



**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

**PROYECTO DE TITULACIÓN ANÁLISIS DE CASOS EN OPCIÓN AL
TÍTULO DE PSICÓLOGA INDUSTRIAL**

**“SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS EMPLEADOS QUE MANTIENEN
CONFLICTO DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LA BODEGA DE LA
EMPRESA PYCCA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”.**



AUTORA:

CYNTHIA VIVIANA SÁNCHEZ BARAHONA

TUTORA:

PSIC. SANDRA ORDOÑEZ GARCIA

GUAYAQUIL, JUNIO 2017

DEDICATORIA

Dedicado a mi familia quienes me han brindado su apoyo incondicional para poder terminar mis estudios , y han estado conmigo en todo momento .

Sin dejar de mencionar a mi esposo e hijo quienes han sido mi motivación para poder culminar esta etapa y ser un orgullo para ellos .

RESUMEN EJECUTIVO

Este estudio de caso fue realizado en la ciudad de Guayaquil en la empresa PYCCA S.A., ubicada en el centro comercial "Policentro"; se lo efectuó en el año 2016; participaron el jefe y cuatro (4) empleados que laboran en el área de bodega, cuyo objetivo general fue • Determinar el nivel satisfacción laboral de los empleados para la correcta identificación de los conflictos de comunicación interna que se generan en los empleados del área de bodega.. Con respecto a la metodología es de modalidad cualitativa, por lo tanto es estudio de caso de tipo descriptivo por la observación que se ejecutó.

Entre los principales resultados obtenidos están: Es los empleados se siente insatisfecho tanto del puesto de trabajo, de las condiciones laborales, de la remuneración, del trato que reciben y sobre todo la poca valoración como persona, trabajador y como ser humano les dan, más que nada su jefe inmediato.

Existe conflictos comunicacionales porque no aceptan que los niveles de comprensión o entendimiento en el momento de expresar alguna orden emitida es deficiente; esto significa que es de mala calidad, provocando al rompimiento de acuerdos o vías para conseguir mayor entendimiento y de esta manera evitar errores y todos tengan el beneficio de un excelente trabajo y por último no poseen descriptores o dispositivos para medir tanto los conflictos internos de la comunicación como también de la satisfacción laboral en los empleados del área de bodega

ÍNDICE

	Pág.
DEDICATORIA	II
1. RESUMEN EJECUTIVO	III
INDICE	IV
2. INTRODUCCIÓN	1
3. MARCO TEORICO	4
3.1. Satisfacción	4
3.1.1. Satisfacción Laboral	5
3.1.2. Teorías de la Satisfacción Laboral	6
3.1.2.1. La teoría de los dos factores: motivación-higiene de Herzberg	8
3.1.2.1. La Teoría de la Jerarquía de Necesidades Básicas de Abraham Maslow	10
3.1.2.2. La Teoría de McGregor	11
3.1.2.3. La Teoría de Ayres y Malouff	13
3.2. Importancia de la Satisfacción Laboral.....	13
3.3. Conflicto	15
3.3.1. Tipo de Conflicto	15
3.3.2. Procesos del Conflicto	19
3.4. Comunicación	20
3.4.1. Tipo de Comunicación	21
3.4.2. Procesos de la Comunicación	23
3.4.3. Teorías de la Comunicación	25
3.4.3.1. Modelo Lineal de Pasquali	26
3.4.3.2. Modelo Circular	27

3.4.3.3. Modelo Helicoidal de Dance	27
3.4.4. Funciones de la Comunicación	28
3.4.5. Comunicación Organizacional	29
3.4.5.1. Funciones de la Comunicación Organizacional	31
3.4.6. Influencia de la Comunicación	32
3.5. Comunicación Asertiva	33
3.5.1. Respuestas Asertivas	34
3.5.2. Ventajas de la Asertividad	34
3.5.3. Aplazamiento asertivo	35
3.5.4. Pregunta Asertiva	35
3.6. La Comunicación Interna Asertiva y la influencia en la Satisfacción Laboral	25
4. METODOLÓGIA	38
4.1. Selección y Definición del caso	38
4.1.1 Ámbitos en los que es relevante el estudio	39
4.1.2. Problema	40
4.1.3. Preguntas de Investigación	40
4.1.4. Objetivos de la Investigación	41
4.1.4.1. Objetivo General	41
4.1.4.2. Objetivos Específicos	41
4.1.5. Sujetos de Información	41
4.1.6. Fuentes de datos	42

	VI
4.1.7. Constructos del estudio	46
5. DESCRIPCION DE LOS RESULTADOS	47
6. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN	52
6.1. Caso 1	52
6.2 Caso 2	56
6.3. Caso 3	60
6.4. Caso 4	64
6.5. Caso 5	68
6.1. Análisis de resultados por técnicas aplicadas	72
6.2. Análisis integrador de los instrumentos aplicados (Triangulación)	74
6.3. Discusión de Resultados	75
CONCLUSIONES	77
RECOMENDACIONES	78
BIBLIOGRAFICA.....	79
ANEXOS	83

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla # 1 Teoría bifactorial de Herzberg de Satisfacción Laboral (1959)	9
Tabla # 2 Teoría de Mc Gregor	11
Tabla # 3 Constructo del Estudio	39
Tabla # 4 Cronograma de Aplicación de Instrumento	41

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura # 1 Pirámide de Abraham Maslow	9
Figura # 2 Proceso de los Conflictos	18
Figura # 3 Tipos de Comunicación Organizacional	20
Figura # 4 Proceso de la Comunicación.....	22

1. INTRODUCCIÓN

El presente estudio de caso tiene como objetivo principal es el determinar el nivel satisfacción laboral de los empleados de esta manera se conocerán los conflictos de comunicación interna que se han generado entre los empleados del área de bodega; porque una de las problemáticas que presenta es el déficit de comunicación que existe entre el personal que labora dentro de bodega; sobre todo con el jefe inmediato; esto ha provocado malestares de como ausentismo, mal desempeño de sus labores, desconocimiento del cumplimiento de tareas y disposiciones, desmotivación, entre otros; las múltiples indagaciones científicas; desde la psicología organizacional, han considerado que los estados emocionales placenteros o positivos son el resultado de las experiencias que se dan trabajo, a lo que se denomina “satisfacción laboral”; esta es muy necesaria para que los seres humanos puedan ser productivos y capaces de mantenerse en relaciones laborales estables y saludables. (Gamboa, 2010).

En la actualidad la comunicación y la satisfacción laboral han empezado hacer los ejes de acción para que una organización, institución u organización funcione de manera efectiva; es decir reconocer las jerarquías de órdenes de forma precisa y clara; esto significa que si existe una comunicación interna asertiva las gestiones operativas de los empleados serán eficaces y existirá mayor productividad, por lo los jefes como en los empleados experimentarán satisfacción de sus puesto de trabajo y con la posibilidad de mejorar sus condiciones laborales, estas sean en remuneración (sueldos – incentivos), capacitaciones y en algunos casos asensos.

Existen diversos estudios de casos donde se involucran el constructo de satisfacción laboral; la cual refieren que es un estado emocional que implica componentes afectivos; cognitivos, evaluativos y experiencias personales; si estos están en equilibrio permitirán que los empleados tanto de áreas administrativas y operativas va a facilitar el desenvolvimiento y el desempeño tanto del cumplimiento de metas y de labores; esto genera productividad, ambiente de trabajo agradable, reconocimientos del trabajo bien realizado, satisfacción laboral y en muchos casos incentivos tanto económicos como bonos en beneficio de los empleados; esto significa que la empresa como sus trabajadores resultarían favorecidos porque existiría alta productividad y rendimiento óptimo laborales. (Moynihan & Pandey, 2007).

Así mismo donde se involucran estas dos variables; las cuales refieren que si existen una excelente comunicación interna de los puestos administrativos y operativos va a facilitar el desenvolvimiento y el desempeño tanto del cumplimiento de metas y de labores; es decir cuando existe un flujo de comunicación interna clara y precisa entre las diferentes áreas y puestos esto permitirá que el establecimiento de tareas, metas y labores sean acatados en forma adecuada lo que facilitará el cumplimiento de las mismas. (Madrid, 2008).

También existen variados estudios que combinan o relacionan la variable satisfacción laboral con otra variable como la productividad, comunicación interna, liderazgo; este es el caso del trabajo indagatorio realizado en San Lorenzo Santa Fe cuyo título es “Estrés laboral, satisfacción en el trabajo y bienestar psicológico en trabajadores de una industria Cerealera”; el propósito de este estudio era identificar las situaciones que en el ámbito de la industria cerealera son percibidas como estresantes por los trabajadores, explorar la vinculación entre el estrés percibido con el bienestar psicológico y grado de satisfacción laboral, la muestra era de, la muestra era de 64 trabajadores hombres y mujeres; entre los resultados más relevantes estuvieron que existe empleados con un nivel alto de estrés; los principales estresores fueron: “falta de justicia organizacional”, “dificultades interpersonales” y “sobrecarga laboral”.

La empresa PYCCA S.A., empezó sus actividades comerciales en Septiembre de 1.957 con un solo lugar en el centro de Guayaquil, ubicado en la calle Panamá, sus accionistas originales fueron el Señor Don José Antón Díaz Y El Señor Don Jorge Fayad. Al cabo del tiempo la empresa sufrió algunas transformaciones y hace aproximadamente 15 años se cambió la visión de tan sólo poseer un solo local comercial, para tener una cadena de almacenes que satisfagan las necesidades de los ecuatorianos en diferentes sectores y regiones del Ecuador. PYCCA ha llegado hacer una empresa exitosa que posee aproximadamente 36 locales comerciales ubicados en distintas ciudades del país, “Consolidándose como una empresa con Proyección y Liderazgo en el mercado ecuatoriano, siendo responsable y cumplidora con las obligaciones para con sus colaboradores”. (PYCCA S.A, 2016),

En este estudio investigativo se evidencia que hay un déficit en la comunicación interna entre los jefes sobre las diferentes situaciones de la empresa; lo que ha conllevado al desconocimiento del cumplimiento de tareas y disposiciones; es decir que a última hora cambian las decisiones de horarios, órdenes, tareas, por lo tanto las incumplen; lo peor de todo esto es el desconocimiento de las personas que forman parte del departamento de bodega;

por consiguiente desconocen quienes dejaron de trabajar, y más que nada quien será la persona que lo reemplazará o quien podría tomar el cargo; frecuentemente esto ocurre en el puesto de supervisor; solo disponen que cualquier empleado sea supervisor sin estimar o tomar en cuenta los años de servicios, capacidades y en muchos menos los estudios realizados; esto ha generado malestar, un ámbito de trabajo desagradable; así como también insatisfacción laboral.

Esta investigación consta de tres apartados, en el primero se efectúa la sustentación teórica que sirve como la base fundamental tanto psicológica y científica de este estudio, esto significa que se realiza una revisión exhaustiva de los diferentes teóricos que ejecutaron indagaciones de la comunicación, de la asertividad, de la satisfacción y sobre todo como estas variables se encuentran correlacionadas entre sí; estas examinaciones permitieron la explicación teórica psicológica y referencial de este trabajo científico.

En el siguiente apartado (2), se constituye en lo que se denomina el marco metodológico en donde se explicó los antecedentes y contextualización del estudio; así como también el planteamiento de la situación del problema, justificación de la técnica que se empleó, la descripción de la situación a analizar, con su diagnóstico, el objetivo general, los objetivos específicos; posteriormente se determinó los métodos, la modalidad, el tipo de estudio para luego efectuar las fases del estudio de caso.

En el último apartado (3) al presentación de los resultados en donde se utilizó la narrativa para poder explicar cada uno de los casos que se investigaron, con la respectiva triangulación de las técnicas escogidas para poder llegar a las conclusiones y recomendaciones de este estudio investigativo.

