” (Fedesarrollo, 2011).

Una de las variables que se analizará y de la cual se logrará una clara caracterización durante este trabajo es el compromiso en el trabajador temporal, ya que al no existir una estabilidad laboral, se torna complejo tener presente un factor como este, hablándose hoy en día en términos de inseguridad, temporalidad, rotación, los cuales son condiciones en las que está envuelto dicho tema. El anterior dato suministrado por Fedesarrollo (2011) es de gran impacto para esta investigación en un sentido social y psicológico, pues el compromiso se genera desde el interés y la motivación del individuo por hacer parte de su lugar de trabajo, pero lo que se encuentra en el país es que más del 50% de los que pertenecen a las EST como trabajadores temporales, lo hacen porque no encuentran otra opción, mas no a partir de un interés real. Al respecto, se encuentra un aporte de Husted quien concluye:

No se puede lograr un sentimiento de pertenencia y de compromiso por parte de los trabajadores [temporales]. Los trabajadores temporales harán solamente lo justo, y nada más. Puede ser que la empresa usuaria esté de acuerdo con que el trabajador temporal haga nada más que lo justo. Pero hay que cuestionar las bases de competencia de esta empresa, ya que hoy en día los valores como la calidad son básicos para la competitividad de la empresa y se logra solamente con una actitud de pertenencia por parte de todos los empleados. (1997, p. 41)

Según esta afirmación, el compromiso es la base para que se ofrezca competitividad; el compromiso organizacional impacta variables organizacionales como desempeño laboral, disminución de rotación de personal, motivación, eficacia; en resumen, esta variable psicológica permea todo el funcionamiento de la organización, es decir, si el compromiso organizacional no existe en cada uno de los empleados, es imposible generar avance, innovación y desarrollo dentro de la misma.

Además de esto, cabe reconocer que las EST cuentan con un gran recurso humano, ya que están conformadas por los trabajadores temporales, los cuales desarrollan su actividad laboral al interior de las diferentes empresas usuarias (quiénes son, el servicio que ofrecen y la razón de ser de cada una de estas empresas); por otro lado existe un equipo de trabajo denominado personal de planta, quienes hacen posible que todos los procesos al interior de la EST se realicen adecuadamente, cumpliendo así a cabalidad con los requerimientos de las empresas usuarias; por lo tanto estos dos equipos de trabajo cuentan con una directa relación, ya que del buen desempeño del personal de planta depende la selección y ubicación adecuada de los perfiles en cada una de las vacantes requeridas

De ahí parte la importancia de abarcar las variables compromiso y satisfacción laboral, realizando una comparación del compromiso laboral tanto en los trabajadores en misión como en los de planta, además describiendo el estado de la satisfacción laboral, especialmente en los trabajadores de planta y posiblemente lograr identificar cómo esta influye o se relaciona directamente con el compromiso y a partir de los datos encontrados generar estrategias que permitan ya sea su mejora o su continuidad.

El compromiso es un tema que si existe dentro de una organización, permite tanto su crecimiento como el correcto funcionamiento de todo el sistema, reduciendo gastos, agilizando los procesos, y generando de esta forma ventaja con respecto a su competencia; además, impactando la satisfacción y la motivación de los empleados con respecto a su entorno laboral y las oportunidades que percibe en él; por lo tanto, es un tema de interés que involucra a la organización en general.

A través de la investigación se podrán generar estudios similares en diferentes empresas, que posean condiciones particulares a las planteadas en esta investigación.

Contexto de la empresa

Contactamos S.A.S, se encuentra ubicada en la ciudad de Manizales; es una sociedad constituida a partir del 21 de Noviembre de 1995, teniendo como foco la prestación de servicios de Empleo Temporal, ofreciendo personal en misión a través de procesos de selección- suministro, contratación y pago de nómina para empresas de diferentes sectores económicos, brindando a sus clientes el manejo integral del Recurso Humano, adaptándose a las nuevas demandas de los clientes y comprometiéndose a prestar un servicio de calidad y confiable. En el 2011 cambio su razón social a Contactamos S.A.S. Cuenta con certificaciones en las normas ISO 9001 y BASC.

Actualmente Contactamos S.A.S no cuenta con un direccionamiento estratégico, todos sus procesos están basados en su Sistema Integrado de Gestión, el cual está dirigido al cumplimiento de los procedimientos de las normas NTC-ISO 9001, BASC y estándares de empresas temporales Versión 4:2012, documentos en los cuales se fundamenta el SIG.

Para establecer, documentar, implementar y mantener el Sistema Integrado de Gestión de Contactamos S.A.S, se desarrollan tres tipos de procesos que interactúan:

- Los **estratégicos** definen las directrices para lo demás procesos; en este caso es el de **Gestión Gerencial**.
- Los **clave** están destinados a la creación de valor para los clientes, en forma de servicios; en esta organización son: **Selección – Suministro y Contratación** para ISO 9001 y BASC y **Pago de Nómina** sólo para ISO 9001
- Los de **apoyo**, sirven como soporte al resto de los procesos requeridos para la prestación de los servicios, en este caso son **Gestión de Compras, Gestión Humana y Gestión Contable** para ISO 9001

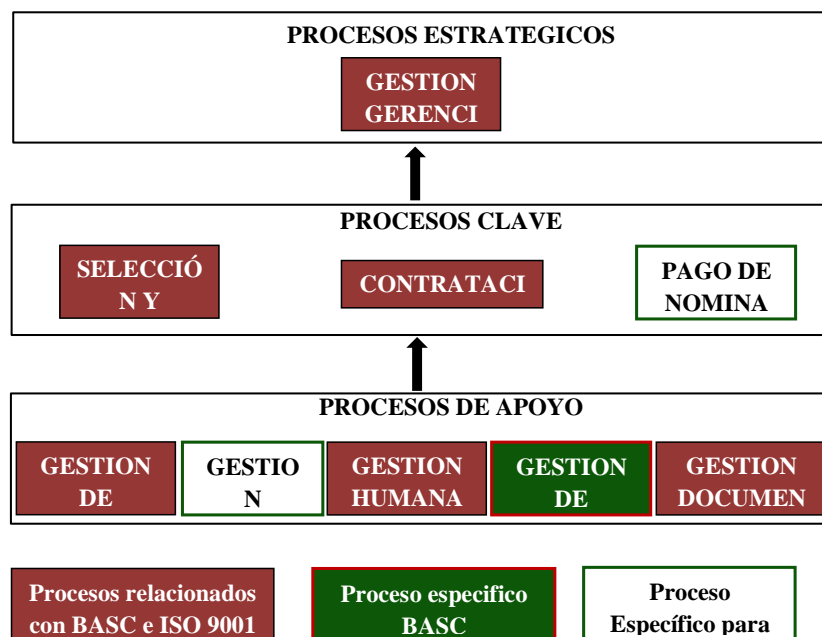


Figura 1. Mapa de procesos de Contactamos S.A.S.

Los principales objetivos que tiene Contactamos S.A.S con este SIG son:

- Lograr la satisfacción de los clientes a partir de los servicios prestados
- Desarrollar las actividades comerciales en el marco de la legislación vigente

- Suministrar a los clientes el personal por ellos solicitado, de conformidad con las especificaciones dadas.
- Cumplir con los pagos de nómina de las empresas en los periodos establecidos, acorde con la información recibida de las empresas usuarias
- Contar con una planta de personal idóneo y confiable para la adecuada prestación de servicios a los clientes
- Mantener relaciones comerciales con clientes y proveedores confiables
- Mejorar continuamente el Sistema Integrado de Gestión
- Prevenir la ocurrencia de actividades ilícitas que afecten la imagen de Contactamos S.A.

Antecedentes

Vesga (*s.f.*) se propuso “Establecer el contenido y la extensión del CP visto desde la perspectiva de los trabajadores vinculados a una misma organización mediante distintas modalidades de trabajo”, realizando un estudio descriptivo, a través de encuestas y cuestionarios. Partiendo de los resultados obtenidos, se pudo observar que “el mayor número de compromisos percibidos por los trabajadores se encuentra entre aquellos que están vinculados en las modalidades de outsourcing y CTA”; la modalidad que menos compromisos mutuos arrojó es la de empleo, lo que quiere decir el contrato psicológico puede ser mayor en las modalidades de outsourcing y CTA, por lo cual abarca un mayor número de compromisos; por medio de la encuesta realizada ANOVA, no se hallaron diferencias sobresalientes entre las distintas modalidades de trabajo en lo que se refiere a compromisos entre el trabajador y la empresa.

Cesário, Gestoso & Peregrín (2012) realizaron un estudio, cuyo objetivo era “Analizar si la empleabilidad desempeña un papel moderador en la relación entre diferentes prácticas de contratación utilizadas por una empresa, y el compromiso y la satisfacción laboral de sus trabajadores”; demostrando en dicho estudio que sí existe una relación entre el contrato de trabajo, el compromiso afectivo y la satisfacción laboral. Cuando se anexan los diferentes tipos de contrato se encuentra que los trabajadores que cuentan con un contrato a término indefinido con la EST, la relación con el compromiso afectivo es mucho más profunda. No se encontró relación sobresaliente entre compromiso afectivo y trabajadores con contrato temporal o con duración

determinada directamente con la organización, lo que comprueba parcialmente que el tipo de contrato que tiene el trabajador influye en el compromiso afectivo y la satisfacción laboral (Cesário, Gestoso & Peregrín, 2012).

Por su parte, Córdoba (s.f.) tuvo como propósito “determinar los grados de compromiso organizacional que desarrolla el trabajador hacia la empresa de trabajo temporal y hacia la empresa usuaria”; en aquel estudio utilizó un tipo de investigación descriptiva, con un diseño no experimental, con trabajadores de la empresa temporal ASAP, siendo la muestra de 131 personas. Evaluó la variable compromiso organizacional, a la cual se le determinaron tres dimensiones que son: componente afectivo y componente continuo (con base en la teoría de los componentes de Meyer y Allen). Al analizar los tres componentes del compromiso organizacional, se ubicaron todos en un nivel medio; si bien las diferencias no son muy amplias se puede abstraer información útil. El compromiso que predomina es el afectivo, seguido del normativo y por último el de continuidad. De esta manera se demuestra que los empleados presentan una actitud favorable hacia su organización sintiéndose identificados con la misma, evidenciando lealtad, responsabilidad y de cierto modo un costo incorporado con irse en algún momento de ella.

