

**INCIDENCIA DE LA “SATISFACCIÓN LABORAL” EN EL “MANEJO DEL
TIEMPO” EN EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS: INVESTIGACION APLICADA
EN LA EMPRESA PIMAX LTDA**

TOMAS LOMBANA

SERGIO PERAFAN

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE MAGISTER EN
ADMINISTRACION CON ENFASIS EN MERCADEO.**

DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO:

ALEJANDRO ACOSTA NARANJO

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y

ECONOMICAS

SANTIAGO DE CALI, ABRIL DE 2011

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
1. INTRODUCCION	6
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
3. OBJETIVOS.....	9
3.1. OBJETIVO GENERAL	9
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	9
4. REFERENTES TEORICOS.....	10
5. PROPUESTA DE SOLUCION E IMPLEMENTACION.....	22
6. RESULTADOS.....	27
6.1. PROMEDIOS Y PROPORCIONES DE CALIFICACIÓN	28
6.1.1. Satisfacción laboral, promedios y proporciones de calificación	28
6.1.2. Manejo del tiempo, promedios y proporciones de calificación	32
6.2. PRUEBAS DE HIPÓTESIS Y ANOVAS	34
6.2.1. Hipótesis por área	35
6.2.2. Hipótesis por antigüedad.....	36
6.2.3. Hipótesis por género	37
6.3. ANÁLISIS DE CORRELACIÓN, S. LABORAL Y M. DEL TIEMPO	38
7. CONCLUSIONES	40
8. RECOMENDACIONES	42
BIBLIOGRAFIA.....	45
ANEXOS	47

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Satisfacción laboral, proporciones de calificación más altas.	28
Tabla 2. Satisfacción laboral, promedios de calificación más altos.	29
Tabla 3. Satisfacción laboral, proporciones de calificación más bajas.	30
Tabla 4. Satisfacción laboral, promedios de calificación más bajos.	31
Tabla 5. Manejo del tiempo, proporciones de calificación más altas.	32
Tabla 6. Manejo del tiempo, promedios de calificación más altos.	32
Tabla 7. Manejo del tiempo, proporciones de calificación más bajas.	33
Tabla 8. Manejo del tiempo, promedios de calificación más bajos.	34
Tabla 9. Satisfacción laboral, ANOVA por áreas.	35
Tabla 10. Manejo del tiempo, ANOVA por áreas.	35
Tabla 11. Manejo del tiempo, POST-ANOVA por áreas.	36
Tabla 12. Satisfacción laboral y manejo del tiempo, ANOVA por antigüedad.	37
Tabla 13. Satisfacción laboral y manejo del tiempo, ANOVA por género.	37
Tabla 14. S. laboral y m. del tiempo, análisis de correlación.	38

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1. Cuestionario caso PIMAX LTDA.	47
Anexo 2. Satisfacción laboral, tabla de proporciones por calificación.	48
Anexo 3. Manejo del tiempo, tabla de proporciones por calificación.	48
Anexo 4. Satisfacción laboral, tabla de promedios de calificación.....	48
Figure 5. Manejo del tiempo, tabla de promedios de calificación.	48
Anexo 6. Tabla de promedios de calificación por factores y estratificados.	48
Anexo 7. Promedios de calificación por grupos de factores.	48

RESUMEN

La satisfacción laboral es un factor fundamental para el logro del compromiso por parte de los trabajadores, configurándose este último como capacidad personal estratégica clave que incide directamente sobre la administración del tiempo, ofreciendo un marco adecuado para alcanzar la competitividad organizativa y el mejoramiento en los resultados del negocio. Con base en lo anterior es que el presente trabajo investigativo identifica la relación que existe entre la satisfacción laboral y la administración del tiempo al interior de la empresa **PIMAX LTDA**, y a partir de los resultados obtenidos se propone una serie de recomendaciones pertinentes que contribuyan a mejorar dicha relación y la sostenibilidad de la empresa en cuestión.

Palabras Claves: Satisfacción Laboral, Motivación, Administración del Tiempo.

ABSTRACT

Job satisfaction is a key factor to achieve the commitment of workers, where commitment of workers constitutes a strategic key of personal capacity that affects time management, offering a framework for achieving organizational competitiveness and the improvement of business results. Based on the above is that this research study identifies the relationship between Job Satisfaction and Time Management in the company **PIMAX LTDA**. From the results it is going to be proposed different recommendations to help the improvement of this relationship and the sustainability of the company.

Keywords: Job Satisfaction, Motivation, Time Management.

1. INTRODUCCION

La eficiencia laboral es un componente importante para llevar a las empresas a ser altamente competitivas en los mercados. Para lograr altos niveles de eficiencia laboral uno de los factores a tener en cuenta es el manejo del tiempo. La buena planificación y utilización del tiempo, contribuyen a mejorar el rendimiento de los empleados en la organización.

No obstante, el buen manejo del tiempo está dado por diversos aspectos: personalidad del individuo, entorno, motivación, etc. que pueden influir positiva o negativamente en el empleado. Entre los factores que afectan el manejo del tiempo, se encuentra la satisfacción laboral. Un empleado satisfecho manejará mejor su tiempo que uno que no lo está. Es aquí una de las razones por lo cual la satisfacción laboral es tan importante. Empleados satisfechos, experimentarán mayor grado de motivación, que a su vez, rendirán más en su jornada laboral y porque no, incrementarán la eficiencia del recurso humano en la organización.

Uno de los intereses del área de recursos humanos es incrementar la satisfacción laboral. El área de recursos humanos con su buena gestión, contribuye a aumentar la productividad, la eficiencia de los empleados. Es en este punto donde el manejo del tiempo converge con la satisfacción laboral.

Por medio de este trabajo de investigación se muestra la incidencia de la satisfacción laboral en el manejo del tiempo en la empresa del sector industrial, PIMAX LTDA, seccional Colombia, y se proponen recomendaciones que ayuden a incrementar la satisfacción laboral y contribuyan a mejorar el manejo del tiempo de los empleados.

Este hallazgo es un punto de partida para PIMAX LTDA. Con esta investigación es factible plantear estrategias direccionadas a un desarrollo de gestión encaminado a mejorar la calidad del trabajador, que implica llevar a la organización a una mejora continua en sus procesos de factor humano.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

PIMAX LTDA en el desarrollo de su gestión estratégica tiene dentro de sus principales actividades la implementación efectiva del Balance Score Card. La perspectiva **financiera**, del **cliente** y de los **procesos internos**, actualmente han sido investigadas y se miden por indicadores claves de desempeño (KPIS). Algo diferente sucede con la perspectiva de **formación y crecimiento**, donde la empresa no ha investigado profundamente. En la perspectiva de **formación y crecimiento** es donde se abordan temas que le competen al área de recursos humanos; entre esos temas están el de satisfacción laboral y manejo del tiempo. Es aquí donde la organización quiere conocer más a fondo la capacidad de generar valor con el personal que posee; evidenciar aspectos de la satisfacción de sus empleados y si éstos administran bien su tiempo dentro de la empresa, pues se ha identificado que hay empleados administrativos que trabajan más horas de las estipuladas por la organización.

Para generar valor con el personal que posee la compañía, un camino es incrementando la eficiencia laboral, para lo anterior, se pretende comprobar que en la búsqueda de la eficiencia, la satisfacción laboral incide en el manejo óptimo del tiempo en los empleados administrativos de PIMAX LTDA. Por esta razón la empresa se ha preocupado en analizar más a fondo dichos factores.

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Identificar la relación existente entre satisfacción laboral y manejo del tiempo en los trabajadores de las áreas administrativas de PIMAX LTDA, y las posibles acciones para el mejoramiento en dicha relación y su consecuente aporte a la eficiencia organizativa.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Hallar el nivel de satisfacción laboral en los trabajadores administrativos de la empresa PIMAL LTDA
2. Establecer si los trabajadores de PIMAX LTDA planifican y utilizan bien el tiempo dentro de la jornada laboral.
3. Identificar la incidencia de la satisfacción laboral en el manejo del tiempo de los trabajadores administrativos de PIMAX LTDA.
4. Proponer acciones que mejoren la satisfacción laboral, e incidan positivamente en el manejo del tiempo.

4. REFERENTES TEORICOS

La globalización forja nuevos oferentes en los mercados, por ende las organizaciones para sobrevivir a ésta, deben volverse más competitivas.

Ordoñez (2005) afirma que, “en un entorno cada vez más competitivo, todas las áreas de la empresa enfrentan una creciente exigencia por resultados”. Entre esas áreas, se encuentra el área de Recursos Humanos que ha evolucionado de ser un área de apoyo, a ser un área que contribuya a la creación de valor organizativo. Es por lo anterior que las empresas, “han venido evolucionando de un rol operativo, a un rol estratégico de desarrollo para el éxito competitivo”¹.

Ordóñez (2005) nos deja como reflexión que “anteriormente las empresas medían las actividades de sus empleados, y que en la actualidad con la gestión del recurso humano se miden los resultados; esto con la finalidad de lograr impactos en la productividad, calidad, servicio al cliente, competitividad, rentabilidad y la generación de valor al accionista².” De aquí el interés en los resultados de la gestión del recurso humano por medio del comportamiento organizacional, donde se profundizará en la satisfacción laboral y manejo del tiempo como factores estratégicos para agregar valor al negocio.

¹ Ordóñez Torres, J.L. 2005. Enfoques para la medición del impacto de la gestión del capital humano en los resultados de negocio; pensamiento & gestión. p.151-176, p.26, p.2. Issue18.

² Ordóñez Torres, J.L. 2005. Enfoques para la medición del impacto de la gestión del capital humano en los resultados de negocio; pensamiento & gestión. p.151-176, p.26, p.2. Issue18.

Chiang, Salazar y Núñez (2007) aseveran que la satisfacción laboral “es importante en cualquier tipo de profesión; no sólo en términos del bienestar deseable de las personas donde quiera que trabajen, sino también en términos de productividad y calidad”³.

Aunque la satisfacción laboral según Robbins (2005) puede definirse como “la actitud del trabajador frente a su propio trabajo”⁴; realmente, Chiavenato (2000) afirma que la satisfacción laboral engloba una motivación que dirige los impulsos del comportamiento del trabajador. “Esta motivación comienza cuando surge una necesidad que rompe el estado de equilibrio y produce un estado de tensión, insatisfacción, desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio”⁵.

Por la misma línea Soto (2006) afirma que, “si el comportamiento laboral es eficaz, el individuo satisfará la necesidad y por ende descargará la tensión provocada por aquella. Una vez satisfecha la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio anterior y a su manera de adaptación al ambiente”⁶. En otras palabras, para que haya un comportamiento laboral eficaz debe existir fuerzas motivadoras que generen dicho comportamiento, y así el trabajador satisfará la

³ CHIANG Vega, M.M.; SALAZAR Botello C.M.; NÚÑEZ Partido A. 2007. CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN UN ESTABLECIMIENTO DE SALUD ESTATAL: HOSPITAL TIPO. p64. Artículo, Vol.16.

⁴ ROBBINS Stephen P. 2005 Comportamiento Organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones. México. Editorial Prentice Hall.

⁵ Chiavenato, I. 2000. Administración de Recursos Humanos. Brasil.

⁶ Soto, E. 2006. Comportamiento Organizacional. México. Editorial: Learning.

necesidad laboral que tiene, generándole así bienestar al encontrar la solución a su necesidad.

Para la exposición de las teorías motivacionales dentro de la organización se ha recurrido a un estudio del clima de trabajo en las organizaciones (Brunet, 2007). En este estudio se plantean algunas teorías como la de Maslow; el cual manifiesta que el hombre es un ser con deseos y cuya conducta está dirigida a la consecución de objetivos, postula un catálogo de necesidades a diferentes niveles que van desde las necesidades superiores, culturales, intelectuales y espirituales, especificándolas de la siguiente manera: Fisiológicas, de Seguridad, de Afiliación, de Estima y de Autorrealización. De esta exposición de necesidades se razona que existen dos conceptos fundamentales en esta teoría, las necesidades superiores en el trabajador no se vuelven operativas sino hasta que se satisfacen las inferiores, una necesidad que ha sido cubierta deja de ser una fuerza motivadora; por eso se le denomina jerarquía de las necesidades según Maslow⁷. En esencia esta teoría de la jerarquía de necesidades postula que una necesidad satisfecha no es motivadora del comportamiento individual, son las insatisfechas las que verdaderamente influyen en el comportamiento.