2. MARCO TEÓRICO

Antes de realizar las explicaciones teóricas psicológicas y referenciales de las dos variables que conforman este estudio investigativo, es necesario definir cada concepto de este trabajo indagatorio; por lo tanto se efectuará una revisión minuciosa de las definiciones que tanto de la variable independiente como dependiente; por consiguiente esto permitirá realizar la correlación de las mismas.

2.1. Satisfacción

Las ciencias psicológicas por siglo han investigado lo que es la SATISFACCIÓN; después de algunos siglos de debatir concluye que es La Acción de placer, de gusto, el cumplimiento de un deseo, de un anhelo o sueño; esta nace o se origina desde la respuesta de una quema; porque esta debe ser saciada, satisfecha, proporcionarle solución. Existen tres aspectos importantísimos y esenciales que son los siguientes:

- La satisfacción es siempre respecto de algo (o alguien)
- Tiene que ver con algo que se quiere (se espera, se desea, entre otros)
- Lo que se entra en relación a la espera de un cierto efecto.

Entonces se podría mencionar que la satisfacción resulta de un proceso el que comienza en una persona real y concreta, esto culmina en el mismo; esto significa que es un fenómeno totalmente subjetivo; porque lo que para algún individuo es satisfactorio para otros no; porque este parte desde la naturaleza hasta la propia medición e interpretación de su presencia o no.

Pero para que exista satisfacción o insatisfacción, como algo sentido en un individuo, muchas veces debe haber al menos una intención en otro de realizar una acción causante de un determinado resultado valorado como positivo o no, como “satisfactorio” o no.

Entonces se podría decir que la satisfacción, no estaría dada sólo como una sensación o estado individual y único, aunque esa es su esencia, sino que sería esa sensación o estado único e irrepitable que se produce en cada sujeto, dado el desarrollo de todo un complejo proceso intrasubjetivo e intersubjetivo. No es una evaluación apenas desde lo personal, sino también desde lo social, desde y con el otro, desde lo que como sujetos pertenecientes a grupos sociales determinados sienten de un modo o de otro. (SCIELO, 2013).

2.1.1. Satisfacción Laboral

Existe un sinnúmero de definiciones de satisfacción Laboral; entre las más conocidas se encuentra:

“Como la favorable o la desfavorable con respecto a las personas que trabajan evalúen con el tipo de trabajo que efectúan; toda empresa se realiza evaluaciones pero siguiendo ciertos indicadores tales como: supervisión, salarios y promoción”. (Venkatesh, 2010, pág. 34).

La satisfacción laboral subyace en diferentes elementos que se integran en ella; es decir así como la empresa una empresa puede incidir en la satisfacción de las personas que trabaja en dicha entidad; por intermedio de las políticas justas de salarios, capacitación para acrecentar la tanto la productividad o promociones por cumplimientos destacados; las personas satisfechas pueden concurrir y beneficiar al trabajo honesto, comprometido y de excelencia, lo que reduciría los precios internos de los procesos de producción.

Cualquier empleado que se sienta satisfecho ansía continuar siendo formando parte de la empresa, pero las personas insatisfechas desean cambiar de trabajo o renunciar. (Whitman D. S., 2010).

Para Herzberg que es citado en la investigación efectuada por Katia Caballero menciona que la satisfacción laboral tiene una íntima relación con la insatisfacción dentro de una empresa, estos dos factores están representados por dos fenómenos totalmente distintos y separados entre sí en la conducta profesional. Esto significa que los empleados – personas consideran en forma muy personal dos tipos de grupos de necesidades tales como:

- Ambiente físico y psicológico de la empresa.
- La que se refiere al trabajo en sí (“necesidades de motivación”).

Cuando se cumple estos dos grupos de necesidades que son satisfecha el empleado o trabajador no siente insatisfacción, pero por lo contrario si estas no son satisfechas empezará a sentir y a expresar su insatisfacción. Las personas o los trabajadores solo sentirán satisfacción de su puesto de trabajo cuando estas necesidades motivacionales sean realmente satisfechas. (Caballero Rodríguez, 2002).

Una de las definiciones que más se acopla en este estudio investigativo es la expuesta por Herzberg es la que considera la satisfacción se desprende de varios indicadores o parámetros porque engloba todas las áreas que se involucran en una organización como es la comunicación asertiva; esta proporciona el cumplimiento de tareas y ordenes jerárquicos; el mismo permite que los empleados puedan efectuar con éxito sus labores y sean considerados para bonos, ascensos y remuneración justa.

2.1.2. Teorías de Satisfacción Laboral

Las empresas, organizaciones e instituciones siempre han existido a lo largo de la historia, está dependiendo de las épocas han ido evolucionando y esto se debe que la humanidad desde todos sus contextos han ido cambiando; tanto en lo económico, social, tecnológico, cultural, político entre otros. (Werther & Davis, 2008). Por tal razón en el periodo del siglo XX los empresarios o dueños de compañías centraban su atención exclusivamente en la productividad de la empresa, pero sin descuidar el factor humano; es decir buscaban el bienestar de sus empleados. (Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 2001).

Las organizaciones o empresas no se las debe considerar como el medio que genera o provee de servicios o bienes a los clientes – consumidores de una sociedad; cualquiera que esta sea; sino que son generadores de bienestar de los individuos que son parte importantísima de una compañía y está influencia en el comportamiento de cada uno de ellos que integran una organización. (Alas, 2007, pág. 28).

En los párrafos anteriores se ha considerado la perspectiva empresarial ahora corresponde a la del individuo que desea ser un empleado que busca una organización para desea cumplir diversas expectativas, anhelos y proyectarse en el presente hacía un futuro exitoso. (Morgan, 1998). Por eso es necesario analizar una serie de determinantes, factores o características que podrán proporcionar satisfacción o no dentro de una empresa. (Galup, Klein, & Jiang, 2008, pág. 56).

En psicología organizacional, el estado emocional placentero o positivo resultante de la experiencia misma del trabajo, se denomina “satisfacción laboral”. (Moynihan & Pandey, 2007, pág. 803). Según esta definición deben existir tres indicadores importantes y principales:

- A lo que se refiere al constructo de satisfacción laboral como un estado emocional involucra dentro de su contenido el elemento.
- A lo que se refiere del proceso que resulta este involucra el elemento cognitivo y evaluativo
- La perspectiva del constructo en el trabajo y las experiencias y diferenciarlo de otras formas de satisfacción.

Son muchos los autores se han realizado diversos al estudio sobre la satisfacción laboral, en sus enfoques proponiendo diversos determinantes, por tal razón uno de las metas a seguir es el análisis dentro del marco teórico referencial las distintas teorías de la “Satisfacción Laboral”; las mismas se detallarán a continuación:

- Teoría de los dos factores: motivación-higiene de Herzberg.
- Teoría de la Jerarquía de Necesidades Básicas de Abraham Maslow
- Teoría de McGregor
- Teoría de Ayres y Malouff

2.1.2.1. La teoría de los dos factores: motivación-higiene de Herzberg

Se plantea el siguiente modelo de satisfacción laboral y considera que esta puede ser concebida por los factores internos, intrínsecos, personales o denominados como “FACTORES MOTIVADORES”; y los que causan insatisfacción laboral serían generados por los factores externos, extrínsecos o lo que denominó "FACTORES HIGIÉNICOS".

Estos factores reflejan importancias y diferencias individuales en los términos que percibidos e interiorizados por los empleados, dependiendo de los factores como se los exprese y se los evidencie.

Los **factores motivacionales – intrínsecos** son los que se refieren al constructo de satisfacción laboral; es decir releja las experiencias vividas por los empleados en un empleo que han sido remunerado, significa que aquí se expresa también contenidos afectivos. Estos factores abordan aspectos como, promoción, el reconocimiento obtenido por el trabajo, responsabilidad, factores relativos al tipo de funciones a realizar en el trabajo, entre otros.

En cambio los **factores extrínsecos**: Poner en claro sobre la satisfacción del empleado con factores relativos a la empresa con respecto al trabajo, así como también al horario, el sueldo o remuneración, las ambientes físicas de trabajo, entre otros.

Estos dos factores son completamente diferentes e independientes; porque uno provoca insatisfacción y otra satisfacción; esto significa que no son extremos contrarios sino más bien continuos, aislados y paralelos que generalmente se presentan en toda empresa, en algún momento.

La teoría de Herzberg, es la que sustenta este estudio investigativo porque relaciona la satisfacción e insatisfacción personal con el tipo de liderazgo que puede manejar un supervisor de seguridad; así como también en qué momento se genera la confianza personal que da paso a la confianza organizacional y esta a su vez como puede llegar a motivar a los empleados o miembros de algún equipo o grupo determinado.

Teoría bifactorial de Herzberg de Satisfacción Laboral (1959)

Categoría	Factores motivadores		Categoría	Factores higiénicos	
Satisfactores	Factores que producen satisfacción cuando van bien	Factores que no producen insatisfacción cuando van mal	Insatisfactorias	Factores no producen satisfacción que cuando van bien	Factores que producen insatisfacción cuando van mal
	<ul style="list-style-type: none"> •Realización exitosa del trabajo. •Reconocimiento del éxito obtenido por parte de los directivos y compañeros. •Promociones en la empresa, entre otros. 	<ul style="list-style-type: none"> •Falta de responsabilidad. •Trabajo rutinario y aburrido, entre otros 		<ul style="list-style-type: none"> •Status elevado. •Incremento del salario. •Seguridad en el trabajo, entre otros 	<ul style="list-style-type: none"> •Malas relaciones interpersonales. •Bajo salario. •Malas condiciones de trabajo, entre otros.

Tabla #1

Fuente: Teoría bifactorial de Herzberg de Satisfacción Laboral (1959)

Elaborado por: Yosamne Fonseca Marante

Esta teoría se relaciona por completo con el liderazgo transformador que es otro factor que se determina en este estudio investigativo; así como también los factores que permiten que un líder convertidos de modelos mentales obsoletos; puedan influir en los seguidores o subalternos para que la realidad tanto de los empleados o miembros de un grupo como también de la empresa pueda producir el cambios significativos.

De esta manera se puede producir satisfacción personal, profesional y laboral de los miembros de una empresa o grupo; lo que conllevará a una mejor productividad en cualquier organización; esto significa que tanto la empresa como sus empleados deberán compartir responsabilidades y mantener comunicación constante; lo que permite familiaridad, interrelación y disminución de los niveles de poder e incremento altos niveles de sentido de pertenencia de grupo o de empresa. (Marante, 2010).

2.1.2.2. La Teoría de la Jerarquía de Necesidades Básicas de Abraham Maslow

Esta teoría de la jerarquía de necesidades Básicas fue expuesta por Abraham Maslow; esta es de enfoque psicológico que examina acerca de la motivación humana. Este teórico de la corriente psicológica humanista; refiere que la conducta humana está siempre motivada a satisfacer cualquier necesidad que considere a priori según sea el individuo, esto significa que existen jerarquías de las necesidades humanas, y esta debe empezar desde la más básica hasta la más elevada; una de esta no se satisface entra en equilibrio estas jerarquías. Maslow en 1954 por primera vez introdujo el concepto de la Pirámide de Maslow en el artículo "A Theory of Human Motivation" y en su libro "Motivation and Personality".

Mientras la escuela psicoanalista y la conductista centraba sus investigaciones en la conductas conflictivas - problemáticas y en el aprendizaje desde un ser pasivo, en cambio Abraham Maslow se preocupaba por conocer y saber que le hace feliz o lo que no un individuo; es decir ¿Cómo? puede colaborar para que este sienta satisfacción en el momento de mejorar sus desarrollo personal e individual y la autorrealización.