El componente con mayor dispersión es el continuo que se traduce en que para los trabajadores participantes en este estudio las recompensas obtenidas y los costos asociados al dejar la organización, no representan el principal motivador de compromiso. En cuanto a la empresa usuaria, arroja los mismos resultados expuestos anteriormente en cuanto a la temporal, puntuando el afectivo, luego el normativo y por último el continuo. Se puede evidenciar en las dos que el compromiso continuo es el de menor puntaje, los trabajadores temporales, cuando contrastan sus beneficios con los de los empleados de la empresa usuaria, ven disminuido este componente como motivador.

Cuando un componente presenta un nivel alto se traduce en que los empleados presentan actitudes favorables hacia la organización identificándose e involucrándose con esta. Cuando el componente normativo es el que puntea más alto quiere decir que el empleado siente lealtad y obligación con ella. En síntesis cuando el trabajador temporal presenta un alto nivel de compromiso trata de mostrar su disposición y alineación con los objetivos de la organización con el fin de ser visto como parte de ella y esta lo considere eficiente, necesario y le pueda ofrecer una relación laboral permanente.

Marco teórico

Empresas de Servicios Temporales

El fenómeno de la flexibilidad surge a raíz de diversos factores de origen económico, social, cultural y tecnológico; se ha contemplado de diferentes tipos, en diversas legislaciones nacionales, como lo son la Flexibilidad de salario, de duración de trabajo, de organización del trabajo y de contratación laboral. Este fenómeno ha sido debatido durante mucho tiempo, en sus inicios con rechazo, hasta lograr tener políticas que permitan su injerencia en el mundo empresarial. Fue a partir de la postguerra en que empezaron a surgir ETT en Estados Unidos como una manera de suplir rápidamente y de forma efectiva las requisiciones de personal y dado el surgimiento de políticas flexibilizadoras las contrataciones temporales empezaron a tener una alta demanda.

En Colombia, las Empresas de Servicios Temporales surgieron entre 1960 y 1970, sin contar con alguna regulación concreta. “Fue mediante el decreto 1433 de 1983, que se estableció la naturaleza y características de la prestación del servicio temporal en Colombia, adquiriendo status legal con la Ley 50 de 1990 de reforma laboral”. Según el decreto 4369 de 2006 de la ley 50 de 1990 se definió la empresa temporal como “aquella que contrata la prestación de servicios con terceros beneficiarios para colaborar temporalmente en el desarrollo de sus actividades”, esta contrata directamente personas naturales para cumplir sus labores en las empresas usuarias pero es la EST la que toma el carácter de empleador (Presidente de la República de Colombia, diciembre 04 de 2006). Se consideran dos clases de trabajadores de las EST: los trabajadores de planta que son quienes desempeñan sus labores directamente en las locaciones de la EST y los llamados trabajadores en misión que son “aquellos que la empresa de servicios temporales envía a las dependencias de sus usuarios a cumplir la tarea o servicio contratado por estos” (Presidente de la República de Colombia, diciembre 04 de 2006).

En las EST se maneja una relación trilateral, entre el trabajador con la EST, la EST con empresa usuaria (cliente) y por último la del trabajador con la empresa cliente. De estas, la única relación laboral como tal se da entre el trabajador y la EST, pues esta última recibe el nombre de

empleador y debe hacerse cargo de contratación, cotización de seguridad social, procesos disciplinarios y demás procesos que tengan que ver con el desarrollo del trabajo de su empleado.

Según un estudio realizado en España (país en que la legalización de las ETT se dio en el año 1994), se encuentra que la tendencia por la cual las personas recurren a buscar trabajos temporales por no tener horarios fijos, motivos de horarios y de días flexibles, querer trabajos en otros lugares, conocer empresas y gente nueva; y por otro lado las empresas usuarias buscan librarse de aspectos económicos, sociales, legales y reducir costos de procesos de reclutamiento, selección, formación, beneficios, entre otros (Tena, 2000). Pero detrás de dichos beneficios también hay contras para ambas partes, como lo son: el crear división por parte de los trabajadores pues “se sienten como si fuesen una herramienta, y no como parte de la organización” (Tena, 2000, p.6); escasa inversión en la formación y entrenamiento de los trabajadores temporales por parte de las ETT; impacto sobre la cultura de la empresa al darse un trato diferenciado al trabajador temporal con respecto al de planta. Esto quiere decir que la variable compromiso que se está desarrollando en el presente estudio se ve afectada según los resultados encontrados en dicha investigación española, si se traducen los efectos allí mencionados; lo que sugiere la muestra de trabajadores temporales de Contactamos S.A.S.

El Estado ha generado políticas que protegen al trabajador temporal, imposibilitando a las empresas acomodarse al trabajo temporal, evadiendo la contratación de personal permanente; para ello, la Corte Constitucional de Colombia (Julio de 1995) especifica que:

“La finalidad de la norma es la protección de los trabajadores, para que las empresas no abusen de la posibilidad de contratar trabajadores temporales, haciendo a un lado los permanentes”. Acuerda que se pueden contratar los temporales por un contrato de mínimo 6 meses prorrogables máximo a otros 6 meses.

La ley 50 de 1990 estableció los casos en los que las empresas usuarias de las EST pueden contratar trabajadores en misión (artículo 77) : en primer lugar cuando se requieran labores ocasionales, accidentales o transitorias, en segundo lugar cuando se necesite personal para hacer reemplazos en vacaciones, o cubrir licencias, en incapacidad por enfermedad o maternidad, y por último cuando hayan incrementos de producción, en el transporte, ventas de productos o mercancías, en periodos estacionales de cosechas y en la prestación de servicios.

Las políticas normativas del trabajo temporal en Colombia han dado giros en tres etapas: en un primer momento entre 1963 y 1983 carecieron de regulación normativa específica; un segundo momento entre 1983 y 1991 se generó una regulación permisiva donde se reconocieron las EST como directos empleadores de sus trabajadores y no como intermediarios de los mismos, hasta llegar a 1991 fundando una regulación formal en la que nació la reforma laboral en la ley 50 de 1990.

El trabajo temporal, se ha convertido en un tema de gran impacto en el presente del mercado Colombiano, pues en los últimos 12 años ha tenido un aumento significativo, llegando a ocupar el 41 % de la industria manufacturera, un porcentaje alto en comparación con otros países como “España que representa el 34%, Francia el 13%, Reino Unido el 7% y el promedio de la Unión Europea el 12%”; además, en Colombia con respecto al empleo de la economía formal que es el sector al cual este tipo de empresas suministra personal, “de cada 100 trabajadores 13.9 son subcontratados a través de EST”, según lo indica un estudio hecho por Fedesarrollo (2011). Estas cifras revelan la importancia que tiene el empleo temporal en Colombia y el lugar que se le debe dar a la investigación en dicho tema, pues un número significativo de trabajadores se encuentra en condiciones de temporalidad.

Según una noticia tomada de la Agencia de Información Laboral (Vásquez, 2013), “Colombia presenta una estructura del mercado laboral en la que apenas el 32% de la población ocupada tiene condiciones de trabajo decente en los términos en que la OIT lo concibe”; lo que significa que gran parte de la población no cuenta con estabilidad laboral, protección social, contrato formal, pues hace parte de la economía informal; con un porcentaje de “60% para todo el país y 51% en las 13 áreas metropolitanas” (Vásquez, 2013).

La Ley 50 de 1990 expone que los trabajadores en misión “tienen derecho a la compensación monetaria por vacaciones y primas de servicios proporcional al tiempo laborado, cualquiera que éste sea” (Artículo 76). Esta consideración fue ampliada por el Artículo 79 de la misma ley, indicando que:

“Los trabajadores en misión tendrán derecho a un salario ordinario equivalente al de los trabajadores de la empresa usuaria que desempeñen la misma actividad, aplicando para el efecto las escalas de antigüedad vigentes en la empresa. Igualmente, tendrán derecho a gozar de los beneficios que el usuario tenga establecidos para sus trabajadores en el lugar de trabajo, en materia de transporte, alimentación y recreación”.

Adicional a lo mencionado anteriormente el Artículo 12 del decreto 4369 de 2006 estableció que “las EST están obligadas a afiliarse y a pagar los aportes parafiscales y los aportes a los sistemas de seguridad social en salud, pensiones y riesgos profesionales”.

Compromiso

El fenómeno del compromiso del trabajador temporal con la EST que lo contrata es un tema de vital importancia que impacta tanto al individuo en su realización laboral, como a la organización en cuanto al desempeño de este dentro de ella. Para conceptualizar dicha variable existen diversas visiones, las que más se acercan a la problematización de la presente investigación son las de Sheldon (1971) quien la define como “una actitud u orientación hacia la organización la cual vincula o anexiona la identidad de la persona a la organización”; por su lado, Salancik manifiesta que es “un estado del individuo el cual llega a estar vinculado por sus acciones y a través de ellas a unas creencias que a su vez sustentan estas actuaciones”; O’Reilly y Chatman, (1986) anexan una variable importante a su definición, la cual le da valor a nuestra investigación como lo es el aspecto psicológico, conceptualizándolo como “vínculo psicológico sentido por una persona hacia una organización, a través del cual interioriza las características de la organización y las adopta”, y en consonancia con esta encontramos que Allen y Meyer (1990) proponen que es un “estado psicológico que ata al individuo a una organización” (Ayensa & Menoría, 2007).

Dentro de todas estas definiciones encontramos un mismo sentido, y es la relación que se establece desde lo que es el individuo con la dinámica particular de la organización, que implica involucrarse con ella, hacerla parte de su vida y sentirse cómodo dentro de ella; el compromiso refleja el bienestar que le genera estar ahí, como se menciona en una de las anteriores definiciones es un vínculo, y como vínculo va más allá del simple hecho de cumplir determinadas tareas, sino también de pertenecer a un amplio sistema en el cual cada parte es importante y comprender cómo desde el trabajo individual cobra sentido lo global (Ayensa & Menoría, 2007).

Meyer (1997) propone una definición más amplia, en la cual entran a jugar otros factores refiriéndose al compromiso como “un estado psicológico (sensaciones y/o creencias referentes del empleado hacia la organización) que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en una organización o dejarla”, a esto anexa que es “algo que refleja un deseo, una necesidad y/o una obligación de mantenerse

dentro de una organización” (Herrera y Sánchez, 2012). Para esto, dicho autor divide el concepto en tres tipos:

- 1) **El compromiso afectivo:** tomándolo como un lazo o vínculo emocional con la organización, formándose en el empleado un sentimiento de placer y orgullo por formar parte de esta. (Simó, 2008). En este caso el trabajador está dispuesto a hacer esfuerzos extras por la organización.
- 2) **El compromiso de continuidad:** lo describe como una necesidad de permanecer en ella por perder la inversión de tiempo y de esfuerzo que ha hecho a esta. (Loli, 2007). El dejar la organización en este caso generaría un sentimiento de ansiedad
- 3) **El compromiso normativo:** “es la creencia en la lealtad a la organización en correspondencia a ciertas prestaciones” (Loli, 2007)). El trabajador que permanece en la organización teniendo este compromiso lo siente como un deber moral, más que como un deseo. “Se genera una sensación de tener que retribuir a la empresa lo que ha hecho” (Maldonado Radillo *et al.*, 2011).