⁷ Brunet, Luc. 2007. El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias. México. Editorial Trillas.

Brunet (2007) menciona la teoría de George Elton Mayo, la cual era estudiar el efecto de la iluminación en la productividad, pero los experimentos revelaron datos inesperados sobre las relaciones humanas. Algunas conclusiones de los experimentos fueron: “los trabajadores no sólo les interesa satisfacer sus necesidades económicas; los trabajadores responden más a la influencia de sus colegas que a los incentivos materiales; el comportamiento responde a causas que el mismo hombre puede ignorar, generalmente se originan en las necesidades humanas, enmarcadas en la tipología: fisiológicas, psicológicas y sociales”⁸.

Otra teoría motivacional, es la de los factores de Herzberg (1959) la cual se desarrolla a partir del sistema de Maslow, clasificando dos categorías de necesidades según los objetivos humanos superiores e inferiores. Los factores de higiene y los motivadores. Los de higiene son elementos ambientales en una situación de trabajo que requieren atención para prevenir la insatisfacción laboral, como el salario, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad y estilos de supervisión. Esta teoría sostiene que la motivación y la satisfacción laboral solo pueden surgir de fuentes internas, de oportunidades que proporcione el trabajo para la realización personal del empleado. Según Herzberg (1959), satisfacción e insatisfacción en el trabajo no son términos antagónicos sino de origen diferente.

⁸ Brunet, Luc. 2007. El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias. México. Editorial Trillas.

Los factores que hacen que el individuo se sienta o no satisfecho en su trabajo se denominan satisfactores y la presencia de ellos no evita que los trabajadores puedan sentirse insatisfechos. De igual forma, a los factores que hacen que el individuo se sienta insatisfecho o no en su trabajo, el autor les denominó insatisfactores, y su efecto motivacional es higiénico, es decir, su presencia evita la insatisfacción o inconformidad del trabajador, pero nunca los motivará hacia niveles altos de rendimiento.

Con las teorías expresadas anteriormente sobre satisfacción laboral, se encontró que las teorías de Maslow, de George Elton Mayo, y los factores de Herzberg derivados del sistema de Maslow, convergen en un punto muy importante, el cual deja como desenlace que la motivación es muy importante para la satisfacción laboral, pero la satisfacción laboral no solo depende de la motivación. Existen otros factores que complementan con la misma importancia que la motivación el concepto de satisfacción laboral, donde se evidencia la necesidad de medir y hacer seguimiento a aquellos elementos que generan insatisfacción, los cuales no son necesariamente motivacionales, pero si afectan la percepción del trabajador al momento de medir la satisfacción laboral.

Los autores de este estudio expresan su afinidad con la teoría de los factores de Herzberg, enmarcando que para una correcta medición de la satisfacción laboral se deben considerar los factores higiénicos (elementos ambientales), como el

salario, las condiciones adecuadas de trabajo, la seguridad, la ergonomía y el estilo de supervisión, los cuales son elementos que buscan prevenir la *insatisfacción* y entran a tomar un papel importante en la percepción del empleado sobre la satisfacción laboral. Adicionalmente es igual de importante considerar los factores motivadores, como el reconocimiento, la autorrealización y el grado de responsabilidad, donde estos elementos lo que buscan es incrementar la *satisfacción*. Es así, como los autores de este estudio consideran medible la satisfacción laboral dentro de la organización PIMAX LTDA.

Por lo anteriormente mencionado, se toma como base del cuestionario, el cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23 que según Meliá y Peiró (1989) “ha sido diseñado para obtener una evaluación útil y rica de contenido de la satisfacción laboral teniendo en cuenta las restricciones motivacionales y temporales a que están frecuentemente expuestos los sujetos en contextos organizacionales. El Cuestionario S20/23 presenta un nivel de fiabilidad y validez que puede considerarse apreciable permitiendo la obtención de una medida global de satisfacción y la descripción de cinco factores: satisfacción con la supervisión, satisfacción con el ambiente físico, satisfacción con las prestaciones recibidas, satisfacción intrínseca del trabajo y satisfacción con la participación”⁹.

⁹ MELIÁ, J. L.; PEIRÓ, J. M. 1989. La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El Cuestionario de Satisfacción S20/23.

Adicionalmente se complementa el cuestionario de este estudio para evaluar la satisfacción de los empleados, con el Job Descriptive Index (J.D.I.) de Smith, Kendall y Hulin (1969). Que evalúa la satisfacción del empleado con los siguientes aspectos del trabajo: los compañeros, el trabajo y las tareas, las oportunidades de promoción, el mando y la satisfacción, y el salario¹⁰.

Otro factor estratégico importante de este estudio es el manejo o administración del tiempo, exploración encaminada para medir a la empresa por resultados.

Iliasov y Liaudis (1985), expusieron una serie de valoraciones, partiendo de un valor diferente que ha adquirido el tiempo para el hombre, a lo cual denominaron *sentido del tiempo*. Dentro de este concepto está la planificación del tiempo, y también la utilización que se hace del mismo¹¹. En síntesis la planificación y ejecución del tiempo tiene un sentido importante que se llama administración o manejo del tiempo, el cual sirve para que un empleado sea eficiente en su trabajo.

Según un estudio reciente sobre manejo del tiempo (Häfner y Stock, 2010) argumentaron que muchas personas sufren por la administración del tiempo y

¹⁰ Salgado F., J.; Remeseiro C.; Iglesias M. 1996. CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN UNA PYME. Universidad de Santiago de Compostela. pp-329-335. Vol. 8, nº 2.

¹¹ García Remus, M. 2009. Desarrollo de la Habilidad de Administración del Tiempo en directivas del primer nivel del MITRANS; Universidad de la Habana; Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO); Programa Cuba.

tienen problemas por la presión del tiempo en sus vidas¹². También afirmaron que “cada año mucho dinero se gasta en capacitaciones en las empresas privadas. Sin embargo, los estudios y capacitaciones de gestión del tiempo son escasos. La **presión del tiempo, interrupciones, cambios más rápidos en el trabajo** y la creciente demanda del mismo se han descrito como los principales problemas para muchos empleados” (Häfner y Stock, 2010, p. 16)¹³.

El tema de la administración del tiempo en las organizaciones para este trabajo, es preponderante abordarlo mediante su relación con la satisfacción laboral, es por eso que se acude a Forda, Nonisa y Tengb (2005), que en su trabajo de investigación “*A cross-cultural investigation of time management practices and job outcomes*” encontraron que “la satisfacción laboral es uno de los temas con mayor número de investigaciones por su relación con las principales medidas de comportamiento como la rotación, el absentismo, el rendimiento y el compromiso (Brooke, Russell & Price, 1988; Futrell y Parasuraman, 1984). Y que mientras tanto en relación a lo anterior existe un sentido intuitivo y teórico que afirma la mejoría en los resultados del manejo del tiempo en empleados más satisfechos (Schuler, 1979), también existe evidencia empírica para apoyar esta afirmación”¹⁴.

¹² Häfner, A.; Stock, A. 2010. Time Management Training and Perceived Control of Time at Work. *Journal of Psychology*. p.429-447, p.19, p.1. Vol.144, Issue 5.

¹³ Häfner, A.; Stock, A. 2010. Time Management Training and Perceived Control of Time at Work. *Journal of Psychology*. p.429-447, p.19, p.16. Vol.144, Issue 5.

¹⁴ FORDA C.W.; NONISA S.A.; TENGB J.K. 2005. A cross-cultural investigation of time management practices and job outcomes. p.416.

En el trabajo de Forda et al. (2005) dejan de manifiesto que los “individuos con buenas prácticas de manejo del tiempo, están también más satisfechos en sus puestos de trabajo. El soporte a esta afirmación va en consonancia con proposiciones formuladas por Macan et al. (1990)”¹⁵.

Se tomaron estos antecedentes del manejo del tiempo y su relación con la satisfacción laboral para indicar tres cosas. La primera es que el problema del manejo del tiempo no es solo un problema personal, también afecta la parte laboral. La segunda, es que la buena administración del tiempo lleva a mejores niveles de productividad del individuo. Y la tercera, es que un alto grado de satisfacción laboral influye positivamente en el manejo del tiempo y sí influye positivamente en el manejo del tiempo por ende influye positivamente en la productividad (Chiang et al., 2007, p. 64).

En cuanto al manejo del tiempo, los factores a considerar para esta investigación son: la Planificación del tiempo y la Utilización del tiempo (Garcia, 2009, p. 114).

Para el cuestionario sobre el manejo del tiempo a utilizar en este estudio, García (2009) afirma que el cuestionario de administración del tiempo, “permite determinar el grado de conocimiento o dominio de las acciones que conforman la habilidad de administración del tiempo”. Por lo anterior, los factores tenidos en

¹⁵ FORDA C.W.; NONISA S.A.; TENGB J.K. 2005. A cross-cultural investigation of time management practices and job outcomes. p.424.

cuenta para este cuestionario de manejo del tiempo se basan en “priorización, planificación, ajuste al tiempo, control, medios auxiliares y organización. También permite obtener información a cerca de otros aspectos relacionados con el desarrollo de dicha habilidad, tales como: delegación y autogestión”¹⁶.

La Teoría de Vroom¹⁷, (Aktouf, 2006) sostiene que el rendimiento de las personas dentro de una organización depende de tres factores básicos: **las expectativas, las recompensas, y la relación entre las dos anteriores**. Para Vroom las expectativas en el individuo son todos aquellos objetivos personales como el logro, reconocimiento o dinero, mientras que las recompensas es lo que él espera obtener con relación a esos objetivos personales en el caso de incrementar su rendimiento. La relación entre expectativas y recompensas la definió como un balance que lleva al individuo a decidir si vale la pena o no emprender una acción productiva. Bajo esta perspectiva cada individuo valora de forma diferente las recompensas que podría obtener a partir de un comportamiento. Así, no existirían las necesidades superiores e inferiores antes referidas, sino unas necesidades de acuerdo al juicio subjetivo de cada cual.

Los autores en este trabajo consideran que un individuo que se siente bien en su labor, al que se le atienden sus necesidades, se le respeta y trata de forma

¹⁶ GARCÍA Remus, M. 2009. Desarrollo de la Habilidad de Administración del Tiempo en directivas del primer nivel del MITRANS; Universidad de la Habana; Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO); p.53-54. Programa Cuba.

¹⁷ Aktouf, O. 2006. La Administración: Entre la tradición y la renovación. Ed. Gaeta Morin.

humana, en fin, un trabajador satisfecho; realizará su labor de una manera más productiva y responderá adecuadamente a las necesidades de la organización. Los trabajadores manifiestan su insatisfacción a través de diferentes actitudes, comportamientos, manifestaciones verbales y estados de ánimo. Estas respuestas estarán condicionadas por características del individuo y del entorno que lo rodea.

Finalmente. La satisfacción laboral se puede evaluar desde el punto de vista global o por factores. Los resultados aportados por la primera alternativa brindan una visión integral del comportamiento de este fenómeno psicosocial en una organización determinada. La segunda opción propicia el conocimiento de las causas de la insatisfacción a partir del análisis de las variables o dimensiones que se encuentran alteradas. La insatisfacción produce una baja en la eficiencia organizacional, puede expresarse además a través de las conductas de expresión, lealtad, negligencia o retiro. La frustración que siente un empleado insatisfecho puede conducirlo a una conducta no apropiada.