Este humanista consideraba que todas las personas poseen un anhelo innato para autorrealizarse, es decir que se centren en saber que quieren ser; para que están en este mundo o cual es el propósito de su vida; para llegar a la cúspide

de la Pirámide expresó que es necesario cubrir primero las necesidades más básicas que posea el ser humano. Estas necesidades se encuentran desde la base hasta llegar a la cima de esta Pirámide:

- Fisiológicas: Alimentarse, respirar, descanso, sexo entre otros
- Seguridad: trabajo estable, comida asegurada entre otros
- Afiliación: Amistad, afecto e intimidad sexual
- Reconocimiento: Auto reconocimiento, confianza, respeto y éxito.
- Auto realización: Moralidad, creatividad, espontaneidad entre otros.

En la Pirámide de Maslow, se grafican desde las necesidades más básicas hasta las necesidades más complejas.

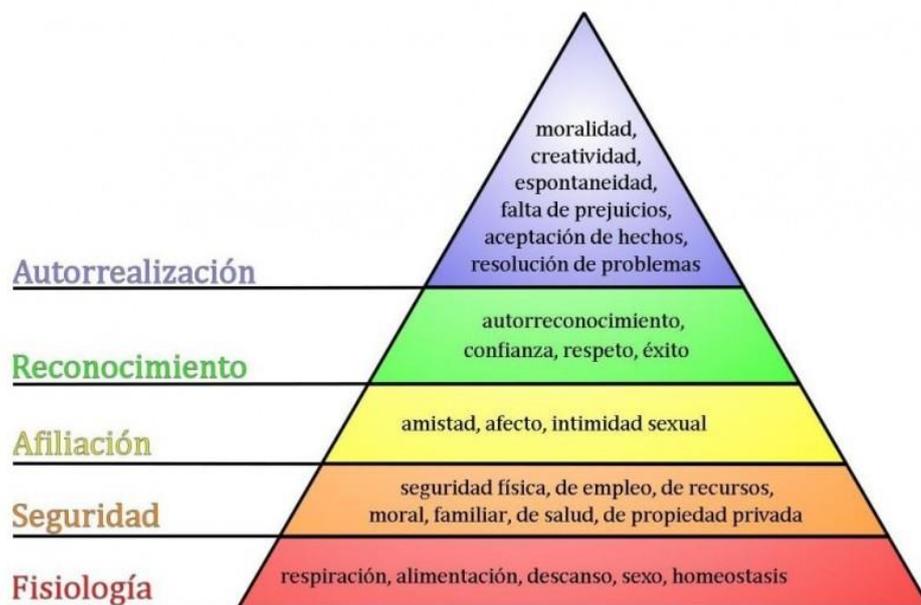


Figura # 1

Fuente: <https://psicologiaymente.net/psicologia/piramide-de-maslow>

Elaborado por: Abraham Maslow 1945

2.1.2.3. La Teoría de McGregor

Más conocida como la teoría X y teoría Y de Douglas McGregor, esta se fundamenta en dos formas absolutistas de percibir el comportamiento humano, adoptadas por los gerentes para motivar a los empleados y obtener una alta productividad.

Este indagador de la satisfacción laboral en su libro “El lado humano de las organizaciones”; describe en forma clara la visión que poseen los gerentes, directivos o jefes de una empresa para que sus empleados sean productivos;

desde estas investigaciones concluye que siempre va a existir la visualización de la TEORÍA X y la TEORÍA Y; desde el constructo X los jefes, directivos consideran que los empleados son como animales de trabajo que sólo puede accionar bajo la amenaza, increpaciones o albertencias; mientras que otro grupo base el principio que las personas desean, necesitan y quieren trabajar para satisfacer sus necesidades. Mcgregor detalla claramente en que consiste la Teoría X y Y; incluso la realizan en una tabla a continuación se describe

- **Teoría X.-** Está basada en el antiguo precepto del garrote y la zanahoria y la presunción de mediocridad de las masas, se asume que los individuos tienen tendencia natural al ocio y que, como el negrito del batey (la canción), el trabajo es una forma de castigo o como dicen por ahí “trabajar es tan maluco que hasta le pagan a uno“, lo cual presenta dos necesidades urgentes para la organización: la supervisión y la motivación.
- **Teoría Y.-** Los directivos de la Teoría Y consideran que los empleados encuentran en el empleo una fuente de satisfacción y que se esforzarán siempre por lograr los mejores resultados para la organización, siendo así, las empresas deben liberar las aptitudes de sus trabajadores en favor de dichos resultados. (López, 2001).

Teoría de Mc Gregor

Teoría X	Teoría Y
♣ Al individuo le disgusta inherentemente el trabajo y lo evita de ser posible.	♣ La gente disfruta del trabajo por naturaleza.
♣ Por tanto, si se quiere que produzca, a la mayoría de las personas se les tiene que dirigir, controlar y amenazar.	♣ La mayoría de las personas son capaces de controlarse y dirigirse si se les motiva para que persigan un fin.
♣ Las personas prefieren ser dirigidas, porque no les gusta dirigir responsabilidades y desean seguridad por encima de todo.	♣ El trabajador promedio no sólo aceptará sino que buscará activamente la responsabilidad.

Tabla # 2

Fuente: <https://www.google.com.ec/search?q=La+Teoría+de+McGregor&rlz=1C1AV>

Elaborado por: Lic. Esp. Rosanna Silva

2.1.2.4. La Teoría de Ayres y Malouff

Esto dos teóricos investigadores postulan que una forma de capacitar a los empleados para ser parte de la solución y no parte del problema consistirá en que se sientan emocionalmente bien, es decir que se sientan positivos y satisfechos. Es decir que proponen que cuando los empleados se empoderan de una empresa tienden a la resolución de conflictos y problemáticas que se le presenten.

Este postulado se basó en la Teoría Social Cognitiva de Bandura. (Ayres & Malouff, 2007, pág. 279).

2.2. Importancia de la Satisfacción Laboral

Muchos autores consideran que cuando existe un incremento satisfacción laboral también el empleado experimenta mayor satisfacción profesional y personal; esto significa que cuando un empleado se siente motivado, apreciado y que realmente está calificado para realizar un determinado trabajo se refleja en las otras esferas de su vida. El autor de la tesis titulada "Estrés laboral asistencial, recursos de afrontamiento y satisfacción laboral en trabajadores de la salud de la ciudad de Rosario"; en su investigación refleja y describió que la bienestar y prosperidad que se manifiesta en el trabajo incide positivamente en la satisfacción con la vida en general. (Paris, 2008)

La satisfacción laboral está asociada o relacionada con liderazgo transformador; esto significa que cuando existe un líder que cambia esquemas mentales tradicionales y se convierte un transformado de ideales viables y objetivos en donde exista un bienestar común; los empleados de una organización o empresa experimentarán todo tipo de satisfacción; podría indicar que existe el liderazgo organizacional eficaz. (Arnold K., 2007).

En cuando se trata de una organización o empresa, existe un líder que realmente sea un transformador, este promueve relaciones que se caracterizan por minimizar las distancias al poder, el incrementar los altos niveles de confianza. (Yukl., 2008)

Otro autor afirma que a confianza es uno de los factores primordiales en la estructuración de las relaciones interpersonales - humanas proponen que a

pesar de significativa e importante que es esta es una entidad quebradizo y débil, que al mismo tiempo dificultosa para edificar como para destruir. (Searle, 2004)

Es importante que en toda organización o empresa exista liderazgo pero transformado basado en la confianza organizacional de esta manera se podrá conseguir sus objetivos y retener recursos humanos valiosos, pero esto debe estar basado en la confianza personal. (Six & Sorge, 2008)

Schoorman, Mayer y Davis, efectúan una investigación exhaustiva así como también un análisis sobre confianza interpersonal, los resultados que obtuvieron fueron sorprendentes porque identificaron dos vertientes en su conceptualización:

1. La confianza se va desarrollando en base a la convicción de que existe un intercambio progresivo y paulatino. Esto significa que nunca la confianza se basará en los propios intereses; los dejará a un lado en beneficio común - colectivo (indulgencia, afectividad o buena voluntad).

2. Mantiene que la confianza coexiste en las perspectivas de que las situaciones sucedan como deben ser, es decir que serán previsibles.

Estas dos vertientes están íntimamente relacionadas y las dos se encuentran en la confianza personal, ninguna de ellas puede estar separada, sino no se produciría la confianza personal.

Cuando existe la confianza personal se empieza a desarrollar la confianza organizacional, pero esto ocurre siempre y cuando la empresa genere niveles de confianza, familiaridad e interrelación entre sus empleados. En estas instancias se va distinguen dos grandes áreas de análisis:

1. Esperanza en el supervisor
2. Esperanza en la organización (McEvily, 2003)

Cuando se trata de creer en el supervisor y hace referencia a la buena voluntad del empleado de admitir disposiciones frente a las operaciones que sean difíciles de controlar. Por otro lado cuando se menciona la confianza en

la empresa proviene de los códigos que lo sustentan y ecuanimidad que se deriva de las personas de alta jerarquía. Es decir que la confianza en el líder-jefe y al confianza en la empresa tienen de referencias pasadas y resultados diversos; y esto se debe porque la confianza en la empresa incide sobre la aspiración, el deseo y los anhelos de seguir desarrollándose como profesional y obteniendo el sentido de pertenencia a una empresa de terminada; por otro lado la confianza en el jefe incide sobre manera en las conductas de los subordinados e impresiona en la salud laboral. (Lim. T, 2000).

2.3. Conflicto

Se puede considerar que el conflicto es una disputa, por una discrepancia, diferencia supuesta, un confrontamiento de intereses, actitudes o percepciones contrarias entre dos o más partes; así mismo se discurre que el conflicto es connatural; es decir que es propio del ser humano; está en correspondencia directa con el esfuerzo por vivir.

La gran mayoría de los conflictos se encuentran relacionado con las sensación, percepción de miedo – temor, con los procesos de estrés; con las satisfacción de las necesidades y por último en el desarrollo de la acción que puedan influir o conllevar a conductas violentas o agresivas (Vinyamata, 2003, pág. 315).

2.3. 1. Tipos de Conflictos

Existen cinco (5) tipos de conflictos, los mismos se enumeran a continuación:

- Conflictos de relación
- Conflictos de información
- Conflictos de intereses
- Conflictos estructurales
- Conflicto valores

Conflictos de relación

Esto se debe a fuertes discrepancias emocionales negativas; se podría decir que son falsas percepciones o estereotipos, por una deficiente comunicación o también a comportamientos incorrectos y repetitivos. Este tipo de disputa conllevan frecuentemente a conflictos innecesarios e irreales, a pesar de que existan recursos para mediar dichas situaciones; es decir se presenten condiciones objetivas. (Moore, 1986, pág. 26).

Causas:

- ✓ Presencia de una alta intensidad emocional.
- ✓ Percepciones equivocadas u opiniones estereotipadas.
- ✓ Comunicación pobre o malentendidos.
- ✓ Comportamiento negativo reiterado.

Posibles intervenciones:

- ✓ Controlar la expresión de las emociones a través del proceso, de aceptación de reglas básicas, de reuniones privadas con las partes, entre otros.
- ✓ Promover la expresión de las emociones legitimando los sentimientos y proveyendo el cauce adecuado para ello.
- ✓ Clarificar las percepciones de las partes y construir percepciones positivas.
- ✓ Mejorar la calidad y la cantidad de la comunicación.
- ✓ Bloquear los comportamientos negativos reiterados, cambiando la estructura.
- ✓ Incentivar las actitudes positivas de resolución de problemas.

Conflictos de información

Causas:

- ✓ Carencia de información. - Información defectuosa.
- ✓ Opiniones diferentes acerca de lo que es relevante.
- ✓ Interpretaciones diferentes de los datos.
- ✓ Diferentes procedimientos de valoración

Posibles intervenciones:

- ✓ Alcanzar un acuerdo acerca de qué datos son los importantes para el caso.

- ✓ Acordar un procedimiento para obtener datos.
- ✓ Desarrollar criterios comunes para valorar los datos.
- ✓ Remitirse a terceros expertos para obtener opiniones independientes o para salir de puntos muertos.