En este sentido se podría decir que cada individuo genera un tipo de compromiso con la organización de acuerdo a sus intereses particulares. Dicho compromiso se va forjando de acuerdo con el modo de identificación que el empleado tenga con la organización a la cual pertenece. Según la posición de Herzberg (1959) “el compromiso se puede ver afectado por lo que el empleado encuentra en la organización que pueda permitirle desarrollar sus objetivos individuales” (Manrique, 2011); esto, en cuanto a factores como tipo de contratación, relaciones con sus superiores, reconocimiento, calidad de vida, beneficios, complejidad del cargo, remuneración, oportunidades para acceder a formación o ascensos, entre otros. Por ello se hace necesario encontrar en el lugar de trabajo motivos que llamen la atención del individuo, que vayan en concordancia sus expectativas de autorrealización y que el trabajo que realice allí cobre sentido y vaya acorde con sus metas y valores personales.

En referencia a la motivación, son dos conceptos que están ligados, pues nacen intrínsecamente; ambos son movidos de forma voluntaria, el hombre realiza un esfuerzo, emprende acciones que le generan gusto y bienestar; sin embargo, hay una diferencia importante entre estos dos, pues la motivación moviliza al individuo para cumplir metas trazadas dentro de la organización que se

condicionan a satisfacer necesidades individuales, mientras que el compromiso es un constructo más global que involucra toda la organización con sus metas, valores y objetivos estratégicos, se hace más integral, abarcando la esencia de la organización y la identificación con ella, para trascender de la búsqueda exclusiva del beneficio propio; se trata de una dinámica donde los resultados organizacionales también generan desarrollo individual. De igual manera, al hablar de compromiso es necesario enunciar la motivación, pues de ella se genera este; es de resaltar que cada individuo tiene intereses distintos, por lo que la motivación de un individuo a otro varía en distintos momentos de la vida; es decir, elementos que motivan a una persona pueden no ser los mismos para otra, por ende, no se puede generalizar.

Maslow (1943) habla de una pirámide de necesidades humanas que van aumentando en complejidad a partir de la satisfacción de las anteriores. Estas existen en el siguiente orden: las necesidades fisiológicas, las necesidades sociales, las necesidades de reconocimiento o estima y las necesidades de autorrealización. De acuerdo con las oportunidades que el entorno le brinda a la persona, esta va logrando satisfacer algunos de aquellos niveles de necesidades; sólo logra avanzar a las más complejas cuando puede suplir las básicas, por ello muchas personas, en su mayoría quienes tienen ingresos económicos bajos, sólo alcanzan a satisfacer sus necesidades fisiológicas, con las cuales pueden sobrevivir: alimento, vivienda, vestido, por lo que su motivación se encuentra ligada a conseguir dichos elementos básicos, pues no son de fácil acceso; mientras que personas que generen ingresos económicos altos tienen ya este primer nivel de necesidades satisfecho y se hallan en la búsqueda de alcanzar un nivel más complejo en su escala de necesidades.

De acuerdo con la división que hace Meyer de los tipos de compromiso basados en deseo, necesidad y obligación, se encuentran algunas definiciones que permiten desglosarlos más. Al iniciar este texto se presentan posturas desde el compromiso afectivo, el vínculo psicológico, el apego, el involucramiento, es decir, como un *deseo* real de estar dentro de la organización, donde se logra que las metas individuales se alineen cada vez más con las de la organización, por lo cual se empiezan a interiorizar para vivirlas en el actuar diario, siendo el eje central que direcciona cada labor realizada, sintiendo gusto y satisfacción en lo que se hace. Por otro lado, el compromiso de continuidad como una *necesidad* puede verse como un intercambio entre el individuo y la organización, es decir, se forja a través de las transacciones que se produzcan entre lo que el individuo le aporta a la organización y lo que él recibe de esta para su crecimiento; es una relación

en la cual ambos existen porque necesitan el uno del otro, pero a diferencia del anterior no existe un lazo entre la identidad organizacional y el individuo en términos de valores, de cultura, de metas compartidas, sino más bien una permanencia más por el costo que implica retirarse de esta y por todo lo invertido durante el tiempo laborado allí (Córdoba Pirela, *s.f.*).

Por último el compromiso normativo, visto desde la *obligación moral*, es un tipo de compromiso más superficial, se trata de internalizar ciertas presiones normativas para actuar de acuerdo a lo que la organización espera del empleado; este tipo de compromiso está movido en cierto sentido por las expectativas que la organización tiene del sujeto que le pertenece y, de este modo, del individuo por ser aceptado socialmente con conductas que se esperan de él. Su permanencia se basa en el hecho de que dejar la organización no sería actuar de manera correcta con esta.

El compromiso como se había mencionado es un elemento intrínseco que nace a partir de la percepción que la persona tiene de las condiciones que le ofrece su medio laboral; cada uno forja sus expectativas a partir de las motivaciones que tenga en el momento de ejercer un cargo y pertenecer a una organización; Vroom (1964) en su teoría de las expectativas manifiesta que “la fuerza de una tendencia a actuar en determinada forma depende de la fuerza de la expectativa de que el acto esté seguido por un resultado determinado y de lo atractivo de ese resultado para el individuo” (Córdoba Pirela, *s.f.*, p. 11). Por ende, la retención de cada trabajador depende de las acciones que emprenda la organización para satisfacer sus expectativas.

Cada organización es un sistema social conformado por diferentes recursos, dentro de los cuales el humano es el que moviliza toda la dinámica interna; por dicha razón, todo lo que suceda en el intercambio permanente de las partes que lo conforman es esencial para el crecimiento organizacional; por eso, si cada una de las partes del sistema funciona bien, el sistema en su totalidad marcha de forma adecuada, pero si por el contrario alguno de los miembros no se logra adaptar a la dinámica global de su entorno laboral, no la hace propia y no comprende el sentido que tiene su quehacer dentro del sistema, ocurre un desequilibrio y se generan retrocesos; de ahí la importancia de generar compromiso en cada trabajador.

El compromiso organizativo lo definen Sheldon (1971), Monday (1974), y Salancik y Pfeffer (1978) como “la fuerza de identificación del individuo con su organización” (Córdoba Pirela, p. 22.). Así pues, hoy en día -en términos de competitividad- este concepto permea toda la

organización, siendo fuente de ventaja competitiva. Se necesita agilidad, efectividad y calidad en los procesos, reconociéndose que el recurso humano es el que permite que cada organización genere dichas competencias que sólo a través del vínculo que desde el corazón forje cada empleado con la organización, se puede lograr. El compromiso generado desde los empleados hacia la organización se convierte en un gestor, impulsor, movilizador de cambios, de mejora, de calidad; es el que permite que cada tarea se realice con consciencia, con sentido y con una visión de comunidad, no solamente buscando un beneficio propio. Por ello, se hace necesario impulsar la cohesión grupal, el fortalecimiento de los vínculos entre compañeros y un alto sentido de pertenencia real con la esencia de la organización.

Siendo las EST una opción laboral con ventajas para gran parte de la población colombiana al ocupar un alto porcentaje de las personas en edad activa de trabajar, algunos factores parecen debilitar el compromiso, la motivación y demás variables necesarias en el vínculo trabajador-organización. De acuerdo con un estudio descriptivo indagado sobre el tema, realizado en 2010 en Medellín, titulado “*la motivación de los trabajadores subcontratados. Una paradoja incesante*”, se recopilaron percepciones de algunos trabajadores en misión que expresaron aspectos como lesiones emocionales, malestar por sentirse en ocasiones tratados de manera distinta al personal de planta, por tener restricciones en algunos aspectos como el transporte, uso de ciertos espacios y beneficios, en especial un desequilibrio en lo que respecta a la Formación en comparación con los demás trabajadores que tienen contrato directo con la empresa.

La capacitación debe tener como propósito fortalecer el desarrollo de las metas Organizacionales, para ello debe estar direccionada con base en las estrategias de toda la organización. Siendo este el foco de la inversión en formación y desarrollo para los colaboradores de cada organización, no interesaría formar personas que tendrán una duración determinada en la organización, ejemplo, las personas que están por unos meses mientras realizan una labor específica, lo que las lleva a contar con pocas oportunidades de crecimiento profesional.

Por otro lado existe temor a equivocarse en su trabajo e incertidumbre al saber que en cualquier momento puede terminarse su contrato; a esto sumando un dato dado por la agencia de información laboral en una encuesta realizada en el 2013 “alrededor del 90% de los trabajadores que envían en misión a otras empresas son contratados por obra, lo que puede conllevar a esforzarse poco en hacer un trabajo con calidad para no desgastar recursos personales en un lugar transitorio”

(Vásquez, 2013). Una de las personas encuestadas en el estudio al cual se está haciendo referencia mencionó sentirse “vecino” de la empresa, tratando de manifestar el impacto que causa la cultura tan distinta de la empresa temporal con la usuaria. Desde el proceso de selección mismo se establece un pacto simbólico con la empresa que lo realiza, que en la mayoría de casos es la EST; desde este momento, es decir, el primer acercamiento del trabajador con su nuevo entorno laboral, es crucial para crear un vínculo físico y emocional con la organización, y cuando no se realiza este paso se está perdiendo un importante momento para crear lazos estrechos entre las partes.

Satisfacción laboral

Una de las definiciones que apoya la comunidad científica de la satisfacción es “ la actitud que asume la persona ante su trabajo y que se refleja en actitudes, sentimientos, estados de ánimo y comportamientos, en relación a su actividad laboral" (Viamontes y García, 2010). La satisfacción, como variable que afecta y es afectada a su vez por las condiciones particulares de los colaboradores, como la edad, el sexo, la autoestima, entre otros. Lo cual ha permitido a los diferentes autores a lo largo de los años definir a la satisfacción a partir de las actitudes que genera en cada uno de estos aspectos de la vida de los colaboradores.

