

Determinantes de la satisfacción laboral en la Fundación Aceso.

Manuela Aguirre Ocampo.

Maria Camila Acevedo Grajales.

Valentina Buitrago Londoño.

Laura Victoria Suárez Suárez.

Especialización en Gerencia del Talento Humano.

Universidad de Manizales.

Asesores:

Ángela Ocampo Mosquera.

Carlos Rivera Molano.

Noviembre del 2021

Tabla de Contenido

1. Marco de Antecedentes.....	4
2. Planteamiento del problema	9
2.1 Pregunta de Investigación	11
3. Justificación	11
4. Objetivos	13
4.1 Objetivo general.....	13
4.2 Objetivos Específicos.....	13
5. Marco Teórico	13
5.1 ONG y Fundación	14
5.2 Satisfacción Laboral.....	15
5.3 Factores Higiénicos.....	18
5.3.1 Remuneración	18
5.3.2 Condiciones de Seguridad Laboral	19
5.3.3 Políticas de la Empresa	20
5.3.4 Supervisión	20
5.4 Factores Motivacionales	21
5.4.1 Relaciones con Compañeros y Superiores	21
5.4.2 Reconocimiento Laboral	22
5.4.3 Desarrollo Profesional y Ascensos.....	23
5.4.4 Confianza y Autonomía Laboral.....	24
5.4.5 Sentido del Trabajo	25
6. Marco Metodológico	27
7. Presentación de Resultados	29
7.1 Presentación de los resultados de preguntas abiertas	42
8. Discusión	45
9. Plan de Acción	57
10. Conclusiones	58
11. Recomendaciones	60
Referencias.....	62
Anexos	67
Anexo 1. Plan de Acción para regional Atlántico.....	67
Anexo 2. Plan de Acción para Regional Caldas	71

Índice de Figuras

Figura 1	27
Figura 2	29
Figura 3	30
Figura 4	31
Figura 5	32
Figura 6	34
Figura 7	35
Figura 8	36
Figura 9	38
Figura 10	39
Figura 11	40

Índice de Tablas

Tabla 1	42
Tabla 2	44
Tabla 3	47

1. Marco de Antecedentes

Para el desenlace de este proyecto se realizaron diferentes búsquedas en repositorios de universidades internacionales, nacionales y locales, adicionalmente se hizo la revisión de diferentes bases de datos que permitieron tener un acercamiento a los temas relacionados con satisfacción en organizaciones no gubernamentales (ONG), estos hallazgos posibilitaron el reconocimiento de los diferentes lineamientos y variables a tener en cuenta para el desarrollo de la investigación.

A continuación, se desarrollarán los antecedentes de investigación más significativos para el proyecto:

Entre los estudios encontrados a nivel internacional se puede mencionar el de Bonilla, (2018), que tiene como marco de investigación la medición de la Satisfacción Laboral en Trabajadores Administrativos de una ONG de Lima metropolitana. Se realizó una investigación no experimental de naturaleza descriptiva, en la que se esperaba identificar el nivel de satisfacción laboral según edad, género y tiempo de servicio. El estudio se llevó a cabo con 58 trabajadores del área administrativa de la ONG, donde se recopiló información a través del instrumento “Escala de Opiniones SL-SPC”. Entre los resultados encontrados se evidenció que el nivel de satisfacción laboral en la empresa objeto de estudio se encuentra dentro del promedio, adicionalmente en dicha ONG se refleja una importancia significativa a los beneficios económicos como potencializadores de la satisfacción laboral y se concluye que existen pocos estudios de bienestar laboral en este tipo de organizaciones.

Otra de las investigaciones a tener en cuenta, es la titulada “Aproximación sociológica a un estudio de satisfacción laboral en el área administrativa de la Fundación Sinchi Sacha”, la cual fue realizada por Torres, (2017) en Quito - Ecuador, en dicho estudio se realizaron 4

entrevistas relacionadas con factores motivacionales y 10 cuestionarios que constan de 10 preguntas sobre factores higiénicos. Como principales resultados se pudo resaltar que el salario es una dimensión importante en el bienestar de los colaboradores y que las relaciones interpersonales motivan al trabajador. A su vez, la mitad de la muestra considera la supervisión como un factor motivante y menciona que esta ONG da oportunidades de plan carrera y otorga los recursos adecuados para que los colaboradores puedan desempeñar su trabajo.

Por otra parte, Peña, Olloqui, y Aguilar (2013), en la investigación titulada “Relación de factores en la satisfacción laboral de los trabajadores de una pequeña empresa de la industria metal-mecánica”, realizada en Coahuila-México, tuvo como objetivo relacionar la edad, antigüedad y nivel de escolaridad con los factores de satisfacción laboral de los trabajadores operativos de una pequeña empresa de la industria. Dicho estudio se realizó por medio de la aplicación del instrumento Job Satisfaction Survey de Spector (1985), que consta de 36 ítems a 33 trabajadores, permitiendo desarrollar una exploración de tipo descriptivo y cuantitativo. Los resultados obtenidos fueron un nivel de satisfacción media, donde los trabajadores manifestaron orgullo por el significado de su trabajo, al igual que consideraron importante la dimensión de comunicación y relaciones interpersonales.

A su vez, Abrajan, Contreras y Montoya (2009), presentaron un estudio donde se buscaba determinar el grado de satisfacción laboral en relación con las condiciones de trabajo en empresas de distinto país de origen, para así obtener información valiosa para el mejoramiento de los procesos y la productividad, y además obtener una guía para el aumento de la satisfacción laboral. Para el desarrollo de esta investigación se elaboró un instrumento basado en la información encontrada en las fuentes bibliográficas consultadas, para la aplicación de una entrevista semiestructurada constituida por 86 preguntas distribuidas en 7 dimensiones. Se eligieron a dos individuos de dos empresas de diferente país, dedicadas a la

venta de productos para la construcción, remodelación, mantenimiento del hogar y otro tipo de estructuras. En la investigación se concluyó que los índices desfavorables en ambas empresas se relacionaron en su mayoría con aspectos de comunicación y, sobre todo, en la motivación de los trabajadores. Además, se pudo inferir que dentro de la empresa mexicana los trabajadores experimentan un mayor grado de satisfacción laboral que los miembros de la organización extranjera.

Respecto a la investigación de Pimentel, (2018), titulada “Non-Family employees: levels of job satisfaction and organizational justice in small and medium-sized family and non-family firms”, cuyo objetivo fue explorar las diferencias entre empresas familiares y no familiares respecto a los niveles de satisfacción laboral de sus trabajadores. El estudio se realizó con 205 empleados de empresas de Portugal, 98 de ellos pertenecientes a empresas familiares y 107 pertenecientes a empresas no familiares. Se utilizó un cuestionario de niveles de satisfacción laboral en versión portuguesa llamado “satisfacción laboral S20/23”, este cuestionario consta de 23 ítems distribuidos en 5 dimensiones. Para medir los niveles de justicia percibidos por los trabajadores se realizó el cuestionario de justicia organizacional de Rego (2000), el cual consta de 14 ítems distribuidos en 4 dimensiones. Entre los principales resultados se encontró que no hay diferencias entre los niveles de satisfacción de empleados de empresas familiares que no son familia y los empleados que trabajan en empresas no familiares. Adicionalmente, se concluyó que las percepciones de la justicia organizacional tienen un impacto significativo en las dimensiones de satisfacción laboral. Finalmente, relacionaron las variables de la satisfacción con justicia organizacional, y se detectó que la satisfacción con los beneficios dados influye directamente en la percepción de justicia organizacional, tanto en los empleados de empresas familiares como los de empresas no familiares.

Por otra parte, Peña, Díaz, Carrillo, (2015), realizaron una investigación en la que se buscaba conocer la relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa familiar de la industrial metal–mecánica ubicada en Monclova-Coahuila. El diseño metodológico de este estudio corresponde a una investigación de campo, transversal, mixta (cuantitativa y cualitativa) y de tipo descriptivo. La muestra se determinó por consenso con un total de 20 empleados (4 del personal administrativo y 16 del personal operativo). Para su medición se aplicó una escala que se rediseñó en base al Job Satisfaction Survey de Spector (1985). En esta investigación se encontró en los factores motivacionales que los trabajadores manifiestan estar a gusto y orgullosos por el trabajo que realizan y consideran que éste es importante, además, se muestra que tienen más posibilidades y oportunidades de obtener ascensos y promociones ubicando este tema como un factor determinante para su satisfacción laboral. En cuanto a los factores higiénicos mencionan que la variable más influyente es la de sueldos/salarios y esta se percibe como adecuada, seguida por la supervisión donde se evidencia que el reconocimiento que reciben por su desempeño proviene tanto de parte de los compañeros como del jefe.

En cuanto a la búsqueda de antecedentes nacionales se caracteriza la investigación de Pérez (2018), que tenía como objetivo principal analizar las concepciones y prácticas de bienestar laboral y psicológico de los líderes de gestión humana en un grupo de ONG de la ciudad de Medellín. Este estudio fue llevado a cabo por medio de entrevistas semiestructuradas a 7 líderes de Medellín, escogidos de manera intencional ya que trabajan en el área de gestión humana de diferentes ONG de la ciudad. Entre los principales resultados se observó que la toma de decisiones, autonomía y cumplimiento de expectativas laborales genera satisfacción en el trabajo, además de esto, la formación empresarial, participación, trabajo en equipo, reconocimiento y flexibilidad horaria, generan altos niveles de motivación

e influyen positivamente sobre el sentido de pertenencia y la satisfacción en los colaboradores. Adicionalmente, se explica que las ONG consultadas a lo largo de la investigación no cuentan con una política documentada de bienestar.

Así mismo, Guillén (2020), establece una propuesta de programa de bienestar y desarrollo para entidades sin ánimo de lucro en la ciudad de Bogotá, mediante la revisión bibliográfica de bienestar y desarrollo, el diseño de una matriz para categorizar la revisión de dicha información y posteriormente cruzar estos datos identificando la viabilidad y aporte a la investigación para finalmente realizar las recomendaciones pertinentes. Como resultado se estructuró un plan de bienestar que tiene como base lo relacionado con: recreación, compensación, celebraciones, calidad de vida y salud, horarios flexibles y desvinculación asistida y que es complementado por aspectos enlazados con el desarrollo como lo son: formación y capacitación, auxilios educativos, reconocimiento, ahorros, evaluación de desempeño y plan carrera.

Por otra parte, se realizó en la Fundación Nuevos Horizontes - Parque Jaime Duque una investigación que buscaba identificar los factores asociados al bienestar laboral en un grupo de colaboradores de dicha fundación, desarrollado por Manrique y Vacca (2012). Estudio que se llevó a cabo mediante entrevistas a profundidad que lograron evidenciar que existe una falta de una figura de mando en el área de recursos humanos, dejando de lado el sentido humanista y el bienestar laboral de sus trabajadores. Adicionalmente, se observó satisfacción por parte de los colaboradores, manifestando experiencias significativas en su trabajo y buenas relaciones interpersonales, así como una percepción de injusticia y falta de igualdad en oportunidades, por lo que no sienten que puedan desarrollarse en la organización de manera integral.

Respecto a las investigaciones locales se encontró la de Quintero y López (2015), titulada “Panorama de la satisfacción laboral en las empresas familiares del sector turístico

hotelero en el eje cafetero”, la cual tenía como objetivo principal identificar las debilidades en la satisfacción laboral en las empresas familiares del sector turístico hotelero, mediante un estudio cualitativo y cuantitativo realizado a 36 hoteles entre Armenia y Manizales enfocado en la satisfacción laboral dentro de la variable “calidad de vida laboral”.

Este estudio arrojó como resultados principales que no hay una aplicabilidad de los procesos en la gestión y desarrollo del talento humano de manera formal en dichas empresas, ya que muchas aplican parcialmente los protocolos sin generar propuestas de valor real para sus trabajadores, además de esto, se evidenció que en los temas relacionados con seguridad y salud en el trabajo se limitan a lo proporcionado por la ARL y no se emiten políticas preventivas que aporten a la cultura del autocuidado; por lo anterior, las políticas de incentivos, promoción y bienestar son subjetivas, relacionadas directamente con la emocionalidad.

2. Planteamiento del problema

La Fundación Acesco es el resultado de dos importantes esfuerzos que la precedieron: La Fundación Darío Maya Botero (en el Oriente de Caldas), y la Fundación Huellas (en Malambo, Atlántico). En 2012 los gestores de ambas fundaciones comenzaron a pensar en fusionarlas en un solo núcleo y desde esta fecha se inició un proceso de planeación estratégica que propuso la creación de una sola, “Fundación Acesco”, con dos regionales: regional Caldas y la regional del Atlántico, siendo esta la organización de responsabilidad social empresarial de Acesco. El propósito central de la institución es aportar a la construcción de comunidades sostenibles, por medio del fortalecimiento de competencias ciudadanas y humanas, y la contribución al desarrollo económico de comunidades vulnerables, a través de proyectos encaminados al crecimiento productivo, la educación, el arte, el desarrollo comunitario y la habitabilidad.

Entendiendo que se sabe poco acerca de las ONGs, se muestra en diversas investigaciones que sus principales esfuerzos están destinados, según Ríos y Lilian (2018), a “tratar los fines sociales que persiguen, lo cual ha dejado un vacío teórico y práctico en cuanto a conocer las principales características organizacionales de los colaboradores”, y las principales causas de insatisfacción, rotación y frustración de los mismos con la finalidad de mejorar los resultados organizacionales y la productividad de los trabajadores.

Así mismo, al hablar de procesos del área de gestión humana en Colombia, se evidencian brechas, ya que en la actualidad no se cuentan con muchos estudios e investigaciones realizadas al respecto, demostrando diferentes vacíos de conocimiento, y más aún, cuando se habla de todo lo relacionado con satisfacción en el mundo del trabajo. Hace algunos años se ha visto en el país la necesidad de fomentar nuevas prácticas y campos de conocimiento en relación con la forma de gerenciar el talento humano, debido a la diversidad de culturas y competencias propias de las exigencias actuales en dichos contextos empresariales. Por consiguiente, los estudios realizados en esta área reflejan gran cantidad de vacíos en sus hallazgos, como se menciona en la investigación “Gestión humana en la empresa colombiana”:

“Algunos estudios reflejan una serie de vacíos en el desarrollo de las áreas de gestión humana en Colombia: la dificultad de los gerentes de línea para convertir en acción las políticas y procesos de gestión humana, la falta de indicadores centrados en productividad y crecimiento del negocio y, menos aún, en actividades de recursos humanos y el escaso uso de tecnología para respaldar el área de gestión humana” (Price Waterhouse, 2002 citado en Calderón, Naranjo y Álvarez, 2010. Pp15).

Siendo la Fundación Acesco una empresa colombiana que lleva pocos años en el

mercado y que además, no cuenta con un área de talento humano consolidada, sus procesos y procedimientos organizacionales no están debidamente estructurados, se evidencia que al no tener procesos que apunten a la satisfacción laboral de manera directa y adecuadamente consolidados, podrían surgir algunas consecuencias de tipo económico, operacional, psicológico, motivacional y de desarrollo organizacional, las cuales se ven reflejadas, según Zuluaga (2000), en dificultades en las relaciones interpersonales, frustración e inseguridad laboral y baja optimización de recursos. Adicionalmente, se muestra que podrían existir consecuencias como evasión de responsabilidades, falta de sentido de pertenencia, desinterés por la tarea ejercida, ambigüedad de rol, bajo rendimiento y ausentismos, lo que puede generar, además, un estancamiento en los procesos de proyección de metas del colaborador dentro de la organización, afectando directamente su desarrollo integral. Sin embargo, antes de poder realizar acciones orientadas a la mitigación de estas problemáticas, primero se debe de conocer cuáles podrían estar presentes en dicha empresa, con el fin de poder intervenir directamente en las causas.