Conflictos de intereses

Causas:

- ✓ Situación de competencia (percibida o real).
- ✓ Intereses substantivos en conflicto.
- ✓ Intereses procedimentales en conflicto.
- ✓ Intereses psicológicos en conflicto.

Posibles intervenciones:

- ✓ Centrarse en los intereses, no en las posiciones.
- ✓ Buscar criterios de solución objetivos.
- ✓ Desarrollar soluciones integradoras de las necesidades de todas las partes.
- ✓ Buscar maneras de ampliar las opciones o alternativas de solución, y los recursos disponibles.
- ✓ Desarrollar intercambios o compensaciones para satisfacer intereses de diferentes intensidades.

Conflictos estructurales

Causas:

- ✓ Patrones de comportamiento o de interacción destructivos.
- ✓ Desigualdad en el control, la propiedad o la distribución de recursos.
- ✓ Desigualdad en el poder y en la autoridad.
- ✓ Factores geográficos, físicos o ambientales que impiden la cooperación.
- ✓ Limitaciones temporales.

Posibles intervenciones:

- ✓ Definir claramente y cambiar los roles de cada uno.
- ✓ Reemplazar los patrones de comportamiento destructivo por otros cooperativos.
- ✓ Resituar la propiedad o el control de los recursos.
- ✓ Establecer un proceso de toma de decisiones imparcial y mutuamente aceptable.

- ✓ Pasar de una negociación por posiciones a una basada en el análisis de intereses.
- ✓ Modificar los medios de influencia utilizados por las partes (menos coerción, más persuasión).
- ✓ Modificar el tipo de relaciones físicas y ambientales entre las partes (cercanía y distancia).
- ✓ Modificar las presiones externas sobre las partes.
- ✓ Cambiar las limitaciones temporales (más o menos tiempo).

Conflictos de información

Causas:

- ✓ Diferencias de criterio al evaluar las ideas o los comportamientos.
- ✓ Existencia de objetivos sólo evaluables intrínsecamente.
- ✓ Diferencias en las formas de vida, ideología y religión.

Posibles intervenciones:

- ✓ Evitar definir el problema en términos axiológicos.
- ✓ Permitir a las partes estar de acuerdo o en desacuerdo.
- ✓ Crear esferas de influencia en las que domina un conjunto de valores.
- ✓ Buscar un objetivo jerárquicamente superior que todas las partes compartan. (Moore, 1986, pág. 26)

2.3. 2. Procesos del Conflicto

Cuando se habla de proceso del conflicto se considera cinco (5) etapas, que a continuación se detallaran:

- ✓ Oposición potencial o incompatibilidad
- ✓ Cognición y personalización
- ✓ Intenciones
- ✓ Comportamiento
- ✓ Resultados.

Para este autor los únicos capaces de generar conductas comunicacionales y sociales son los seres racionales, es decir los seres humanos que transmiten y reciben sensorial e intelectualmente un mensaje; como expresa Pasquali a este proceso se le denomina "Con-Saber" de la conciencia de la co-presencia de dos individuos para que pueda producir la comunicación, (el saber que existen dos presencias, la del "otro" y la propia), que interactúan simétricamente, tratando de acondicionar la voluntad de entendimiento mutuo, es lo que se denomina diálogo.

También menciona que "No hay "comunicación" ni relaciones dialécticas de otro tipo con la naturaleza y la materia bruta" en este caso sólo existe una "relación monovalente" o una "relación de información", donde los mensajes emitidos no tendrían retorno mecánico, porque los participantes presentan un bajo coeficiente de comunicabilidad. (Pasquali, 1979, págs. 33- 63).

2.4.1. Tipo de Comunicación

La clave principal para que exista una buena o excelente comunicación consiste en que ésta fluya de los niveles superiores a los inferiores y viceversa; si no existe este proceso la comunicación no será efectiva, por lo tanto no asertiva; esto debe comenzar desde los altos mandos, porque de esta manera los empleados se acostumbrará a recibir las disposiciones y órdenes claras, lo que permitirá el cumplimiento tanto de tareas como de objetivos.

Entre los tipos de comunicación en una empresa, organización o institución se clasifican según:

Flujo de comunicación formal, pueden ser

- **Descendente.-** Es aquella que se relaciona directamente con las funciones administrativas de dirección y control, compuesta generalmente por órdenes, instrucciones, avisos, políticas, normas de información y sugerencias.

Organizaciones con un ambiente autoritario y muy jerarquizado.

- **Ascendente.-** Es la comunicación que se establece entre personas que tiene un nivel jerárquico diferente dentro del organigrama. En este caso,

es el subordinado el que establece una comunicación con su superior para hacerle llegar: sugerencias, información, peticiones y quejas.

En ambientes organizacionales democráticos y participativos.

- **Horizontal o diagonal.-** Es aquella en que la interacción es al mismo nivel jerárquico en el organigrama funcional; es decir de “Tú a Tú”. Esta clase de comunicación se emplea para acelerar el flujo de información, mejorar la comprensión y coordinar los esfuerzos para el logro de objetivos. (Olamendi, 2006).



Figura # 3

Fuente: <https://www.google.com.ec/search?q=tipos+de+comunicacion+organizacional>

Elaborado por: Martha Tagua

2.4.2. Procesos de la Comunicación

El objetivo fundamental, esencial y básico de la comunicación es de:

- ✓ Formar
- ✓ Educar
- ✓ Informar
- ✓ Desinformar

- ✓ Emocionar
- ✓ Influcidar
- ✓ Interaccionar
- ✓ Relacionarse.

Por lo tanto el objetivo es que en la psiquis de cada receptor se visualicen mentalmente una imagen lo más parecido a lo que imagina el emisor en el instante o momento que emite el mensaje.

En el proceso de la comunicación existen elementos que la componen, que son las siguientes

- ✓ Fuente o emisor
- ✓ Codificador
- ✓ Mensaje
- ✓ Canal
- ✓ Decodificador
- ✓ Receptor
- ✓ Feed back.

- **Fuente o Emisor.-** Es aquel que inicia este proceso, este es continuo y consecutivo en donde el emisor después de emitir el mensaje de vuelve receptor y viceversa.; siendo un dinamismo propio del proceso. Es importante recordar que el emisor antes de emitir el mensaje primero piensa, es aquí donde el cerebro procesa la información en forma de imágenes para luego transmitirla.
- **Canal.-** Es aquel que permite que el mensaje se desplace, este está formado por: aire que nos rodea, posibilita que la voz humana se traslade en el espacio.

Otros tipos de canales:

- ✓ Código Morse
- ✓ Cable de red telefónica
- ✓ Las microondas para las comunicaciones inalámbricas
- ✓ Los satélites.

- **Proceso de codificación del mensaje.-** Es aquí donde se emite el mensaje atraviesa el canal luego llega al receptor, este codifica el mensaje; posteriormente se produce lo inverso, es decir el emisor se convierte en receptor y viceversa. El mensaje puede llegar de forma de información digital y los transforma de manera analógica; esto significa que el receptor construirá sus propias imágenes mentales, y estas imágenes están relacionadas con su historia personal, sus sentimientos, sus emociones, sus experiencias, entre otros.

Es difícil conseguir que la imagen original que el emisor posee en su mente y lo induce a transmitir el mensaje, no pueda llegar esa misma imagen al receptor cuando recibe la información. Por tal motivo es necesaria la comunicación porque permitirá el entendimiento de lo emitido por el emisor y captado por el receptor, en muchas ocasiones no se logra, es el propósito principal, es decir que la las imágenes mentales lleguen lo más clara y preciso que se pueda entre los interlocutores.

- **Feed- back.-** asumiendo que el receptor no ha llegado a una completa comprensión de lo que el emisor le está diciendo, este se constituye ahora en emisor, lanza un mensaje al aire, atraviesa el canal y llega al receptor (el que antes fue emisor) con un mensaje que el receptor convertirá (decodificará) en lenguaje analógico, para construir una nueva imagen y corroborar si su mensaje original ha sido comprendido. Esto significa que la comunicación implica un ida y vuelta, circularidad, así surge el **feed-back** (retroinformación, el retorno), para irse ajustando paulatinamente y con sucesivos mensajes desde el emisor al receptor y viceversa, las imágenes mentales de ambos interlocutores. (Smachetti, 2009, pág. 12).

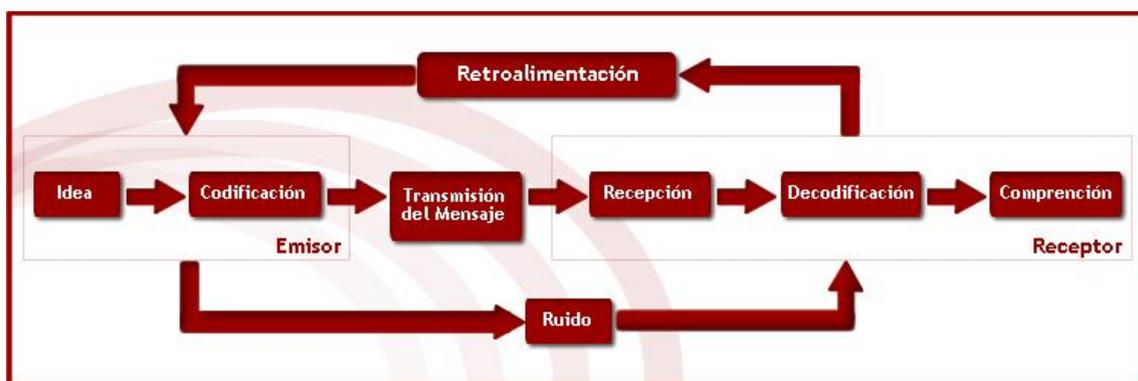


Figura # 4

Fuente: http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias_administrativa/oa19/comunicacion_direccion_naturaleza_proyecto/z6.htm

Elaborado por: Instituto Tecnológico de Sonora

2.4.3. Teorías de la Comunicación

Antes de describir y explicar los diferentes modelos de comunicación es preciso mencionar que este se lo efectúa por medio de PROCESOS en el que interviene elemento que se correlacionan y con sus funciones específicas lo que podría facilitar o no la comunicación; lo que podría acceder a la comprensión o no.

Para el teórico Pascuali, considera que la comunicación se exterioriza de una manera sincrónica, esto significa de forma temporal, dinámica y ubicada situacionalmente, Dance añade que la comunicación se encuentra en un constante cambio de idea, palabras y comprensión, es decir evoluciona continuamente.

Aristóteles en su Retórica habló de tres elementos: el orador, el discurso y el auditorio. (Aristóteles, 2005).

2.4.3.1. Modelo Lineal de Pasquali

Para este teórico refiere que la comunicación es lineal, es decir que una vez emitida una palabra, frase o dialogo no puede retroceder, esto significa que va hacia adelante; y que las conductas expresadas y observadas en el pasado, no se pueden cambiar en el futuro, esto significa que si la comunicación pudo haber sido positiva o negativa, van a poseer las mismas características sin evolucionar en el tiempo, porque la comunicación está situada en el momento en donde se proporcionó un dialogo que fue expresado, este no cambiará.

En comunicación humana existe un proceso en donde se interviene diferentes y varios elementos que permite que la comunicación se ejecute, a través de los órganos receptores aferentes y eferentes: vista oído, habla, tacto, olfato; lo que permite que se genere un mensaje específico en otro individuo en donde se ejecuta el papel de receptor y de decodificador final en una comunicación directa. (Salazar, 2011, pág. 2).

Para este tipo de modelos lineales las etapas básicas en el proceso de comunicación humana son:

- ✓ Decisión sobre el mensaje

- ✓ Codificación del mensaje deseado
- ✓ Transmisión de información
- ✓ Recepción del mensaje
- ✓ Decodificación e interpretación del mensaje. (Berlo, 1987, pág. 35).