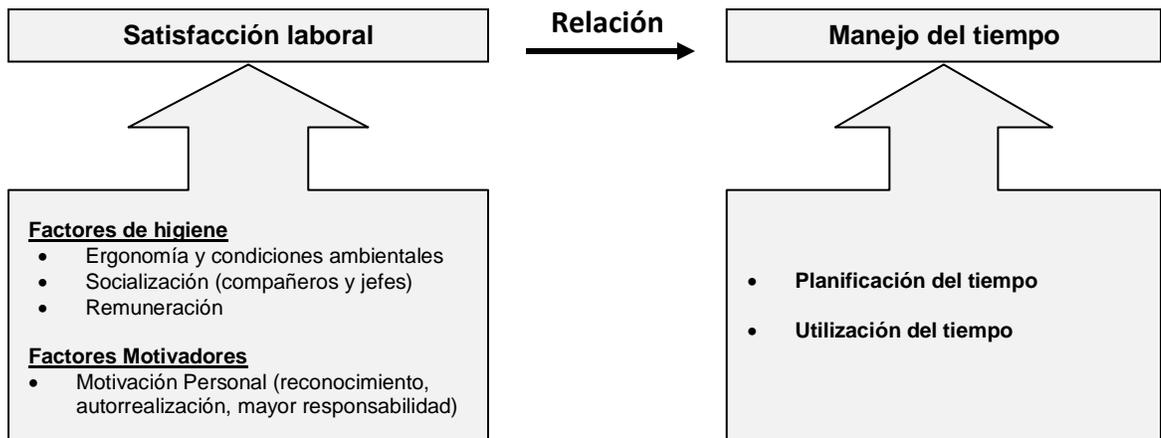
Bajo los esquemas de la satisfacción e insatisfacción laboral, la administración del tiempo es un factor que puede influir positiva o negativamente, incluso puede ser influenciado positiva o negativamente por la satisfacción laboral, dependiendo del vínculo relacional que exista entre ambos factores en la organización en estudio, caso PIMAX LTDA.

Se puede señalar que las conductas generadas por la insatisfacción laboral pueden enmarcarse en dos ejes principales: activo – pasivo y destructivo – constructivo de acuerdo a su orientación. Por ello, se puede concluir que en la actualidad la satisfacción laboral se constituye en un elemento esencial para el logro de los objetivos humanos y organizacionales.

En definitiva, para los autores de este trabajo, si las organizaciones lo que buscan es una actitud positiva y mejores niveles de rendimiento de su personal, los esfuerzos deberían canalizarse a favor de los satisfactores, como el logro y el reconocimiento de sus empleados. La calificación intrínseca de cada persona y la autogestión, que constituyen la mejor forma de enriquecer las tareas en las organizaciones y aumentar la productividad, sin dejar a un lado los elementos ambientales, teniendo en cuenta no solo la satisfacción laboral, sino también, el cómo los empleados administran su tiempo en el trabajo para llegar a ser más productivos en la labor diaria.

5. PROPUESTA DE SOLUCION E IMPLEMENTACION

Los autores de este estudio se basaron en las afirmaciones argumentadas en los referentes teóricos para recomendar acciones de mejoramiento de satisfacción laboral y manejo del tiempo a la empresa PIMAX LTDA. El siguiente diagrama muestra gráficamente como se hizo la investigación basada en los conceptos expuestos anteriormente, adoptando las necesidades del caso PIMAX LTDA:



Si los elementos de la satisfacción laboral inciden en los elementos del manejo del tiempo, el resultante de la importancia (correlación¹⁸) al analizar estos dos factores, puede explicar una relación entre la satisfacción laboral y el manejo del tiempo. Al identificar esta relación, es viable dar recomendaciones que aporten positivamente a la satisfacción laboral, que sean consecuentes y contribuyan a

¹⁸ Correlación: Relación lineal directa o indirecta entre dos o más variables. Tomado del libro: Investigación de mercados en un ambiente de información cambiante; Autor: Hair-Bush-Ortinau, Mc Graw Hill, segunda edición.

mejorar el manejo del tiempo en los empleados administrativos de PIMAX LTDA, con la finalidad de colaborar con el desarrollo organizacional en relación al recurso humano.

Este estudio pretende hallar como perciben los trabajadores administrativos la satisfacción laboral en la empresa PIMAX LTDA, evidenciar si existe un buen manejo del tiempo por parte de los colaboradores de la organización, y también pretende identificar la relación que existe entre satisfacción laboral y manejo del tiempo en los trabajadores administrativos de la empresa PIMAX LTDA.

El método utilizado fue la **investigación cualitativa**¹⁹, con el cual se realizó una investigación que propuso identificar las afirmaciones argumentadas en los referentes teóricos. Esta metodología estuvo basada y soportada en el procesamiento de **información cuantitativa**²⁰. A continuación se expone la metodología para la investigación aplicada:

Población objetivo²¹, hombres y mujeres que laboran en PIMAX LTDA seccional Cali, 49 empleados, desempeñando tareas en áreas administrativas y sus

¹⁹ Estudios Cualitativos: Metodología de investigación que busca recolectar datos en forma de texto, observación o datos "hallados". Hair-Bush y Ortinau. Investigación de mercados. Cuarta edición. 2.009.

²⁰ Estudios Cuantitativos: Metodología de investigación que busca cuantificar los datos y, por lo regular, aplicar análisis estadístico. Naresh K. Malhotra -Investigación de Mercados, segunda edición. 1.997.

²¹ Población Objetivo: Grupo específico de personas u objetos sobre los que se puede hacer preguntas u observaciones con el objeto de establecer las estructuras de datos y la información necesaria. Hair-Bush-Ortinau, Investigación de Mercados, segunda edición, 2.004.

funciones son de la misma naturaleza. Empresa multinacional, su actividad de negocio se desarrolla en el sector Industrial, presencia en el pacto andino. Manufacturera, produce y comercializa productos que son materia prima para empresas productoras de bienes de consumo masivo. Por solicitud de la empresa se cambió el nombre real de su razón social por el nombre de “PIMAX LTDA”.

Sistema de muestreo²² no se utilizó en la investigación. El estudio se centró en la realización de un **censo**²³ en el personal administrativo de la empresa.

Para esta investigación se desarrolló un cuestionario impreso auto-suministrado en el puesto de trabajo. El **cuestionario**²⁴ fue totalmente estructurado con **preguntas estructuradas**²⁵. Este cuestionario fue anónimo para obtener mayor confianza por parte del encuestado y credibilidad en la información recolectada.

Se realizó una prueba piloto que consistió en suministrar 5 cuestionarios impresos a 5 empleados de la compañía, donde se evidenciaron 3 puntos estructurales que

²² Sistema de Muestreo: Muestra: Es una sub-serie o una parte de una comunidad más grande. El propósito del muestreo es estimar una característica desconocida de una población. Los principales planes de muestreo alternativo se agrupan en dos categorías: Técnicas de probabilidad y técnicas de no probabilidad. Investigación de Mercados. W. Zikmund y B. Babin. Novena edición, 2.009.

²³ Censo: Estudio que incluye datos de o sobre todos los miembros de una población objetivo. Con frecuencia se recurre al muestreo, pues es imposible o irrazonable realizar un censo. Hair-Bush-Ortinou, Investigación de Mercados, segunda edición, 2.004.

²⁴ Cuestionario: Llamado también instrumento de encuesta. Estructura formalizada que consiste en un conjunto de preguntas y escalas diseñadas para generar datos putos primarios. Hair-Bush-Ortinou, Investigación de Mercados, segunda edición, 2.004.

²⁵ Preguntas Estructuradas/precodificadas: Son preguntas cerradas que requieren que el encuestado elija su respuesta de un conjunto predeterminado de respuestas o puntos de escala. Hair-Bush-Ortinou, Investigación de Mercados, segunda edición, 2.004

debieron ser modificados: Se evidenció la existencia de cargos administrativos en las áreas de producción/operaciones, calidad y R&D; se comprobó que la estratificación de la condición laboral no era necesaria dado que el 96% de los empleados de PIMAX LTDA trabajan con contrato a término indefinido; y se evidenció la necesidad de codificación del cuestionario para ser ingresado fácilmente al sistema SPSS.

La estructura del cuestionario está compuesta por 2 secciones, A y B: La **sección A**, evaluó la satisfacción laboral mediante los factores de higiene y motivadores; estos factores se basaron en la teoría de los factores de Herzberg, como se detalló en los referentes teóricos. Se midió la satisfacción laboral por medio de estos 2 grupos. Factores de higiene: Ergonomía y Condiciones ambientales, Socialización con compañeros y jefes, Remuneración. Factores motivadores: Motivación personal. La **sección B** evaluó el manejo del tiempo apoyándose en el instrumento desarrollado por la licenciada, *Lic. Mayelin García Remus*²⁶ en su investigación sobre administración del tiempo. Autor abordado en los referentes teóricos de este trabajo. En esta parte del cuestionario y para medir el manejo del tiempo se hizo mediante la recolección de información sobre Planificación del tiempo laboral y Utilización del tiempo laboral.

²⁶ García Remus, M. Desarrollo de la Habilidad de Administración del Tiempo en directivas del primer nivel del MITRANS. Universidad de la Habana, facultada Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO). Página 114. Anexo No.2. Programa Cuba.

Para el trabajo de campo se recomendó hacerlo en horario laboral.

Tamaño de la muestra²⁷, por ser un censo no hubo tamaño muestral. Después se elaboró un **plan de proceso**²⁸ que relacionó las bases para cada tema. El procesamiento de la información se hizo mediante el paquete estadístico **SPSS**²⁹.

Se realizó análisis factorial para los factores en estudio.

²⁷ Tamaño de la muestra: Numero de unidades que se incluirán en un estudio. Naresh K. Malhotra - Investigación de Mercados, segunda edición. 1.997.

²⁸ Plan de Proceso: (Plan de Tabulación) El propósito del plan de tabulación: ayudarle a obtener todo el papel (cuadro) que usted necesite, pero nada más. Investigación de mercados. Guía maestra para el profesional J. Pope. 1.984.

²⁹ SPSS: Programa estadístico, Statistical Package for the Social Sciences.

6. RESULTADOS

En los resultados y análisis se hizo el siguiente ejercicio: Se corrió una correlación de *Pearson* (0 a 100) para obtener el grado de asociación y la importancia entre dos elementos. Para lo anterior, el elemento base de todas las demás preguntas fue la pregunta No.1 del cuestionario (sección A), Satisfacción Laboral, la cual se planteó de la siguiente forma: ***¿Está usted satisfecho con su trayectoria en la empresa?*** Esta pregunta fue el referente para encontrar el grado de satisfacción laboral de los empleados asociada a la calificación de las demás preguntas del cuestionario. Se usó esta pregunta de base porque fue la de mayor relación en todo el cuestionario para evaluar el factor que engloba la satisfacción laboral.

Los resultados hallados, fueron desarrollados en este documento en el siguiente orden: **Primero**, se evidenciaron las calificaciones altas y bajas de los promedios y proporciones para satisfacción laboral y manejo del tiempo. **Segundo**, se hicieron pruebas de hipótesis y ANOVAS por la información segmentada en la recolección de los datos, con el interés de comprobar la homogeneidad de las respuestas de los empleados y encontrar si existieron tendencias en la satisfacción laboral y el manejo del tiempo por áreas, antigüedad y género. **Tercero y último**, se hizo un análisis de correlación, que permitió identificar la relación existente entre la satisfacción laboral y el manejo del tiempo, lo anterior, se realizó con una prueba

de hipótesis y una significancia bilateral; se evidenció en los resultados la fuerza de relación o dependencia que tienen entre sí estos 2 factores.

6.1. PROMEDIOS Y PROPORCIONES DE CALIFICACIÓN

6.1.1. Satisfacción laboral, promedios y proporciones de calificación

Estos fueron los primeros resultados arrojados por la investigación, la tabla a continuación entregó un resumen del comportamiento de calificación de los individuos de PIMAX LTDA. Estas fueron las proporciones que calificaron Bastante Satisfecho y Totalmente Satisfecho (4+5) los elementos de la satisfacción laboral.

Tabla 1. Satisfacción laboral, proporciones de calificación más altas.

	Bastante satisfecho	Totalmente satisfechos	4+5
¿Considera que realiza un trabajo útil para la empresa?	46,94	48,98	95,92
¿Se lleva bien con sus compañeros?	61,22	32,65	93,88
¿Se siente orgulloso de pertenecer a ella?	32,65	61,22	93,88
¿Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo?	53,06	38,78	91,84
¿Considera usted que tiene la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo?	65,31	26,53	91,84
¿Es usted consciente de lo que aporta a la empresa?	46,94	44,90	91,84
¿Le gusta la empresa?	36,73	55,10	91,84
¿Su jefe o superiores le tratan bien, con amabilidad?	51,02	36,73	87,76
¿Trabaja usted en equipo con sus compañeros?	63,27	22,45	85,71
¿Los baños, comedor y zonas comunes están limpios?	46,94	36,73	83,67
¿Le ayudaron y apoyaron los primeros días cuando entró en la empresa?	42,86	40,82	83,67

Fueron 12 elementos que estuvieron mejor calificados, el mejor calificado fue: “considera que el trabajo que realiza es útil para la empresa”, con un 95.92% lo calificaron entre bastante satisfecho y totalmente satisfecho. Seguido por, “Se lleva bien con los compañeros” (93.88), y en tercer lugar, “Se siente orgulloso de pertenecer a la empresa” (93.88). Como se puede detallar estos tres factores hicieron parte del atributo “relación del individuo con la organización y su grupo de trabajo”.