2.1 Pregunta de Investigación

¿Cómo intervenir la satisfacción laboral mediante un plan de acción en la Fundación Aceso ubicada en Malambo, Atlántico y Pensilvania, Caldas para el año 2021?

3. Justificación

En el ámbito de la Psicología Organizacional, la satisfacción laboral ha sido un tema relevante que se ha involucrado en diferentes investigaciones, con el fin de brindar mayor claridad y comprensión sobre este aspecto, su diversidad de factores y poblaciones en las que se ha relacionado. De acuerdo con los determinantes de satisfacción laboral de los trabajadores, estos podrían tener un impacto positivo o negativo tanto para la institución

como para las personas que trabajan allí. Actualmente la Fundación Acesco no cuenta con programas, actividades o estrategias que mejoren las condiciones de vida, de trabajo y de satisfacción de los colaboradores, orientadas a fomentar el desarrollo personal y profesional de los mismos, aspectos que pueden impactar en el desempeño de los trabajadores y por ende en la productividad y éxito de la Fundación.

Teniendo en cuenta que, en los antecedentes investigados, son pocos los estudios realizados sobre satisfacción laboral en ONGs, el presente trabajo será de importancia y relevancia al ser tomado como referente para las futuras investigaciones que tengan una población similar a la estudiada en el presente proyecto. Además, los resultados de esta investigación permitirán entender los principales determinantes de la satisfacción laboral de los trabajadores y por consiguiente crear planes de acción que puedan mejorarlos, lo cual conlleva que a largo plazo se pueda aumentar la calidad de vida, los niveles de motivación, la eficiencia, la productividad, y a su vez, disminuir los posibles niveles de rotación en la Fundación Acesco. Este estudio, tendrá aspectos e información que serán relevantes para la toma de decisiones de los directivos y accionistas involucrados en esta ONG.

Además de lo anteriormente mencionado, uno de los principales intereses recae en la posibilidad de ahondar en este campo específico de conocimiento como estudiantes de la especialización en gerencia del talento humano, permitiendo reconocer el área de gestión humana como un conjunto de procesos que van a funcionar como determinantes de la satisfacción laboral ya mencionada.

4. Objetivos

4.1 Objetivo general

- Intervenir la satisfacción laboral de los colaboradores de la Fundación Aceso ubicada en Malambo, Atlántico y Pensilvania, Caldas para el año 2021.

4.2 Objetivos Específicos

- Medir los niveles de satisfacción laboral en los colaboradores de la Fundación Aceso ubicada en Malambo, Atlántico y Pensilvania, Caldas.
- Definir los principales determinantes de la satisfacción laboral en la Fundación Aceso ubicada en Malambo, Atlántico y Pensilvania, Caldas.
- Generar un plan de acción orientado a intervenir aquellos determinantes y factores más significativos de la satisfacción laboral de los colaboradores de la Fundación Aceso ubicada en Malambo, Atlántico y Pensilvania, Caldas.

5. Marco Teórico

A continuación se mencionan los tópicos generales del presente proyecto, en el siguiente apartado se contextualizan las definiciones de ONG y fundaciones, en referencia a la población objeto de estudio, por otra parte, se menciona la satisfacción laboral y posterior a esto, los factores higiénicos y motivacionales relacionados a la satisfacción laboral como lo son: remuneración, condiciones de seguridad laboral, políticas de la empresa, supervisión, relaciones con compañeros y superiores, reconocimiento laboral, desarrollo profesional y ascensos, confianza y autonomía laboral y sentido del trabajo, esto con el fin de generar una contextualización de los temas a abordar y mencionar sus principales características.

5.1 ONG y Fundación

Según Gaitán (2014), las organizaciones no gubernamentales son empresas formales creadas para el desarrollo de actividades que buscan el beneficio común de una población teniendo un marcado objetivo social, las cuales se constituyen como fundaciones, asociaciones, corporaciones, entidades del sector solidario o veedurías ciudadanas, clasificadas de este modo por su actividad o razón social que se encuentran aisladas de la estructura político-administrativa del estado y pertenecientes al sector de entidades sin ánimo de lucro (ESAL), que pueden ejercer derechos, contraer obligaciones y estar representadas legal, judicial y extrajudicialmente en vista del despliegue de actividades relacionadas con el cumplimiento de sus metas y objetivos sociales, económicos y/o políticos.

Una ONG es un “organismo jalonador de procesos de desarrollo social, gestor de recursos nacionales e internacionales, promotor de la participación ciudadana e influenciador de la política pública” (Pérez, Arango y Sepúlveda, 2011), por lo tanto, estas organizaciones promueven el fortalecimiento de la democracia con el fin de ser un mecanismo para la equidad en la distribución de recursos y desarrollo del país, ofreciendo servicios a comunidades vulnerables en zonas alejadas a las cuales otras organizaciones gubernamentales no llegan con facilidad o no están en su foco de atención.

Las ONG poseen autonomía para trabajar en el sector productivo, social, cultural o político que deseen intervenir y han surgido según Pérez, Arango y Sepúlveda (2011), “con el propósito de atender y satisfacer necesidades sociales utilizando programas y acciones que el Estado no ha logrado cumplir y que el sector privado no está interesado en intervenir”.

Respecto al objeto de estudio de la presente investigación, según Pérez, Arango y Sepúlveda (2011), una ONG se considera una “Fundación” cuando cumpla con las

características de ser una organización voluntaria de ciudadanos o empresas, no tener fines lucrativos, estar formalmente constituida y dentro de las dimensiones política, social o económica y ser autónoma e independiente del gobierno.

5.2 Satisfacción Laboral

De acuerdo con los aportes de Katia Caballero Rodríguez, en su texto “El concepto de satisfacción en el trabajo y su proyección en la enseñanza” (2002), la satisfacción en el trabajo se ha convertido en un tema de interés en los últimos años, este interés se debe a varias razones, entre las cuales están las posibilidades de: una relación directa entre la productividad y la satisfacción en el trabajo, una relación negativa entre la satisfacción y las pérdidas horarias, una relación entre satisfacción y clima organizacional, creciente sensibilización e importancia a las actitudes y de los sentimientos de los colaboradores en relación con el trabajo, el estilo de dirección, los superiores y toda la organización e importancia en la calidad de vida en el trabajo relacionado con la calidad de vida en general.

La satisfacción laboral es definida por la literatura como una actitud hacia el trabajo, Locke (1976 citado en Bonilla, 2018), explica que la satisfacción es un estado placentero que surge de la percepción que el colaborador tenga de su trabajo, del valor que le dé y de las experiencias laborales que obtenga de este, a su vez esta actitud estará influenciada por todo el conjunto de creencias y valores del trabajador en el desarrollo de su labor, las cuales se verán permeadas por las condiciones actuales del puesto de trabajo y aquellas percepciones o ideas de lo que el trabajador piensa deberían ser. De esta manera para Aguilar, Surdez y Magaña (2010, citado en Bonilla, 2018), la satisfacción está entrelazada con la psicología, los recursos humanos y la economía, en este sentido, la psicología busca entender los diferentes niveles de la satisfacción que tienen empleados que realizan un mismo trabajo, por otro lado,

los recursos humanos se enfocan en el mejoramiento de la productividad, eficiencia y competitividad a través de beneficios y mejores condiciones de trabajo y por último, la economía ve la satisfacción laboral como un proceso de su interés por estar directamente relacionada con mayores niveles de eficiencia y ganancias económicas.

Por su parte, Davis y Newstrom (1991 citado en Martínez, 2007) mencionan que la satisfacción laboral es “un conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que los empleados perciben su trabajo (...) es un sentimiento de relativo placer o dolor, que difiere de los pensamientos objetivos y de las intenciones de comportamiento”.

La satisfacción se relaciona con la experiencia que tiene el trabajador en su empresa, la percepción que tiene de ella y por lo tanto de los sentimientos que tiene hacia ella. Esta experiencia, percepción y sentimientos conllevan a una conducta que impacta a la empresa, ya sea de manera positiva o negativa.

De igual manera se entiende la satisfacción laboral como:

“Actitud general que engloba la interacción de una serie de elementos medulares del trabajo, tales como la naturaleza del trabajo, el salario, las condiciones de trabajo, la estimulación, los métodos de dirección, las relaciones interpersonales, las posibilidades de superación y el desarrollo profesional, entre los fundamentales” (Moré, Carmenate y Junco, 2005 citado en Abrajan, Contreras, Montoya, 2009. Pp5).

Una de las teorías que más ha aportado a la construcción y estudio de la satisfacción laboral es la planteada por Herzberg (1954), que propone los factores higiénicos los cuales son extrínsecos y se componen por: remuneración, condiciones de seguridad laboral - adecuación del entorno físico de trabajo, políticas de la empresa, relaciones con el equipo de

trabajo y supervisión. Adicionalmente, propone los factores motivacionales clasificados como intrínsecos, los cuales son: reconocimiento y logros, promoción y crecimiento profesional y confianza y autonomía para realizar su trabajo, siendo estos factores eficaces para motivar el esfuerzo y realización del individuo.

Los factores higiénicos se relacionan con la insatisfacción laboral, ya que son factores que surgen del contexto y que se encuentran en el ambiente que rodea a los colaboradores, además, estos factores están sujetos a las condiciones administradas por la organización o por las personas al interior de esta, según lo anterior, estos factores no son controlados por los trabajadores.

Basado en la teoría de factores higiénicos y motivacionales Pérez y Fidalgo (1998 citado en Bellido y Silgado, 2008), comentan que “estos factores extrínsecos sólo pueden prevenir la insatisfacción laboral o evitarla cuando esta exista, pero no pueden determinar la satisfacción ya que ésta estaría determinada por los factores intrínsecos”. Adicionalmente, mencionan que los factores intrínsecos se enfocan en la satisfacción del trabajador, por lo tanto, estos factores están bajo el control del sujeto, ya que se relacionan directamente con su labor y la naturaleza de sus funciones, al igual que su desempeño en el cargo. Los factores intrínsecos involucran aspectos motivacionales orientados hacia el desarrollo y bienestar personal, las necesidades de autorrealización, el reconocimiento profesional, los logros, la responsabilidad, etc.; y también podrían depender de las tareas que las personas llevan a cabo en su trabajo.

5.3 Factores Higiénicos

5.3.1 Remuneración

La remuneración según Sergio Vadillo (2015 citado en Huertas y Zeta, 2021), es un punto vital para cualquier trabajador, pues es el pago con el que logra satisfacer las necesidades básicas de alimento, servicios, salud y vivienda, por lo tanto, no influye como factor de motivación, sino que se tendría en cuenta como frustración si no se llegase a cubrir con las obligaciones que tiene cualquier colaborador.

De igual manera, para Werther y Davis (2008), las remuneraciones se refieren a las compensaciones económicas, sueldos, incentivos y diferentes prestaciones a las que tienen derecho los trabajadores, en su mayoría obligatorios, como horas extras, vacaciones y tarifas nocturnas, sin embargo, hay otros que hacen referencia a bonificaciones y salarios adicionales que son justos de acuerdo con sus funciones y contribuciones productivas. Cabe destacar que las compensaciones deben mantenerse en un nivel medio, pues si llegan a ser muy bajas podrían traer problemas de insatisfacción, más específicamente en la rotación del personal y si llegasen a ser más altas, la compañía dejaría de ser competitiva en el mercado volviéndose un blanco para las demás y perdiendo un balance entre lo económico y lo funcional.

En el artículo de Pujol y Osorio (2004), hacen un estudio de la remuneración y la satisfacción basados en la teoría de igualdad planteada por J. Adams, donde se explica que el salario puede ser un factor de satisfacción, más no debe verse como una motivación, pues este determinante se ve afectado por el esfuerzo y los resultados alcanzados, no depende tanto de cuánto se paga sino de cómo y a razón de qué. En otras palabras, los autores explican que si existe una igualdad entre el salario que se recibe en comparación con otras personas, ya sean de la organización o ajenas a la misma que cumplan con un cargo similar o igual, la persona podrá sentirse satisfecha y si, por el contrario, el colaborador no se siente en igualdad

de condiciones esto generará un impacto negativo en su rendimiento pues siempre va a buscar un balance.

5.3.2 Condiciones de Seguridad Laboral

Según la OMS (2010), la definición básica de un entorno de trabajo saludable es “aquel en el que los trabajadores y jefes colaboran en un proceso de mejora continua para promover y proteger la salud, seguridad y bienestar de los trabajadores y la sustentabilidad del ambiente de trabajo”. (pp 11). Al hablar de seguridad y salud en el trabajo, la OMS (2010), menciona que deben tenerse en cuenta los factores de salud y seguridad respecto al espacio físico, al medio psicosocial, a los recursos de salud personales y a las formas en que la comunidad busca mejorar la salud de los trabajadores, sus familias y otros miembros de su entorno.

Además, la OPS (2001, citada en OMS 2010), explica que “Un entorno laboral saludable no solo logra la salud de los trabajadores sino también hacer un aporte positivo a la productividad, la motivación laboral, el espíritu de trabajo, la satisfacción en el trabajo y la calidad de vida general.”

De igual manera, en la investigación de Casas y Paravic (2006), el entorno físico y la seguridad laboral se definen como las instrucciones que se tienen en las organizaciones que van dirigidas a lograr el bienestar de los trabajadores, no solo teniendo en cuenta lo físico sino además que exista una buena organización, salud emocional, buenas relaciones interpersonales y que por medio de actividades y capacitaciones se pueda impulsar el bienestar familiar y social de los trabajadores a través de la protección de riesgos, estimulando su autoestima y el control de su propia salud y del ambiente laboral.

5.3.3 Políticas de la Empresa

Las políticas empresariales definidas por Aponte (2019), se entienden como un conjunto de principios que deben cumplir todas las personas que estén dentro de una organización, esto con el fin de llegar a objetivos establecidos, por medio de estrategias que aseguren su cumplimiento. Además, funcionan como un manual para la toma de decisiones dentro de la empresa según algunas circunstancias.

Según la Cámara de Comercio de Bogotá (s.f) las políticas organizacionales o empresariales son el resultado de las intenciones, principios y compromisos de una entidad para darle una orientación clara a las diferentes gestiones internas que se llevan a cabo. Estas políticas por lo general son creadas, impulsadas y evaluadas por los altos cargos de las empresas y se llevan a cabo por parte del resto de la entidad. Los diferentes tipos de políticas que pueden presentarse en una organización son: calidad, gestión de riesgos, seguridad de la información, gestión documental, seguridad y salud en el trabajo, protección de datos personales y gestión de continuidad de negocio.

5.3.4 Supervisión

De acuerdo con Cuadra y Veloso (2010), la supervisión es definida como el tiempo de contacto directo de la jefatura y el nivel de intervención que tiene esta sobre las decisiones en las diferentes personas que tiene a cargo. Además, menciona que esta supervisión tiene una relación moderadora con el liderazgo, la motivación, la satisfacción y el clima organizacional.

Por otra parte, Fernández (2004), menciona que la supervisión es un proceso de control, seguimiento y evaluación de los colaboradores, que se lleva a cabo con el fin de generar una respuesta positiva en la persona, lo que además consigue mejorar el rendimiento

profesional y aumentar su competencia.