2.1.3.2. Modelo Circular

Este modelo de comunicación circular se caracteriza por tener dos tipos de funciones:

- 1.- Lo que comunicamos y el modo de hacerlo, la altera para el futuro.
- 2.- La que retrocede hasta llegar al punto de partida, pudiendo restringir y obstaculizar futuras comunicaciones. (Alisina, 1995).

Este tipo de comunicación es aquella que introduce del Feed-Back, porque considerad dos resultados inmediatos:

- a) Cuestiona la concepción conductista de la comunicación en términos estímulo/respuesta y plantea serios problemas a las teorías de la aguja hipodérmica que se centran en el efecto directo de la comunicación.
- b) Plantea una progresiva complejización en los modelos de la comunicación que irán incluyendo más elementos de mediación y procesos de influencia mutua. (Alisina, 1995).

En los modelos circulares los elementos que se interviene los siguientes:

- ✓ Role-taking
- ✓ Feedback
- ✓ Contexto
- ✓ Interacción
- ✓ Relación social.

2.4.3.3. Modelo Helicoidal de Dance

Este tipo de modelo es aquel que permite observar y evidenciar los aspectos patológicos de la comunicación por medio de una graficación; el helicoide es aquel que mezcla los atributos agradables de la línea recta y del círculo, impidiendo que se marquen o se produzca los puntos desagradables y débiles de estas dos posiciones.

Este modelo en cualquier momento puede proporcionar evidencias simétricas de la definición de la comunicación, cuando se moviliza hacia adelante, esta regresa a sí mismo en el mismo momento en fracciones de segundos y que en ocasiones es afectada principalmente por la espira de la cual ella surge.

El Helicoidal propuesta por Dance considera que este método proporciona resultados, porque se libera de manera progresiva de sus distorsiones de bajo nivel.; por esta razón el proceso de comunicación se encuentra en constante movimiento hacia adelante, aunque siempre depende de cierta medida del pasado, que le participa tanto al presente y al futuro. El proceso helicoidal de la comunicación ofrece una imagen geométrica flexible y útil para la consideración del proceso comunicativo.

Este tipo de comunicación helicoidal va a representar las característica más básicas de cualquier individuo, como es la permisología (etimológicamente se considera el tratado de los permisos) de evolucionar, de cambiar, de corregir errores o añadir refuerzos a las interacciones positivas del pasado, no es una comunicación absolutista, ni determinista, por lo que presenta un desarrollo constante e interminable, esto sucede a nivel individual y colectivo, ya que los seres humanos entramos en los modelos helicoidales de las personas que nos rodean. (Maraboto, 2014).

2.4.4. Funciones de la Comunicación

- **Informativa.-** Esta se refiere a que la información es transmitida y receptada. Cuando se transmite una información y esta es receptada una persona se le proporciona un cumulo de experiencia estas pueden ser emocional, sentimental, histórica y social; así como también pone en manifiesto la formación de habilidades, hábitos y convicciones. La función informativa por intermedio del emisor influye sobre manera en el estado emocional y mental del receptor y esto se debe por el aporte de información nueva.
- **Afectivo – valorativa.-** El emisor debe conceder a su mensaje un impulso afectivo que el mismo demande, no siempre los mensajes necesitaran de la misma emocionalidad y emotividad, por ello es de suma importancia para la estabilidad emocional de los individuos y su realización personal. Gracias a esta función, los individuos pueden establecerse una imagen de sí mismo y de los demás.

- **Reguladora.-** Esta se refiere con la regulación del comportamiento de las personas que tienen con respecto a su prójimo – semejante. De la capacidad autorreguladora y del individuo depende el éxito o fracaso del acto comunicativo; un ejemplo claro es lo que sucede con las críticas que otros proporcionan de una persona; esto permite conocer la valoración que los demás tienen para esa persona; es importante que esta crítica sea afrontada y asimilada permite, para modificar conductas y actitudes. (Amorós, 2007, pág. 23).

2.4.5. Comunicación Organizacional

Hoy en día la comunicación dentro de las empresas, instituciones u organizaciones se ha vuelto un aspecto importantísimo, porque esto forma parte del éxito de cualquier entidad sea pública o privada. Paulatinamente los directivos y gerentes se han percatado de que para que exista un buen funcionamiento, ejecución de cualquier proyecto – plan y alcanzar los objetivos propuesto es necesario tener una eficaz y adecuada estructuración y dinamismo en las redes de comunicación interna de cualquier organización.

Por esto es necesario esforzarse para unificar y conocer la cultura organizacional; es decir “Hablar el mismo Idioma”; ofreciendo los mismo recursos para que así los empleados efectúen de forma satisfactoria el trabajo, el cumplimiento de tareas y de órdenes; para que se motiven a hacerlo con gusto, responsabilidad y con ánimo; esto debe partir desde los directivos de las empresas; es decir deberá ser una prioridad, siendo una de las funciones que debe cumplir como un buen comunicador organizacional.

Los directivos o jefes departamentales deberán fomentar el liderazgo, la creatividad y la retroalimentación para que de esta manera puedan tener un equipo capacitado, con profesionalismo y decido, empoderándose de los objetivos planteados, por la misión y visión tanto por el departamento al cual representa y por los de la compañía; por esto es necesario que los jefes, supervisores o directivos conozcan a sus empleados, esto significa reconocer sus habilidades, capacidades y destreza para determinar posteriormente y con evaluaciones de desempeño periódicas, si el trabajo es óptimo, diagnosticando los aciertos y los errores cometidos en la elección de puestos que permitan corregir los desaciertos y el personal pueda laborar de forma satisfactoria, incrementado la productividad, la utilidad de la empresa y sobre todo que los empleados puedan adquirir la satisfacción laboral que desean y necesitan.

También es necesario que las organizaciones conozcan y sepan lo que sucede fuera de ellas; es decir la parte externa; esto significa el ámbito que los rodea para reconocer quien es la competencia, los clientes, proveedores, entre otros; logrando excelentes relaciones comunicacionales porque son una parte primordial de la compañía.

Dentro de la comunicación organizacional se puede definir dos tipos, a continuación se explican:

- **Comunicación Interna.-** Este se refiere a la reciprocidad de comunicación o de diálogo que se proporcionan entre dos entes el primero jefes, gerentes o directivos de una organización y los empleados internos de la misma.

Su principal función es que las órdenes, tareas y disposiciones de la gerencia sea de conocimiento de los empleados y viceversa; es decir que la gerencia también conozca el pensamiento de los empleados. En varios casos este tipo de comunicación interna puede presentar dificultades o problemas sobre todo en compañías grandes, porque la información, las disposiciones u órdenes van a ser transmitidos por varios niveles de conducto de autoridad, por tal motivo encuentra obstáculos o los datos proporcionados no son entendidos claramente.

Dentro de lo transmitido el mensaje no ha llegado con la intencionalidad con la cual se dio; es decir el significado con frecuencia no es comprendido y es aquí se crea la dificultad de comunicación. En ocasiones los supervisores, jefes departamentales y trabajadores no interpretan la comunicación en el sentido de la intención de la gerencia, de los directivos y en algunos casos este orden jerárquico no tiene la disposición y mucho menos la predisposición de explicar las acciones y políticas de la empresa.

En este tipo de comunicación, se encuentra inmersa la comunicación formal vertical, esta es la que generalmente sigue toda cadena organizacional y consiste de arriba hacia abajo; es decir desde la autoridad mayor, siguiendo los diferentes niveles gerenciales y luego se dirige a los trabajadores; esto ocurre en toda empresa, institución o compañía cualquiera esta sea. Así como la comunicación formal horizontal que se refiere a la comunicación entre ejecutivos, supervisores y jefes de grupo de un mismo nivel y autoridad, se lleva a cabo por medio de conferencias, juntas informativas y discusiones. (Comunicación Corporativa 4221, 2012).

- **Comunicación Externa**

Este tipo de comunicación tiene que ver con la parte externa de la empresa u organización, se refiere al público en general externo, como es: distribuidores, consumidores – usuarios, agencias gubernamentales, legisladores entre otros. Esta comunicación se caracteriza por involucrar tres elementos que son los siguientes:

- ✓ Transmisor
- ✓ Medio de comunicación
- ✓ Receptor.

Para que esta comunicación externa sea efectiva va a depender de los tres elementos o componentes anteriormente descrito; es decir si el transmisor no comunica en forma clara es decir es incompetente o en su debido caso el mensaje carece de claridad, esto provocará que el receptor no comprenda el significado del mensaje, por lo tanto fracasará el proceso de comunicación. (Comunicación Corporativa 4221, 2012).

2.4.5.1. Funciones de la Comunicación Organizacional

- **Descriptiva.-** Es aquel que se refiere a la investigación y expone el estado de los procesos comunicativos, o la concepción de las situaciones en los diferentes ámbitos de la organización.
- **Evaluada.-** Esta función explica las razones por las cuales los diferentes ámbitos actúan de la manera en que lo hacen. Es la ponderación de los elementos que influyen en los procesos comunicacionales que se están produciendo.
- **Desarrollo.-** Es aquel que analiza cómo reforzar aquello que ha sido evaluado como acertado y mejorar lo que fue considerado erróneo, y propone, además, la forma de realizarlo.
- **Informativa.-** Es aquella comprendida como una estrategia para interactuar y permitir que fluyan las diferentes informaciones en las empresas. (Trelles Rodríguez, 2001, pág. 2)

2.4.6. Influencia de la Comunicación

La comunicación influye en el sistema social, y este a su vez influye sobre la comunicación (visión sistemática y totalizadora). Esto dice que ninguna de las dos puede ser analizada por separado sin que la naturaleza del proceso se vea falseada. Las personas que se han estado comunicando durante un cierto lapso de tiempo, tienden a tener los mismos moldes o patrones de conducta. Cada vez que las personas interactúan durante un tiempo juntas, tienden a fundir sus propias personalidades en un sistema.

Los fundamentos de un sistema pueden ser utilizados para pronosticar de qué modo habrán de conducirse las personas miembros de ese sistema. Para cada rol, existe un conjunto de conductas esperables que ocurran y una posición social. Si sabemos cuáles son las conductas que se esperan para un determinado rol, podemos llegar a predecir que ellas habrán de ser ejecutadas por las personas que lo desempeñan. También es posible hacer ciertas predicciones de la conducta de las personas en términos de normas de grupo, pues es cierto que existen ciertos comportamientos y normas que son propios de determinados grupos. En resumen, el conocimiento de un determinado sistema social puede ayudarnos a hacer predicciones acertadas sobre las personas que interactúan en él. (Smachetti, 2009, pág. 30)

2.5. La Comunicación Interna Asertiva y la influencia en la Satisfacción Laboral

Uno de los trabajos que son relevantes y que tiene relación que este estudio investigativo fue que se efectuó en Guatemala cuyo título es Percepción de la satisfacción laboral de los trabajadores operativos, realizada en una empresa panificadora; los instrumentos fueron aplicados a doce (12) empleados divididos en cinco (5) hombres y siete (7) mujeres que oscilaban entre las edades de 20 y 45 años; el investigador se propuso conocer las percepciones de la satisfacción laboral por intermedio de los incentivos no monetarios. Esta investigación es de enfoque cualitativo, de tipo etnográfico, elaboró un cuestionario individual con este instrumento quiso conocer las opiniones de los empleados operativos porque buscó la construcción de conocimiento a partir de sus puntos de vista por la experiencias vividas en este tipo de trabajo. En el momento de que su jefe inmediato implementa los incentivos monetarios; sus percepciones en cuanto a la satisfacción laboral cambiaron por completo se sintieron motivados y se volvieron más productivos para la empresa panificadora. (Espinoza, 2010, pág. 12).