Tabla 2. Satisfacción laboral, promedios de calificación más altos.

	Promedio
¿Se siente orgulloso de pertenecer a ella?	4,53
¿Le gusta la empresa?	4,45
¿Considera que realiza un trabajo útil para la empresa?	4,45
¿Es usted consciente de lo que aporta a la empresa?	4,37
¿Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo?	4,31
¿Se lleva bien con sus compañeros?	4,27
¿Le ayudaron y apoyaron los primeros días cuando entró en la empresa?	4,22
¿Considera usted que tiene la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo?	4,18
¿Los baños, comedor y zonas comunes están limpios?	4,18
¿Su jefe o superiores le tratan bien, con amabilidad?	4,18
¿Trabaja usted en equipo con sus compañeros?	4,08
¿La considera un poco como suya, como algo propio?	4,04
¿Se siente integrado en su empresa?	4,00
¿Su pantalla está a la altura adecuada para usted?	4,00
¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe?	4,00

Aquí se encontraron los 15 elementos promedios más altos, los tres primeros fueron; “se siente orgulloso de pertenecer a la empresa” (4.53), en segundo lugar está “le gusta la empresa” (4.45) y como tercer lugar, “considera útil el trabajo que realiza para la empresa” (4.45). A comparación del análisis anterior se encontraron

que en el ranking de estos 3 aspectos con promedio más alto, no estuvo presente, “se lleva bien con los compañeros”.

Después se analizó aquellos elementos que fueron calificados con 4+5 (Bastante Satisfechos y Totalmente Satisfechos) en menor proporción, esto quiere decir que muy pocos empleados de la organización le dieron buena calificación a los siguientes elementos:

Tabla 3. Satisfacción laboral, proporciones de calificación más bajas.

	Bastante satisfecho	Totalmente satisfechos	4+5
¿Existe buena comunicación de arriba a abajo entre jefes y subordinados?	42,86	16,33	59,18
¿Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo dentro de su empresa?	34,69	22,45	57,14
¿Existe buena comunicación de abajo a arriba entre subordinados y jefes?	36,73	18,37	55,10
¿Considera que su trabajo está bien remunerado?	40,82	12,24	53,06
¿Su puesto en la empresa está lo suficientemente valorado?	38,78	14,29	53,06
¿Cree usted que existen oportunidades iguales en la empresa para los empleados?	36,73	14,29	51,02
¿Es posible una promoción laboral basada en resultados?	30,61	16,33	46,94
¿Cree que su sueldo está alineado con la situación económica de la empresa?	30,61	10,20	40,82
¿Existen posibilidades de movilidad en su empresa?	18,37	18,37	36,73
¿Su sueldo está en consonancia con los sueldos que hay en su empresa?	24,49	10,20	34,69
¿Cree que su remuneración está por encima de la media en su entorno social?	18,37	10,20	28,57

Los elementos con más baja proporción de calificación positiva fueron, “la remuneración está por encima de la media en su entorno social” (28.57), lo siguió “el sueldo está en consonancia con los sueldos que hay en su empresa” (34.69), dos elementos completamente relacionados con los sueldos de la empresa, y por

último se encontró, “existen posibilidades de movilidad en su empresa” con una proporción de solo 36.73% de calificación positivas.

Tabla 4. Satisfacción laboral, promedios de calificación más bajos.

	Promedio
¿Considera que su trabajo está bien remunerado?	3,49
¿Es posible una promoción laboral basada en resultados?	3,40
¿Cree usted que existen oportunidades iguales en la empresa para los empleados?	3,40
¿Existen posibilidades de movilidad en su empresa?	3,30
¿Cree que su sueldo está alineado con la situación económica de la empresa?	3,29
¿Su sueldo está en consonancia con los sueldos que hay en su empresa?	3,22
¿Cree que su remuneración está por encima de la media en su entorno social?	3,17

Los promedios en que tuvo menor calificación la compañía, fueron en primer lugar, “cree que su remuneración está por encima de la media en su entorno social” con un 3.17, seguido por “su sueldo está en consonancia con los sueldos que hay en su empresa” (3.22), y un poco mejor que las anteriores fue, “cree que su sueldo está alineado con la situación económica de la empresa” (3.29).

Analizando tanto los resultados de proporciones como de calificaciones se evidenció que el aspecto de salarios no está bien calificado por parte de los empleados de PIMAX LTDA.

6.1.2. Manejo del tiempo, promedios y proporciones de calificación

Los resultados en esta sección B del cuestionario, corresponden al manejo del tiempo. Se observó que las proporciones y los promedios bajaron su calificación significativamente en comparación con los de satisfacción laboral. Se analizaron las proporciones de calificación más altas y luego las más bajas. Lo mismo se hizo con los promedios:

Tabla 5. Manejo del tiempo, proporciones de calificación más altas.

	Bastante Satisfecho	Totalmente Satisfecho	4+5
Planifico mi tiempo en función de las tareas que debo realizar en el día	67,35	12,24	79,59
Conozco las tareas que debo realizar cada día	57,14	20,41	77,55
En mi planificación combino las tareas importantes con las urgentes	65,31	12,24	77,55
Soy puntual a las citas	38,78	32,65	71,43

Este factor estuvo más crítico que el anterior. Apenas 4 elementos se encontraron con una proporción por encima del 70% en cuanto a calificaciones positivas. La más calificada fue, “planifico mi tiempo en función de las tareas que debo de realizar en el día” con un 79.59%.

Tabla 6. Manejo del tiempo, promedios de calificación más altos.

	Promedio
Soy puntual a las citas	3,98
Conozco las tareas que debo realizar cada día	3,94
Planifico mi tiempo en función de las tareas que debo realizar en el día	3,88
En mi planificación combino las tareas importantes con las urgentes	3,80
Cumplo con los plazos y fechas de cumplimiento de cada proyecto	3,80
Delego las tareas teniendo en cuenta las competencias de los colaboradores	3,78
Hago lista de tareas pendientes, jerarquizo según importancia y realizo en ese orden	3,76
Tengo identificadas las causas por las cuales pierdo tiempo	3,73

Se observó que no hay ningún elemento del manejo del tiempo que tenga un promedio por encima de 4.0, lo más alto alcanzado fue, “soy puntual a las citas” (3.98), seguido por “conozco las tareas que debo realizar cada día” (3.94).

Tabla 7. Manejo del tiempo, proporciones de calificación más bajas.

	Bastante Satisfecho	Totalmente Satisfecho	4+5
Al finalizar la jornada de trabajo reviso el cumplimiento de lo planificado	38,78	10,20	48,98
Digo NO, a algunas cosas que interfieren con la planificación que establezco	36,73	12,24	48,98
Organizo diariamente la oficina y el escritorio	32,65	16,33	48,98
Calculo el tiempo que debo utilizar en cada tarea	36,73	8,16	44,90
Paso largos ratos sin interrupciones cuando me lo propongo	32,65	6,12	38,78
Planifico tiempo para los imprevistos	24,49	4,08	28,57
Llevo trabajo a casa después de la jornada o los fines de semana	22,45	2,04	24,49

Estos fueron los 7 elementos con la proporción de calificación más bajos encontrados, tomados por debajo de 50%. Los tres elementos con más baja proporción de calificación positiva fueron; “llevo trabajo a casa después de la jornada o los fines de semana” (24,49%), “planifico tiempo para los imprevistos” (28,57), y un poco mejor que los dos anteriores, “paso largos ratos sin interrupciones cuando me lo propongo” (38,78%).

Cabe destacar que las dos calificaciones más bajas son de actitud hacia la organización. “No se tiene planificación de imprevistos” y “no lleva trabajo a la casa”. Esto se puede interpretar de dos formas, que el empleado tiene el tiempo suficiente para realizar todas las labores en el horario de trabajo, o que no tiene

suficiente tiempo en la organización para las actividades laborales dentro del horario de trabajo, sin embargo, esto tendría que ser tema de otra investigación.

Tabla 8. Manejo del tiempo, promedios de calificación más bajos.

	Promedio
Organizo diariamente la oficina y el escritorio	3,45
Ejecuto las tareas en el tiempo previsto	3,43
Al finalizar la jornada de trabajo reviso el cumplimiento de lo planificado	3,33
Paso largos ratos sin interrupciones cuando me lo propongo	3,24
Calculo el tiempo que debo utilizar en cada tarea	3,20
Planifico tiempo para los imprevistos	2,86
Llevo trabajo a casa después de la jornada o los fines de semana	2,51

El corte de esta tabla se hizo con los promedios que se encuentran por debajo de 3.5. Estos resultados reflejaron lo descrito en el cuadro anterior, donde se pudo evidenciar que el promedio de calificación más bajo fue de 2.51, para el factor “llevo trabajo a casa después de la jornada o los fines de semana”; seguido por el factor “planifico tiempo para los imprevistos” (2.86).

6.2. PRUEBAS DE HIPÓTESIS Y ANOVAS

Estas pruebas se segmentaron por la población. El análisis se realizó para encontrar el nivel de percepción que existe por área, antigüedad y género, de cada una de las secciones o variables en estudio.

6.2.1. Hipótesis por área

Ho: Todas las áreas tienen el mismo nivel de percepción hacia la Satisfacción Laboral

Ha: Al menos un área no tiene el mismo nivel de percepción hacia la Satisfacción Laboral

Tabla 9. Satisfacción laboral, ANOVA por áreas.

		Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
SATISFACCION LABORAL	Inter-grupos	1.598	3	0.533	1.809	0.159
	Intra-grupos	13.245	45	0.294		
	Total	14.842	48			

No existió evidencia suficiente para rechazar la hipótesis nula (significancia de 0.159), por lo tanto, el nivel de percepción de la satisfacción laboral fue similar para todas las áreas de la compañía. Donde las calificaciones promedio por área en orden de importancia fue; Operaciones y Procesos (3.97), Calidad y R&D / F.H y TI (3.95), Comercial y Mercadeo (3.91) y por último Finanzas y Compras (3.52). Esto significó que las calificaciones promedio por áreas estuvieron en rangos muy cercanos unos de otros, y que no hubo diferencias importantes de percepción.

Ho: Todas las áreas tienen el mismo nivel de percepción hacia el Manejo del Tiempo

Ha: Al menos un área no tiene el mismo nivel de percepción hacia el Manejo del Tiempo

Tabla 10. Manejo del tiempo, ANOVA por áreas.

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
MANEJO DEL TIEM/PO	Inter-grupos	2.369	3	0.790	3.168	0.033
	Intra-grupos	11.213	45	0.249		
	Total	13.582	48			

En esta variable existió evidencia suficiente para rechazar la hipótesis nula (significancia menor a 0.050), por lo tanto, al menos un área no tuvo el mismo nivel de percepción hacia el manejo del tiempo. Para identificar cual fue el área que tuvo un nivel de percepción diferente se hizo una prueba Post-Anova:

Tabla 11. Manejo del tiempo, POST-ANOVA por áreas.

AREA	Grupos	
	1	2
Finanzas y Compras	3.19	
Comercial y Mercadeo		3.53
Operaciones y Procesos		3.60
Calidad y R&D / F.H y TI		3.83

Con el resultado de la prueba Post-Anova se pudo evidenciar que el promedio de calificación más bajo hacia el manejo del tiempo fue en el área de Finanzas y Compras (3.19); en el intermedio estuvo Comercial y Mercadeo (3.53) y Operaciones y Procesos (3.60). La mejor calificación promedio fue en las áreas de Calidad y R&D / F.H y TI (3.83).