Con el fin de dar continuidad a la contextualización de la Teoría Bifactorial de Herzberg (1954), se prosigue a mencionar los factores motivacionales o intrínsecos:

5.4 Factores Motivacionales

5.4.1 Relaciones con Compañeros y Superiores

Las relaciones interpersonales son aquellas que se establecen entre dos o más personas, Sonia Murillo (2004 citado en Martínez, 2017), explica que las relaciones humanas permiten cumplir con los objetivos de una organización, teniendo como finalidad el desarrollo humano.

Ramírez (2019), menciona que en el trabajo se construyen relaciones con pares, subordinados y jefes, estas tienen gran influencia en las experiencias de los sujetos dentro de la organización, las cuales podrían ser positivas o negativas. Entendiendo que las experiencias tienen un significado potente en la vida de los trabajadores, las relaciones interpersonales negativas repercuten en el nivel de satisfacción percibido por los colaboradores. El trabajo, en muchas ocasiones, es el lugar más frecuentado por las personas inmersas en este, por lo tanto, una relación positiva se verá reflejada en el rendimiento, satisfacción y comportamiento de los empleados.

Pozo, Alonso, Morillejo, Hernández y Martos (2005, citado en Ramírez, 2019), explican que:

“las variables que se ligan a las relaciones interpersonales negativas han generado literatura donde pueden predecir no sólo la satisfacción laboral o

el bienestar de los empleados, sino también la relación que hay con la estructura organizacional y la afectación en el desempeño de los trabajadores que se ve reflejado en los objetivos de la empresa” (pp 13).

La teoría de Herzberg toma el factor de relaciones interpersonales dentro de la categoría de factores higiénicos, sin embargo, Sachau (2007 citado en Yañez, Arenas y Ripoll, 2010), menciona que en la actualidad sería un error decir que el factor de relaciones interpersonales no favorece significativamente la satisfacción laboral de un colaborador.

Edwards y Cable (2009 citado en Yañez, Arenas y Ripoll, 2010), comentan en una de sus investigaciones que la confianza en las relaciones interpersonales posee un impacto significativo en la satisfacción laboral percibida por los trabajadores. Y, por otra parte, Deci & Ryan, (2008 citado en Yañez, Arenas y Ripoll, 2010), explican en su Teoría de Autodeterminación sobre la motivación intrínseca, que “una necesidad psicológica básica es tener las relaciones interpersonales significativas con otros, y, si estas se satisfacen genera en las personas motivación intrínseca y satisfacción”. (pp 2)

5.4.2 Reconocimiento Laboral

El reconocimiento como parte de los factores que componen la satisfacción laboral, hace referencia a reconocer la existencia del otro y sus logros, manteniendo una participación activa de parte de todos los colaboradores en las empresas y su importancia en las diferentes decisiones, aportando de esta manera a la creación de valor en los diferentes procesos organizacionales que por último darán pie a la consecución de los objetivos estratégicos desde cualquier cargo que se ejerza, como lo menciona Parra (2013), “El reconocimiento que reciben las personas en el contexto laboral hace que adquieran visibilidad, se hagan notar, existan para la organización, se les tenga en cuenta”. (pp.193)

Dado lo anterior, este proceso de reconocimiento del otro como ser humano empieza con la posibilidad no solo de valorar su comportamiento, sino también aceptar su presencia como persona y profesional, permitiendo así que se dé un aumento en los niveles de autoestima de cada persona por medio de los diferentes aportes que hace, todo aquello que cuestiona y su estrategia de resolución de situaciones. Por lo cual Parra (2013), hace referencia a la tarea fundamental de los jefes o supervisores de reconocer las capacidades y características particulares de cada empleado, fomentando el aprendizaje por medio de feedback continuo, mediante la crítica constructiva que dé el espacio de corregir y valorar los fracasos y éxitos además de compartir el triunfo en los diferentes logros alcanzados.

5.4.3 Desarrollo Profesional y Ascensos

Según Waleska y Hernández (2018), los objetivos organizacionales de cada empresa deben estar enfocados en el desarrollo de su talento humano. De igual manera, explican que las organizaciones deben focalizarse en brindarle a los colaboradores condiciones para su desarrollo profesional y personal, con destrezas como creatividad, trabajo en equipo, sensibilidad e iniciativa. Esto le proporciona a la empresa trabajadores con mayor disfrute hacia su trabajo y disminución en los niveles de estrés.

Como efecto colateral el trabajador tiene herramientas que lo llevan a su autorrealización, tales como el sentido de pertenencia por la organización, aumento de la autoestima, satisfacción de necesidades emocionales, redes de apoyo y posibilidades de crecer profesionalmente.

El crecimiento profesional según el Dr. Quesada citado en Waleska y Hernández (2018), involucra “autoestima, valores personales, satisfacción de necesidades materiales y emocionales, así como el desarrollo de habilidades interpersonales, todo esto con la visión de

poder brindarle a los colaboradores la oportunidad de obtener un ascenso laboral”. (pp 28)

Por lo tanto, el desarrollo profesional involucra a la empresa para que esta pueda proporcionar asesorías y capacitaciones para que los trabajadores mejoren su capacidad de enfrentar cambios y solución de problemas.

5.4.4 Confianza y Autonomía Laboral

Chiang, Salazar, Huerta y Nuñez (2008), mencionan que la autonomía, es la percepción del colaborador referente a la autodeterminación y responsabilidad necesaria en cuanto a la toma de decisiones y esto en referencia a los procedimientos de la empresa, el trabajo, las metas y prioridades que se hayan establecido. En cuanto a la confianza, comentan que es la percepción de libertad para comunicarse abierta y honestamente con su equipo de trabajo (jefes, compañeros y subordinados), para tratar temas sensibles los cuales se espera que se manejen con confidencialidad.

Así mismo, Smith (2016, citado por Faya, Venturo, Herrera, y Hernández, 2018), comentan que la autonomía es aquella capacidad de control que los colaboradores tienen sobre su situación laboral dentro de la empresa. Esta situación está ligada al tipo de institución y del sector industrial al cual pertenece la compañía. La autonomía en el colaborador implica una selección de proyectos, funciones o clientes y la posibilidad de decidir sobre estos.

En cuanto al factor de confianza en el entorno laboral, se menciona que este juega un papel importante como herramienta para emprender e innovar en las empresas. De este modo, Villanueva (2018), refiere que:

“En el ámbito organizacional, la confianza también es muy importante porque

los individuos necesitan trabajar en un clima impregnado de ella para llevar a cabo sus funciones y desplegar lo más plenamente posible sus capacidades. La confianza puede explicarse desde varios puntos de vista, sin embargo, puede considerarse como la capacidad de predecir comportamientos y actuar en consecuencia, basados en un conjunto de leyes y reglas instituidas en la organización, es decir, aquellas que son formales”. (p.2)

5.4.5 Sentido del Trabajo

En cuanto al proceso de la construcción del sentido del trabajo, en esta intervienen diversos aspectos del entorno de trabajo relacionados con factores psicosociales y aspectos subjetivos dependientes de cada individuo, que pueden reunirse en la identidad, los valores y la trayectoria del colaborador. Según explica De la Garza, Calis, Olivo y Retamozo (2014 citado por Romero, 2017)

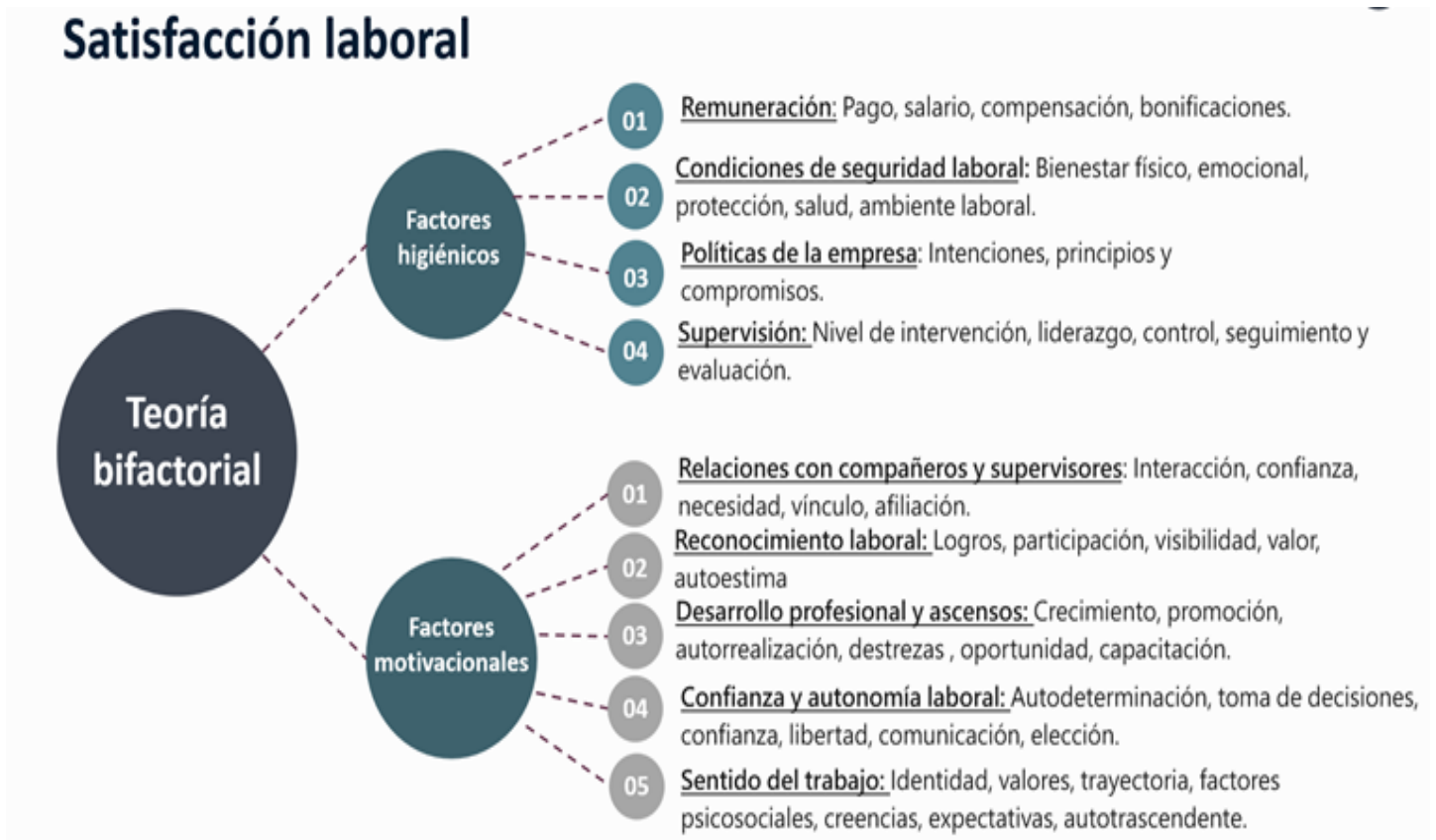
“Cada individuo configura tanto su identidad laboral como un significado del trabajo a través de las experiencias propias, que se nutre de creencias previas, de sistemas de valores, deseos, naturaleza y expectativas respecto de la actividad de la profesión escogida y de contextos variables, flexibles y dinámicos, propios de las épocas actuales” (pp 14).

A su vez, Blanch, 1990, 1996, 2006 citado por Romero (2017), hace referencia a la importancia de resaltar que dicha significancia del trabajo se va a ver influenciada por algunos factores como lo son: el estatus que se le brinda al trabajador dentro de la organización, la cualificación de su tarea en medida de esas características específicas del cargo y tipo de vinculación con la empresa.

Por otra parte, Martínez y Jaimes (2012), mencionan que el sentido del trabajo está transversalizado por otras áreas del sentido, ya que quien encuentra el sentido de vida únicamente en su quehacer laboral se puede estancar en su proceso creativo y productivo, llevándolo a un estado de frustración y estrés en el que crea una conducta de rechazo hacia su labor. Por lo tanto, este factor no debe estar marcado o centrado en el éxito laboral, esto quiere decir, que cada ser humano cumple funciones que hacen parte de un objetivo mayor al interior de una organización, por esto, el trabajo que está guiado por un interés exclusivo personal no es autotrascendente.

Teniendo en cuenta lo mencionado y encontrado en la revisión bibliográfica de este apartado, se tendrá en consideración para este proyecto la teoría de los factores higiénicos y factores motivacionales englobados en los factores mencionados con anterioridad, buscando medirlos e identificarlos dentro de la organización, con el fin de poder evaluar los niveles de satisfacción laboral de estos colaboradores y determinar cuáles son los factores predominantes que pueden estar afectando esta misma y proponer un plan de acción que de igual forma permita intervenir estas condiciones.

Figura 1

Satisfacción Laboral**6. Marco Metodológico**

El proyecto tiene como instrumento de medición un cuestionario de 45 afirmaciones con opción de respuesta tipo Likert en una escala que varía entre “Muy de acuerdo”, “De acuerdo”, “Ni en acuerdo ni en desacuerdo”, “En desacuerdo” y “Muy en desacuerdo”.

Adicionalmente, se realizaron dos preguntas abiertas que permitieron indagar otros aspectos significativos de la satisfacción laboral desde la perspectiva de los colaboradores. En general este instrumento facilita el reconocimiento de los factores y determinantes de la satisfacción laboral mencionados en el marco teórico, los cuales son: remuneración, condiciones de

seguridad laboral, políticas de la empresa, supervisión, relaciones con compañeros y jefes, reconocimiento laboral, desarrollo profesional y ascensos, confianza y autonomía laboral y sentido del trabajo.

El diligenciamiento de este cuestionario se realizó de manera virtual en formularios de Google, los cuales dieron la posibilidad de extraer datos estadísticos para realizar el respectivo análisis de la información que permitió la toma de decisiones posteriores sobre los factores que son posibles determinantes de la satisfacción laboral en la Fundación Aceso.

El formulario fue enviado a la totalidad de los trabajadores de la Fundación Aceso en ambas regionales incluyendo los macroprocesos estratégicos, misionales y de apoyo, siempre y cuando, estos colaboradores tuvieran como mínimo tres meses dentro de la Fundación, en aras de asegurar que estos conozcan a profundidad la organización y pudieran responder con conocimiento de esta.

Finalmente, una vez obtenidos y analizados los datos se desarrolló un plan de acción, por medio del Diagrama de Gantt, el cual permitió establecer posibles tiempos de ejecución de actividades y estrategias específicas orientadas a generar una mejora continua haciendo énfasis en los determinantes y factores significativos de la satisfacción laboral encontrados en el proceso de medición.