Locke (1976), definió la satisfacción laboral como un "estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto". Robbins (1998), la define como “el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas” (Viamontes y García, 2010).

Uno de los modelos teóricos que explica la satisfacción laboral es la teoría de los dos factores o teoría bifactorial de la satisfacción, postulada por Herzberg (Manríquez, 2011), quien propuso la existencia de dos tipos de agentes laborales: los extrínsecos y los intrínsecos. Los extrínsecos que se relacionan con a las condiciones de trabajo que incluyen aspectos como: el salario, las políticas de la organización y la seguridad en el trabajo. Lo intrínsecos abarcan las variables que representan propiamente la actividad laboral como lo son: el contenido del trabajo, la responsabilidad y el logro. De lo anterior cabe resaltar que los factores extrínsecos higiénicos no afectan directamente a la satisfacción, sino que cuentan con la capacidad para prevenir la insatisfacción. Esto quiere decir

que la satisfacción está directamente relacionada con los factores intrínsecos y la insatisfacción se debe a la falta de factores extrínsecos favorables para el sujeto.

Hoy en día un importante determinante de la satisfacción del ser humano en su trabajo es la relación que forja con su jefe y el tipo de liderazgo que ejerce él con su equipo de trabajo. La insatisfacción puede combatirse desde distintos enfoques de acuerdo a la causa de esta: una de las rutas puede centrarse en la adecuación de compensaciones, liderazgo o puesto de trabajo; otra en la modificación o cambios de grupos de trabajo, o por otro lado la revisión de las funciones y la esencia misma de los cargos.

Uno de estos enfoques, lo proporcionan Porter y Lawler. En su modelo plantean que “la satisfacción es el producto de la interacción entre la motivación, el desempeño (la medida en que las recompensas utilizadas por la organización satisfacen las expectativas del trabajador) y de la percepción subjetiva entre lo que este aporta y lo que recibe a cambio de su labor” (Viamontes y García, 2010). También son importantes para este estudio los aportes de Hackman y Oldman (1976), quienes sugieren que “los seres humanos y las características del trabajo interactúan para determinar cómo el enriquecimiento de sus trabajos lleva a resultados beneficiosos” (Viamontes y García, 2010). Ellos se enfocan en lo que pretende el plan de intervención recomendado más adelante, el cual propone diversificar los roles de algunos de los cargos, saliendo de la monotonía de las funciones diarias, dentro de la empresa. En un estudio los autores mencionados expresan la importancia de variar las actividades, envolviendo habilidades y talentos, pues entre más alta sea la variedad, el trabajo se torna diferente y pocas veces se siente la sensación de monotonía y repetición. “Cuanto más complejo y enriquecido es el trabajo, más probable es que la persona tenga una alta necesidad de crecimiento y desarrollo personal y que esté satisfecha en el trabajo” (Hackman y Oldman, 1976 citados por Viamontes y García, 2010). Un poco distinto a lo planteado por los anteriores autores, ampliando los factores que generan satisfacción, Colquitt *et al.* (2007) expresan que en las encuestas se encuentra que cada vez disminuye más la satisfacción en los trabajadores ; manifiestan que los trabajadores se sienten satisfechos cuando su trabajo les provee algo de valor, es decir, lo que la persona consciente o inconscientemente quiere o busca tener, un enfoque diferente (Frías, 2014). Para este autor algunos de estos valores pueden ser “las remuneraciones, promociones, supervisores, colaboradores, el trabajo en sí mismo, altruismo, status y entorno”.



Figura 2. Modelo sobre las características del trabajo (Adaptado de Hackman y Oldman, 1976, citados por Frías, 2014)

El modelo apunta a la afectación positiva de la experiencia individual en el aprendizaje del sujeto, relacionada con los resultados que ha obtenido; también a lo que considera que ha desarrollado a nivel personal, y en la importancia de lo que hace y el valor que le da tomándolo como un reto. Es necesario que se cumplan todos estos factores para tener trabajadores realmente satisfechos y motivados, contar con una experiencia significativa en el trabajo, cumplir con responsabilidad las labores encomendadas, pero desconocer los resultados y no recibir una retroalimentación deja inconcluso este proceso y así con cada una de las dimensiones que se tienen en cuenta en este modelo.

Siendo la satisfacción laboral un factor relevante para los trabajadores de cada organización, no es el único fin al que se debe apuntar, no es suficiente generar elementos que retengan al empleado

o que lo hagan simplemente permanecer, sino buscar factores que lo motiven realmente y solidifiquen un lazo más fuerte entre estos dos, logrando que el trabajador **se sienta** comprometido directamente con la organización y desarrolle al máximo su potencial, aportando un valor agregado a lo que hace, continuando en ella no solamente por una necesidad, sino por un real deseo de pertenecer a esta.

Jericó (2001 citado por Frías, 2014) entiende por compromiso “la motivación de permanecer y aportar en una organización. Se diferencia de la satisfacción, ya que un profesional satisfecho no necesariamente está comprometido”. Explica de esta manera que del compromiso depende si la persona y la organización van en crecimiento, si se separan o si no hay lealtad); complementando el anterior planteamiento “Como un elemento decisivo en el Compromiso Organizacional, una persona que experimenta esta sensación tenderá a sentirse dinámica, contenta, entusiasmada, relajada, entre otros (Mañas, Salvador, Boada, Gonzalez y Agulló, 2007 citados por Valdés y Varela, 2013).

De acuerdo con lo mencionado, si las organizaciones sólo se encargan de mantener a sus colaboradores satisfechos, van tener trabajadores buenos, pero no los mejores; si nos ubicamos en un mercado competitivo como el de hoy, que requiere talentos, la manera de encontrarlos es generando compromiso; esta variable añade valor a la empresa, generándole mayor competitividad y rentabilidad; y al empleado, desarrollo de su potencial y autorrealización. Para generar un compromiso organizacional, se debe empezar con el conocimiento y reconocimiento del direccionamiento estratégico de la organización; es decir, identificarse con la visión, la misión que se ha trazado, la razón de ser de su constitución, sus valores, el impacto que tiene en la sociedad y demás aspectos que encierra este, pues es muy difícil hacer suyo algo que no se conoce.

Las dos variables que se han tratado en este trabajo, satisfacción laboral y compromiso organizacional, han sido abordadas por algunos autores como Meyer y Allen (1991) exponiendo que la primera tiene un impacto significativo sobre la segunda y que “las personas que experimentan altos niveles de satisfacción laboral tienden a sentir mayores niveles de compromiso afectivo y mayores niveles de compromiso normativo. Los efectos en el compromiso de continuidad son leves” (Frías, 2014).

El compromiso implica que el empleado se trace objetivos individuales para lograr metas organizacionales, como lo toma Chiavenato (2000) se convierte en una estrategia individual. Es necesario que el trabajador utilice sus recursos internos, los movilice con el fin de dar lo mejor de sí, tanto para su crecimiento personal como para el desarrollo de la organización.

El compromiso por parte del trabajador es importante en cuanto a que tanto para la empresa en indicadores de alta rotación y baja productividad como para el trabajador en su inestabilidad laboral se generan desajustes de diferentes tipos: económicos, culturales, emocionales, que son de vital importancia para el mantenimiento de la relación laboral; de esta manera para el trabajador, según lo planteado por Soberanes y de la Fuente “el Compromiso Organizacional permite estabilidad laboral ya que impacta en las prestaciones, jubilación, beneficios sociales y garantiza cubrir necesidades materiales y psicológicas, como es el caso de la obtención de reconocimiento, de desarrollo de habilidades, de socialización, además de estatus y de esta manera, se beneficia a las familias de los empleados y también a la economía del país” (Valdés *et al.*, 2013)

Otras de las razones por las cuales se da importancia a la satisfacción laboral según Chiang, Salazar y Nuñez (2007) es porque está directamente relacionada con los resultados de la organización, ya que “puede predecir, de forma significativa, ciertas conductas disfuncionales como es el caso del ausentismo laboral, el cambio de puesto y empresa, así como el rendimiento en el trabajo, la velocidad de aprendizaje y la rotación del personal” (Anaya y Suárez, 2004), además, “está negativamente relacionada con los niveles de agotamiento emocional y de despersonalización, y positivamente con la realización personal”. (Valdés *et al.*, 2013)

En el presente trabajo una de las variables con resultados más bajos fue la promoción interna, percibiéndose pocas oportunidades para acceder a esta, generando monotonía en las funciones realizadas; “se plantea que uno de los factores que más impacta la satisfacción laboral es la promoción” (Lee, 2013 citado en Frías, 2014). “Además del ascenso, aparte de ser un incentivo económico, supone un reconocimiento público de las recompensas del sujeto, lo que provoca un aumento de su prestigio y posición al interior de su contexto social. Lo anterior logra que en un momento determinado, el grupo de empleados eleve su producción, mejore la calidad del servicio y logre una armonía en cada una de las actividades a realizar” (Ponce *et al.*, 2009 citado en Valdés, 2013).

Metodología

Se pretende a partir de la aplicación del Cuestionario OCQ de Mowday, Steers y Porter (1982 citados por Betanzos *et al.*, 2006), que cuenta con la totalidad de nueve ítems los cuales están enfocados a evaluar compromiso organizacional, compromiso afectivo, compromiso normativo y compromiso de continuidad, además de un instrumento ya desarrollado en cual se relacionan los factores que componen la satisfacción propuestos por Herzberg con el compromiso al interior de la organización, a partir de 74 enunciados, presentados en una escala tipo Likert (1 a 10), caracterizar el grado de compromiso y satisfacción que dichos trabajadores tienen hacia su empleadora y la retribución obtenida por el desarrollo de su tarea diaria, teniendo en cuenta las dimensiones evaluadas por dichos cuestionarios:

Teniendo en cuenta que la presente es una investigación de tipo descriptivo, en la cual se analizarán y describirán el estado de dichas variables en los colaboradores de planta de la empresa de servicios temporales Contactamos S.A.S de la ciudad de Manizales, con el fin de generar y plantear recomendaciones para su mantenimiento o mejora, según sea el caso; se realizó la aplicación del instrumento a todos los colaboradores de la empresa: 21 personas (18 mujeres y 3 hombres), con edades entre 20 y 40 años, pertenecientes a todos los estratos socioeconómicos, quienes en su mayoría son profesionales y llevan aproximadamente entre 0-5 años al interior de la organización. Cabe resaltar que dichos instrumentos fueron enviados vía correo electrónico institucional a todos los miembros de la organización, de los cuales se obtuvieron la totalidad de respuestas esperadas, lo cual permitió hacer una recolección y análisis de datos del estado total de miembros de la organización.