El siguiente estudio de caso tuvo como objetivo principal el conocer la Percepción de los empleados en los departamentos operativos de una empresa corredora de seguros de la ciudad de Guatemala con respecto a los canales de comunicación interna, y los niveles de satisfacción laboral de los empleados; la muestra era de 40 empleados se le aplicó un cuestionario que fue elaborado exclusivamente para este estudio investigativo, este instrumento constaba de veinte y tres (23) preguntas cerradas con escala de Likert, el propósito era obtener respuestas a los objetivos planteados previamente sobre los proceso de comunicación interna entre los departamentos. Entre las conclusiones más relevantes es que el tipo de comunicación no era tan directa, clara y concreta, es decir regular, lo que afectaba a la hora de desempeñar las actividades o acciones laborales que se deberían cumplir; esto significa que no se podían llevar a cabo y al término las metas establecidas previamente. (Gaitán M. , 2012, pág. 15).

Por último la investigación de tipo descriptiva; titulada: “Satisfacción laboral y su influencia en la productividad: estudio realizado en la delegación de recursos humanos del Organismo Judicial en la ciudad de Quetzaltenango”; el autor buscó determinar la influencia que tiene la satisfacción laboral en la productividad, así como también evaluar el nivel de satisfacción, establecer la importancia que el personal cumpla con sus labores de forma óptima y al mismo tiempo sienta satisfacción del trabajo efectuado, lo que conllevará a beneficios productivos tanto para la empresa como para los empleados. Se aplicó un instrumento que constaba de 25 preguntas elaborado con escala de Likert; a 20 empleados de la Delegación de Recursos Humanos del Organismo Judicial, de la ciudad de Quetzaltenango, los resultados obtenidos fueron realmente reveladores; el nivel de satisfacción era alto y esto ocurre porque el tipo de trabajo que realizan son reconocido, sus relaciones interpersonales exitosa, condición de trabajo muy favorable, por último las políticas empresariales van de acuerdo a cada empleado. Se concluyó en este trabajo que no existe una influencia de la satisfacción laboral con la productividad. (Navarro, 2012, pág. 13).

3. METODOLOGÍA

3.1. Selección y definición del caso

Se seleccionarán 5 casos de empleados que lleven laborando entre los cinco (5) y veinte (20) años; con indicadores similares o idénticos; por tal motivo se utilizará el criterio de inclusión y de exclusión; si mismo estará inmerso en esta investigación el jefe de bodega.

- **Criterio de Inclusión**

- ✓ Se encuentren laborando en la empresa PYCCA S.A.
- ✓ Estar en el departamento de bodega por más de cinco (5) años.
- ✓ Estar con el mismo cargo por más de cinco años
- ✓ Que demuestren disconformidad con sus labores, puesto de trabajo y sueldo
- ✓ Hayan presentado ausentismo continuos en los últimos seis meses
- ✓ Presentar constantes quejas por carga laboral o por órdenes que le han proporcionado su jefe inmediato.
- ✓ Presente malas relaciones interpersonales tanto con sus compañeros de trabajo como con su jefe inmediato.
- ✓ Presente mala comunicación tanto con sus compañeros de trabajo como con su jefe inmediato.
- ✓ Que consideren que su ambiente o condiciones de trabajo no son favorables
- ✓ Que la comunicación es deficiente
- ✓ Ha presentado conflictos dentro del área de bodega
- ✓ Que la información enviada o entregada a su jefe inmediato no llega con el mensaje original o real que debió ser transmitido.

- **Criterio de Exclusión**

- ✓ No se encuentren laborando en la empresa PYCCA S.A.
- ✓ No estar en el departamento de bodega por más de cinco (5) años.
- ✓ No estar con el mismo cargo por más de cinco años
- ✓ No demuestren disconformidad con sus labores, puesto de trabajo y sueldo
- ✓ No hayan presentado ausentismo continuos en los últimos seis meses
- ✓ No presenten constantes quejas por carga laboral o por órdenes que le han proporcionado su jefe inmediato.

- ✓ No presente malas relaciones interpersonales tanto con sus compañeros de trabajo como con su jefe inmediato.
- ✓ No presente mala comunicación tanto con sus compañeros de trabajo como con su jefe inmediato.
- ✓ No consideren que su ambiente o condiciones de trabajo no son favorables
- ✓ No presente comunicación deficiente.
- ✓ No ha presentado conflictos dentro del área de bodega
- ✓ No presente quejas sobre la información enviada o entregada a su jefe inmediato no llega con el mensaje original o real que debió ser transmitido.

Este estudio investigativo es:

Mediante observación

- **Descriptivo mediante Observación.**- Porque se narrarán los hechos tal como se observan, por tal motivo se aplicará una guía de observación; lo que garantizará la confiabilidad de los resultados; esto significa que será un trabajo sistemático

Cualitativo

- **Estudio de casos.**- Este tiene relación con la investigación descriptiva; porque los instrumentos que se aplicaran tendrán objetivo principal determinar el nivel de satisfacción laboral de los empleados que mantienen conflicto de comunicación interna dentro del área de bodega.

3.1.1. Ámbitos en los que se revelan el estudio

Este estudio investigativo en el ámbito laboral; es decir se indagará sobre los niveles satisfacción laboral de los empleados que se encuentran trabajando por más de cinco (5) años en el departamento de bodega; en el mismo cargo, así como también se investigará sus condiciones de trabajo, remuneración y se considerará sus opiniones y quejas sobre el manejo del área de trabajo y los desacuerdos entre los jefes superiores con el jefe inmediato del departamento de bodega y los efectos que generan.

3.1.2. Problema

Existen varias problemáticas dentro del área laboral de la empresa PYCCA S.A., sobre todo en el Departamento de Bodega; una de la primera conflictivas que se encontraron es que hay un déficit en la comunicación interna entre los jefes sobre todo porque entre ellos no se ponen de acuerdo con respecto a lo que deben o no deben informar de las diferentes situaciones de la empresa; más que todo en varias ocasiones el mensaje llega distorsionado a los trabajadores lo que ha conllevado al desconocimiento del cumplimiento de tareas y disposiciones; provocando malestar entre los empleados, desmotivación, críticas, poca productividad; y más que nada han empezado a desconocer que exista jefe de bodega; esto ha generado ausentismo, quejas constantes e insatisfacción en el área laboral.

Otra de las problemáticas que se evidencio es que a última hora cambian las decisiones de horarios, órdenes, tareas, por lo tanto las incumplen; lo peor de todo esto es el desconocimiento de las personas que forman parte del departamento de bodega; por consiguiente desconocen quienes dejaron de trabajar, y más que nada quien será la persona que lo reemplazará o quien podría tomar el cargo; frecuentemente esto ocurre en el puesto de supervisor; solo disponen que cualquier empleado sea supervisor sin estimar o tomar en cuenta los años de servicios, capacidades y en muchos menos los estudios realizados; esto ha generado malestar, un ámbito de trabajo desagradable; así como también insatisfacción laboral.

3.1.3. Preguntas de Investigación

- 1.- ¿Influenciará los conflictos de comunicación interna en la satisfacción laboral de los empleados del área de bodega de la empresa Pycca?
- 2.- ¿Los niveles de satisfacción laboral en los empleados del área de bodega de la empresa Pycca dependerá del tipo de comunicación interna que se maneje en este departamento?
- 3.- ¿De qué dependerá los conflictos de comunicación interna de los empleados del área de bodega de la empresa Pycca?
- 4.- ¿Los conflictos de comunicación interna de los empleados de bodega de la empresa Pycca dependerá de la manera de cómo maneja el jefe de bodega el área?

5- ¿En la empresa Pycca existirá medios de comunicación interna para compartir información, o mejorar la comunicación interna de los empleados del área de bodega?

6.- ¿En la empresa Pycca existirá herramientas de evaluación para medir tanto los conflictos internos de la comunicación como la satisfacción laboral en los empleados del área de bodega?

3.1.4. Objetivos de Investigación

3.1.4.1. Objetivo General

- Determinar el nivel satisfacción laboral de los empleados para la correcta identificación de los conflictos de comunicación interna que se generan en los empleados del área de bodega.

3.1.4.2. Objetivos Específicos

1.- Identificar los procesos y medios de comunicación interna que se presentan entre los empleados del área de bodega de la empresa Pycca, para tener conocimiento de los niveles de satisfacción laboral.

2.- Especificar las causas de los conflictos de comunicación interna de los empleados del área de bodega estableciendo los niveles de satisfacción laboral.

3.- Analizar los factores que intervienen tanto en la satisfacción laboral como de los conflictos de comunicación interna de los empleados del área de bodega de la empresa Pycca de esta manera se emitirá un informe general de la problemáticas con sus posibles soluciones.

3.1.5. Sujetos de Información

Los sujetos que serán objeto de estudio y de investigación fueron cuatro (4) empleados que se encuentran laborando por más de cinco (5) años en la empresa PYCCA S.A., específicamente en el área de bodega; que incluso están en el mismo cargo con remuneración no equitativa para su cargo y por los años de trabajo. Así mismo es seleccionado el jefe de bodega que posee algunos de los indicadores que a continuación se detallan:

- ✓ Que demuestren disconformidad con sus labores, puesto de trabajo y sueldo
- ✓ Hayan presentado ausentismo continuos en los últimos seis meses
- ✓ Presentar constantes quejas por carga laboral o por órdenes que le han proporcionado su jefe inmediato.
- ✓ Presente malas relaciones interpersonales tanto con sus compañeros de trabajo como con su jefe inmediato.
- ✓ Presente mala comunicación tanto con sus compañeros de trabajo como con su jefe inmediato.
- ✓ Que consideren que su ambiente o condiciones de trabajo no son favorables
- ✓ Que la comunicación es deficiente
- ✓ Han tenido conflictos de comunicación interna
- ✓ Que la información enviada o entregada a su jefe inmediato no llega con el mensaje original o real que debió ser transmitido.

3.1.6. Fuentes de Datos

Los instrumentos que se seleccionarán para este estudio investigativo será:

- Guía de Observación
- Escala General de Satisfacción Laboral
- Satisfacción Laboral
- Cuestionario de Comunicación Organizacional.

3.1.6.1 Guía de Observación

Con esta técnica se podrá obtener datos importantes sobre el tipo el comportamiento comunicacional que tienen los empleados del área de bodega con sus compañeros y el jefe inmediato y la influencia que ejerce en la satisfacción laboral; así como también se registrarán por casi un lapso de quince días las conductas expresada dentro de las horas de trabajo con respecto a las labores asignadas y el cumplimiento de las mismas; otros factores que indagarán son las relaciones interpersonales, la comunicación interna es favorables o desfavorables y por último esto qué provoca en cada empleado.

Escala General de Satisfacción

Esta escala fue creada por Herzberg, para detectarse la necesidad del empleado que tenga independencia con respecto a su formación.

Desde las investigaciones realizadas por dos estudiosos en este tema; efectuaron una prueba piloto en una empresa industrial dedicada a la manufacturera en el Reino Unido, esto contribuyó a formar la escala de quince ítems finales.

Esta escala es diseñada de tal forma que se coloca en la línea de aquellos que determinan una dicotomía de aspectos; diseñada para abordar tanto los factores internos - intrínsecos como los externos - extrínsecos de las ambientes de trabajo.

Está formada por dos subescalas:

- Subescala de factores personales - intrínsecos: aquí se aborda factores como: promoción, contenido de las funciones y labores, el reconocimiento conseguido por sus labores. La escala está conformada por siete (7) ítems (números 2, 4, 6, 8, 10, 12 y 14).
- Subescala de factores externos - extrínsecos: investiga sobre la satisfacción del empleado con factores relativos a la empresa del trabajo como: salario – remuneración, el horario, las ambientes físicas del trabajo, entre otros. La escala está conformada por ocho (8) ítems (números 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13 y 15).

La aplicación de esta escala puede ser administrada por un entrevistador.