7. Presentación de Resultados

Figura 2

Escalas y niveles



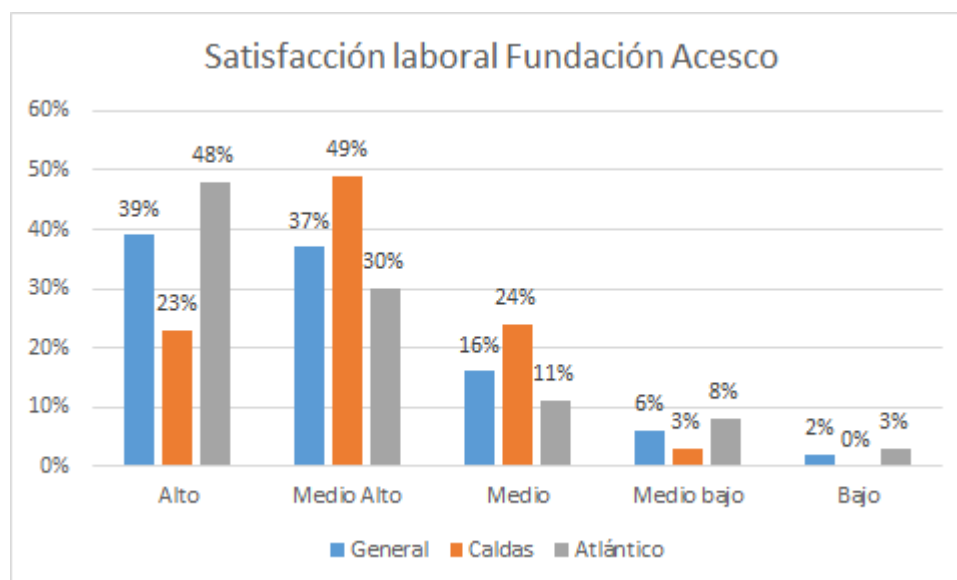
Según lo observado en la Figura 2, se establecieron 5 niveles que buscaban medir los resultados arrojados por la encuesta. En el nivel alto se tendrán en cuenta los resultados de la escala tipo Likert que corresponden a “Muy de acuerdo”, de igual manera el nivel correspondiente a medio alto es propio de la respuesta “De acuerdo”, así mismo el nivel medio abarca la respuesta que se ubicó en “Ni en acuerdo, ni en desacuerdo”, adicionalmente el nivel medio bajo corresponde a las respuestas situadas en la escala “En desacuerdo”, y finalmente el nivel bajo abarca las respuestas correspondientes a “Muy en desacuerdo”.

A continuación, se abordarán los resultados arrojados según la percepción de los colaboradores por cada factor de la satisfacción laboral. En primera instancia se muestran

resultados generales por regional que incluyen los 9 factores abordados, así como el análisis agrupado de todos los colaboradores de la Fundación Aceso.

Figura 3

Nivel de satisfacción general en la Fundación Aceso



En la Figura 3 se muestran los porcentajes de la satisfacción laboral por regionales y en general de la Fundación Aceso, adicionalmente dónde se ubican los colaboradores en los niveles de satisfacción laboral. Esta muestra que un 39% de los sujetos encuestados se encuentran en un nivel de satisfacción alto y un 37% de los trabajadores se encuentran en un nivel medio alto de satisfacción, lo que refleja que la mayoría de los colaboradores de la Fundación se sienten satisfechos en esta organización.

En el análisis por regionales se observa que en Atlántico el 48% de los sujetos encuestados perciben su satisfacción laboral en el nivel alto, lo que quiere decir que perciben que los procesos, prácticas y factores que contribuyen a la satisfacción laboral dentro de la

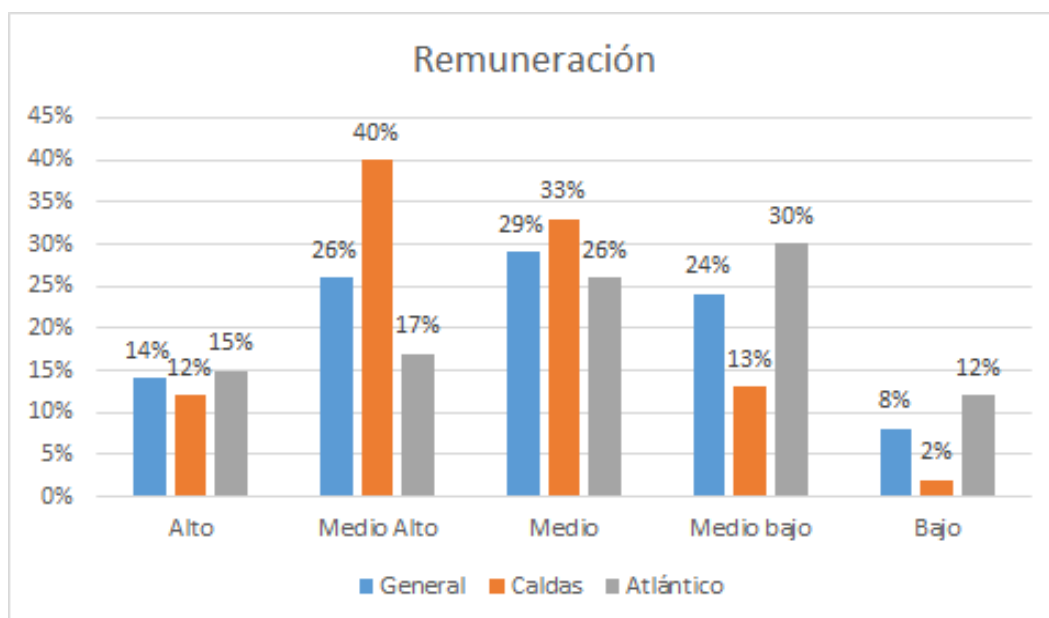
Fundación aportan a la generación de estados placenteros sobre su trabajo y sus experiencias laborales.

En la misma línea, en la regional Caldas se evidencia que el 49% de las personas que respondieron el cuestionario se ubican en un nivel de satisfacción medio alto, lo cual demuestra que, si bien no es el nivel más alto, hay una tendencia hacia la satisfacción con sus condiciones de trabajo en esta regional.

A continuación, se mostrarán los niveles más significativos de cada factor.

Figura 4

Factores extrínsecos. Remuneración



La figura 4 muestra los niveles de satisfacción en cuanto a la remuneración. En la regional Atlántico el 30% de sujetos participantes se ubican en un nivel medio bajo, en contraste, sólo el 12% de los trabajadores de Atlántico perciben su satisfacción en cuanto a la remuneración en un nivel bajo.

Por el contrario, en la regional Caldas se observa que el 40% de los sujetos encuestados se encuentran en un nivel medio alto en cuanto a este factor, siendo este, el nivel que agrupa la mayor cantidad de respuestas. En la misma tendencia, el nivel bajo de satisfacción en este factor sólo recoge el 2% de los encuestados en esta regional.

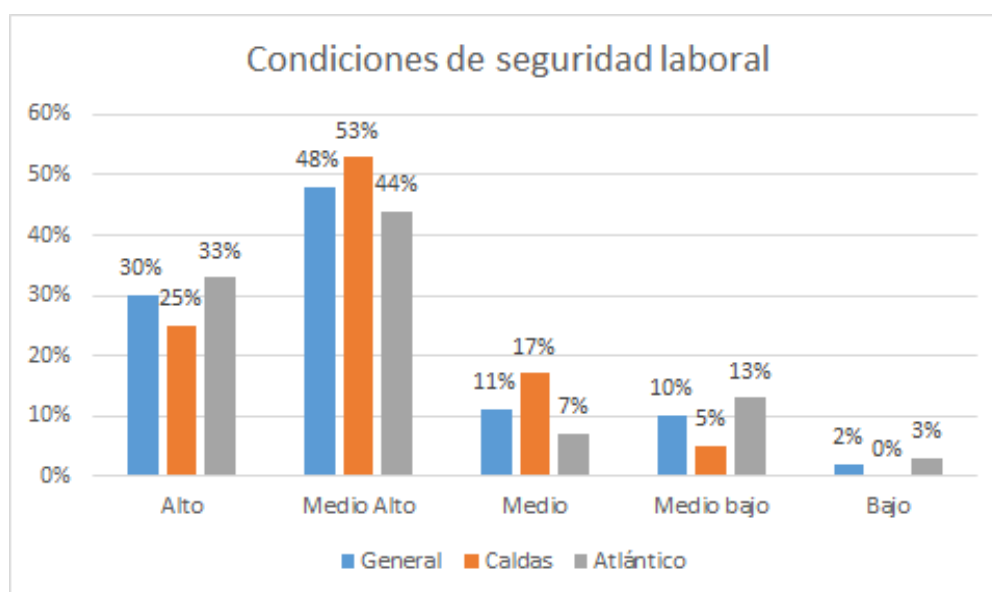
Los resultados dejan ver que en una proporción mínima (8%) de los colaboradores de ambas regionales expresan un nivel bajo en lo referente a la satisfacción por remuneración.

Adicionalmente, se puede inferir que una gran proporción de los empleados de la Fundación Aceso no toman partido al momento de definir su satisfacción en este factor.

De acuerdo con lo anterior, se evidencia que no hay un nivel predominante en cuanto a la satisfacción general en la remuneración, lo cual quiere decir que existe una alta dispersión en los resultados obtenidos.

Figura 5

Factores extrínsecos. Condiciones de seguridad laboral



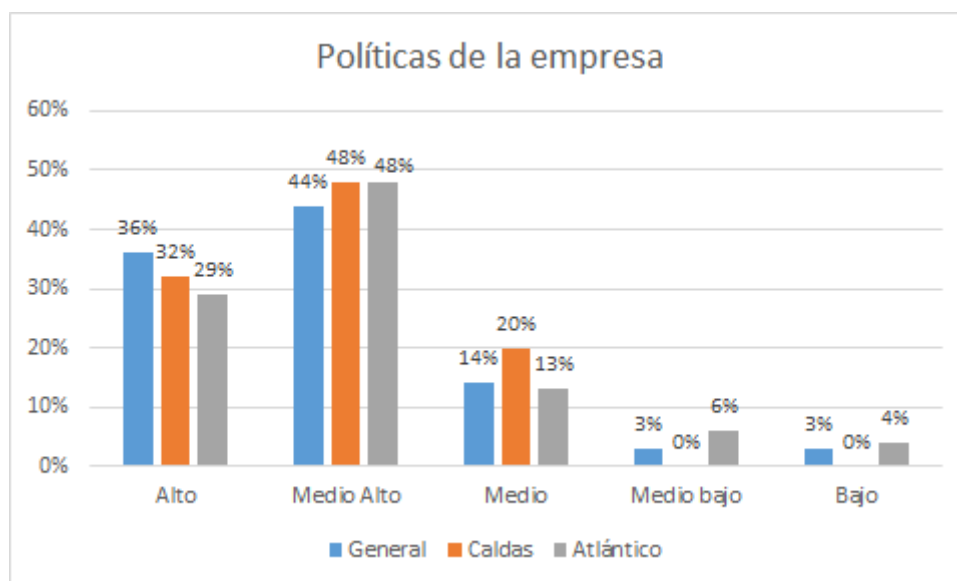
La figura 5 muestra como en la regional Caldas, el nivel de satisfacción en cuanto a las condiciones de seguridad laboral se reúne en un nivel medio alto en su mayoría, es decir el 53% de la población. Además, es importante resaltar que ningún colaborador calificó estar muy en desacuerdo con este factor. De igual manera, en la regional Atlántico, el 48% de personas encuestadas sitúan su respuesta en el mismo nivel medio alto de satisfacción en las condiciones de seguridad laboral.

El análisis agrupado de resultados evidencia que la satisfacción general respecto a este factor en la organización se encuentra en un nivel medio alto, donde se alberga el 48% de las personas encuestadas y se complementa este nivel de satisfacción con el 30% de la población que dice estar totalmente satisfecha con sus condiciones de seguridad laboral.

Este factor muestra una tendencia a la satisfacción en ambas regionales, lo cual puede significar que los colaboradores de la Fundación Acesco tienen la percepción de que se encuentran en un proceso de mejora continua que beneficia su salud, seguridad y bienestar en la empresa. Adicionalmente, puede referirse a la motivación y calidad de vida en general que les ofrece el trabajo en relación con sus condiciones físicas y emocionales, lo cual se puede evidenciar en características del trabajo como instalaciones seguras y equipadas, buen clima laboral, atención psicosocial, seguridad y salud en el trabajo, equipos necesarios para desarrollar sus labores, comités de acoso laboral, entre otros.

Figura 6

Factores extrínsecos. Políticas de la empresa



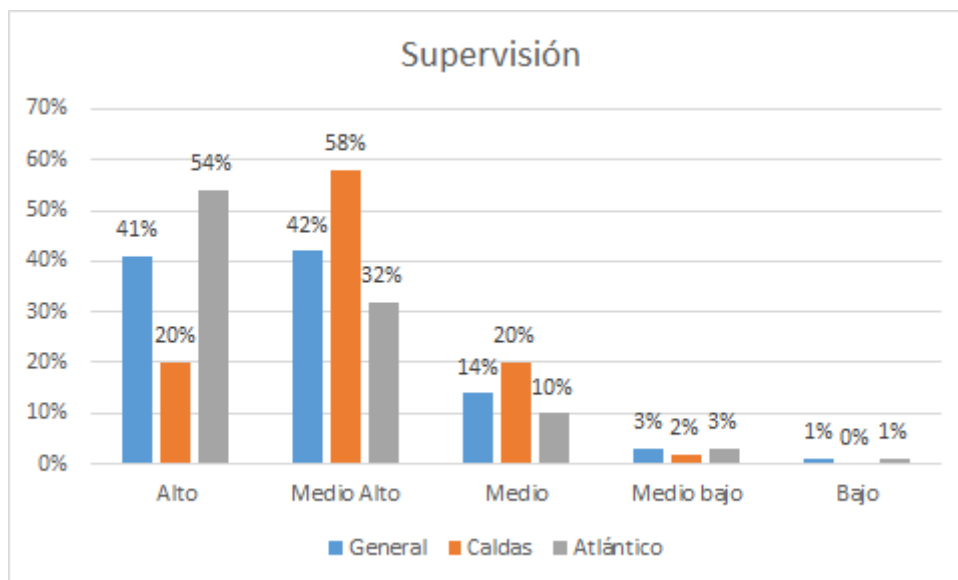
La figura 6 evidencia que los niveles de satisfacción relacionados con las políticas de la empresa muestran que la mayoría de los resultados se ubican en el nivel medio alto tanto en la regional Caldas como en la regional Atlántico; lo que demuestra que los colaboradores se muestran satisfechos con los lineamientos de la organización y estos ayudan al cumplimiento de los objetivos establecidos en cada una de sus áreas.

Estos resultados reflejan la satisfacción general de este factor, con un nivel medio alto, el porcentaje del análisis agrupado se ubica en el 44% de la población. En contraste, para los niveles medio bajo y bajo de satisfacción, sólo recogen el 6% de los empleados, 3% para cada nivel, dejando clara la asertividad en la definición y lineamientos de política institucionalizadas en la Fundación Acesco, demostrando a su vez que las pautas, criterios o instrucciones planteadas por los altos mandos con las que deben cumplir los colaboradores

son satisfactorias y se adaptan a las necesidades de las áreas de trabajo, creando también adaptación y confianza en los procesos que se llevan a cabo.

Figura 7

Factores extrínsecos. Supervisión



La figura 7 muestra los niveles de satisfacción correspondientes al factor de supervisión. La regional Atlántico ubica la mayoría de sus colaboradores (54%) en el nivel alto de satisfacción, dejando claro que se encuentran satisfechos con la supervisión que les ofrece la Fundación Acesco, de igual manera, en la regional Caldas, el 58% de los sujetos encuestados se ubican en un nivel de satisfacción medio alto para este factor, esto es, un nivel inferior a los resultados obtenidos en la regional Atlántico.

Estos resultados permiten establecer que la satisfacción general en la Fundación Acesco se ubica en los niveles medio alto y alto, con el 42% y 41% respectivamente de personas satisfechas con este factor.