Tabla 1. *Aplicación del instrumento de investigación*

	Total		Porcentaje
Muestra	21		100%
Sexo	Femenino	18	85.71%
	Masculino	3	14.28%
Edad	Entre 20 – 25	9	42.85%
	Entre 25 -30	1	4.76%
	Entre 30 -35	0	0%

	Entre 35 – 40	3	14.28%
	Más de 40	8	38.09%
estrato Socio-económico	1	1	4.7%
	2	7	9.52%
	3	6	28.57%
	4	2	9.52%
	5	2	9.52%
	6	3	14.28%
Estado Civil	Casado	8	38.09%
	Unión Libre	0	0%
	Soltero	13	61.90%
Número de Hijos	0	14	66.66%
	1	7	33.33%
	2	0	0%
	3 o mas	0	0%
Nivel Académico	Bachiller	2	9.52%
	Técnico	9	42.85%
	Profesional	10	47.61%
Años en la empresa	Menos 1 año	2	9.52%
	1-5 años	9	42.85%
	5-10 años	3	14.28%
	10 - 15 años	5	23.80%
	Más de 15 años	2	9.52%

El componente identificación- implicación se refiere al grado de implicación que tiene una persona con su organización que es, según Kanungo (1982 citado por Betanzos *et al.*, 2006), “el aspecto cognitivo pero no afectivo de la actitud. Lo que evidencia que el empleado transforma, reestructura y ajusta los eventos y experiencias que ocurren en su organización a través de sus percepciones, para llegar a identificarse e implicarse no solamente con las metas de la organización, sino con la actividad laboral que realiza” (Mathieu *et al.*, 1990 citados por Betanzos *et al.*, 2006) y esto a su vez le motiva a permanecer en la empresa. El segundo componente es el compromiso afectivo que indica “el nivel en el cual la persona se encuentra ligada a su organización, al percibir la satisfacción de sus necesidades, principalmente las psicológicas, el cumplimiento de sus expectativas y, por tanto, desea permanecer en la organización” (Mathieu *et al.*, 1990 citados por

Betanzos *et al.*, 2006); esto le permite experimentar un sentido de pertenencia hacia esta. En cuanto al tercer componente, el compromiso de continuidad, el cual lo componen dos subescalas: “escasez de alternativas percibidas y alto sacrificio personal” (Ko et al. 1997; McGee et al., 1987 citados por Betanzos *et al.*, 2006). El cuarto y último componente es el compromiso normativo, del cual los reactivos de la escala fueron sobresalientes en cuanto a la obligación que siente el trabajador con su organización, entendiéndose como la responsabilidad que siente tener hacia esta, pero que a la vez requiere un reconocimiento de lo que él le ha aportado.

La variable satisfacción laboral es posible analizarla a partir de los resultados obtenidos en los ítems enfocados a los factores motivacionales como lo son satisfacción con el trabajo mismo, satisfacción con los conocimientos, satisfacción con la responsabilidad, satisfacción con la autorrealización, satisfacción con las promociones, y a los factores higiénicos como satisfacción con los compañeros de trabajo, satisfacción con el equipo de trabajo, satisfacción con el jefe, satisfacción con la participación, satisfacción con la supervisión, satisfacción por el respeto, satisfacción con los salarios y prestaciones, satisfacción con los estímulos, y satisfacción con la capacitación.

Resultados

De las 21 respuestas recolectadas desde el día que fueron enviados los correos hasta la fecha, se realizó en un primer momento el análisis de los promedios individuales de cada uno de los reactivos y por último el análisis de las dimensiones evaluadas por dicho instrumento, Compromiso organizacional o Identificación - Implicación (OCQ), Compromiso afectivo (CA), Compromiso de continuidad (CC), Compromiso normativo (CN); satisfacción con el trabajo mismo, satisfacción con los conocimientos, satisfacción con la responsabilidad, satisfacción con la autorrealización, satisfacción con las promociones,(factores motivacionales) satisfacción con los compañeros de trabajo, satisfacción con el equipo de trabajo, satisfacción con el jefe, satisfacción con la participación, satisfacción con la supervisión, satisfacción por el respeto, satisfacción con los

salarios y prestaciones, satisfacción con los estímulos, y satisfacción con la capacitación (factores higiénicos) y estabilidad laboral; lo cual indica que tanto el compromiso como la satisfacción laboral al interior de las organizaciones son constructos multidimensionales. En Contactamos S.A.S fue posible encontrar los siguientes resultados.

Tabla 2. *Puntajes promedio – Compromiso organizacional*

Item	Media	Desviación
Estoy con buena voluntad para poner un gran esfuerzo más allá de lo normalmente esperado para que Contactamos S.A.S sea exitosa (OCQ1)	9.19	0.67
Estoy orgulloso de decirle a otros que soy parte Contactamos S.A.S (OCQ2)	8.85	0.96
A mi realmente me importa el destino de Contactamos S.A.S (OCQ3)	10	0
Yo encuentro que mis valores y los valores de Contactamos S.A.S son muy similares (OCQ4)	6.19	1.36
Yo le hablo de Contactamos S.A.S a mis amigos, como una gran organización para la cual trabajar (OCQ5)	8.28	0.84
Yo aceptaría casi cualquier tipo de asignación de labores para poder seguir trabajando con Contactamos S.A.S (OCQ6)	6.95	1.16
Para mi esta es la mejor de todas las posibles compañías temporales para la cual trabajar (OCQ7)	9.09	0.76
Estoy extremadamente feliz de que yo escogí Contactamos S.A.S para trabajar sobre otras que estaba considerando cuando ingrese (OCQ8)	7.71	0.90
Contactamos S.A.S verdaderamente inspira lo mejor en mí en relación a la ejecución del trabajo (OCQ9)	7.52	1.16
Compromiso Organizacional	8.20	1.21

De los resultados obtenidos es posible a la vez realizar un análisis entre compromiso actitudinal y el compromiso conductual, entendiendo que son dos aspectos muy relacionados, a pesar de tomarse como variables aisladas, indicando que “el trabajador comprometido es aquél que muestra una actitud y un comportamiento que lo ligan con su organización” (Betanzos *et al.*,2006). El

compromiso actitudinal es multidimensional, el cual está comprendido, en este caso, por: identificación – implicación, compromiso afectivo y compromiso normativo

Tabla 3. *Puntaje promedio. Satisfacción, compromiso afectivo, compromiso normativo, compromiso de continuidad*

Item	Media	Desviación
Trabajo en sí mismo	5.33	0.72
Mi trabajo es interesante	6.66	2.68
El trabajo que desempeño es el que siempre quise tener	3	1.67
Me siento satisfecho con el trabajo que realizo	6.33	1.27
Conocimientos	9.74	0.40
Tengo muy claro en que consiste mi trabajo	10	0
Me gusta conocer las metas que debo alcanzar en mi trabajo	9.66	0.48
Siento que tengo los conocimientos necesarios para hacer bien mi trabajo	9.57	0.81
Responsabilidad	8.66	0.66
Me siento satisfecho con la responsabilidad que tengo en mi trabajo	6.66	1.27
Es importante que mi trabajo quede bien a la primera	9.33	0.96
Mi responsabilidad es dar un servicio de calidad	10	0
Autorrealización	6.22	1.05
Mi trabajo me hace ser una persona mejor	7.66	1.93
Me siento satisfecho porque puedo hacer cosas nuevas en mi trabajo	4.66	3.95
Me siento orgulloso del trabajo que realizo	6.33	2.41
Promoción	4.11	1.24
En mi trabajo existen oportunidades para alcanzar mejores puestos	5.33	2.10
Si doy mi mejor esfuerzo, podré subir de puesto	06	2.21
Los ascensos en mi trabajo son frecuentes	1	0
Relación con el jefe	5.88	1.00
Mi jefe me ayuda a realizar mi trabajo	4.66	0.48
Mi jefe se interesa por mi bienestar	6.66	2.41
Trabajo a gusto con mi jefe porque es amistoso	6.33	1.93
Participación	4.03	0.13

Puedo decirle a mi jefe lo que me gustaría hacer en mi trabajo	2.76	2.70
Me gusta sugerirle ideas a mi jefe	4.66	2.93
Mi jefe toma en cuenta mis ideas para mejorar mi trabajo	4.66	2.93
Supervisión	0.93	0.04
Mi jefe le pone mucha atención al trabajo que realizo	5.80	1.36
Mi jefe me explica claramente por qué mi trabajo está bien o mal hecho	6	1.44
Mi jefe dirige su grupo correctamente	6	1.44
Respeto	7	0.64
Siento que mis superiores me tienen confianza	6.66	2.68
Mis superiores me tratan con respeto	7.33	1.74
Mis superiores consideran que realizo un trabajo digno de respeto	7	1.44
Relación con los compañeros de trabajo	8.33	0.40
Las relaciones con mis compañeros de trabajo son agradables	8.66	0.96
Mis compañeros de trabajo se interesan por mi	6.66	1.27
Mis compañeros son amistosos	9.66	0.48
Relación con el equipo de trabajo	7.33	0.32
Me gusta tener relación de compañeros con otras áreas	4.66	2.10
Puedo lograr muchas cosas trabajando con mis compañeros	7.33	1.71
Me identifico con mis compañeros de trabajo	7	1.44
Salarios	7.33	0.98
Las prestaciones que recibo en mi trabajo son las adecuadas	10	0
Estoy satisfecho con el dinero que gano en mi trabajo	7.33	1.93
Los ingresos que recibo por mi trabajo son adecuados para mis gastos normales	4.66	1.27
Estímulos	7.22	0.99
A mejor trabajo, mejor salario	4.33	2.93
Me gusta recibir un salario de acuerdo con mi desempeño	9.33	0.96
Me siento satisfecho de que se reconozca mi esfuerzo con un mejor salario	8	2.21
Capacitación	7.66	0.41
Los cursos que se dan en la empresa son buenos	8.66	1.27