La rapidez que tiene porque poseer las alternativas de contestación explícita, la eventualidad de una natural concesión de compromisos numéricos a cada alternativa de contestación y su glosario sencillo permite que esta escala sea aplicada sin ningún tipo de restricción (pero es necesario que las personas tengan un grado básico de perspicacia lectora y de léxico) y para la que no es exacto en aquellos que administran la prueba en especial lo subjetivo - calificable.

Estas escalas, componen un trascendental dispositivo concluyente de la validez y eficacia de las contestaciones. Por ello, es recomendable garantizar el

contenido laboral en que el abandono logra predecir como significativo productora de perturbaciones en las contestaciones.

Las escalas permiten conseguir tres (3) puntuaciones, las mismas corresponden las siguientes:

- Satisfacción ordinario – general.
- Satisfacción externa - extrínseca.
- Satisfacción interna, personal - intrínseca.

En una de las escalas agregada, en esta se obtiene una puntuación total por la suma de los posicionamientos de los entrevistados en cada uno de los quince ítems, determinando un valor de:

- Muy insatisfecho 1
- Sucesivamente hasta asignar un valor de 7 a Muy Satisfecho.

Esto significa que la puntuación completa y total oscila entre 15 - 105, es decir mayor puntuación va a expresar una mayor satisfacción laboral en general. Es recomendable que si es posible las subescalas sean utilizadas por separadas es decir la subescalas internas – intrínseca y externa extrínseca.

Las correcciones de estas Subescala son idénticas a la de la escala general, pero con mínima longitud, sus valores oscilan entre 7 y 49 (satisfacción intrínseca - interna) y 8 y 56 (satisfacción externa - extrínseca).

Es importante esclarecer que las puntuaciones no tienen ni incorporan una gran exactitud; y esto ocurre porque se basa en juicios en las percepciones personales y subjetivas; están sustentadas por un conjunto más o menos amplio de diferentes factores del ambiente laboral y condicionado por las propias características de las personas. Por tanto esta escala no permite establecer análisis objetivos sobre la bondad o no de las condiciones de trabajo. (www.blog.cat/gallery/797/797-13908.pdf).

Cuestionario de Satisfacción Laboral del Personal de Administración y Servicios

Fue elaborado por la Universidad de Salamanca Unidad de Evaluación de la Calidad en el año 2005, para evaluar al personal de Administración y Servicios con el objetivo de promover iniciativas para la mejora de la calidad en la prestación del servicio a usuarios, así como facilitar los medios y condiciones de trabajo idóneas en los respectivos puestos de trabajo.

El tratamiento del cuestionario será absolutamente confidencial. Se pretende que respondas con absoluta libertad y con la mayor veracidad posible al mismo. Los resultados se publicaron en la página de la Unidad de Evaluación de la Calidad y te informaremos de ellos. (Bartolomé, Fray, & Luis de León, 2005, págs. 2-3).

Cuestionario de Satisfacción de Comunicación

Cuestionario de Satisfacción de Comunicación, desarrollado por Downs y Hazen (1977), es una herramienta de investigación principal que se usan en las evaluaciones de comunicación. Se le pide que evalúe según su criterio a los empleados acerca su nivel de satisfacción con diversos aspectos de la comunicación dentro de la organización.

Las dimensiones estudiadas de esta variable son: Perspectiva organizacional, Retroalimentación personal evaluativa, Integración organizacional, Comunicación con los supervisores, Clima comunicacional, Comunicación horizontal, Calidad de los medios, Comunicación en los niveles gerenciales, Comunicación entre áreas y Comunicación con los subordinados.

Cuestionario de Comunicación Organizacional

Este cuestionario de comunicación organizacional fue elaborado en la Universidad Rafael Landívar en Guatemala; se la diseñó con Escala de Likert en donde debe expresar el tipo de comunicación que existe dentro de una organización o empresa; tiene el siguiente enunciado.

A continuación encontrará una serie de enunciados relacionados con el trabajo con fines propiamente de investigación académica; léalos con atención y califique cada uno de ellos marcando con una (X) en las casillas respectivas; la opción que considera que se adecúa mejor a su percepción. No hay respuestas CORRECTAS ni INCORRECTAS, la información será totalmente anónima y confidencial por lo que agradecemos que conteste honestamente.

3.1.7. Constructos del Estudio

CONSTRUCTO	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS
SATISFACCIÓN LABORAL	Jefe De Bodega	Comunicación Comportamiento Toma De Decisión Organización Planificación	Guía Observación
	Auxiliares de Área Bodega	Condiciones de trabajo Método de trabajo Interacción con los compañeros de trabajo Reconocimiento Relación con el jefe inmediato Salario Utilización de tus capacidades Promoción	Escala General de Satisfacción Laboral
CONFLICTO DE COMUNICACIÓN INTERNA	Jefe de Bodega	Ambiente de Trabajo Interacción con los empleados Medios y Condiciones de Trabajo. Comunicación y coordinación Motivación y Reconocimiento	Cuestionario Satisfacción Laboral
	Auxiliares de Área Bodega	Escucha asertiva Comunicación con el Jefe inmediato Comunicación Horizontal, Calidad de los Medios, Comunicación de Responsabilidades,	Cuestionario De Comunicación Organizacional

Tabla # 3

Fuente: Estudio de investigación “Satisfacción laboral en los empleados del área de bodega de la empresa PYCCA S.A.”

Elaborado por: Cynthia Sánchez

5. DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS POR CASO

En el transcurso del estudio de caso , más que nada en el momento de presentar las fechas tentativas en las cuales se iba a proceder a aplicar los instrumentos; la Jefa de Talento Humano decidió revisar los instrumentos; así como también una serie de preguntas tales como:

- ¿A quiénes había seleccionado para aplicar los instrumentos de evaluación?
- ¿Qué si lo realizaría en jornada de trabajo o lo haría después de las horas de trabajo?
- ¿Cuánto tiempo duraría la aplicación de los instrumentos de evaluación?
- ¿Qué si interrumpiría el trabajo de las personas a quien se seleccionó para aplicarles los instrumentos?

A todas y cada una de las interrogantes tuvieron respuesta lógicas y con criterio; por tal motivo se empezó a aplicar los instrumentos de evaluación; lo destacable de esta situación es que la Jefa del Departamento de Talento Humano, proporcionó la información requerida; así como también las facilidades en las fechas definitivas de la aplicación de los instrumentos de evaluación. Estos hechos se suscitaron el 15 de Septiembre de 2016; desde esa fecha se dispusieron las fechas definitivas en las cuales se podría comenzar a efectuar las evaluaciones de este estudio investigativo

Desde el día miércoles 28 – 30 de septiembre de 2016 fue realizada la aplicación de la guía de observación para los empleados que laboran dentro del área de bodega; es decir a las cuatros (4) personas que colaboraron en este estudio investigativo; en los siguientes días; es decir entre el 1 – 3 de Octubre de 2016 se evaluó al jefe de bodega; estos días se establecieron; porque sus días de descanso fueron miércoles y jueves; también había solicitado permiso el viernes con cargo a vacaciones.

A continuación se especificará los días, horas, actividades, nombres y reacciones que tuvieron la muestra seleccionada y que permitió obtener resultados realmente reveladores.

CRÓNOGRAMA DE APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS

FECHAS	HORAS	NOMBRE	ACTIVIDAD DESEMPEÑADA	DIRECCIONAMIENTO DE ACTIVIDAD	REACCIÓN
Guía de Observación Empleados del Área de Bodega					
28/09/2016	11H30	Josep	Ingreso de mercadería a bodega	Cambio de ordenes por el jefe de otro departamento	Enojo y silencio
28/09/2016	12H30	Rody	Despacho a otros almacenes	Llamado de atención porque el despacho era para otro almacén y debió salir hace 30 minutos	Enojo y expresó que existe falta de comunicación y de control
28/09/2016	13H30	Juan	Descarga de Camión de nueva mercadería	Solicito ayuda a otros compañeros que no estaban realizando actividades y se quejó con el jefe encargado del área de bodega	Injusticia y preferencia.
28/09/2016	15H30	William	Actualización de registro de mercadería	Cambio de ordenes por el jefe de otro departamento	Enojo y reclamo verbal.
29/09/2016	10H30	Josep	Despacho a otros almacenes	Cambio de ordenes por el jefe de otro departamento	Enojo y reclamo verbal
29/09/2016	11H30	Rody	Contabilización de menaje de cocina	Cambio de ordenes por el jefe de otro departamento	Molestia y manifestó que luego lo haría
29/09/2016	11H30	Juan	Ingreso de mercader	Cambio de ordenes por el jefe encargado de bodega	Enojo y manifestó que ayer salió

			ía al sistema computarizado		tarde porque no termino su trabajo.
29/09/2016	15H30	William	Actualización de registro de mercadería	Cambio de ordenes por el jefe de otro departamento	Enojo y reclamo verbal
30/09/2016	11H30	Josep	Ingreso de mercadería a bodega	Llamado de atención porque no ha terminado de ingresar mercadería que llegó el 28/09/2016	Enojo y reclamo verbal
30/09/2016	11H30	Rody	Verificación de mercadería ingresada el día 28/09/2016	Cambio de ordenes por el jefe de otro departamento	Enojo y decidió terminar lo que estaba realizando.
30/09/2016	12H30	Juan	Ingreso de mercadería al sistema computarizado	Cambio de ordenes por el jefe encargado de bodega	Enojo y manifestó que ayer salió tarde porque no termino su trabajo.
30/09/2016	17H30	William	Ingreso de mercadería al sistema computarizado	Cambio de ordenes por el jefe de otro departamento	Enojo y reclamo verbal
Guía de Observación Jefe del Área de Bodega					
01/10/2016	10H30	José B.	Revisión de documentos de los	Fue llamado la atención por su jefe inmediato por la supuesta poca	Tomo el silencio y solo pidió disculpas.

			tres de ausencia	colaboración de los empleados que están a su cargo.	
02/10/2016	13H30	José B.	Estaba almorzando	Fue llamado por su jefe inmediato para que ayude a descargar el camión con mercadería	Tomo silencio y realizó la actividad que le solicitaron
03/10/2016	17H30	José B.	Programaba actividades a realizar para la siguiente semana	Cambio de ordenes por el jefe de otro departamento	Silencio absoluto y fue a realizar la actividad que le solicitaron
Escala General de Satisfacción					
10/10/2016	9H30	Josep	Desayunando: Se le solicito ingresar media hora antes para poder aplicar el instrumento	El jefe de bodega observó que llego más temprano y le solicito ingresar mercadería al sistema computarizado	Enojo y manifestó que su ingreso era a las 10H00
11/10/2016	13H00	Rody	Almuerzo: Se le solicito que en esa hora podría ayudar con la aplicación del instrumento	El jefe de bodega observó que no estaba almorzando y le solicito que se acercase al camión que llego para bajar mercadería	Enojo y manifestó que era su hora de almuerzo
12/10/2015	9H30	Juan	Desayunando: Se	El jefe de bodega observó que llego más	Enojo y manifestó

			le solicito ingresar media hora antes para poder aplicar el instrumento	temprano y le solicito empezara a trabajar, porque había demasiado trabajo atrasado	que su ingreso era a las 10H00
13/10/2016	18H30	William	Hora de Salida: Se le solicito que por favor se quedará 30 minutos más para la aplicación del instrumento	El jefe de bodega le solicito que se quedará hasta las 20H00 para arreglar toda la mercadería que había llegado.	Le manifestó que era su hora de salida y que le hubiera dicho con anticipación.
14/10/2016	9H00	José B. Jefe de Bodega	Se le solicito que por favor llegará a las 9H00 para la aplicación del instrumento.	El jefe inmediato lo visualizó y le solicito que fuera a su oficina porque tenía que darle indicaciones laborales	Tomo silencio y se dirigió a la oficina del jefe inmediato.
15/10/2016	9H00	José B. Jefe de Bodega	Se le solicito que por favor llegará a las 9H00	El jefe inmediato lo visualizó y de nuevo fue llamado a la oficina	Tomo silencio y se dirigió a la oficina del jefe inmediato.