6.2.2. Hipótesis por antigüedad

Ho: Todos los rangos de antigüedad tienen el mismo nivel de percepción hacia n

Ha: Al menos un rango de antigüedad no tiene el mismo nivel de percepción hacia n

Donde n = satisfacción laboral y/o manejo del tiempo.

Tabla 12. Satisfacción laboral y manejo del tiempo, ANOVA por antigüedad.

		Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
SATISFACCION LABORAL	Inter-grupos	0.400	3	0.133	0.415	0.743
	Intra-grupos	14.442	45	0.321		
	Total	14.842	48			
MANEJO DEL TIEMPO	Inter-grupos	0.926	3	0.309	1.098	0.360
	Intra-grupos	12.656	45	0.281		
	Total	13.582	48			

Los resultados evidenciaron que no existe diferencia en los niveles de percepción de acuerdo a la antigüedad de los empleados (significancias por arriba de 0.050) para ninguno de los factores. Las personas nuevas como las antiguas en la empresa calificaron de forma similar la satisfacción laboral; las personas nuevas como las antiguas en la empresa calificaron de forma similar el manejo del tiempo. En la satisfacción laboral por antigüedad (años) la calificación promedio estuvo en 3.84 y para el manejo del tiempo en 3.53.

6.2.3. Hipótesis por género

Ho: Ambos géneros tienen el mismo nivel de percepción hacia n

Ha: Un género no tiene el mismo nivel de percepción hacia n

Donde n = satisfacción laboral y/o manejo del tiempo.

Tabla 13. Satisfacción laboral y manejo del tiempo, ANOVA por género.

	Diferencia de medias	Std. de la media	Sig. 1 Cola
SATISFACCION LABORAL	0.011	0	0.475
MANEJO DEL TIEMPO	0.357	0	0.028

Los resultados evidenciaron que no existen diferencias significativas en la satisfacción laboral en cuanto a los niveles de percepción por género (significancias de 0.475). Para el manejo del tiempo si existieron diferencias en los niveles de percepción por género (significancia de 0.028). Se evidenció que los hombres calificaron en promedio 3.66 y las mujeres 3.31; es decir, los hombres administran mejor el tiempo que las mujeres.

6.3. ANÁLISIS DE CORRELACIÓN, S. LABORAL Y M. DEL TIEMPO

Tabla 14. S. laboral y m. del tiempo, análisis de correlación.

Correlaciones		Motivación Personal	Ergonomía y Condiciones Ambientales	Socialización (Compañeros y Jefes)	Remuneración	MANEJO DEL TIEMPO
SATISFACCIÓN LABORAL	Correlación de Pearson	0.9034	0.8007	0.9036	0.6644	0.5172
	Sig. (bilateral)	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0001
Motivación Personal	Correlación de Pearson		0.5685	0.7427	0.5750	0.4499
	Sig. (bilateral)		0.0000	0.0000	0.0000	0.0012
Ergonomía y Condiciones Ambientales	Correlación de Pearson			0.6499	0.4600	0.5096
	Sig. (bilateral)			0.0000	0.0009	0.0002
Socialización (Compañeros y Jefes)	Correlación de Pearson				0.5100	0.4434
	Sig. (bilateral)				0.0002	0.0014
Remuneración	Correlación de Pearson					0.1912
	Sig. (bilateral)					0.1883

Estos resultados se basaron en pruebas de hipótesis, para identificar la relación existente entre la satisfacción laboral y el manejo del tiempo. Este análisis evidenció la fuerza de relación entre los dos factores y la relación con los grupos

que los componen. La hipótesis usada en la tabla matriz para encontrar dicha relación fue:

Ho: La correlación entre cada par de factores es igual a cero

Ha: La correlación es diferente de cero

En los resultados encontrados, se evidenció que la satisfacción laboral si juega un papel en relación al manejo del tiempo (significancia de 0.0001), por lo tanto, la correlación es diferente de cero, en otras palabras, si hubo una relación directa entre ambas variables con una fuerza de 0.5172, lo cual significa según Pearson una fuerza de relación moderada.

En orden de importancia, las condiciones ambientales (0.5096), la motivación personal (0.4499) y la socialización (0.4434) fueron importantes en la relación con el manejo del tiempo (significancias menores a 0.050), por lo tanto la correlación es diferente de cero, lo cual explica que existe una relación moderada con el manejo del tiempo. Mientras que la remuneración tuvo una significancia de 0.1883, no existió evidencia suficiente para rechazar la hipótesis nula, entonces la correlación entre remuneración y manejo del tiempo es cero, no existe o es débil.

7. CONCLUSIONES

Se encontró que la mayoría de elementos calificados están con promedios de calificación por debajo de 4.0. Esto deja como conclusión que la empresa debe mejorar significativamente en relación a la satisfacción laboral y manejo del tiempo incrementando su gestión relacionada al factor humano. Cabe destacar que el manejo del tiempo tiene todos sus promedios de calificación por debajo de 4.0. Los elementos que se encuentren por debajo de este valor deben de ser estudiados y analizados por las directivas de PIMAX LTDA.

A pesar que no fue buena la calificación del manejo del tiempo en ningún área de la compañía. Las peores calificaciones para el manejo del tiempo las dio el área de finanzas y el área de compras. Seguido por las áreas comercial y de mercadeo. Podría pensarse que la mala calificación de las áreas de finanzas, compras y comercial están atadas a los casos puntuales de cada cierre de mes, pero para desvirtuar ese pensamiento, la situación vivencial es diferente, pues al menos 7 personas de finanzas y compras, y 4 personas de comercial y mercadeo salen tarde o no alcanzan a terminar sus labores a tiempo, y esto sucede frecuentemente durante el mes. Es decir, los cierres de cada mes si pueden afectar la carga laboral, pero no son el problema de raíz para la situación que se presenta en la empresa PIMAX LTDA.

En cuanto a la correlación de los elementos de todo el cuestionario, se concluyó que ninguno tiene relación muy fuerte con la “satisfacción de la trayectoria laboral de los empleados”. Lo anterior refuerza el mensaje que ni la satisfacción laboral, ni el manejo del tiempo aportan fuertemente a una calificación sobresaliente.

La satisfacción laboral tuvo mejor promedio de calificación (3.85), que el manejo del tiempo (3.55), ver Anexo F. Sin embargo no son promedios de calificación muy buenos en una escala de 1 a 5, donde 5 significa “totalmente satisfecho”.

Los grupos de factores de la satisfacción laboral peor calificados fueron la remuneración (3.30) y la motivación personal (3.88), ver Anexo G. Sin embargo es de mucho cuidado, incluso equivocado concluir que la remuneración en PIMAX LTDA no está acorde con el promedio del sector en que se desarrolla su actividad económica (sector industrial), pues existen estudios e investigaciones que demuestran e incluso que soportan, que la organización se encuentra en rangos salariales por arriba del promedio del sector. Con lo cual los autores de este estudio concluyen que los empleados de PIMAX LTDA demandan mejores salarios y desconocen que están bien pagos por la organización.

Como conclusión, se identificó que la relación entre satisfacción laboral y manejo del tiempo “existe”. A pesar de no ser muy fuerte, es moderada, y es un punto importante para valorar en la estrategia organizativa de PIMAX LTDA.

8. RECOMENDACIONES

Partiendo de la última conclusión de este documento, al haber identificado una relación “moderada” entre satisfacción laboral y manejo del tiempo, los autores de este estudio recomendaron planear y ejecutar acciones que permitan incrementar las calificaciones de estos 2 factores, en función de la competitividad del recurso humano como aspecto estratégico de la organización.

Para incrementar las calificaciones de la satisfacción laboral en los empleados administrativos, los autores de este estudio han recomendado crear estrategias que permitan incrementar los promedios de calificación de los grupos que estuvieron peor calificados, en ese orden de ideas, crear estrategias en función de la *motivación personal* (3.88), ver Anexo G, factor muy importante porque al incrementar esta percepción en los trabajadores, según la teoría de Herzberg, se está trabajando en los satisfactores, es decir, en aquellos elementos que mediante la motivación incrementan la percepción de la satisfacción laboral. Estas estrategias podrían ser: involucrar más al empleado en las decisiones del negocio, darle responsabilidades que permitan hacerle sentir su importancia dentro de la organización, promoción de cargos teniendo en cuenta al personal interno de la compañía, etc.

Adicionalmente, es importante cambiar la percepción de los trabajadores en relación a la *remuneración* (3.30), ver Anexo G, factor de higiene en la teoría motivacional de Herzberg, es importante porque la remuneración trabaja como insatisfactor, es decir, no es un aspecto motivador, pero su ausencia disminuye la percepción de satisfacción del empleado.

Los autores recomendaron crear una campaña de comunicación interna que permita evidenciar el buen rango salarial con el que trabaja la compañía, o socializar con sus empleados la metodología utilizada para ajustar salarios en la organización. No se recomendó incrementar salarios bajo el argumento que dio la empresa de los niveles salariales que maneja; otro argumento dado por los autores del estudio para no incrementar salarios es que el factor de remuneración, al ser higiénico puede motivar temporalmente al empleado en el corto plazo, sin tener un efecto contundente al largo plazo para la compañía. Adicionalmente, no se identificó relación entre remuneración y manejo del tiempo para el caso PIMAX LTDA, este último, es otro argumento para tomar la decisión de que incrementar salarios no es la mejor opción para cambiar la percepción de los empleados.

En relación a la baja calificación en el manejo del tiempo (3.55), ver Anexo G, para mejorar la planificación y utilización del mismo, los autores han recomendado analizar más a fondo lo que está sucediendo en las áreas de finanzas, compras, comercial y mercadeo.

En estas áreas es donde se presentaron las más bajas calificaciones del manejo del tiempo. Los autores recomendaron desarrollar un análisis en el área de recursos humanos en función de la carga laboral en los puestos de trabajo de las áreas peor calificadas (finanzas, compras, comercial y mercadeo). Pero esta recomendación es un caso o posible tema para otro estudio e investigación, pues no está relacionada al manejo del tiempo, pero no se descarta como alternativa.

Los autores de este estudio partiendo de la evidencia que las salidas tarde de la jornada laboral de los empleados administrativos en las áreas de finanzas, compras, comercial y mercadeo no se deben necesariamente a la situación coyuntural de los cierres de cada mes, proponen invertir dinero en capacitaciones de administración del tiempo para sus trabajadores, que les den herramientas a los empleados de PIMAX LTDA para planear y utilizar mejor su tiempo laboral. El resultado de estas capacitaciones en función de mejorar el manejo del tiempo en los empleados también es tema para una nueva investigación o caso de estudio.

Relacionando los dos factores, satisfacción laboral y manejo del tiempo, se identificó que en el caso PIMAX LTDA la relación más fuerte con el manejo del tiempo lo tuvo las “condiciones ambientales y ergonomía”. Por lo anterior, se debe trabajar en mantener un lugar de trabajo adecuado para los empleados, en cuanto a equipos, zonas comunes, temperatura, espacio, etc.

BIBLIOGRAFIA

BRUNET, Luc. 2007. El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias. México. Editorial Trillas.

CHIANG Vega, M.M.; SALAZAR Botello C.M.; NÚÑEZ Partido A. 2007. CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN UN ESTABLECIMIENTO DE SALUD ESTATAL: HOSPITAL TIPO; Artículo; p.64. Vol.16.

CHIAVENATO, I. 2000. Administración de Recursos Humanos. Brasil.

DAVIS, K. y NEWSTROM. 2006. Comportamiento Humano en el Trabajo. México. Editorial Mc Graw Hill Octava Edición.

DELGADO GONZÁLEZ, A. 2010. El caso de la administración de tiempo en los estudiantes de la universidad Icesi: una guía a través de una investigación cualitativa. Estudios Gerenciales. v. 26, ISS. 114.

FORDA C.W.; NONISA S.A.; TENGB J.K. 2005. A cross-cultural investigation of time management practices and job outcomes. P. 416-424.

GARCÍA Remus, M. 2009. Desarrollo de la Habilidad de Administración del Tiempo en directivas del primer nivel del MITRANS; Universidad de la Habana; Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO); Programa Cuba.

HÄFNER, A. 2010. Time Management Training and Perceived Control of Time at Work. Stock, Armin. Journal of Psychology, Vol. 144 Issue 5.