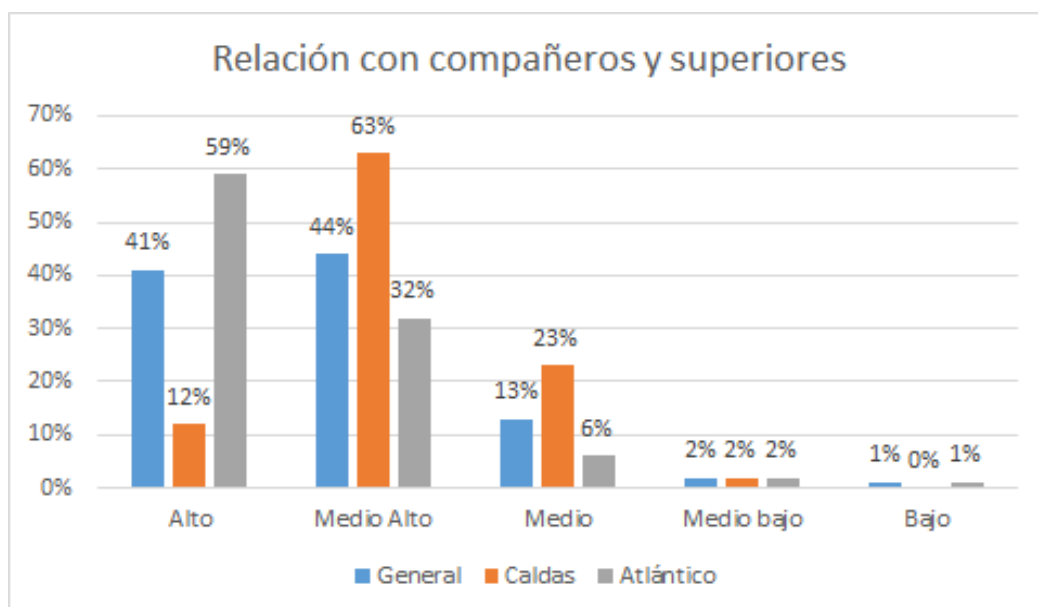
A pesar de que existe una diferencia entre ambas regionales en la satisfacción con

respecto al factor de supervisión, siendo la de Atlántico mayor que la de Caldas, se evalúa positivamente el control, seguimiento y evaluación de los colaboradores, siendo satisfactorio el liderazgo evidenciado en los supervisores y mostrando eficiencia al momento de gestionar y evaluar las competencias y habilidades de los colaboradores, para así cumplir eficazmente con los objetivos de sus cargos.

Además, los resultados indican que se crean relaciones justas y de confianza para desempeñar las funciones, lo que puede demostrarse en motivación para cumplir con las tareas, y por medio de los supervisores lograr una gestión adecuada de todos los recursos de la Fundación.

Figura 8

Factores Intrínsecos. Relaciones con compañeros y superiores



El análisis correspondiente a los niveles de satisfacción con la relación con compañeros y superiores que muestra la figura 8, permite evidenciar que en la regional

Atlántico la mayoría de los trabajadores se encuentran satisfechos con su relacionamiento en la empresa, situando a 59% de los sujetos en un nivel alto de satisfacción, además, muestra que en la regional Caldas la mayoría de los trabajadores se ubican en un nivel medio alto de satisfacción, reuniendo el 63% de personas en este nivel.

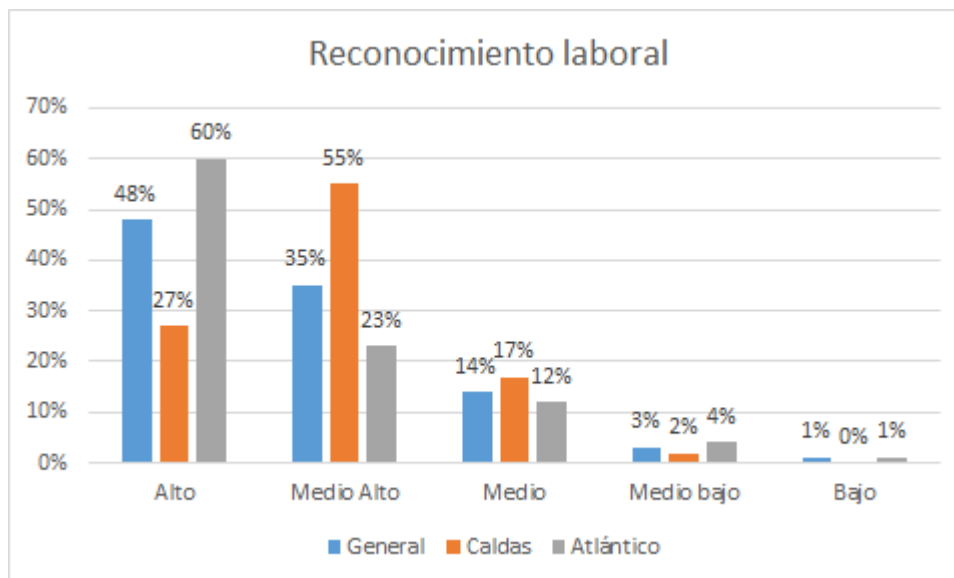
La satisfacción general con este factor en ambas regionales se encuentra dispersa entre los niveles alto y medio alto con el 41% y 44% de personas agrupadas en tales niveles respectivamente.

Se observa que los niveles de satisfacción en cuanto a relaciones con compañeros y superiores es alta, teniendo en cuenta que hay mayores niveles de satisfacción de este factor en la regional Atlántico. Esto puede significar que los colaboradores de la Fundación Acesco están a gusto y satisfechos en su mayoría con los vínculos interpersonales existentes entre pares, colegas, jefes o subordinados.

Estas relaciones aportan a la construcción del sentido de pertenencia y necesidad de afiliación de los colaboradores, al igual que es un puente para el cumplimiento de los objetivos organizacionales que a su vez permiten el desarrollo humano en todas sus esferas. Estos resultados evidencian además que en la Fundación Acesco la satisfacción con las relaciones interpersonales son de gran relevancia, debido a que es una empresa mediana, en la que todos los colaboradores tienen constante comunicación y trabajo interdisciplinario entre ellos.

Figura 9

Factores intrínsecos. Reconocimiento laboral



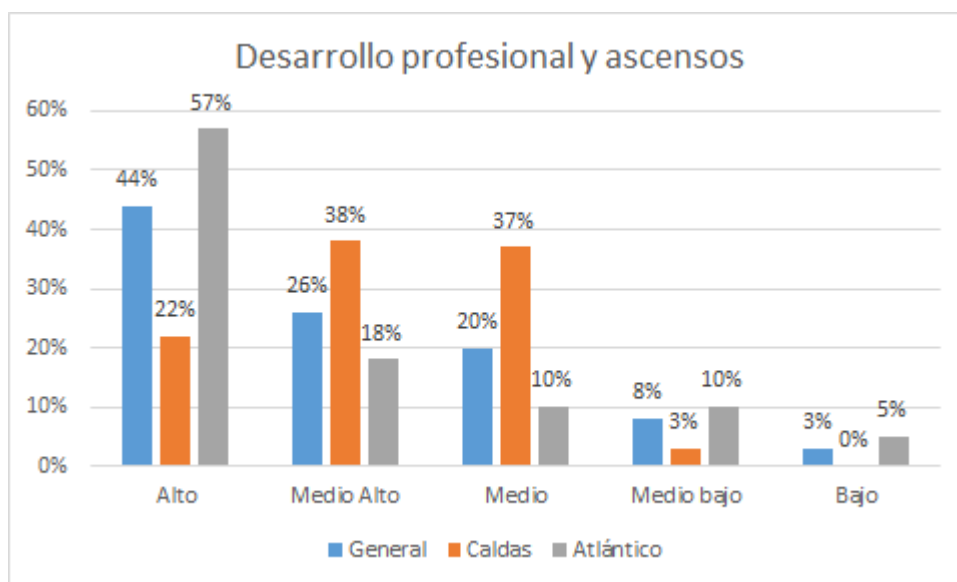
Los resultados que resaltan en la figura 9 para la regional Atlántico son: la ubicación en un nivel alto de la mayoría de sus colaboradores (60%) y la ubicación en un nivel bajo de la minoría de los colaboradores (1%), estos resultados son congruentes con los obtenidos en la regional Caldas, donde también la mayoría de los colaboradores responden positivamente al nivel de satisfacción medio alto (55%) y sólo el 1% responden positivamente al nivel bajo. Lo anterior evidencia que, los niveles de satisfacción agrupados para este factor se encuentran en un nivel alto.

Los resultados anteriores se enmarcan en la posibilidad que existe en la Fundación Acesco de crear espacios para la valoración de los logros de los funcionarios los cuales generan un aumento en su autoestima logrando impactar además su comportamiento y por ende su desempeño y productividad, ya que las personas pueden mantener una participación activa en las diferentes decisiones de la Fundación aportando a la creación de valor desde sus

funciones y cumplimiento de sus objetivos, además de esto, se refleja la existencia de liderazgos dentro de la organización que brindan reconocimiento por medio del feedback continuo creando espacios de aprendizaje constante.

Figura 10

Factores intrínsecos. Desarrollo profesional y ascensos



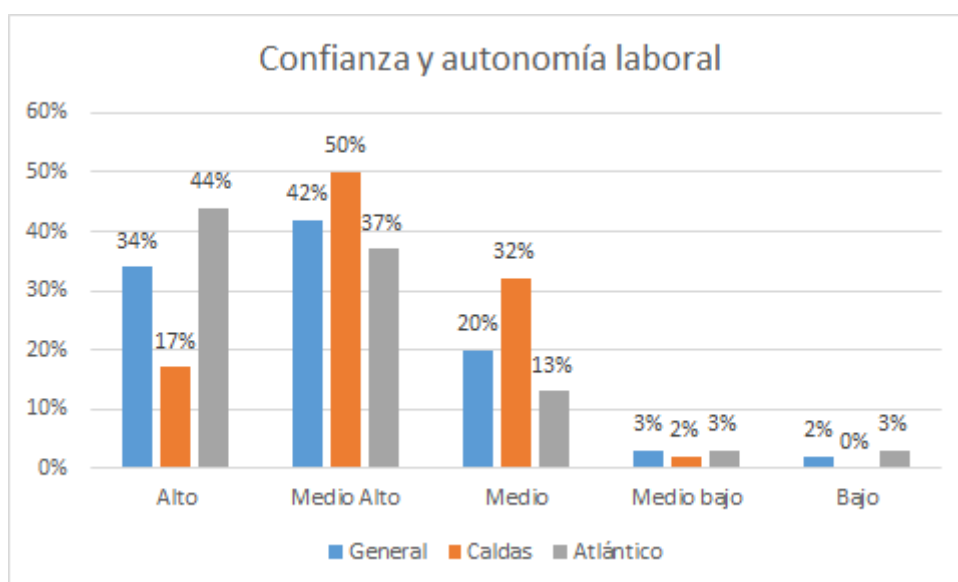
Para el factor de desarrollo profesional y ascensos, se extrae de la figura 10 un resultado de alta congregación de satisfacción en el nivel alto para la regional Atlántico, llegando al 57% de encuestados, en contraposición, sólo el 5% de los encuestados ubican su nivel de satisfacción en un nivel bajo para esta regional. Los resultados para la regional Caldas demuestran niveles de satisfacción medio y medio alta con valores del 37% y 38% para este factor respectivamente, adicionalmente, ningún colaborador respondió afirmativamente para un nivel de satisfacción bajo en este factor.

El análisis de las regionales reunidas muestra en el nivel de satisfacción alto el mayor porcentaje de colaboradores (44%), contrastando este valor con el nivel de satisfacción bajo, que sólo alcanzó el 3% para este factor.

Estos resultados se encuentran íntimamente relacionados con la posibilidad de desarrollo y crecimiento profesional y personal dentro de la organización, teniendo en cuenta que gran parte de los trabajadores se encuentran satisfechos con este factor se estaría hablando de una organización que brinda espacios y condiciones en los cuales se busque desarrollar destrezas y habilidades necesarias para desempeñarse de manera adecuada en sus labores, mejora en la resolución de conflictos y mayor flexibilidad ante los diferentes cambios que puedan presentarse en el contexto organizacional.

Figura 11

Factores intrínsecos. Confianza y autonomía laboral



La figura 11 muestra los niveles de satisfacción correspondientes a la confianza y autonomía laboral, en ella se observa que para la regional Atlántico la mayor cantidad de respuestas, el 44%, se ubican en un nivel de satisfacción alto y sólo un 3% de respuestas en el nivel bajo para este factor, el comportamiento en la regional Caldas es similar, ubicando el 50% de respuestas en el nivel medio alto y ninguna en el nivel bajo.

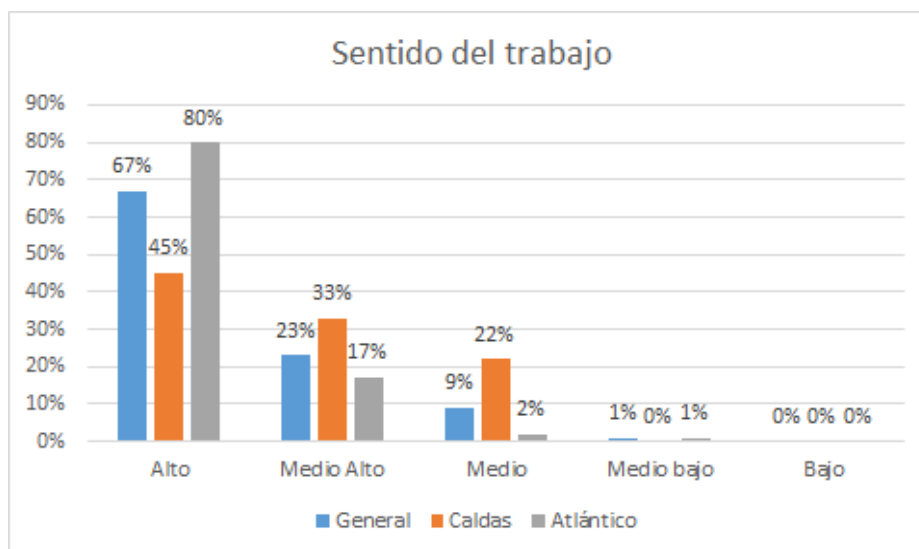
Finalmente, el análisis agrupado referencia a que el 42% de las respuestas se ubican en el nivel medio alto y tan sólo el 2% de respuestas en el nivel bajo para este factor.

Se observa que los niveles de satisfacción en cuanto a la confianza y autonomía laboral experimentada es alta, teniendo en cuenta que hay mayores niveles de satisfacción de este factor en la Regional Atlántico. Esto evidencia que la mayoría de los colaboradores de la Fundación Aceso están satisfechos con la posibilidad de tomar decisiones o participar en estas en lo referente al ámbito laboral, sus funciones y responsabilidades en la Fundación, así como pueden experimentar confianza para manifestar sus opiniones, ideas y ser honestos con su equipo de trabajo.

La diferencia existente de porcentajes entre regionales podría deberse a los diversos estilos de liderazgo entre las direcciones de cada sede, ya que las características de cada líder pueden variar al momento de retroalimentar, tener en cuenta las opiniones de los trabajadores y la posibilidad de contar con espacios de participación.

Figura 12

Factores intrínsecos. Sentido del trabajo



Observando la figura 12 se puede inferir que los colaboradores de la regional Atlántico referencian un nivel de satisfacción alto en su gran mayoría (80%) para este factor, similar situación se observa en la regional Caldas, donde el 45% de las respuestas se encuentran en este nivel, se resalta, además, que ninguna respuesta se ubica en un nivel bajo de satisfacción para ambas regional.

El análisis agrupado es un reflejo de lo que sucede en las regionales de manera independiente, donde el 67% de las respuestas se ubican en el nivel alto y ninguna en el nivel bajo para el factor analizado.