Lo que aprendo en los cursos me ha servido para desempeñar mejor mi trabajo	7	1.67
Me gusta asistir a los cursos que se dan en la empresa	7.33	2.10
Compromiso afectivo	6.77	0.36
Siento de verdad, que cualquier problema en esta organización, es también mi problema	7.66	1.93
Trabajar en esta empresa significa mucho para mí	8	2.21
En esta empresa me siento como en familia	7.33	2.10
Estoy orgulloso de trabajar en esta empresa	8	2.21
No me siento emocionalmente unido a esta empresa	3	1.67
Me siento parte integrante de esta empresa	6.66	1.27
Compromiso normativo	4.5	1.12
Creo que no estaría bien dejar esta empresa aunque me vaya a beneficiar en el cambio	4.66	2.93
Creo que debo mucho a esta empresa	6.66	2.41
Esta empresa se merece mi lealtad	8.33	2.41
No siento ninguna obligación de tener que seguir trabajando para esta empresa	1.33	0.48
Me sentiría culpable si ahora dejara esta empresa	3.66	3.86
Creo que no podría dejar esta empresa porque siento que tengo una obligación con la gente de aquí	2.33	1.93
Compromiso de continuidad	4.95	1.26
Si continúo en esta empresa es porque en otra no tendría las mismas ventajas y beneficios que recibo aquí	6	1.44
Si ahora decidiera en dejar esta empresa, muchas cosas en mi vida personal se verían interrumpidas	4.33	4.12
En este momento, dejar esta empresa supondría un gran coste para mí	2.66	1.74
Ahora mismo, trabajo en esta empresa más porque lo necesito que porque yo quiero	6.33	3.95
Creo que si dejara esta empresa no tendría muchas opciones de encontrar otro trabajo	3.66	1.93

Podría dejar este trabajo aunque no tenga otro a la vista	7.33	3.16
Aunque quisiera, sería muy difícil para mí dejar este trabajo ahora mismo	4.33	0.96
Estabilidad laboral	6.4	0.42
Pienso seguir trabajando en la empresa porque puede ofrecerme oportunidades de promoción	4.66	2.10
Pienso seguir trabajando en la empresa porque me gusta mi trabajo	7	1.44
Pienso seguir trabajando en la empresa porque me siento a gusto con mi equipo de trabajo	7.33	1.74
Pienso seguir trabajando en la empresa porque me gusta el ambiente de trabajo	6.33	0.96
Pienso seguir trabajando en la empresa por el trato recibido de mi jefe de línea	6.66	1.74

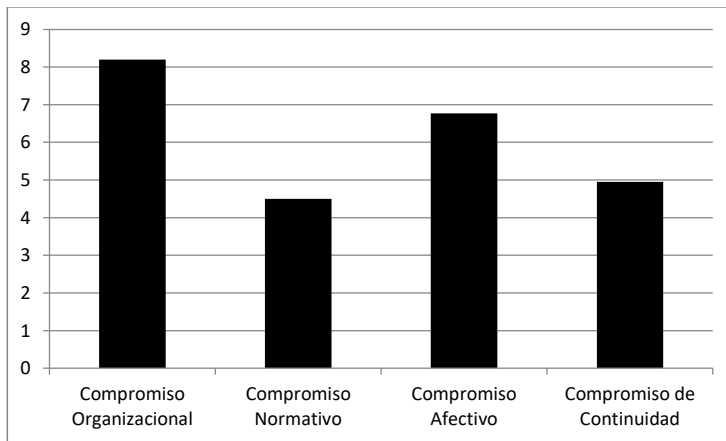


Figura 3. Promedios arrojados en los resultados de los compromisos: organizacional, afectivo, de continuidad, normativo. Elaboración propia.

A partir del análisis general de las dimensiones evaluadas (Figura 1) las cuales están relacionadas con la variable compromiso en el presente trabajo investigativo, es posible evidenciar que las personas que conforman el grupo de colaboradores de planta conocen y tienen claro el objetivo de Contactamos S.A.S como empresa de servicios temporales y se esmeran desde cada uno de sus

puestos de trabajo para demostrarlo; así mismo, se preocupan por el futuro de la organización y se sienten altamente orgullosos de pertenecer a ella, considerándola como la principal y mejor empresa de servicios temporales de la ciudad en comparación con las demás.

En cuanto al compromiso afectivo fue posible reconocer una puntuación significativa por encima de la media, lo cual indica que los colaboradores de planta de Contactamos S.A.S se sienten altamente ligados con la misma; es decir, se apropian e involucran con las diferentes problemáticas de la organización, se sienten integrados en la dinámica de la misma, se reconocen como parte fundamental de esta y consideran su grupo de trabajo como su familia, lo cual indica que posiblemente al presentarse una nueva oferta laboral no dejarían fácilmente la organización.

También se resalta en los resultados obtenidos que dichos colaboradores no se encuentran ligados a su trabajo necesariamente por una necesidad de supervivencia o por falta de ofertas laborales externas, su decisión de permanencia no implica el temor de dejarla por perder tiempo y esfuerzo allí invertido o porque tenga oportunidades reducidas fuera de allí; si bien es importante para ellos lo que poseen dentro de la empresa, al estar este tipo de compromiso referido, el Compromiso de continuidad por debajo del puntaje destacado en el compromiso organizacional, pesan más otros aspectos propios de la organización. Así mismo, su permanencia al interior de la organización no está asociada simplemente a una obligación moral con esta y sus compañeros; o, sea, no están vinculados sólo por el hecho de sentir deuda o culpa al dejar de formar parte de esta; no sienten temor de dejarla por pensar que deben devolver lo que han invertido en su formación o crecimiento profesional o haber sido recompensado en algún momento o se le haya dado alguna oportunidad importante, con lo cual se sientan en obligación de retribuir.

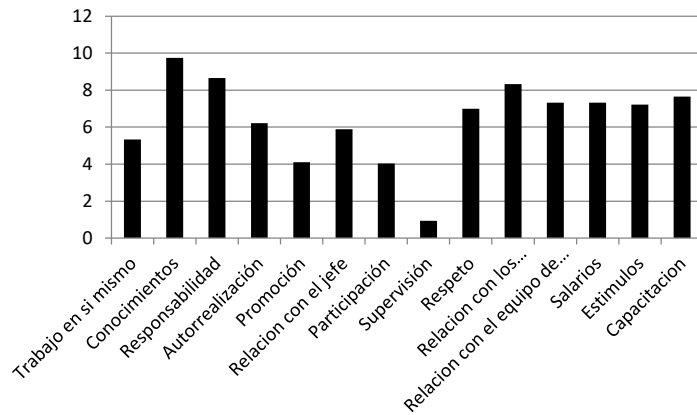


Figura 4. Promedios arrojados en los resultados de satisfacción - factores motivacionales e higiénicos. Elaboración propia

Partiendo del hecho de que la satisfacción laboral está compuesta por factores de tipo motivacional y factores higiénicos, los cuales según Frederick Herzberg (1959 citado por Viamontes y García, 2010) “representan la esencia misma de la actividad laboral y a las condiciones de trabajo en el más amplio sentido”, es posible evidenciar que los trabajadores de planta de Contactamos S.A.S presentan puntajes por encima de la media en la mayoría de características que componen cada uno de estos factores.

Al analizar los factores motivacionales, los cuales son únicamente los que influyen en la satisfacción laboral, es posible identificar que los colaboradores cuentan con los conocimientos adecuados y claridad respecto a cómo llevar a cabo su tarea diaria, lo cual evidencia que la selección de candidatos es idónea, pues se cuenta con personas competentes para cada cargo, lo que permite que no se frustren en algún momento por falta de conocimientos, saben cuáles son los objetivos que deben lograr y se esmeran por llegar a ellos; de igual manera, se sienten responsables por brindar un servicio de calidad, consideran que lo que hacen tiene un impacto importante para toda la organización, lo que le agrega valor a sus funciones, llevándolos a procurar hacer muy bien su trabajo.

Por otro lado, pueden llegar a tener algunas falencias en lo relacionado específicamente con el trabajo en sí mismo y las promociones internas; es decir, posiblemente en algunos casos el trabajo

que se desempeña no es el soñado, no se encuentran tareas estimulantes que generen satisfacción, las funciones asignadas no concuerdan con las expectativas y no se identifica al interior de la organización la posibilidad de ser promovido de cargo. Esto evidencia que sus aspiraciones de crecimiento profesional y autorrealización se ven limitadas y su diario laborar se puede haber convertido en una rutina en la que no encuentran retos, ni actividades nuevas por realizar.

En cuanto a los factores higiénicos, los cuales no influyen directamente en la satisfacción pero sí en la insatisfacción laboral, cuentan con puntajes superiores a la media, específicamente en lo relacionado con el buen trato, y relación con sus jefes y superiores, lo cual permite que estos le tengan confianza, cuentan con un adecuado relacionamiento con sus compañeros de trabajo, se sienten acogidos e identificados al interior de su equipo de trabajo. Sin embargo, el factor participación se encuentra por debajo de la media, lo que significa que no sienten la posibilidad de sugerir a sus jefes cosas que deseen cambiar o ideas que quisieran plantear, consideran que su trabajo es bien remunerado y les permite suplir sus necesidades, además está acorde con su desempeño y sienten que los procesos de capacitación han permitido obtener aprendizajes significativos para mejorar su desempeño al interior de la organización.

Plan de intervención

Intervención

Al analizar el estado actual de la organización Contactamos S.A.S -la cual presta los servicios de selección, contratación y pago de nómina a los colaboradores temporales de diferentes empresas de la ciudad- además profundizar en cómo se encuentran las variables descritas y analizadas en este trabajo investigativo a partir de los instrumentos aplicados, fue posible encontrar una serie de situaciones relacionadas, tanto con dichas variables como con el estado general de procesos y estructura de la organización en general.

Partiendo del análisis de datos presentado anteriormente, se identifica que dentro de los factores motivaciones e higiénicos que conforman la satisfacción de los colaboradores según lo propuesto por Herzberg, hay una puntuación por debajo de la media en la promoción (motivacional) y en lo relacionado con la supervisión (higiénico). El primero de estos factores refiere inmediatamente a la estructura general de la organización, con el fin de analizar la posibilidad de crear un plan de promoción interna dentro de la misma que permita generar un mayor nivel de satisfacción con este factor al interior de los colaboradores; pero no es posible llevarlo a cabo, ya que si bien no se cuenta en el momento con una estructura formalmente definida, sí se cuenta con una basada en los procesos que se llevan a cabo en cada una de las áreas de la organización, la cual se evidencia en el mapa de procesos.

Al hacer un esbozo de una posible estructura partiendo de cómo se encuentran distribuidos los colaboradores de planta de la organización, se evidencia que sería una estructura poco dinámica, la cual por los mismos procesos que se llevan a cabo no hace posible que se generen promociones internas dentro de la misma, en este caso se hablaría sobre lo que fue llamado por el mismo Herzberg (1969 citado por Viamontes y García, 2010) como *enriquecimiento del trabajo*, el cual tiene como propósito “mejorar la eficiencia de la tarea, a la vez que se mejora la satisfacción de las personas”, señalando que se puede lograr si se da mayor espacio al crecimiento y desarrollo personal y se reconoce al empleado, dándole oportunidad de adquirir más responsabilidad, ofreciendo mayores desafíos a diario y posibilidades de ascender.