Mc TEER. W. 2009. El ámbito de la motivación (ambiental., fisiológica, mental y social). México. Editorial El Manual Moderno S.A.

MELIÁ, J.L.; PEIRÓ, J.M. 1989. La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El Cuestionario de Satisfacción S20/23.

ORDÓÑEZ TORRES, J.L. 2005. Enfoques para la medición del impacto de la Gestión del Capital Humano en los resultados de negocio. Issue 18.

QUISPE VILLAR, V. 2008. SATISFACCION LABORAL DEL COLEGIO PRIVADO ADEU. p.3. Chiclayo.

ROBBINS Stephen P. 2005. Comportamiento Organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones. México. Editorial Prentice Hall.

SOTO, E. 2006. Comportamiento Organizacional. México. Editorial: Learning.

ANEXOS

Anexo A. Formato encuesta – Investigación cuantitativa

Cuestionario caso PIMAX LTDA

Sección A:

A lo largo de este cuestionario se le harán una serie de preguntas sobre distintos aspectos de su empresa. Por favor, utilice la siguiente escala para responder:

- 1 = Nada satisfecho
- 2 = Algo satisfecho
- 3 = satisfecho
- 4 = Bastante satisfecho,
- 5 = Totalmente satisfecho
- N/A = No aplica, No sabe, No responde

Por favor marque con un **círculo** cada una de sus respuestas u opciones que mejor se ajusten a lo que usted piensa de cada una de las preguntas.

Motivación personal		1	2	3	4	5	N/A
1	¿Está usted satisfecho con su trayectoria en la empresa?	1	2	3	4	5	99
2	¿Le gusta la empresa?	1	2	3	4	5	99
3	¿Se siente orgulloso de pertenecer a ella?	1	2	3	4	5	99
4	¿Se siente integrado en su empresa?	1	2	3	4	5	99
5	¿Es usted consciente de lo que aporta a la empresa?	1	2	3	4	5	99
6	¿La considera un poco como suya, como algo propio?	1	2	3	4	5	99
7	¿Considera usted que tiene la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo?	1	2	3	4	5	99
8	¿Considera usted que tiene la suficiente autonomía en su trabajo?	1	2	3	4	5	99
9	¿Considera usted que sus ideas son tenidas en cuenta por su jefe o superiores?	1	2	3	4	5	99
10	¿Considera usted que su trabajo es lo suficientemente variado?	1	2	3	4	5	99
11	¿Su puesto en la empresa está en relación con la experiencia que usted posee?	1	2	3	4	5	99
12	¿Su puesto en la empresa está en relación con su titulación académica?	1	2	3	4	5	99
13	¿Su puesto en la empresa está lo suficientemente valorado?	1	2	3	4	5	99
14	¿Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo dentro de su empresa?	1	2	3	4	5	99
15	¿Existen posibilidades de movilidad en su empresa?	1	2	3	4	5	99
16	¿Considera que realiza un trabajo útil para la empresa?	1	2	3	4	5	99
17	¿Tiene usted un cierto nivel de seguridad en su trabajo, de cara al futuro?	1	2	3	4	5	99
18	¿Es posible una promoción laboral basada en resultados?	1	2	3	4	5	99
19	¿Cree usted que existen oportunidades iguales en la empresa para los empleados?	1	2	3	4	5	99
20	¿Se levanta naturalmente motivado por su jornada laboral?	1	2	3	4	5	99
Ergonomía y condiciones ambientales		1	2	3	4	5	N/A
1	¿Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo?	1	2	3	4	5	99
2	¿Su puesto de trabajo le resulta cómodo?	1	2	3	4	5	99
3	¿La temperatura es la adecuada en su lugar de trabajo?	1	2	3	4	5	99
4	¿El nivel de ruido es soportable?	1	2	3	4	5	99
5	¿Los baños, comedor y zonas comunes están limpios?	1	2	3	4	5	99
6	¿Su computador funciona a una velocidad adecuada?	1	2	3	4	5	99
7	¿El lugar en el que se sienta le resulta cómodo?	1	2	3	4	5	99
8	¿Su pantalla está a la altura adecuada para usted?	1	2	3	4	5	99
9	¿Tiene espacio suficiente en su puesto de trabajo?	1	2	3	4	5	99

Anexo 1. Cuestionario caso PIMAX LTDA.

Socialización (Compañeros y Jefes)		1	2	3	4	5	N/A
1	¿Se lleva bien con sus compañeros?	1	2	3	4	5	99
2	¿Le ayudaron y apoyaron los primeros días cuando entró en la empresa?	1	2	3	4	5	99
3	¿Considera que tiene un entorno de amigos entre sus compañeros de trabajo?	1	2	3	4	5	99
4	¿Si dejase la empresa para ir a otra, lo sentiría por sus compañeros?	1	2	3	4	5	99
5	¿Trabaja usted en equipo con sus compañeros?	1	2	3	4	5	99
6	¿Su jefe o superiores le tratan bien, con amabilidad?	1	2	3	4	5	99
7	¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe?	1	2	3	4	5	99
8	¿Considera que su jefe es comunicativo?	1	2	3	4	5	99
9	¿Considera usted que su jefe es justo?	1	2	3	4	5	99
10	¿Existe buena comunicación de arriba a abajo entre jefes y subordinados?	1	2	3	4	5	99
11	¿Existe buena comunicación de abajo a arriba entre subordinados y jefes?	1	2	3	4	5	99
12	¿Su jefe o superiores escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados?	1	2	3	4	5	99
Remuneración		1	2	3	4	5	N/A
1	¿Considera que su trabajo está bien remunerado?	1	2	3	4	5	99
2	¿Su sueldo está en consonancia con los sueldos que hay en su empresa?	1	2	3	4	5	99
3	¿Cree que su remuneración está por encima de la media en su entorno social?	1	2	3	4	5	99
4	¿Cree que su sueldo está alineado con la situación económica de la empresa?	1	2	3	4	5	99

Sección B:

A continuación se presentan afirmaciones que le ayudarán a determinar cómo administra su tiempo. Lea con atención las proposiciones y marque con un **círculo** la opción que usted considera adecuada para su caso, según la escala de la Sección A, Gracias.

Administración del tiempo		1	2	3	4	5	N/A
1	Dedico tiempo a planear mi trabajo	1	2	3	4	5	99
2	En mi planificación combino las tareas importantes con las urgentes	1	2	3	4	5	99
3	Tengo un buen control de mi tiempo	1	2	3	4	5	99
4	Organizo diariamente la oficina y el escritorio	1	2	3	4	5	99
5	Tengo identificadas las causas por las cuales pierdo tiempo	1	2	3	4	5	99
6	Planifico mi tiempo en función de las tareas que debo realizar en el día	1	2	3	4	5	99
7	Le asigno a cada tarea el tiempo necesario para su desarrollo	1	2	3	4	5	99
8	Cumplo con los plazos y fechas de cumplimiento de cada proyecto	1	2	3	4	5	99
9	Realizo un lista diaria de las cosas que debo hacer	1	2	3	4	5	99
10	Controlo la ejecución de lo que planifico	1	2	3	4	5	99
11	Planifico tiempo para los imprevistos	1	2	3	4	5	99
12	Utilizo agendas u otros medios para establecer mi planificación	1	2	3	4	5	99
13	Soy puntual a las citas	1	2	3	4	5	99
14	Digo NO, a algunas cosas que interfieren con la planificación que establezco	1	2	3	4	5	99
15	Analizo la correspondencia y otros, leyendo y decidiendo sobre ellos de una vez	1	2	3	4	5	99
16	Paso largos ratos sin interrupciones cuando me lo propongo	1	2	3	4	5	99
17	Hago lista de tareas pendientes, jerarquizo según importancia y realizo en ese orden	1	2	3	4	5	99
18	Calculo el tiempo que debo utilizar en cada tarea	1	2	3	4	5	99
19	Ejecuto las tareas en el tiempo previsto	1	2	3	4	5	99
20	Conozco las tareas que debo realizar cada día	1	2	3	4	5	99
21	Llevo trabajo a casa después de la jornada o los fines de semana	1	2	3	4	5	99
22	Delego las tareas teniendo en cuenta las competencias de los colaboradores	1	2	3	4	5	99
23	Al finalizar la jornada de trabajo reviso el cumplimiento de lo planificado	1	2	3	4	5	99
24	Administro mi tiempo satisfactoriamente	1	2	3	4	5	99

Información general:

Para finalizar el cuestionario le pedimos por favor nos indique los siguientes datos de control marcando cada respuesta con un **círculo** para realizar cruces de información relevantes para el estudio.

Con esta información se pretende estratificar y realizar inferencias sobre la población.

Sexo	
Hombre	1
Mujer	2

Tiempo que lleva en la compañía	
Indique el tiempo en años:	

Área a la cual pertenece	
Calidad y R&D	1
Comercial y Mercadeo	2
Factor Humano y TI	3
Finanzas y Compras	4
Operaciones y Procesos	5

Edad	
Menos de 20 años	1
Entre 21 y 30 años	2
Entre 31 y 40 años	3
Entre 41 y 50 años	4
Más de 51 años	5

Estrato Socio-Económico	
1-2	1
3-4	2
5-6	3

Gracias por la colaboración con el proyecto, la información será entregada a la empresa para ser divulgada pertinentemente a los empleados de las áreas administrativas.

Anexo B. Satisfacción laboral, tabla de proporciones por calificación.

	TOTAL		Nada Satisfecho	Algo Satisfecho	Satisfecho	Bastante Satisfecho	Totalmente Satisfecho	NR / NA
	n	(%)						
¿Cree que su sueldo está alineado con la situación económica de la empresa?	49,00	100,00		22,45	34,69	30,61	10,20	2,04
¿Cree que su remuneración está por encima de la media en su entorno social?	49,00	100,00		22,45	42,86	18,37	10,20	6,12
¿Su sueldo está en consonancia con los sueldos que hay en su empresa?	49,00	100,00		24,49	34,69	24,49	10,20	6,12
¿Considera que su trabajo está bien remunerado?	49,00	100,00		16,33	30,61	40,82	12,24	
¿Su jefe o superiores escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados?	49,00	100,00	2,04	4,08	28,57	46,94	18,37	
¿Existe buena comunicación de abajo a arriba entre subordinados y jefes?	49,00	100,00	4,08	10,20	30,61	36,73	18,37	
¿Existe buena comunicación de arriba a abajo entre jefes y subordinados?	49,00	100,00	6,12	4,08	30,61	42,86	16,33	
¿Considera usted que su jefe es justo?	49,00	100,00	4,08	8,16	16,33	40,82	30,61	
¿Considera que su jefe es comunicativo?	49,00	100,00	4,08	4,08	28,57	38,78	24,49	
¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe?	49,00	100,00		8,16	14,29	46,94	30,61	
¿Su jefe o superiores le tratan bien, con amabilidad?	49,00	100,00	2,04	2,04	8,16	51,02	36,73	
¿Trabaja usted en equipo con sus compañeros?	49,00	100,00			14,29	63,27	22,45	
¿Si dejase la empresa para ir a otra, lo sentiría por sus compañeros?	49,00	100,00	2,04	4,08	26,53	46,94	18,37	2,04
¿Considera que tiene un entorno de amigos entre sus compañeros de trabajo?	49,00	100,00		2,04	30,61	46,94	20,41	
¿Le ayudaron y apoyaron los primeros días cuando entró en la empresa?	49,00	100,00		2,04	14,29	42,86	40,82	
¿Se lleva bien con sus compañeros?	49,00	100,00			6,12	61,22	32,65	
¿Tiene espacio suficiente en su puesto de trabajo?	49,00	100,00	2,04	10,20	18,37	40,82	28,57	
¿Su pantalla está a la altura adecuada para usted?	49,00	100,00	2,04	4,08	20,41	38,78	34,69	
¿El lugar en el que se sienta le resulta cómodo?	49,00	100,00	4,08	4,08	22,45	46,94	22,45	
¿Su computador funciona a una velocidad adecuada?	49,00	100,00	2,04	10,20	18,37	42,86	26,53	
¿Los baños, comedor y zonas comunes están limpios?	49,00	100,00		2,04	14,29	46,94	36,73	
¿El nivel de ruido es soportable?	49,00	100,00	4,08	14,29	16,33	38,78	26,53	
¿La temperatura es la adecuada en su lugar de trabajo?	49,00	100,00	4,08	6,12	14,29	42,86	32,65	
¿Su puesto de trabajo le resulta cómodo?	49,00	100,00	4,08	4,08	22,45	40,82	28,57	
¿Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo?	49,00	100,00			8,16	53,06	38,78	
¿Se levanta naturalmente motivado por su jornada laboral?	49,00	100,00		6,12	26,53	44,90	22,45	
¿Cree usted que existen oportunidades iguales en la empresa para los empleados?	49,00	100,00	4,08	18,37	24,49	36,73	14,29	2,04
¿Es posible una promoción laboral basada en resultados?	49,00	100,00	4,08	16,33	30,61	30,61	16,33	2,04
¿Tiene usted un cierto nivel de seguridad en su trabajo, de cara al futuro?	49,00	100,00	2,04	10,20	26,53	40,82	20,41	
¿Considera que realiza un trabajo útil para la empresa?	49,00	100,00			4,08	46,94	48,98	
¿Existen posibilidades de movilidad en su empresa?	49,00	100,00	2,04	22,45	34,69	18,37	18,37	4,08
¿Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo dentro de su empresa?	49,00	100,00	6,12	14,29	22,45	34,69	22,45	
¿Su puesto en la empresa está lo suficientemente valorado?	49,00	100,00	2,04	10,20	34,69	38,78	14,29	
¿Su puesto en la empresa está en relación con su titulación académica?	49,00	100,00		8,16	24,49	34,69	30,61	2,04
¿Su puesto en la empresa está en relación con la experiencia que usted posee?	49,00	100,00	4,08	6,12	16,33	38,78	34,69	
¿Considera usted que su trabajo es lo suficientemente variado?	49,00	100,00	2,04	10,20	24,49	46,94	16,33	
¿Considera usted que sus ideas son tenidas en cuenta por su jefe o superiores?	49,00	100,00	2,04	2,04	26,53	48,98	20,41	
¿Considera usted que tiene la suficiente autonomía en su trabajo?	49,00	100,00		8,16	30,61	40,82	20,41	
¿Considera usted que tiene la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo?	49,00	100,00			8,16	65,31	26,53	
¿La considera un poco como suya, como algo propio?	49,00	100,00	2,04	2,04	18,37	42,86	32,65	2,04
¿Es usted consciente de lo que aporta a la empresa?	49,00	100,00			8,16	46,94	44,90	
¿Se siente integrado en su empresa?	49,00	100,00	2,04	2,04	16,33	51,02	26,53	2,04
¿Se siente orgulloso de pertenecer a ella?	49,00	100,00		2,04	4,08	32,65	61,22	
¿Le gusta la empresa?	49,00	100,00		2,04	6,12	36,73	55,10	
Base de Cálculo: Total Entrevistados								