Se observa que el sentido del trabajo en la Fundación Acesco es el factor con mayor puntaje, esto permite evidenciar que el trabajo en la organización implica para los colaboradores un impacto social significativo que aporta tanto a su contexto como a su vida personal. Esto está evidenciado en la percepción de encontrar en su trabajo plenitud, motivación, identificación con valores personales, proyección y cumplimiento de metas personales.

7.1 Presentación de los resultados de preguntas abiertas

Para presentación de los resultados de las preguntas abiertas se realizaron cuadros que reúnen las respuestas de acuerdo con el factor al que pertenezca, ya sea motivador o higiénico, los cuales se presentan a continuación:

Tabla 1

Respuestas pregunta abierta 1

Teniendo en cuenta los factores abordados anteriormente, ¿Qué es lo que más me satisface de mi trabajo?

Condiciones de seguridad laboral	<p>Me satisface además la tranquilidad emocional que me da estar activa laboralmente dentro de la comunidad.</p> <p>Tengo estabilidad laboral.</p> <p>La estabilidad laboral, la oportunidad de hacer parte de esta empresa.</p> <p>Es un trabajo estable.</p> <p>Lo que más me satisface de mi trabajo, es que tengo estabilidad laboral.</p> <p>Que las funciones que realizo en la empresa se ven reflejadas en la mejora del ambiente y condiciones laborales de las personas que integran la familia Fundación Acesco.</p> <p>Poder tener un trabajo estable y con las garantías suficientes para realizar mis labores.</p>
Supervisión	<p>Me gusta mucho que dentro de la organización el nivel jerárquico se maneja desde la horizontalidad, sin importar cargo. Siento que eso hace que la cultura organizacional de la Fundación sea aún más especial.</p> <p>Me gusta el trato de mi jefa superior.</p>
Relación con compañeros y superiores	<p>Resaltaría el equipo de trabajo y la calidad humana de cada uno de mis compañeros y jefes.</p> <p>Lo que más me satisface de mi trabajo es poder ayudar a los demás con sus metas, proyectos, sueños y aportar un grano de arena a su bienestar.</p> <p>Un buen equipo de trabajo.</p> <p>El trabajo en equipo.</p> <p>El equipo de trabajo, buen trato, el trabajo que hago y las buenas relaciones con mis compañeros.</p> <p>Me siento tranquila con mi equipo de trabajo, siento que caminamos hacia una misma dirección.</p> <p>La armonía y solidaridad.</p> <p>El equipo humano es excelente, siempre estamos dispuestos a mejorar y hacer las cosas super bien.</p>
Reconocimiento laboral	<p>Mi responsabilidad ante la Fundación Acesco.</p> <p>Mi responsabilidad y entrega hacia lo que hago.</p> <p>Mi responsabilidad, mi compromiso.</p> <p>El resultado de los procesos que tengo a mi cargo.</p>
Desarrollo profesional y ascensos	<p>El bienestar que se genera en mi núcleo familiar y la posibilidad de proyectar y cumplir metas mejorando el nivel y calidad de vida para los míos.</p> <p>Aprender cada día y dar lo mejor de mi.</p> <p>La atención directa personal a niños, jóvenes y adultos. Haciendo intervención psicológica que incluye: Diagnosticar, orientar, evaluar y analizar los resultados.</p> <p>Estoy poniendo en práctica mi profesión, el tener la posibilidad de transmitir conocimientos e interactuar tanto con los niños, como con la comunidad.</p> <p>La posibilidad de realización personal y profesional.</p> <p>Realizar mis funciones de manera adecuada con amor, entusiasmo.</p> <p>Poder ejecutar excelentemente mi trabajo.</p>
Confianza y autonomía laboral	<p>La posibilidad de generar métodos nuevos y propios.</p> <p>La confianza que me dieron para realizar todas las actividades propuestas.</p> <p>Me siento bien con las actividades que realizo y por la confianza que</p>

Sentido del trabajo	<p>depositan en mi.</p> <hr/> <p>Poder ayudar a otros con lo que hago. La labor con la comunidad. El impacto social que genera en la comunidad al recibir una buena educación acompañada de un buen trato. Que aun teniendo una profesión del área económica la cual amo, trabajar para la Fundación complemento un aporte en la parte social y siento es mi grano de arena a construir una mejor sociedad. Los resultados obtenidos en cuanto al impacto social del trabajo realizado. Mi mayor satisfacción es poder trabajar con la gente, poder aportar desde lo que se al cambio en las comunidades y en los territorios. El agradecimiento, la amabilidad y la buena energía de los beneficiarios de la Fundación es lo que más me satisface, saber que lo que hago a ellos les sirve me llena de orgullo. Que me siento feliz con el trabajo que hago. La satisfacción de estar en una fundación que ayuda a la comunidad.</p> <hr/>
----------------------------	---

Tabla 2

Respuestas pregunta abierta 2

Teniendo en cuenta los factores abordados anteriormente, ¿Qué aspectos recomiendo mejorar por parte de la empresa?

Remuneración	<p>Mejorar salarios. Pagar un salario de acuerdo con la carga laboral y tiempo empleado. Las políticas de bienestar laboral relacionadas con: reconocimientos, comisiones u otro tipo de incentivos, acorde con los resultados alcanzados. Mayor reconocimiento en cuanto a la parte salarial. Un reconocimiento en el salario. Subir los salarios, están muy bajos.</p> <hr/>
Condiciones de seguridad laboral	<p>Siempre existen oportunidades de mejora. Creo que es necesario aislar los cubículos para no interrumpir el trabajo de los compañeros y mejorar la concentración en las labores de oficina. Mejorar herramientas de trabajo. Me gustaría que se mejorara el clima laboral. Herramientas de trabajo, para cumplir con las tareas y funciones solicitadas. Un espacio para la realización de capacitaciones, adecuado, cómodo para los asistentes y con las herramientas tecnológicas necesarias para el desarrollo de las mismas. Los equipos de PC. Mejorar las condiciones de los lugares de reunión, que exista un auditorio exclusivo para reuniones, talleres, conferencias, conversatorios, que requieran de atención y concentración. Que el</p>

	<p>ruido y demás variables externas estén controladas. Se requiere un mejor mantenimiento a sus oficinas físicas e inversión en los equipos de cómputo que se están quedando obsoletos. Que se preocupen más por el bienestar de todos los empleados.</p>
Políticas de la empresa	<p>Mejorar métodos de evaluación de desempeño, formación y reconocimientos. Definir un organigrama con manual de funciones, así como establecer procesos claros que permitan que todos los empleados tengan una mejor conocimiento y claridad. Darnos la oportunidad de tener contratos a tiempos más fijos. Tener una política de bienestar laboral similar a la de Acesco Empresa.</p>
Supervisión	<p>La imparcialidad. Imparcialidad.</p>
Relación con compañeros y superiores	<p>La comunicación sea más asertiva. Recomiendo mejorar el aspecto comunicativo con la empresa. Comunicación más asertiva. Trabajo en equipo. Comunicación interna.</p>
Reconocimiento laboral	<p>Propiciar momentos de integración y reconocimiento en el equipo de trabajo y mejorar los estímulos y reconocimientos ante el logro de metas en los procesos laborales. Ser más tenido en cuenta en relación a nuestras funciones Aceptar las nuevas generaciones- adultos jóvenes como parte de su equipo; reconocer los logros de cada miembro desde el más operativo hasta el líder. Así mismo, considero que en ocasiones hace falta el reconocimiento hacia el cumplimiento de logros y objetivos dentro de la empresa.</p>
Desarrollo profesional y ascensos	<p>Oportunidades de formación. Brindar oportunidades de capacitación permanente. Cursos de capacitaciones para los trabajadores.</p>
Confianza y autonomía laboral	<p>Que haya más comunicación. Considero que la comunicación y la confianza son factores a mejorar.</p>

8. Discusión

En este apartado se establecerá por medio de los resultados expuestos, si existe percepción de satisfacción laboral por parte de los trabajadores de la organización. Se abordarán cada uno de los factores higiénicos y motivacionales propuestos y definidos en el

marco teórico de este proyecto, lo que permitirá establecer aquellos determinantes de la satisfacción laboral en la Fundación Aceso.

En lo que corresponde al nivel de satisfacción laboral general de la Fundación, la mayoría de la población se ubicó en los niveles alto y medio alto con un 39% y 37% respectivamente, lo cual permite evidenciar, teniendo en cuenta los aportes realizados por los diferentes autores en el marco teórico, que dentro de la Fundación Aceso pueden existir diferentes prácticas que contribuyen a mantener y aumentar los niveles de la satisfacción laboral, lo cual está relacionado con la fidelización y sentido de pertenencia de los empleados impactando de manera directa sobre su productividad, nivel de rotación, lo cual se logra evidenciar en la antigüedad de los trabajadores considerando que hay personas que llevan más de 20 años en la organización.

Según lo propuesto por Sánchez y García (2017), cuando el personal se encuentra bien recompensado en cuanto a sueldos y salarios, con condiciones de seguridad laboral óptimas, posibilidades de mejorar su desempeño, relaciones interpersonales amigables y comprensibles y retroalimentación constante, generan percepciones y actitudes positivas y placenteras derivadas de estos factores y desencadenando altos niveles de satisfacción laboral.

De esta manera a nivel general se encuentra que posiblemente en la Fundación Aceso existen espacios en los cuales, como lo mencionan De la Garza, Calis, Olivo y Retamozo (2014 citado por Romero, 2017) sus responsabilidades tienen un significado, las cuales además se articulan con su sistema de valores. Así mismo, en lo correspondiente con el sentido del trabajo, como lo menciona Martínez (2012) para los trabajadores de esta entidad el trabajo que realizan vale la pena, puesto que sus responsabilidades cumplen con metas laborales y personales y le apuntan a la consecución de su proyecto de vida. De igual

manera, según Parra (2013), podría existir una percepción que lleve a que los colaboradores se sientan visibles para la empresa y que sean tenidos en cuenta en la organización, al igual que se les reconocen sus capacidades y características individuales. Finalmente, según los autores Waleska y Hernández (2018) pueden brindarse oportunidades de desarrollo profesional y personal, desarrollando además su creatividad y propiciando contextos de trabajo en equipo estableciendo de esta manera interacción constante y afiliación con sus compañeros basados en la confianza.

En la Fundación Aceso se muestran que los determinantes que generan mayor satisfacción son sentido del trabajo y reconocimiento laboral, de igual manera, se ordenan los 7 factores adicionales en orden descendente según el puntaje de satisfacción indicado por los trabajadores de la organización, en este sentido, de acuerdo al orden establecido, los factores siguientes son: desarrollo profesional y ascensos, relaciones con compañeros y superiores, supervisión, políticas de la empresa, confianza y autonomía laboral, condiciones de seguridad laboral y por último, se muestra que el factor que genera los niveles más bajos de satisfacción en la Fundación Aceso es la remuneración. A continuación, se muestra la tabla de estos resultados de mayor satisfacción de forma descendente.

Tabla 3

Porcentajes Nivel Alto de Satisfacción Laboral

Factores	Porcentaje de satisfacción alto
Sentido del trabajo	67%
Reconocimiento laboral	48%
Desarrollo profesional y ascensos	44%
Relación con compañeros y superiores	41%
Supervisión	41%

Políticas de la empresa	36%
Confianza y autonomía laboral	34%
Condiciones de seguridad laboral	30%
Remuneración	14%

Considerando los datos anteriores y los resultados encontrados en los diferentes antecedentes que se tuvieron en cuenta para el presente proyecto, se evidencia que existen comportamientos similares en la investigación realizada en la frontera Coahuila - México titulada “Relación de factores en la satisfacción laboral de los trabajadores de una pequeña empresa de la industria metalmecánica” en la cual el factor más representativo corresponde a la significancia del trabajo, situación similar presentada en el proyecto “Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa familiar” de la empresa metalmecánica de Monclova y por último la investigación “Factores asociados al bienestar laboral de los trabajadores en la Fundación nuevos horizontes - Parque Jaime Duque” en los cuales este factor también obtuvo la mayor relevancia ante la percepción de los colaboradores.

El factor de sentido del trabajo fue el que alcanzó un mayor porcentaje de satisfacción, lo cual indica que es un determinante clave de la satisfacción laboral en la Fundación Aceso. Entendiendo que cada individuo construye su significado del trabajo por medio de sus experiencias, creencias, valores y deseos dependiendo del contexto en el cual se desenvuelve, del cual hace parte y en donde cobra sentido su accionar. (De la Garza, Calis, Olivo y Retamozo, 2014 citado por Romero, 2017). Esto cobra mayor sentido cuando se tiene en cuenta que las labores realizadas en esta organización tienen un impacto social y comunitario y que apunta a mejorar las condiciones de vida de poblaciones vulnerables y así contribuir al desarrollo del país.

Para Konz y Ryan (1999 citado en Holbeche y Springett 1999), los empleados buscan

significado en su trabajo más allá de una retribución monetaria, un significado que trascienda las barreras económicas y trate de alcanzar o llegar a contribuir al sentido de la vida misma, logrando esto a través de las acciones y tareas desarrolladas en el ámbito laboral y unificando una visión y un propósito con sus compañeros en este entorno organizacional. El crecimiento de la Fundación Acesco ha permitido que al cabo de los años se desarrollen y ejecuten más proyectos y se generen más beneficiarios e impactos a la sociedad, lo cual puede evidenciarse en el reporte de sostenibilidad (2018), con 14.060 niños y jóvenes beneficiados con programas educativos y artísticos, disminuyendo riesgos psicosociales, 1.465 mujeres han disminuido niveles de vulnerabilidad a través de procesos de formación ciudadana y humana para su empoderamiento, 2.640 personas formadas para el liderazgo, la participación y la incidencia pública en sus territorios y finalmente 10.377 emprendedores formados en el desarrollo empresarial para el manejo efectivo de sus unidades de negocio.

De igual manera, esto repercute en el don de servicio que hace que los trabajadores tengan un sentido de trabajo en aumento y fuertemente posicionado, ya que constantemente los colaboradores pueden observar y verificar los impactos y beneficios de su trabajo en la comunidad, reflejados en el desarrollo económico, social y educativo de su localidad y de su país. Para Miller (1998 citado en Holbeche y Springett 1999) las personas buscan la manera de generar una conexión entre la vida laboral y la vida espiritual, esto mediante el trabajo colectivo con la comunidad y la generación de una visión unificada y un propósito más allá de los fines económicos, aspectos que se pueden lograr mediante las funciones laborales y aún más las funciones en las ONG's, como es el caso del objeto de estudio de este proyecto.

Otro de los factores que obtuvo un nivel alto de satisfacción es el reconocimiento laboral, que hace referencia a reconocer la existencia del otro y sus logros, como lo menciona Parra (2013), cuando los trabajadores reciben reconocimiento en su trabajo permite que se

hagan visibles en y para la organización.

De acuerdo con los resultados obtenidos, este aspecto posibilita además que los colaboradores en la Fundación Aceso sientan que son tenidos en cuenta y que sus esfuerzos, cualidades y actividades son vistas y reconocidas por los demás. Cuando el personal es reconocido por el desarrollo de sus funciones, ideas y demás acciones desarrolladas dentro del ámbito laboral, esto podría influir positivamente sobre su confianza, productividad y capacidad de innovar, ya que perciben que su trabajo es valorado y apreciado, logrando cumplir con las expectativas del medio y con las personales. La satisfacción en este factor permite que se dé un aumento en los niveles de autoestima de cada persona, por medio de los diferentes aportes que hace, todo aquello que cuestiona y su estrategia de resolución de conflictos.