Pero más que esto, se recomienda analizar la movilidad de cargos a partir de entregar mayor responsabilidades a cada uno de los colaboradores, implementando así lo que se conoce como polivalencia funcional al interior de procesos que tengan relaciones en la dinámica de entrega del servicio prestado por la organización. El principal propósito de este proceso es variar el contenido de la prestación, es decir, cambiar las funciones prestadas diariamente por el trabajador, con el fin de romper un poco con la monotonía y la rutina, a la vez que se logra aprovechar y potencializar algunas otras capacidades y conocimientos que tiene el esquema de la organización simplista y rígida de cargos y dar apertura a distintos talentos sin llegar a explotar o sobrecargar a las personas que se encuentran dentro de esta dinámica.

Generalmente, cuando se producen estos cambios de funciones el interés se produce desde el empleador, lo que podría generar recelo en los empleados si se percibe como una manera de

subvalorar sus competencias específicas; por lo cual es un proceso de rigurosidad y comunicación con los empleados que van a estar directamente implicados allí, pues de no saberse llevar ni encontrar un sentido específico a la vez de compartirlo con el empleado, podría ser contraproducente al no existir interés profesional por las nuevas funciones asignadas; y aclarar cómo es propuesto por Pastor (2010) la polivalencia no ha de suponer una carga, ni entenderla como una forma mágica para ahorrarse un sueldo saturando la jornada de este trabajador.

Comentado [MAPS1]: Pastor, N. (2009). Polivalencia laboral: un arma para la supervivencia. *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, 22(234), 52-55.

Lo que se busca al proponer este modelo es motivar al trabajador dando tareas con mayor exigencia que impliquen retarse y ampliar conocimientos, al ser la carencia de dichos factores la inconformidad apreciada por los trabajadores de planta de Contactamos S.A.S. Por lo tanto, en este caso, como se expresó anteriormente, se cuenta con un organigrama poco flexible, el cual está basado específicamente en los procesos llevados a cabo al interior de la organización.

Al encontrar a lo largo de la recolección y análisis de información acerca de la organización y sus colaboradores cierto tipo de oportunidades de mejora, es importante traerlas a colación, ya que en cierta medida si los procesos o dinámica de la organización mejora, será más factible y viable la aplicación de las recomendaciones anteriormente propuestas y, más que esto, sus objetivos tendrán mayor relevancia

La mayoría de estas oportunidades de mejora podrían evidenciarse al analizar el direccionamiento estratégico al interior de Contactamos S.A.S, ya que no cuenta con uno específicamente establecido. Tener el direccionamiento estratégico es la base fundamental de cualquier organización, pues según lo define Camacho (2002 citado por Castro, 2010), “es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección”. Teniendo en cuenta esta postura se podría decir que ante la ausencia de dicho direccionamiento, se puede correr el riesgo de que al interior de la organización se tengan claras las funciones a realizar diariamente, mas no el objetivo de la organización en general, por el cual se deben llevar a cabo estas funciones, lo que, a su vez, podría relacionarse con el hecho de que los colaboradores no se sientan retados al desarrollar sus actividades diarias, ya que no conocen la metas ambiciosas a mediano y largo plazo que tiene la organización, las cuales deben estar incluidas en el direccionamiento estratégico.

Implementar un direccionamiento estratégico a la organización le permitirá tener una visión local y global de desarrollo de los servicios que ofrece a nivel de su red, le posibilitará -a partir de sus comportamientos, características, procesos y objetivos actuales- la creación de una visión, una misión y unos objetivos, cuya creación, socialización y seguimiento genere una relación más estrecha y de mayor confianza entre los colaboradores y los jefes, la cual, teniendo en cuenta los resultados del presente estudio, se encontraba como uno de los factores higiénicos con menor puntuación por debajo de la media.

Otra ventaja de que exista un direccionamiento estratégico específico al interior de la organización es el hecho de que cuenta con metas claramente establecidas, así como los tiempos y recursos necesarios para estas. Es en este aspecto en el que se le apunta directamente al incremento de la satisfacción por medio de la implementación de la polivalencia funcional, ya que se deben tener claros los procesos funcionales necesarios para lograr el cumplimiento de metas, así como la descripción de los roles de las personas, lo cual permite identificar cuáles procesos se relacionan específicamente y serán los que darán la posibilidad de que ciertos colaboradores realicen actividades al interior de dos procesos al mismo tiempo, complejizando así su tarea diaria.

Si bien nuestro objetivo principal durante el desarrollo de este trabajo investigativo es de tipo descriptivo, esto nos permitió identificar situaciones y plantear recomendaciones que dejarán una puerta abierta para futuras investigaciones acerca de los resultados a partir de la implementación de estrategias de este tipo, evaluando tanto la satisfacción y compromiso que es en este punto nuestro interés principal como el sostenimiento o mejora de dichos procesos en cada uno de las áreas y los resultados de la organización como tal.

Objetivos del plan de intervención

Objetivo general del plan de intervención

Brindarle a Contactamos S.A.S estrategias dirigidas a incrementar el compromiso y satisfacción de sus colaboradores de planta.

Objetivos específicos del plan de intervención

- Diseñar e implementar el direccionamiento estratégico de Contactamos S.A.S.

- Implementar la polivalencia de cargos entre procesos enfocada a incrementar la participación de los colaboradores en la creación e implementación de diferentes actividades desarrolladas al interior de la organización
- Establecer un adecuado plan de entrenamiento y capacitación, así como un adecuado manejo del conocimiento

Diseño de plan de intervención

Etapas	Descripción	Duración
Etapa 1 Socialización	1. Programar reunión con la gerencia 2. Socializar resultados de la investigación y propuesta de intervención.	1 mes
Etapa 2 Comunicación	1. Reunión con Gerencia y el área de Gestión Humana, con el fin de definir el plan de comunicación de los cambios que vendrán. 2. Ejecución del plan de comunicación	1 mes
Etapa 3 Ejecución de plan de intervención	1. Diseño e implementación del direccionamiento estratégico. 2. Redefinición de cargos (polivalencia) 3. Ciclo de entrenamiento y capacitación	1 año
Etapa 4 Evaluación	Al desarrollarse el plan de intervención, se realiza nuevamente la aplicación del instrumento a la totalidad de los colaboradores, con el fin de que se evidencie el alcance que tuvo dicha intervención.	1 mes

Desarrollo de la propuesta de intervención

Se plantean tres principales estrategias de intervención

1. Diseño e implementación del direccionamiento estratégico.
2. Redefinición de cargos (polivalencia)
3. Ciclo de entrenamiento y capacitación

Objetivo. Permitir a los colaboradores de Contactamos S.A.S participar activamente en las actividades desarrolladas por la organización, así como tener conocimiento y claridad en cuanto los objetivos y metas de la misma y como sus actividades diarias desde cada uno de los procesos están alineadas con estos, generando así mayor compromiso y satisfacción de dichos colaboradores con la organización.

Diseño e implementación del direccionamiento estratégico

Habilidades a desarrollar

- Participación activa de los colaboradores de la organización en la creación de misión, visión y valores de la misma
- Comunicación efectiva de los colaboradores entre sí y con sus jefes.
- Confianza al momento de expresar ideas y comentarios a sus jefes y compañeros

Logros a alcanzar

Logros a alcanzar

- Generar espacios de discusión y creación entre los colaboradores en los cuales aborden los objetivos específicos del direccionamiento estratégico.
- Definir adecuadamente
- Definir tanto competencias organizaciones como competencias por cada rol
- Redefinir mapa de procesos e identificar las relaciones entre ellos
- Presentar el direccionamiento estratégico a todos los colaboradores a través de un lanzamiento oficial y campaña de mailing durante un mes
- Apropiación por parte de los colaboradores de resultado del direccionamiento estratégico y cada uno de sus objetivos
- Los colaboradores deben reconocer en qué sentido su actividad diaria está alineada a cada uno de los puntos del direccionamiento estratégico

Responsables

Gerencia, gestión humana

Indicadores

- Número de personas convocadas / Número de personas que participaron.
- Numero de ítems dentro del direccionamiento estratégico desarrollados / Numero de ítems dentro del direccionamiento estratégico a desarrollar
- Documento final en el cual estará consignado el direccionamiento estratégico
- Número de asistentes al evento de lanzamiento / número total de colaboradores
- Numero de correos leídos / Numero de correos enviados
- Puntaje de evaluación alcanzado / puntaje de evaluación esperado

Redefinición de Cargos (Polivalencia)

Habilidades a desarrollar

- Flexibilidad de los colaboradores en cuanto a sus actividades y responsabilidades.
- Mayor conocimiento por parte de los colaboradores de los diferentes procesos y actividades que se relacionan con el proceso del cual forman parte principalmente

Logros a alcanzar

- Generar estrategia reconocimiento a las personas que muestren un alto desempeño al interior de su puesto de trabajo.
- Brindar la posibilidad a colaboradores con buen rendimiento formar parte de otros equipos de trabajo.
- Colaboradores satisfechos con sus responsabilidades y actividades a partir de complejizar las mismas

Responsables

Gestión Humana

Indicadores

- Numero de colaboradores reconocidos por su desempeño / número de colaboradores
- Número de colaboradores ocupando cargos polivalentes. / número de cargos polivalentes
- Numero de colaboradores satisfechos / número de colaboradores en cargos polivalentes

Ciclo de entrenamiento y capacitación

Habilidades a desarrollar

- Habilidades tanto profesionales como personales que les permitirán a los colaboradores tener un excelente desempeño a nivel laboral como personal

Logros a alcanzar

- Generar ciclos de capacitación por área de acuerdo a los procesos desarrollados en las mismas.
- Generar espacios en los cuales los colaboradores realmente sienten que sus habilidades tanto personales como profesionales están siendo desarrolladas
- Mejora y optimización de los procesos al interior de la organización.
- Contar con un adecuado manejo y aprovechamiento del conocimiento de los colaboradores.

Responsables

Gestión Humana

Indicadores

- Número de personas convocadas/ número de asistentes
- Numero de eventos o capacitaciones planeadas / eventos o capacitaciones realizadas

Conclusiones

- La organización no cuenta con un direccionamiento estratégico claramente definido; es decir, no cuenta con una misión, visión, valores y comportamientos organizacionales que la rijan.
- Los colaboradores de Contactamos S.A.S conocen y tienen claro el objetivo de la organización como empresa de servicios temporales y trabajan día a día para alcanzarlo; a su vez, se preocupan por el futuro de la misma y se sienten altamente orgullosos de pertenecer a ella.