Anexo 2. Satisfacción laboral, tabla de proporciones por calificación.

Anexo C. Manejo del tiempo, tabla de proporciones por calificación.

	TOTAL		Nada Satisfecho	Algo Satisfecho	Satisfecho	Bastante Satisfecho	Totalmente Satisfecho	NR / NA
	n	(%)						
Administro mi tiempo satisfactoriamente	49,00	100,00		12,24	30,61	44,90	12,24	
Al finalizar la jornada de trabajo reviso el cumplimiento de lo planificado	49,00	100,00	6,12	14,29	30,61	38,78	10,20	
Delego las tareas teniendo en cuenta las competencias de los colaboradores	49,00	100,00	2,04	4,08	22,45	34,69	18,37	18,37
Llevo trabajo a casa después de la jornada o los fines de semana	49,00	100,00	26,53	22,45	26,53	22,45	2,04	
Conozco las tareas que debo realizar cada día	49,00	100,00	2,04		20,41	57,14	20,41	
Ejecuto las tareas en el tiempo previsto	49,00	100,00	2,04	10,20	34,69	48,98	4,08	
Calculo el tiempo que debo utilizar en cada tarea	49,00	100,00	6,12	20,41	28,57	36,73	8,16	
Hago lista de tareas pendientes, jerarquizo según importancia y realizo en ese orden	49,00	100,00	2,04	6,12	22,45	53,06	16,33	
Paso largos ratos sin interrupciones cuando me lo propongo	49,00	100,00		20,41	40,82	32,65	6,12	
Analizo la correspondencia y otros, leyendo y decidiendo sobre ellos de una vez	49,00	100,00		10,20	28,57	46,94	12,24	2,04
Digo NO, a algunas cosas que interfieren con la planificación que establezco	49,00	100,00	2,04	8,16	38,78	36,73	12,24	2,04
Soy puntual a las citas	49,00	100,00		6,12	22,45	38,78	32,65	
Utilizo agendas u otros medios para establecer mi planificación	49,00	100,00	2,04	8,16	26,53	44,90	16,33	2,04
Planifico tiempo para los imprevistos	49,00	100,00	8,16	30,61	32,65	24,49	4,08	
Controlo la ejecución de lo que planifico	49,00	100,00	2,04	6,12	30,61	42,86	16,33	2,04
Realizo un lista diaria de las cosas que debo hacer	49,00	100,00	4,08	8,16	30,61	36,73	18,37	2,04
Cumplo con los plazos y fechas de cumplimiento de cada proyecto	49,00	100,00		8,16	22,45	51,02	18,37	
Le asigno a cada tarea el tiempo necesario para su desarrollo	49,00	100,00		12,24	28,57	51,02	8,16	
Planifico mi tiempo en función de las tareas que debo realizar en el día	49,00	100,00	2,04		18,37	67,35	12,24	
Tengo identificadas las causas por las cuales pierdo tiempo	49,00	100,00		6,12	30,61	46,94	16,33	
Organizo diariamente la oficina y el escritorio	49,00	100,00		20,41	30,61	32,65	16,33	
Tengo un buen control de mi tiempo	49,00	100,00		10,20	30,61	48,98	10,20	
En mi planificación combino las tareas importantes con las urgentes	49,00	100,00	2,04	6,12	14,29	65,31	12,24	
Dedico tiempo a planear mi trabajo	49,00	100,00	4,08	2,04	26,53	55,10	12,24	
Base de Cálculo: Total Entrevistados								

Anexo 3. Manejo del tiempo, tabla de proporciones por calificación.

Anexo D. Satisfacción laboral, tabla de promedios de calificación.

	Total	AREA					ANTIGUEDAD				EDAD				C.S.E.		GENERO	
		Calidad y R&D	Comercial y Mercadeo	Factor Humano y TI	Finanzas y Compras	Operaciones y Procesos	2 ó menos	3 a 5	6 a 9	10 a 12	21 y 30	31 y 41	41 y 50	51 y más	Medio	Alto	Hombre	Mujer
¿Le gusta la empresa?	4,45	4,80	4,36	4,57	4,36	4,40	4,29	4,43	4,25	4,77	4,56	4,38	4,54	4,00	4,60	4,38	4,48	4,38
¿Se siente orgulloso de pertenecer a ella?	4,53	5,00	4,36	4,71	4,36	4,53	4,43	4,64	4,25	4,69	4,67	4,50	4,54	4,00	4,73	4,44	4,58	4,44
¿Se siente integrado en su empresa?	4,00	4,50	4,09	4,00	3,91	3,87	4,14	4,00	3,50	4,15	3,78	3,88	4,42	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
¿Es usted consciente de lo que aporta a la empresa?	4,37	4,60	4,45	4,43	4,00	4,47	4,36	4,21	4,38	4,54	4,33	4,31	4,54	4,00	4,27	4,41	4,42	4,25
¿La considera un poco como suya, como algo propio?	4,04	4,80	3,82	3,86	3,73	4,29	3,93	3,92	3,63	4,54	3,89	3,92	4,42	4,00	4,00	4,06	4,03	4,07
¿Considera usted que tiene la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo?	4,18	4,60	4,09	3,86	3,91	4,47	4,07	4,00	4,38	4,38	3,78	4,27	4,31	4,00	4,13	4,21	4,24	4,06
¿Considera usted que tiene la suficiente autonomía en su trabajo?	3,73	4,40	4,00	3,14	3,18	4,00	3,71	3,79	4,00	3,54	3,67	3,65	3,85	5,00	3,33	3,91	3,88	3,44
¿Considera usted que sus ideas son tenidas en cuenta por su jefe o superiores?	3,84	4,00	3,73	4,00	3,64	3,93	4,07	3,64	3,63	3,92	3,89	3,69	4,00	5,00	3,80	3,85	3,85	3,81
¿Considera usted que su trabajo es lo suficientemente variado?	3,65	4,20	3,27	3,29	3,45	4,07	4,00	3,14	3,50	3,92	3,33	3,54	4,15	3,00	3,73	3,62	3,70	3,56
¿Su puesto en la empresa está en relación con la experiencia que usted posee?	3,94	3,80	4,18	4,14	3,27	4,20	4,21	4,00	3,75	3,69	3,89	4,00	3,85	4,00	4,13	3,85	4,03	3,75
¿Su puesto en la empresa está en relación con su titulación académica?	3,90	4,20	4,09	3,83	3,36	4,07	4,00	4,00	3,75	3,77	3,89	3,88	3,92	4,00	4,00	3,85	3,97	3,75
¿Su puesto en la empresa está lo suficientemente valorado?	3,53	2,80	3,82	3,29	3,27	3,87	3,50	3,50	3,88	3,38	3,56	3,50	3,54	4,00	3,47	3,56	3,61	3,38
¿Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo dentro de su empresa?	3,53	3,80	3,27	3,57	3,27	3,80	4,07	3,14	3,63	3,31	3,89	3,42	3,54	3,00	3,67	3,47	3,58	3,44
¿Existen posibilidades de movilidad en su empresa?	3,30	3,60	3,00	3,43	2,60	3,80	3,77	3,46	2,63	3,08	3,38	3,12	3,54	4,00	3,57	3,18	3,41	3,07
¿Considera que realiza un trabajo útil para la empresa?	4,45	5,00	4,27	4,43	4,09	4,67	4,43	4,36	4,50	4,54	4,44	4,42	4,54	4,00	4,53	4,41	4,58	4,19
¿Tiene usted un cierto nivel de seguridad en su trabajo, de cara al futuro?	3,67	3,80	3,64	4,00	3,18	3,87	3,86	4,00	3,25	3,38	4,00	3,54	3,69	4,00	3,80	3,62	3,76	3,50
¿Es posible una promoción laboral basada en resultados?	3,40	3,40	3,20	3,14	3,27	3,73	3,69	3,57	3,13	3,08	3,38	3,35	3,38	5,00	3,33	3,42	3,48	3,20
¿Cree usted que existen oportunidades iguales en la empresa para los empleados?	3,40	3,00	3,70	3,43	3,18	3,47	3,85	3,36	3,13	3,15	3,50	3,42	3,15	5,00	3,27	3,45	3,36	3,47
¿Se levanta naturalmente motivado por su jornada laboral?	3,84	4,20	3,73	3,71	3,45	4,13	3,93	3,64	3,63	4,08	3,89	3,73	4,00	4,00	3,93	3,79	3,91	3,69
¿Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo?	4,31	4,40	4,27	4,43	4,09	4,40	4,29	4,43	4,50	4,08	4,44	4,31	4,23	4,00	4,33	4,29	4,24	4,44
¿Su puesto de trabajo le resulta cómodo?	3,86	3,80	3,91	4,00	3,55	4,00	3,79	4,29	3,63	3,62	3,89	3,85	3,85	4,00	4,07	3,76	3,76	4,06
¿La temperatura es la adecuada en su lugar de trabajo?	3,94	4,00	3,91	4,14	3,73	4,00	3,93	4,36	3,75	3,62	4,00	3,96	3,85	4,00	4,13	3,85	3,85	4,13
¿El nivel de ruido es soportable?	3,69	3,60	3,64	4,29	3,27	3,80	3,64	4,29	3,75	3,08	4,00	3,69	3,46	4,00	3,80	3,65	3,58	3,94
¿Los baños, comedor y zonas comunes están limpios?	4,18	4,60	4,00	4,14	4,09	4,27	4,21	4,29	4,13	4,08	4,22	4,15	4,23	4,00	4,40	4,09	4,18	4,19
¿Su computador funciona a una velocidad adecuada?	3,82	4,20	3,91	4,00	3,45	3,80	3,64	4,07	4,00	3,62	3,67	3,69	4,15	4,00	4,00	3,74	3,88	3,69
¿El lugar en el que se sienta le resulta cómodo?	3,80	3,60	3,82	4,29	3,45	3,87	3,79	4,21	3,63	3,46	4,00	3,73	3,77	4,00	4,07	3,68	3,67	4,06
¿Su pantalla está a la altura adecuada para usted?	4,00	4,60	4,18	4,00	3,55	4,00	4,07	4,29	3,75	3,77	4,00	4,00	4,00	4,00	4,13	3,94	4,00	4,00
¿Tiene espacio suficiente en su puesto de trabajo?	3,84	4,20	4,00	4,14	3,18	3,93	3,71	4,29	4,00	3,38	3,89	3,77	3,92	4,00	3,87	3,82	3,85	3,81
¿Se lleva bien con sus compañeros?	4,27	4,60	4,45	4,43	4,09	4,07	4,14	4,50	4,25	4,15	4,44	4,23	4,23	4,00	4,27	4,26	4,24	4,31
¿Le ayudaron y apoyaron los primeros días cuando entró en la empresa?	4,22	3,80	4,64	4,43	4,00	4,13	4,43	4,14	4,25	4,08	4,00	4,19	4,38	5,00	3,93	4,35	4,27	4,13
¿Considera que tiene un entorno de amigos entre sus compañeros de trabajo?	3,86	3,80	3,91	4,00	3,73	3,87	3,71	3,86	3,88	4,00	4,00	3,81	3,92	3,00	3,87	3,85	3,85	3,88
¿Si dejase la empresa para ir a otra, lo sentiría por sus compañeros?	3,77	3,50	3,64	4,00	3,73	3,87	3,71	3,71	3,88	3,83	4,11	3,62	3,92	3,00	3,73	3,79	3,66	4,00
¿Trabaja usted en equipo con sus compañeros?	4,08	4,20	4,18	4,29	3,82	4,07	4,07	4,07	4,13	4,08	4,22	4,00	4,15	4,00	4,13	4,06	4,09	4,06
¿Su jefe o superiores le tratan bien, con amabilidad?	4,18	4,20	4,36	4,43	3,82	4,20	4,21	4,21	4,13	4,15	4,56	4,08	4,15	4,00	4,33	4,12	4,18	4,19
¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe?	4,00	4,20	3,91	4,29	3,55	4,20	4,21	3,93	3,88	3,92	4,11	3,88	4,15	4,00	4,07	3,97	4,03	3,94
¿Considera que su jefe es comunicativo?	3,76	3,80	3,91	4,29	3,27	3,73	4,00	3,71	3,50	3,69	4,00	3,62	3,85	4,00	3,80	3,74	3,76	3,75
¿Considera usted que su jefe es justo?	3,86	4,00	4,27	4,00	3,09	4,00	4,21	3,71	3,63	3,77	4,22	3,65	4,00	4,00	3,73	3,91	3,94	3,69
¿Existe buena comunicación de arriba a abajo entre jefes y subordinados?	3,59	4,20	3,91	3,14	3,00	3,80	3,71	3,64	3,38	3,54	3,89	3,38	3,77	4,00	3,53	3,62	3,67	3,44
¿Existe buena comunicación de abajo a arriba entre subordinados y jefes?	3,55	4,20	4,00	3,14	2,91	3,67	3,79	3,64	3,25	3,38	3,89	3,38	3,62	4,00	3,47	3,59	3,58	3,50
¿Su jefe o superiores escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados?	3,76	4,00	4,18	3,57	3,36	3,73	4,00	3,64	3,75	3,62	4,00	3,65	3,77	4,00	3,60	3,82	3,70	3,88
¿Considera que su trabajo está bien remunerado?	3,49	3,00	3,45	3,57	3,45	3,67	3,64	3,57	3,63	3,15	3,44	3,46	3,54	4,00	3,40	3,53	3,30	3,88
¿Su sueldo está en consonancia con los sueldos que hay en su empresa?	3,22	3,20	3,33	3,14	3,09	3,29	3,58	3,31	3,25	2,77	3,25	3,24	3,08	4,00	3,13	3,26	3,03	3,60
¿Cree que su remuneración está por encima de la media en su entorno social?	3,17	2,75	2,89	3,43	3,09	3,40	3,17	3,43	3,00	3,00	3,63	2,88	3,42	4,00	3,20	3,16	3,10	3,33
¿Cree que su sueldo está alineado con la situación económica de la empresa?	3,29	3,20	3,30	3,00	3,18	3,53	3,54	3,29	3,13	3,15	3,44	3,16	3,38	4,00	3,13	3,36	3,13	3,63