Por otro lado, se encuentra el factor de desarrollo profesional y ascensos, en este existe una disimilitud marcada entre la regional Atlántico y Caldas en su nivel alto, con una diferencia porcentual de 35% teniendo una mayor satisfacción en la regional Atlántico, y en el nivel medio con una variación del 27% entre una regional y otra, estando situada con mayor porcentaje Caldas. Esto podría deberse a que en la Regional Atlántico existe un mayor número de trabajadores, lo que podría generar la percepción de mayores posibilidades de promoción por este aspecto y no porque realmente en la organización se cuente con políticas de ascenso. Además, es importante indicar que en la Fundación no existen políticas de aumento salarial de acuerdo con la formación que los trabajadores vayan adquiriendo dentro de la empresa, ocasionando de esta manera que posiblemente no sea visto como un factor motivador que sea determinante para su crecimiento profesional.

Adicionalmente, la Fundación Aceso en su Regional Atlántico tiene a la empresa Aceso ubicada de manera cercana, lo cual facilita la postulación de trabajadores a diferentes

vacantes evidenciando una mayor posibilidad de crecimiento profesional, ya que esta se encuentra consolidada como una multinacional con un total de 644 trabajadores según el reporte de sostenibilidad del 2018.

Haciendo revisión en las preguntas realizadas de este factor en el cuestionario, se resaltan las que abordaron las características específicas de promoción y ascensos y se encontraron diferentes puntos importantes:

En la regional Caldas no hay ninguna respuesta relacionada con ascensos y promociones que aparezca en “desacuerdo” o “muy en desacuerdo”, sin embargo, de 12 personas, 7 no toman partido al momento de preguntar por este factor dentro de la Fundación; por el contrario, en Atlántico, la minoría de personas no toman partido, únicamente 4 personas contestaron "ni en acuerdo, ni en desacuerdo". Otro aspecto que se puede resaltar de este factor es que las personas con más de 10 años de antigüedad en la empresa perciben de manera negativa la posibilidad de ser promovidos o ascendidos, esto puede darse a causa de que conocen en mayor medida el organigrama de la empresa y la falta de flexibilidad que este tiene. En la Fundación Acesco existen pocas oportunidades de promoción o ascensos, ya que es una empresa con pocos trabajadores en sus dos regionales, lo cual impide que se dé una política de plan carrera dentro de la organización.

Se debe tener en cuenta además, que los actores jóvenes que trabajan dentro de la Fundación, tanto en Caldas como en Atlántico, perciben estas características (ascensos y promoción) como positivas, ya que, de 19 trabajadores que llevan 5 años o menos en la empresa, 9 contestaron entre "muy de acuerdo" y "de acuerdo", y, de igual manera, de esos 19

trabajadores con 5 años o menos en la Fundación, otros 9 no toman postura ante la situación y únicamente 1 puntuó estas preguntas de manera negativa.

Finalmente, se demuestra que, para el factor de desarrollo profesional y ascensos, las personas con más antigüedad, las cuales están situadas en la regional Atlántico, son las que evidencian toma de decisiones, voto con mayor determinación y toma de una postura más clara y, por el contrario, como en Caldas hay mayor cantidad de trabajadores que llevan 5 años o menos en la empresa, se puede desencadenar que en sus respuestas se observa mayor indecisión o evasión para tomar una postura.

En lo respectivo al factor de supervisión se encontró que este puede estar ligado con el factor de relación con compañeros y superiores, teniendo en cuenta que son variables que permean la una a la otra y que están mediadas por la interacción humana e impactan en los resultados organizacionales. De esta manera, tendría coherencia lo que mencionan Pérez y Azzollini (2013), refiriendo que la influencia de los superiores en el alcance de metas es significativa, así como su impacto en la satisfacción laboral percibida por los trabajadores, la relación de los aspectos anteriormente mencionados "debe atender a las necesidades del momento y evaluar qué estilo/s es el más eficaz para esa situación en especial" (Cuadra Peralta & Veloso Besio, 2007 citado en Pérez y Azzollini, 2013).

Relacionado con la supervisión, encontramos que el modelo SWA se basa en tres características específicas del trabajo: a) acuerdo bidireccional sobre los objetivos de supervisión, b) tareas relacionadas con la supervisión, c) desarrollo de beneficios, cuando estos son vistos de forma positiva, elevan la satisfacción laboral (Ramos, Sánchez et al., 2002 citado en Pérez y Azzollini, 2013). El desarrollo de este modelo puede estar estrechamente ligado al estilo de liderazgo que posea el supervisor, este podría ser el responsable del tipo de

relación existente en los miembros del grupo y el nivel de satisfacción experimentado por estos.

Así mismo, según Díaz (2000) las relaciones con compañeros pueden verse influenciadas por el liderazgo que ejerza el superior, pues este será directamente responsable de cumplir con las necesidades de cada uno y hacer una buena gestión de las competencias de todos los integrantes de acuerdo a sus funciones, para así llegar al cumplimiento de metas comunes; adicionalmente, esto puede desencadenarse en un buen ambiente social y laboral al sentir que cuentan con escucha, participación, efectividad por parte del supervisor y demás integrantes del equipo, lo que puede potenciar la confianza en el otro y una cooperación constante a la hora de cumplir con sus labores.

Según lo expuesto y profundizando en los datos obtenidos, se puede inferir que el estilo de liderazgo de la Regional Atlántico tiene una mayor adaptabilidad a las necesidades del equipo de trabajo, y si bien, en la Regional Caldas se evidencia que existe un nivel de satisfacción medio alto, puede demostrar que el estilo de liderazgo no cuenta con la misma adaptación o receptividad por parte de los colaboradores, impidiendo que lo perciban como un cumplimiento del factor en su totalidad.

El estilo de liderazgo influye, además, en el factor de confianza y autonomía laboral de los colaboradores, para el caso de la Fundación Acesco se confirma la teoría, puesto que al evaluar diferentes aspectos como toma de decisiones, participación y elección de métodos de trabajo, los resultados evidencian percepciones positivas al respecto indicando que los colaboradores sienten que tienen la confianza para realizar su trabajo de manera autónoma.

En cuanto al factor de condiciones de seguridad laboral, se observa que en los resultados arrojados este cumple las expectativas y produce satisfacción en los colaboradores

de la Fundación Aceso, teniendo en cuenta lo establecido por Casas y Paravic (2006), esto puede deberse a que se cuenta con un entorno físico y una seguridad laboral direccionadas al logro del bienestar de los trabajadores; no solo teniendo en cuenta lo físico, sino también la salud emocional y adecuadas relaciones interpersonales. Esto demostraría que en la organización se cumple con las diferentes variables que lo componen, buscando de esta manera la mejora de la productividad, motivación, espíritu y calidad de vida, permitiendo definirlo como un entorno laboral saludable, tal y como lo explica la OPS (2001, citada en OMS 2010).

Ahora bien, en los resultados cuantitativos no se observa ningún comportamiento significativo o de impacto al analizar las preguntas abiertas en específico: “¿Qué aspectos recomiendo mejorar por parte de la empresa?”, las respuestas más recurrentes hacían énfasis en generar mejoras en las condiciones y herramientas proporcionadas por la organización.

En los resultados correspondientes a la regional Atlántico, se evidencia que hay una mayor cantidad de personas que perciben que su lugar de trabajo, distribución física, ventilación e iluminación no son óptimas y adicionalmente hay una mayor apreciación negativa sobre sus equipos y herramientas necesarias para realizar su trabajo de manera eficiente y/o adecuada. En la pregunta número 1 de este factor, la cual era "la iluminación, ventilación y distribución física de mi lugar de trabajo son apropiadas" en Atlántico 7 de 20 trabajadores manifestaron estar en desacuerdo y en Caldas ninguno manifestó estar en desacuerdo con la afirmación presentada, en la misma línea, en la segunda afirmación de este factor "cuento con el espacio, equipo y herramientas apropiadas para realizar mi trabajo" en

Atlántico 3 trabajadores de 20 manifestaron estar en desacuerdo o muy en desacuerdo, mientras que en Caldas ningún trabajador manifestó estar en desacuerdo con esta afirmación.

Lo expuesto anteriormente puede estar indicando que si bien no es el factor que más les satisface de su trabajo, tampoco tienen conflictos con este, cabe resaltar que en Malambo son mayor cantidad de trabajadores con niveles de satisfacción bajos en cuanto a las condiciones de seguridad laboral, lo cual podría deberse a la falta de recursos que imposibilitan la organización de espacios partiendo de la cantidad de trabajadores en cada sede, sus variables ambientales y las herramientas necesarias para el desempeño adecuado de su trabajo.

Finalmente, el factor que obtuvo el nivel más bajo de satisfacción laboral fue la remuneración, por lo cual es necesario comprender algunas variables socioeconómicas y sociodemográficas que componen el contexto en ambas regionales. De esta manera, los resultados que se evidencian en el cuestionario muestran que entre las regionales Caldas y Atlántico existen diferentes percepciones sobre la remuneración y sus niveles de satisfacción con esta, mientras que en Caldas la mayoría de los trabajadores se sienten satisfechos con su remuneración, en los resultados arrojados por Atlántico las respuestas más significativas estuvieron situadas en un nivel medio bajo de satisfacción con este factor.

Por tal motivo se estaría presentando una tendencia a percibir que el esfuerzo realizado ante las diversas tareas no se representa de igual manera en su compensación salarial, indicando así posibles afectaciones en su autoestima y a la vez en su desempeño en la organización, buscando un balance entre su esfuerzo y su remuneración. Además de esto, es posible que, ante la referenciación con sus semejantes o personas cercanas dentro de la Fundación, se generen diversas comparaciones que conllevan a apreciaciones de injusticia o

inequidad salarial ocasionando malestar y frustración en la persona que recibe menor remuneración.

A su vez, se evidencian diferencias entre las variables socioeconómicas y sociodemográficas del contexto de las dos regionales, entendiendo que Malambo es un municipio metropolitano con una fuerte influencia de la ciudad de Barranquilla, la cuarta ciudad más importante del país por su desarrollo económico y empresarial que se ha constituido en la red de ciudades más importantes, lo que ha permitido un desarrollo más balanceado en términos regionales y territoriales, (Torres y Caicedo, 2015). Lo que podría indicar que los costos de vida sean mucho más altos para este municipio frente a los costos de vida para el municipio de Pensilvania, el cual se encuentra aislado territorialmente con una distancia de 137,7 km de la ciudad capital de Caldas, teniendo entonces menos acceso a servicios y ofertas de productos, de tal modo que los salarios de los empleados pueden satisfacer de mejor manera sus necesidades básicas y sus gastos suntuarios.

Es importante tener en cuenta la extensión del municipio de Malambo es de 108 km² y cuenta con 128.203 habitantes con una pobreza multidimensional del 30% y un porcentaje de trabajo informal del 88,5 % y en cuanto al municipio de Pensilvania este tiene una extensión de 530 km² con 19.908 habitantes, un porcentaje del 37,3% en pobreza multidimensional y 88,5% en su trabajo informal (DANE, 2018), estos datos indican que en Malambo hay menor extensión de tierra y mayor número de habitantes que en Pensilvania, lo que evidencia una mayor densidad poblacional, esto podría incidir en que la mayoría de trabajadores de Malambo vivan en Barranquilla, lo que implica costos de desplazamiento y alimentación adicionales a los que tienen los trabajadores de Pensilvania.

Así mismo, considerando que gran cantidad de los trabajadores de Malambo viven en la ciudad capital del departamento, es importante observar los siguientes datos, el 50% de los

habitantes de Barranquilla consideran que sus ingresos actuales no alcanzan para cubrir los gastos mínimos de su hogar, esta percepción es común para los distintos rangos de edades de las personas económicamente activas; de este mismo modo el 58% de los habitantes de esta región consideran que este aspecto se agrava por la pérdida de empleo a causa de la pandemia. Adicionalmente, la percepción de calidad de vida en Barranquilla se reparte en iguales proporciones entre habitantes que piensan que en general “las cosas van por buen camino” (40%) y habitantes que piensan que “las cosas van por mal camino” (40%). La mayor representación de una opinión positiva frente a la calidad de vida se aloja en el nivel socioeconómico alto y esta opinión es compartida por pobladores con más de 55 años. (Monitoreo a la calidad de vida urbana: Barranquilla cómo vamos, 2021).

9. Plan de Acción

Se realizó un plan de acción en el cual se incluyen los determinantes y los factores más significativos según resultados obtenidos, estos podrían permitir que se aumenten los niveles de satisfacción laboral. El plan de acción consta de las siguientes características por cada uno de los factores a intervenir:

- Factor
- Objetivos
- Actividades
- Tareas
- Responsables

Para visualizar el plan de acción por regional dirigirse al Anexo 1 y 2.

10. Conclusiones

El presente trabajo surge de la necesidad de conocer los determinantes de la satisfacción laboral en la Fundación Aceso, teniendo en cuenta que en el contexto colombiano existen pocos estudios en las ONG's que permitan ampliar los referentes en cuanto al objeto de estudio del presente proyecto. Para el caso específico de este trabajo se establecen las siguientes conclusiones:

- La Fundación Aceso muestra que sus colaboradores se encuentran con niveles altos y medio altos de satisfacción en general, sumando sus factores higiénicos y motivacionales un 76%. De igual manera, se ve que en la regional Atlántico hay mayores niveles de satisfacción que en la regional Caldas, sin dejar de lado que en ambas existe percepción de satisfacción laboral.
- Retomando la teoría de Herzberg sobre los factores higiénicos y motivacionales, se observa que según los resultados obtenidos, los factores motivacionales son aquellos que se ubican en los porcentajes más significativos de niveles de satisfacción alto en su mayoría y por otro lado, los factores higiénicos no cuentan con unos porcentajes significativos de satisfacción alto, evidenciando que los factores motivacionales tienen mayor influencia en la satisfacción laboral de los colaboradores de la Fundación Aceso.
- En cuanto al factor con más porcentaje de satisfacción generada en los colaboradores, se encuentra el sentido del trabajo, al ser una fundación sin ánimo de lucro e involucrada en labores sociales y comunitarias, permite que se generen niveles de motivación en los colaboradores, sentido de pertenencia, y vinculación de sus valores y metas personales y profesionales en la realización de sus labores de impacto a contexto. Por el contrario, el factor que menor porcentaje de

satisfacción produjo en los colaboradores fue la remuneración, teniendo en cuenta que la mayoría de estos, expresan estar inconformes con el aspecto salarial y de recompensas económicas que se les brinda en la Fundación Acesco. Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado, se establece que los determinantes de la satisfacción laboral en la Fundación Acesco son el sentido del trabajo y la remuneración.

- Un porcentaje significativo de colaboradores califican las afirmaciones en “Ni en acuerdo, ni en desacuerdo” en los diferentes factores de la satisfacción laboral, lo que indica que gran número de trabajadores prefieren no tomar partido u opinar críticamente sobre los aspectos indagados, este aspecto se logra evidenciar en mayor medida en los resultados de la regional Caldas.
- Al llevar a cabo el análisis y discusión de los resultados, se infiere que la antigüedad es un aspecto que puede influir en la manera en que los colaboradores de la organización perciben e interpretan los factores, políticas y procesos existentes dentro de la Fundación, lo anterior surge por un mayor conocimiento de los tiempos, dinámicas, metodologías y estrategias establecidas por la organización.
- Este proyecto aporta al campo de la Gerencia del Talento Humano, ya que puede ser referente de futuras investigaciones en organizaciones no gubernamentales, que son poco estudiadas en cuanto a la satisfacción laboral en el entorno Latinoamericano, adicionalmente la creación del instrumento permite que otros proyectos puedan basarse en este para realizar medición de la satisfacción laboral en otras instituciones, al considerar que es un instrumento completo que mide grandes rasgos o características del objeto de estudio. Así mismo, este proyecto

permite comprender y ahondar en la satisfacción laboral al indagar y estudiar sus diversos factores, que fueron complementados con el sentido del trabajo y relaciones con compañeros y superiores los cuales no se encontraban presentes en los antecedentes y fueron ubicados en los factores motivacionales del presente proyecto.