- 8Cuentan con un compromiso afectivo por encima de la media; o, sea, los colaboradores consideran su grupo de trabajo como su familia, lo cual indica que posiblemente al presentarse una nueva oferta laboral, no dejarían fácilmente la organización por su equipo de trabajo.
- El compromiso de continuidad cuenta con un puntaje poco destacado; esto es, los funcionarios no sienten temor a dejar la organización por pensar que le deben devolver lo que ha invertido en su formación o crecimiento profesional, que han sido recompensados en algún momento o que se les ha dado alguna oportunidad importante, a raíz de lo cual se sientan en obligación de retribuir.
- Los colaboradores tienen los conocimientos adecuados y claridad sobre cómo llevar a cabo su tarea diaria, lo cual evidencia que la selección de candidatos es idónea, pues se tienen personas competentes para cada cargo, lo que permite que no se frustren en algún momento por falta de conocimientos, saben cuáles son los objetivos que deben lograr y se esmeran por llegar a ellos; de igual manera, se sienten responsables de brindar un servicio de calidad, y consideran que lo que hacen tiene un impacto importante para toda la organización, lo que le agrega valor a sus funciones, llevándolos a procurar hacer muy bien su trabajo.
- Al relacionar factores higiénicos y motivacionales, los cuales conforman la satisfacción laboral, se debe prestar mayor atención a factores tales como trabajo en sí mismo, promoción, participación y supervisión.
- El plan de intervención debe ir enfocado al mantenimiento de las buenas prácticas, así como a la implementación de nuevas prácticas que permitan incrementar el compromiso normativo y de continuidad, así como los factores que cuentan con falencias en lo relacionado a la satisfacción.

Diagrama de Gantt

Etapa	Mes: 1			
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4

	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D
Etapa 1 Socialización	Programar reunión con gerencia					Socializar resultados de la investigación y propuesta de intervención																						
Etapa 2 Comunicación											Reunión con Gerencia con el fin de definir el plan de comunicación					Plan de Comunicación												

Etapa	Mes: 2																											
	Semana 1							Semana 2							Semana 3							Semana 4						
	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D
Etapa 2 Comunicación	Plan de Comunicación																											
Etapa 3 Diseño e implementación de pla de intervención								Diseño de direccionamiento estratégico							Diseño de direccionamiento estratégico							Diseño de direccionamiento estratégico						

Etapa	Mes: 3																																							
	Semana 1					Semana 2					Semana 3					Semana 4																								
	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D												
Etapa 3 Diseño e implementacion de pla de intervencion																																								
	Diseño de direccionamiento estrategico										Diseño de direccionamiento estrategico										Diseño de direccionamiento estrategico										Diseño de direccionamiento estrategico									

Etapa	Mes: 4																																							
	Semana 1					Semana 2					Semana 3					Semana 4																								
	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D												
Etapa 3 Diseño e implementacion de pla de intervencion																																								
	Diseño de direccionamiento estrategico										Diseño de direccionamiento estrategico										Diseño de direccionamiento estrategico										Diseño de direccionamiento estrategico									

Etapa	Mes: 5																																							
	Semana 1					Semana 2					Semana 3					Semana 4																								
	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D												
Etapa 3 Diseño e implementacion de pla de intervencion																																								
	Diseño de direccionamiento estrategico										Socializacion del direccionamiento estrategico										Campaña de mailing										Campaña de mailing									

Etapa	Mes: 6																																							
	Semana 1					Semana 2					Semana 3					Semana 4																								
	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D												

Etapa	Mes: 10																											
	Semana 1							Semana 2							Semana 3							Semana 4						
	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D
Etapa 3 Diseño e implementación de pla de intervencion	Redefinición de cargos							Redefinición de cargos							Asignacion de perfiles polivalentes							Asignacion de perfiles polivalentes						

Etapa	Mes: 11																											
	Semana 1							Semana 2							Semana 3							Semana 4						
	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D
Etapa 3 Diseño e implementación de pla de intervencion	Diseño de ciclo de entrenamiento y capacitacion							Diseño de ciclo de entrenamiento y capacitacion							Diseño de ciclo de entrenamiento y capacitacion							Implementacion del ciclo de entrenamiento y capacitacion						

Etapa	Mes: 12																											
	Semana 1							Semana 2							Semana 3							Semana 4						
	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D
Etapa 3 Diseño e implementación de pla de intervencion	Implementacion del ciclo de entrenamiento y capacitacion							Implementacion del ciclo de entrenamiento y capacitacion							Implementacion del ciclo de entrenamiento y capacitacion							Implementacion del ciclo de entrenamiento y capacitacion						

Etapa	Mes: 13																											
	Semana 1							Semana 2							Semana 3							Semana 4						
	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D
Etapa 4 Evaluacion	Aplicación del instrumento							Analisis de resultados							Analisis de resultados							Analisis de resultados						

Etapa	Mes: 14																													
	Semana 1					Semana 2					Semana 3					Semana 4														
	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D		
Etapa 4 Evaluacion																														

Referencias

- Ayensa, E. J., & Menoría, M. L. G. (2007). Definición, antecedentes y consecuencias del compromiso organizativo. In *Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro*, Universidad de La Rioja, p. 252.
- Betanzos Díaz, N., Andrade Palos, P. y Paz Rodríguez, F. (2006). Compromiso organizacional en una muestra de trabajadores mexicanos (en línea). *Revista de Psicología del trabajo y de las organizaciones*, _____ 22(1). [Recuperado de: http://www.redalyc.org/pdf/2313/231317045002.pdf](http://www.redalyc.org/pdf/2313/231317045002.pdf)
- Castro, A. A. (2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. *Pensamiento & Gestión*, 28, 85-106.
- Cesário, F. S., Gestoso, C. G., & Peregrín, F. M. M. (2012). Contrato de trabajo, compromiso y satisfacción: moderación de la empleabilidad. *Revista de Administración de Empresas*, 52(3), 345. Recuperado de: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902012000300006
- Córdoba Pirela, C. E. (s.f.). *Compromiso organizacional en empleados contratados por empresa de trabajo temporal (ETT)*. Trabajo de grado. Recuperado de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ4704.PDF>

Corte Constitucional de Colombia. (Julio de 1995). *Ley 50 de* [Artículo 77 Sentencia C- 330].

Recuperado de <http://corteconstitucional.gov.co/RELATORIA/1995/C-330-95.htm>

Fedesarrollo. (Noviembre, 2011). *Informe Mensual de Fedesarrollo, Tendencia Económica (115)*. Bogotá: La Imprenta Editores S.A. Recuperado de:

http://www.mintrabajo.gov.co/component/docman/doc_download/782-90-actualidad-trabajo-temporal-e-indirecto-iquienes-son-idonde-estan.html

Frías Castro, P. (2014). *Compromiso y satisfacción laboral como factores de permanencia de la generación Y*. Trabajo de grado para optar al grado de Magíster en Gestión de Personas y Dinámica Organizacional. Postgrado Economía y Negocios. Universidad de Chile.

Recuperado de:

http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/117629/TESIS%20MAGISTER%20PRIAS_2014.pdf?sequence=1

Granados, J. D. T., Sotter, M. C. S., & Rangel, J. G. (2011). Clima organizacional, satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en trabajadores de una PYME de servicios de ingeniería. *CLIO América*, 5(10), 204-227.

[Herrera Caballero, J. M. y Sánchez Guevara I. \(Mayo-Agosto de 2012\). Satisfacción laboral en trabajadores del IPN. Un análisis estructural. *Ra Ximhai*, 8 \(2\), 217-232.](#)

Herzberg, F. et al. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley.

Husted, B. (septiembre, 1997). La ética y las empresas de trabajo temporal: Un enfoque rawlsiano. *Capital Humano*, (103), pp. 38-43.

Maldonado-Radillo, S. E., Jiménez, G., Ma, A., & Carranza Prieto, R. E. (2011). El Compromiso Organizacional del Personal Administrativo en una Universidad Pública (Organizational Commitment in Public University Administrative Employees). *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 4 (4), 121-131.

Manrique Reyes, B. E. (2011). *Incentivos motivacionales del personal operativo de Celar Ltda., sucursal Manizales*. Trabajo de Grado. Facultad de Psicología. Universidad de Manizales.

- Mañas, M. A., Salvador, C., Boada, J., González, E., & Agulló, E. (2007). La satisfacción y el bienestar psicológico como antecedentes del compromiso organizacional. *Psicothema*, 19(3), 395-400. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/727/72719306.pdf>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370.
- Pastor, N. (2009). Polivalencia laboral: un arma para la supervivencia. *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, 22(234), 52-55
- Presidente de la República de Colombia. (Diciembre 04 de 2006). *Ley 50 de 1990 [Decreto 4369 de 2006]*. Recuperado de: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Normal.jsp?i=22390>
- Salazar, A. M. B., & Restrepo, H. B. (2010). La motivación de los trabajadores subcontratados. Una paradoja incesante. *AD-minister*, (17), 35-58.
- Tena, G. (2000). Los pro y los contras de las empresas de trabajo temporal. *Dialnet (en línea)*, (10), 57-61. Recuperado de: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=170263>
- Valdés Montecino, T. L., Gutiérrez, Varela Gutiérrez, J. A. & Jiménez Figueroa, A. (2013). Satisfacción laboral y compromiso organizacional en trabajadores de dos empresas silvoagropecuarias de la región del Maule según la estrategia de responsabilidad social empresarial. Memoria para optar al título de Psicólogo. Talca. Recuperado de: <http://dspace.otalca.cl:8888/psicologia/68292.pdf>
- Vásquez, H. (Febrero 27 de 2013). Una mirada al trabajo temporal en Colombia. Escuela Nacional Sindical. Recuperado de: <http://www.ens.org.co/index.shtml?apc=Na--:9:-:-&x=20167432>
- Vesga, J. (s.f.). Contenido del contrato psicológico percibido en distintas modalidades de trabajo. Perspectivas en psicología. *Página web Universidad de Manizales*. Recuperado de www.umanizales.edu.co/publicaciones/campos/sociales/perspectivas_psicologia/html/revistas_contenido/revista10/Contenidodelcontrato.pdf

Viamontes, D. G., & García Viamontes, D. (2010). Satisfacción laboral. Una aproximación teórica. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, (2010-07).