Base de Cálculo: Total Entrevistados

Anexo 4. Satisfacción laboral, tabla de promedios de calificación.

Anexo E. Manejo del tiempo, tabla de promedios de calificación.

	Total	AREA					ANTIGÜEDAD				EDAD				C.S.E.		GENERO	
		Calidad y R&D	Comercial y Mercadeo	Factor Humano y TI	Finanzas y Compras	Operaciones y Procesos	2 ó menos	3 a 5	6 a 9	10 a 12	21 y 30	31 y 41	41 y 50	51 y más	Medio	Alto	Hombre	Mujer
Dedico tiempo a planear mi trabajo	3,69	4,40	3,36	3,57	3,73	3,57	3,71	4,00	3,62	3,44	3,85	3,54	4,00	3,73	3,68	3,82	3,44	
En mi planificación combino las tareas importantes con las urgentes	3,80	4,20	3,82	3,14	3,82	3,93	3,79	4,13	3,62	3,78	3,81	3,77	4,00	3,60	3,88	3,97	3,44	
Tengo un buen control de mi tiempo	3,59	4,20	3,73	3,71	3,09	3,60	3,57	3,86	3,50	3,38	3,78	3,46	3,69	4,00	3,47	3,65	3,38	
Organizo diariamente la oficina y el escritorio	3,45	3,80	3,36	3,71	3,00	3,60	3,50	3,25	3,08	4,00	3,35	3,23	4,00	3,60	3,38	3,48	3,38	
Tengo identificadas las causas por las cuales pierdo tiempo	3,73	4,40	3,55	3,71	3,45	3,87	3,71	3,93	3,75	3,54	3,89	3,46	4,15	4,00	3,53	3,82	3,56	
Planifico mi tiempo en función de las tareas que debo realizar en el día	3,88	4,40	3,82	3,71	3,64	4,00	3,79	4,07	3,63	3,92	3,67	3,81	4,15	4,00	3,80	3,91	3,63	
Le asigno a cada tarea el tiempo necesario para su desarrollo	3,55	4,60	3,27	3,14	3,27	3,80	3,64	3,79	3,13	3,46	3,44	3,38	3,92	4,00	3,67	3,50	3,19	
Cumplo con los plazos y fechas de cumplimiento de cada proyecto	3,80	3,80	3,91	4,00	3,36	3,93	3,86	4,00	3,75	3,54	3,89	3,77	4,00	3,80	3,79	3,94	3,50	
Realizo un lista diaria de las cosas que debo hacer	3,58	4,60	3,45	3,83	3,09	3,60	3,71	3,77	3,13	3,54	3,75	3,62	3,00	3,64	3,56	3,64	3,47	
Controlo la ejecución de lo que planifico	3,67	4,40	3,64	4,17	3,18	3,60	3,71	3,85	3,50	3,54	3,63	3,54	3,92	4,00	3,71	3,65	3,40	
Planifico tiempo para los imprevistos	2,86	3,00	2,45	3,43	2,91	2,80	3,07	3,00	2,50	2,69	2,67	2,73	3,15	4,00	3,20	2,71	2,56	
Utilizo agendas u otros medios para establecer mi planificación	3,67	4,60	3,82	3,83	3,27	3,47	3,64	3,62	3,88	3,62	3,88	3,46	3,92	4,00	3,36	3,79	3,33	
Soy puntual a las citas	3,98	4,40	4,27	4,14	3,27	4,07	4,00	4,29	3,50	3,92	3,89	3,92	4,15	4,00	3,87	4,03	3,88	
Digo NO, a algunas cosas que interfieren con la planificación que establezco	3,50	3,80	3,50	3,29	3,18	3,73	3,31	3,64	3,63	3,46	3,56	3,44	3,54	4,00	3,67	3,42	3,00	
Analizo la correspondencia y otros, leyendo y decidiendo sobre ellos de una vez	3,63	4,00	3,60	4,14	3,45	3,40	3,62	3,86	3,63	3,38	4,00	3,44	3,69	4,00	3,73	3,58	3,69	
Paso largos ratos sin interrupciones cuando me lo propongo	3,24	4,00	3,45	3,00	3,00	3,13	3,21	3,36	3,00	3,31	3,56	3,12	3,31	3,00	3,13	3,29	3,00	
Hago lista de tareas pendientes, jerarquizo según importancia y realizo en ese orden	3,76	4,40	3,91	4,00	3,45	3,53	3,64	3,93	3,88	3,62	4,11	3,62	3,77	4,00	3,73	3,76	3,63	
Calculo el tiempo que debo utilizar en cada tarea	3,20	4,00	2,73	3,43	2,73	3,53	3,36	3,50	2,88	2,92	3,44	3,04	3,31	4,00	3,27	3,18	2,88	
Ejecuto las tareas en el tiempo previsto	3,43	4,20	3,18	3,71	3,09	3,47	3,57	3,64	3,00	3,31	3,89	3,15	3,62	4,00	3,60	3,35	3,06	
Conozco las tareas que debo realizar cada día	3,94	4,40	4,00	4,00	3,36	4,13	4,00	4,21	3,88	3,62	4,33	3,85	3,85	4,00	3,87	3,97	3,94	
Llevo trabajo a casa después de la jornada o los fines de semana	2,51	2,60	3,00	1,57	2,64	2,47	2,71	2,07	2,75	2,62	2,22	2,65	2,46	2,00	2,47	2,53	2,31	
Delego las tareas teniendo en cuenta las competencias de los colaboradores	3,78	4,67	3,83	3,43	3,18	4,23	4,27	3,60	3,57	3,58	3,43	3,81	3,91	4,00	3,57	3,88	3,25	
Al finalizar la jornada de trabajo reviso el cumplimiento de lo planificado	3,33	3,80	3,09	3,71	2,91	3,47	3,50	3,50	2,88	3,23	3,56	3,38	3,00	4,00	3,53	3,24	3,19	
Administro mi tiempo satisfactoriamente	3,57	4,40	3,82	3,86	3,00	3,40	3,64	4,00	3,50	3,08	4,00	3,50	3,38	4,00	3,67	3,53	3,25	
Base de Cálculo: Total Entrevistados																		

Figure 5. Manejo del tiempo, tabla de promedios de calificación.

Anexo F. Tabla de promedios de calificación por factores y estratificados.

	Total	Area				antigüedad				EDAD				CSE		GENERO	
		Calidad y R&D / F.H y TI	Comercial y Mercadeo	Finanzas y Compras	Operaciones y Procesos	2 ó menos	3 a 5	6 a 9	10 a 12	21 y 30	31 y 41	41 y 50	51 y más	Medio	Alto	Hombre	Mujer
SATISFACCION LABORAL	3.85	3.95	3.91	3.52	3.97	3.94	3.91	3.74	3.75	3.94	3.77	3.93	4.00	3.87	3.84	3.85	3.84
MANEJO DEL TIEMPO LIBRE	3.55	3.83	3.53	3.19	3.60	3.61	3.71	3.40	3.39	3.68	3.46	3.61	3.80	3.57	3.54	3.66	3.31

Anexo 6. Tabla de promedios de calificación por factores y estratificados.

Anexo G. Promedios de calificación por grupos de factores.

	PROMEDIOS DE CALIFICACION
SATISFACCION LABORAL	3.85
Motivación Personal	3.88
Ergonomia y Condiciones Ambientales	3.94
Socialización (Compañeros y Jefes)	3.91
Remuneración	3.30
MANEJO DEL TIEMPO	3.55
Administración del tiempo	3.55

Anexo 7. Promedios de calificación por grupos de factores.