11. Recomendaciones

Teniendo en cuenta el análisis realizado de los resultados de satisfacción laboral en la Fundación Acesco, se recomienda:

Estructurar prácticas estratégicas de gestión del Talento Humano enfocadas en bienestar, motivación, dinámicas grupales, satisfacción, evaluación de desempeño, formación y análisis de cargos, de manera que aporten al desarrollo y potencialización de los trabajadores por medio de programas, actividades y espacios que conlleven a mejoras en la calidad de vida y de trabajo, impactando positivamente la percepción de satisfacción laboral en los colaboradores de la Fundación.

Además, implementar programas de incentivos económicos y considerar la posibilidad de generar aumentos salariales con base en evaluaciones de desempeño y teniendo en cuenta el estudio de mercado salarial de cada región, con el fin de mejorar el nivel de satisfacción en el factor de remuneración. Al igual que mejorar los factores de condiciones de seguridad laboral, verificando las instalaciones y equipos con los que se cuentan en las dos regionales para considerar cambios y mejoras en estos.

Así mismo, en la revisión de las preguntas abiertas emerge una categoría no contemplada en la realización de este trabajo que es la comunicación, que aunque puede

estar inmersa con la relación con compañeros y superiores al ser percibida en ocasiones únicamente como una transmisión de mensajes entre personas, se olvida que también se deben estudiar las formas de comunicarse según los públicos y desde todos los niveles; es por esto que surge la necesidad de implementar planes de comunicación internos que generen interacción con la información necesaria, dejando claridad en todos los procesos organizacionales, lo que también puede motivar e incentivar la satisfacción y la mejora de aspectos como interiorización de la cultura organizacional, aumento del sentido de pertenencia, mejora del trabajo en equipo, entre otros. De esta manera surge la posibilidad de realizar futuros estudios enfocados en esta categoría.

De igual manera se le recomienda a la Fundación continuar con la implementación de acciones y estrategias encaminadas a mejorar y potencializar sus prácticas organizacionales que repercuten directamente en los niveles de satisfacción experimentados por los funcionarios, lo que influirá de manera positiva en todos los colaboradores, especialmente en aquellos que demostraron no tomar partida ni incurrir en una participación en los aspectos indagados y los procesos institucionales.

Referencias

- Abrajan, M., Contreras, J., Montoya, S. (2009). Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, vol. 14, núm. 1.
- Álvarez, G (2005) Análisis empírico de los determinantes de la satisfacción laboral en España. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2274033>
- Aponte, O. (2019). La política organizacional. Steemit.
<https://steemit.com/spanish/@ojap02/la-politica-organizacional>
- Barranquilla cómo vamos. (2021). Monitoreo a la calidad de vida urbana.
- Bellido, K., Silgado, K. (2008). Técnica de medición de la satisfacción laboral.
<https://biblioteca.utb.edu.co/notas/tesis/0049833.pdf>
- Bonilla, G. (2018). SATISFACCIÓN LABORAL EN TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE UNA ONG DE LIMA METROPOLITANA.
- Caballero, K. (2002). El concepto de “satisfacción en el trabajo” y su proyección en la enseñanza. <https://www.ugr.es/~recfpro/rev61COL5.pdf>
- Caderón, G., Naranjo, J., Álvarez, C, (2010). Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (s.f). Políticas organizacionales. <https://www.ccb.org.co>
- Casas, S. y Paravic, T. (2006). PROMOCIÓN DE LA SALUD Y UN ENTORNO LABORAL SALUDABLE. <https://www.scielo.br/pdf/rlae/v14n1/v14n1a19.pdf>
- Cuadra, A. y Veloso, C. (2010). Degree of Supervision as a Moderating Variable of the

Relation Between Leadership and Satisfaction, Motivation and Organizational Climate. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 18(1), 15-25.

<https://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052010000100003>

Chiang, M., Salazar, C., Huerta, P. y Nuñez, A. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Universum (Talca)*, 23(2), 66-85.

<https://dx.doi.org/10.4067/S0718-23762008000200004>

DANE. (2018). Mapa Interactivo Geoportal.

Díaz, I. (2000). Bases de la terapia de grupo.

Faya, A., Venturo, C., Herrera, M. y Hernandez, R. (2018). Autonomía del trabajo y satisfacción laboral en trabajadores de una universidad peruana. *Apuntes Universitarios*, 8 (3), 43-56.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6717859>

Fernández, J. (2004). La importancia de la supervisión en la formación de los trabajadores sociales: los principales actores implicados. *Servicios Sociales y Política Social*, 68, 41-52

Gáitan, O. (2014). Guía práctica de las entidades sin ánimo de lucro y del sector solidario.

<https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/8345/Guia%20Practica%20Entidades%20sin%20Animo%20de%20Lucro.pdf?sequence=1>

Gina, B. (2018). Satisfacción laboral en trabajadores administrativos de una ONG de Lima metropolitana. Universidad Nacional Federico Villarreal.

Guillén, M. S. (2020). Propuesta de programa de bienestar y desarrollo para entidades sin

ánimo de lucro.

Herzberg, F. (1954). La teoría de la motivación-higiene.

Holbeche, L y Springett, N. (1999) In Search of Meaning at Work.

Huertas, L. y Zeta, K. (2021). La remuneración económica y su impacto en la satisfacción laboral en entidades públicas; organismos educativos.

<https://repositorio.upao.edu.pe/handle/20.500.12759/7336>

Manrique, M. y Vacca, Y. (2012). Factores Asociados al Bienestar Laboral de los Trabajadores en la Fundación Nuevos Horizontes - Parque Jaime Duque.

Martinez, E. y Jaimes, J. (2012) Validación de la prueba "Sentido del trabajo" en población colombiana.

Martínez, N. (2007). Recursos Humanos y Management empresarial. El caso de la satisfacción laboral. N° 52. pp. 75-101

Martínez, R. (2017). Las relaciones interpersonales en la empresa.

Organización Mundial de la Salud. (2010). Entornos Laborales Saludables: Fundamentos y Modelo de la OMS Contextualización, Prácticas y Literatura de Apoyo. Ediciones de la OMS, Organización Mundial de la Salud.

https://www.who.int/occupational_health/evelyn_hwp_spanish.pdf

Parra, A. (2013). *Importancia del reconocimiento para fomentar el buen desempeño laboral*. Revista de análisis transaccional y psicología humanista,(69),192-202.

http://com.aespat.es/Revista/Revista_ATyPH_69.pdf#page=42

Peña, M. Olloqui, A. y Aguilar A. (2013). Relación de factores en la satisfacción laboral de

los trabajadores de una pequeña empresa de la industria metal-mecánica.

Peña, M. C., Diaz, M. G., Carrillo, A. (2015). Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa familiar.

Pérez, G., Arango, M., Sepúlveda, L. (2011). Las organizaciones no gubernamentales-ONG-: Hacia la construcción de su significado.

<https://revistas.unal.edu.co/index.php/ede/article/view/27942>

Pérez, P. y Azzollini, S. (2013). Liderazgo, equipos y grupos de trabajo – su relación con la satisfacción laboral. Universidad Abierta Interamericana. *Revista de Psicología*. v.31 n.1.

Pimentel, D. (2018). Non-Family employees: levels of job satisfaction and organizational justice in small and medium-sized family and non-family firms.

Perez, M. F. (2018). Concepciones y prácticas de bienestar laboral y psicológico de los líderes de gestión humana en un grupo de ONG de la ciudad de Medellín.

Pujol, R. y Osorio, M. (2004). Remuneración y satisfacción laboral.

<http://pdfs.wke.es/1/6/3/5/pd0000011635.pdf>

Quintero, L. J., Lopez, C. M. (2015). Panorama de la satisfacción laboral en las empresas familiares del sector turístico hotelero en el eje cafetero.

Ramírez, L. (2019). Relaciones interpersonales en el ámbito laboral.

Romero, M. (2017). *Significado del trabajo desde la psicología del trabajo. Una revisión histórica, psicológica y social*. vol. 34, núm. 28.

<https://www.redalyc.org/pdf/213/21356011003.pdf>

- Sánchez, M. y García, M. (2017). Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio. *Scientia Et Technica*, vol. 22, núm. 2, junio, 2017, pp. 161-166 Universidad Tecnológica de Pereira, Colombia.
- Torres, L. (2017). Aproximación sociológica a un estudio de satisfacción laboral en el área administrativa de la Fundación Sinchi Sacha, Quito-ecuador.
- Torres, P., Caicedo, C. (2015). Las ciudades intermedias con mayor potencial en Colombia Un sistema de identificación. BID.
- Villanueva, H. (2018). La Confianza en las Organizaciones. Universidad Iberoamericana Puebla Repositorio Institucional.
<https://repositorio.iberopuebla.mx/bitstream/handle/20.500.11777/3579/La%20confianza%20en%20las%20organizaciones.pdf?sequence=1>
- Waleska, M., Hernández, J. (2018). Planificación de carrera y ascenso laboral para los trabajadores de una empresa de materiales de construcción ubicada en la zona 12, de la ciudad de Guatemala.
- Werther, W. y Davis, W. (2008). Administración de recursos humanos: El capital de las empresas (Sexta edición). McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
https://www.academia.edu/13281568/Administracion_de_Personal_y_Recursos_Humanos_William_b_Werther_6ta_Edicion_PDF_1
- Yañez, R., Arenas, M., Ripoll, M. (2010). El impacto de las relaciones interpersonales en la satisfacción laboral general. *LIBERABIT*. 16 (2).
- Zuluaga, J. (2000). Sistema de desarrollo humano para el desarrollo organizacional y social.

Anexos

Anexo 1. Plan de Acción para regional Atlántico

Factor	Objetivo	Actividades	Tareas	Responsable	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6				
					1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Remuneración	1. Generar acciones orientadas a permitir que los colaboradores se sientan satisfechos con la remuneración recibida en la Fundación Acesco.	a. Realizar la actualización de los descriptores de cargo de la organización.	i. Revisar y actualizar requisitos para el cargo, tareas y competencias establecidas.	Directora Regional	■	■	■	■																					
			ii. Realizar la socialización y aprobación de los descriptores de cargo por parte de los colaboradores, jefes y directivos de cada área.	Directora Regional					■	■																			
		b. Diseñar una escala salarial basada en tiempo de antigüedad y formación académica	i. Realizar estudio del mercado, con el fin de establecer cuales son los rangos salariales de la región para determinados cargos.	Auxiliar Contable			■	■																					
			ii. Determinar los rangos de antigüedad que reciben incrementos o ajustes salariales.	Directora Regional y Dirección General					■	■																			
			iii. Determinar que incrementos o ajustes salariales se generan basados en la formación académica de los colaboradores.	Directora Regional y Dirección General					■	■																			
		c. Socialización y negociación de la escala salarial con los colaboradores.	i. Programar una reunión para compartir la escala salarial y determinar los ajustes que pueden hacerse.	Secretaria							■	■	■																

PREGUNTAS	
Remuneración	<p>Siento que me están pagando una cantidad justa por el trabajo que hago.</p> <p>Estoy satisfecho con el paquete de beneficios (bonos, premios de asistencia y puntualidad, comisiones, etc.) que ofrece la empresa.</p> <p>En la empresa existen muchos reconocimientos económicos para los que trabajan aquí.</p> <p>Me siento satisfecho con las oportunidades de aumento salarial.</p> <p>Mi sueldo es conforme a las tareas que realizo.</p>
Condiciones de seguridad laboral	<p>La iluminación, ventilación y distribución física de mi lugar de trabajo son apropiadas.</p> <p>Cuento con el espacio, equipo y herramientas apropiadas para realizar mi trabajo.</p> <p>Las condiciones de seguridad laboral en cuanto a accidentes laborales, acoso laboral, emergencias, entre otras que me garantiza mi empresa son satisfactorias.</p> <p>El ambiente donde trabajo me ayuda a estar tranquilo</p> <p>Estoy satisfecho con la limpieza, higiene y salubridad de mi lugar de trabajo.</p>
Políticas de la empresa	<p>La mayoría de reglas y procedimientos de la empresa me facilitan hacer bien mi trabajo.</p> <p>Los objetivos misionales de la empresa son claros para mí.</p> <p>Estoy satisfecho con el horario y calendario de mi trabajo</p> <p>Estoy satisfecho con el grado en que mi empresa cumple las disposiciones y leyes laborales.</p> <p>Mi empresa cuenta con un adecuado procedimiento para los llamados de atención y aplicación de sanciones.</p>

Supervisión	<hr/> <p>Mi jefe inmediato es competente al hacer su trabajo.</p> <p>Mi superior es justo conmigo y juzga mis tareas de manera objetiva.</p> <p>Mi jefe se interesa en los sentimientos de su equipo de trabajo.</p> <p>Mi superior tiene la disposición y me explica de manera clara y completa las tareas a realizar.</p> <p>Estoy satisfecho con la proximidad y frecuencia en que soy evaluado.</p>		
	Reconocimiento laboral Relación con compañeros y superiores	<hr/> <p>Me gusta la gente con la que trabajo y disfruto el trato con mis compañeros.</p> <p>Cuando hay una discusión en el trabajo existe una comunicación asertiva para la solución del conflicto.</p> <p>El ambiente creado por mis compañeros es el ideal para desempeñar mis funciones.</p> <p>Confío plenamente en mi equipo de trabajo.</p> <p>En mi unidad de trabajo hay espíritu de colaboración y ayuda.</p>	
		<hr/> <p>Cuando hago un buen trabajo, recibo el reconocimiento que espero.</p> <p>La empresa valora mi trabajo y me lo hace saber.</p> <p>Mi opinión es tenida en cuenta dentro del equipo de trabajo del cual hago parte.</p> <p>La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra.</p> <p>Me siento feliz por los resultados que logro en mi trabajo.</p>	
		Desarrollo profesional y ascensos	<hr/> <p>Quienes hacemos bien nuestro trabajo tenemos oportunidad de ser promovidos.</p> <p>Estoy satisfecho con mis posibilidades de ascenso.</p> <p>Aprendo constantemente cosas nuevas que luego me sirven en mi trabajo.</p>

**Confianza y autonomía
laboral**

Mi trabajo me permite un desarrollo personal.

Mi trabajo me hace sentir realizado (a).

Me parece que la comunicación es adecuada dentro de esta organización.

Me permiten tomar decisiones y participar en mi trabajo.

Si tengo algún problema puedo acudir a diferentes canales de comunicación para resolverlo.

Tengo la libertad para elegir mi propio método de trabajo de acuerdo a mis funciones.

Se me otorga la confianza para decidir autónomamente aspectos relativos a mi trabajo.

Me gusta el trabajo que realizo y me siento orgulloso de hacerlo.

Sentido del trabajo

Me siento realmente útil con la labor que realizo.

Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo(a).

He descubierto metas claras en mi trabajo y actúo de acuerdo a mis valores para lograrlos.

Las metas que tengo en mi trabajo hablan de quien soy en este momento.