			para terminar de aplicar el instrumen to		
Cuestionario de Satisfacción Laboral del Personal de Administración y Servicios para los Empleados del Área de Bodega					
24/10/2016	9H00 – 13H00	Josep	Se le solicito que por favor llegará a las 9H00 para terminar de aplicar el instrumen to y como es muy extenso el cuestiona rio nos permite tomar la hora de almuerzo	El jefe de bodega observó que llego más temprano y le solicito empezara a trabajar, porque había demasiado trabajo atrasado. No fue molestado en la hora del almuerzo	No respondió y siguió contestando el cuestionario
25/10/2016	9H00 – 13H30	Rody	Se le solicito que por favor llegará a las 9H00 para terminar de aplicar el instrumen to y como es muy	El jefe de bodega observó y le preguntó ¿por qué había llegado temprano?	Lo miro de forma firme y le respondió que estaba colaborando con un estudio investigativo.

			extenso el cuestionario nos permita tomar la hora de almuerzo		
26/10/2016	9H00 – 12H30	Juan	Se le solicito que por favor llegará a las 9H00 para terminar de aplicar el instrumento y como es muy extenso el cuestionario nos permita tomar la hora de almuerzo	En la mañana no fue llamado la atención pero sí en el almuerzo; el jefe de bodega le solicito que comiera con rapidez para que ayudara a la clasificación de la nueva mercadería que había llegado al almacén	Se enojó y le mencionó que era su hora de almuerzo y que respetara ese espacio que tenía.
27/10/2016	9H00 – 13H00	William	Se le solicito que por favor llegará a las 9H00 para terminar de aplicar el instrumento y como es muy	En la mañana no fue llamado la atención pero sí en el almuerzo; el jefe de bodega le solicito que comiera con rapidez para que ayudara a descargar mercadería que llegó de la aduana.	Le manifestó que cuando terminará iría a realizar lo que le solicita.

			extenso el cuestionario nos permita tomar la hora de almuerzo		
28/10/2016	9H00 – 14H00	José B. Jefe de Bodega	Se le solicito que por favor llegará a las 9H00 para terminar de aplicar el instrumento y como es muy extenso el cuestionario nos permita tomar la hora de almuerzo	Cuando el jefe inmediato observó que había llegado temprano le mencionó que es bueno que este temprano en sus labores. Se hizo imposible continuar y en el almuerzo tampoco se pudo continuar con la aplicación del instrumento	Se disculpó, se levantó y empezó a realizar su trabajo
29/10/2016	9H00 – 14H00	José B. Jefe de Bodega	Se le solicito que por favor llegará a las 9H00 para terminar de aplicar el instrumento y como es muy	Se día se pudo terminar la aplicación del instrumento porque el jefe inmediato estaba en reunión	Se lo notó más tranquilo y no desesperado por terminar la actividad.

			extenso el cuestionario nos permita tomar la hora de almuerzo		
Cuestionario de Comunicación Organizacional					
23/05/2017	8H30	Josep	Desayunando: Se le solicito ingresar media hora antes para poder aplicar el instrumento , se le ofreció un café y galletas	Contesto las preguntas realizadas, por aproximadamente 15 minutos. Sin dar muchos argumentos a sus respuestas en desacuerdo o totalmente desacuerdo	Desconfianza , a pesar de conocer que es un trabajo personal, solo emitió el comentario que no quiere tener inconvenientes con nadie de la bodega. Necesita el trabajo.
23/05/2017	13H00	Rody	Almuerzo : Se le solicito que en esa hora podría ayudar con la aplicar del instrumento	Contesto las preguntas realizadas muy rápido.	Molesto , no le gusto que le vuelva a pedir ayuda , sin embargo fue claro y sincero en sus comentarios ya que no está de acuerdo con las cosas que sucede en la bodega .
24/05/2017	8H30	Juan	Desayunando: Se	Se le dieron las indicaciones , y nos	Tranquilidad , y cansancio

			le solicito ingresar media hora antes para poder aplicar el instrumento. Le ofrecí un café y galletas para que pueda ayudarnos con el cuestionario.	ayudó con las respuestas y sin pedir argumentación , no las dio sin problemas . Considera que este ejercicio puede ayudar a que conozca su realidad y que no todas las personas son lo que parecen	porque ha salido tarde del trabajo y no fue de mucho agrado llegar más temprano
24/05/2017	13H00	William	Hora de almuerzo , acompañamos almorzar mientras le hacíamos el cuestionario	Tuvo muchas preguntas antes de contestar las preguntas , se le explico que es algo personal . No quería ayudarnos al final accedió	Se comportó algo chistoso, no considera que responder esas preguntas va ayudar en algo.

25/05/2017	8H30	José B. Jefe de Bodega	Se le solicito que por favor llegará a las 8H30 para la aplicación del instrumento.	Nos reunimos en la Sala de Capacitación de Bodega que es privada , para que no lo observaran los auxiliares de bodega y confirmen sus sospechas que podría contar lo que me estaban diciendo .	No tuvo inconveniente en contentar las preguntas , considera que existe un buena comunicación de parte de él para sus chicos . Además intento solicitarme información de los auxiliares de bodega que nos ayudaron en el cuestionario.
------------	------	------------------------	---	--	--

Tabla # 4

Fuente: Jefe de Bodega y Empleados del Área de Bodega

Elaborado por: Cynthia Sánchez

Cabe acotar que en los próximos apartados se proporcionará información minuciosa sobre la situación que experimentan tanto los empleados como el jefe de bodega de la empresa PYCCA S.A.; más que nada se realizó el análisis e interpretación cualitativa de cada uno de los instrumentos que se le aplicó a cada una de los participantes de este estudio investigativos y los resultados que se obtuvieron.

Entre los resultados más relevantes que se obtuvieron es que las condiciones laborales no son las más óptimas; el jefe de bodega no posee liderazgo; ni buena comunicación de tareas con sus colaboradores. Los subalternos se sienten desprotegidos; consideran que no tienen nadie quien los defienda y que se vulneran sus derechos laborales, personales y colectivos.

6. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

6.1. Caso 1

Historia Laboral

Josep de 29 años empleado que labora en el área de bodega en la empresa PYCCA S.A., trabaja desde hace 5 años, según el mismo expresó fue contratado como digitador; es decir él sería el encargado de ingreso y del egreso computarizado de toda la mercadería que ingrese y salga de los almacenes ubicados en el Centro Comercial "Policentro"; pero a la semana de haber ingresado a laborar fue llamado para que descargará mercadería de los camiones y esta ser embodegada. Esto molestó sobre manera a Josep y fue a dialogar con su jefe inmediato; quien le respondió que si deseaba continuar con en su puesto de trabajo tendría que aceptar todas las órdenes que le dieran y que era necesario que el colaborará por la falta de personal que existe dentro de esta área; Josep considera que esto es injusto, pero como necesita el trabajo continúa en él.

La jefe de talento humano refiere que el joven ha tenido un buen desempeño laboral porque actividades que se le asignan la realiza de forma óptima; pero que muchas veces se lo ha catalogado como conflictivo; porque no desea acatar las órdenes de su jefe inmediato y mucho menos de jefes de otros departamentos; le molesta dejar un trabajo inconcluso y sobre todo efectuar labores que no están dentro de su contrato.

Josep manifiesta que nunca ha sido escuchado por su jefe inmediato y mucho menos por la jefa del departamento de talento humano; que nunca han evaluado su desempeño y que no le han dado la oportunidad de estudiar; porque

se tiene hora de ingreso pero no de salida; que es verdad que les pagan horas extra; pero que no compensa el tipo de mal trato laboral que le proporcionan. Así mismo manifestó que para el existe una completa desorganización en el área de bodega y que no existe ningún tipo de liderazgo; que nunca ha recibido ningún tipo de capacitación ni mucho menos un incentivo de ascenso de puesto ni de sueldo.

Guía de Observación Empleado del Área de Bodega de la Empresa “PYCCA”

Miércoles 28 de Septiembre/2016

El primer día de la aplicación de la guía de observación se lo visualizó a Josep tranquilo llego temprano siendo las 8H45 minutos saludando a todos sus compañeros, empieza su trabajo ingresado la mercadería a la bodega, cuando son exactamente las 11H30; ingresa a bodega el jefe de perchas y le solicita que lo que estaba haciendo para que se dirija a las perchas para que arregle los menaje de cocina; porque están falta de personal para que efectúe ese tipo de trabajo; Josep se lo denota enojado y toma el silencio; se dirige al área de perchas de enseres de cocina y comienza el arreglo de las mismas; pero con molestia y un completo silencio.

Se lo denota con esa actitud casi todo el día; cuando son las 17H30 se acerca al jefe de bodega y le menciona que si hoy va a poder salir a las 18H30; a lo que le manifiesta que es imposible porque está por llegar otro camión con nueva mercadería; esto molesta más a José y se dirige a un compañero y le expresa que está cansado de los cambios de horarios y de órdenes que no existe una verdadera organización en la empresa.

Jueves 29 de Septiembre/2016

El segundo día de observación a Josep se lo denota muy molesto, al parecer se encuentra de esa manera por lo sucedido el día anterior, llega así mismo temprano siendo las 08H50, saluda a sus compañeros de trabajo y se dirige a sus labores cotidianas, empieza a despachar mercadería para otro almacén; de nuevo llega el jefe del área de perchas y le solicita que colabore en percha; Josep se lo visualiza enojado y expresa que el día de ayer no pudo realizar su trabajo por colaborar un área que no le corresponde y que por favor busque otra persona que lo ayude, porque él debe terminar el trabajo asignado o sino le llamarán la atención y que hoy desea irse temprano, porque el día de ayer no lo pudo hacer.

El jefe del área de percha le menciona que tiene una pésima actitud que su labor es colaborar con todas las áreas que le soliciten y que esto sería reportado al jefe inmediato y a talento humano; José dejó de realizar la actividad que estaba haciendo y se dirigió a percha; pero muy enojado y en un completo silencio. Se lo observó todo el día con ese comportamiento y también salió tarde ese día.

Viernes 30 de Septiembre/2016

El tercer día de aplicación de la guía de observación, Josep llega 9H20; en completo silencio, no saluda a nadie y se dirige de nuevo a ingresar mercadería a bodega, siendo las 11H30 el encargado del área de bodega a preguntarle el ¿por qué? de su llegada tarde; José le menciona que de lunes a jueves ha llegado temprano y ha salido muy tarde; por lo tanto tiene derecho a llegar tarde algún día; también le llama la atención porque no ha ingresado la mercadería que llegó el 28/09/2016 al kardex digital; Josep le manifiesta que desde el día que el menciona el jefe de percha ha solicitado su ayuda y que por ese motivo no ha concluido su trabajo; luego se retiró y continúa trabajando; en todo el día se lo observa muy silencioso, poco comunicativo y colaborador.

Escala General de Satisfacción

Josep considera que sus condiciones físicas del trabajo son muy insatisfactorio; porque es muy estrecha área no hay ventilación, la luz es escasa, incluso hay meses que se han quedado sin agua potable y no existe las condiciones apropiada para laborar en el lugar; así mismo piensa que la libertad para elegir su propio método de trabajo es insatisfactorio, nunca son escuchadas las buenas ideas; esta son desechadas, algunos compañeros de trabajo son agradables y se puede laborar con ellos; es muy insatisfactorio el reconocimiento de su trabajo; es decir no existe, el superior inmediato lo considera que no es un jefe ni mucho menos un líder su comportamiento es solo de protección para él mismo no para los empleados que están a su cargo; las responsabilidades asignadas son variadas e inconclusa por lo tanto insatisfactoria lo mismo ocurre con el salario y no existe la posibilidad de demostrar sus capacidades, es muy insatisfactoria las relaciones con los directivos y con la gran mayoría de los trabajadores de la empresa porque consideran que están en mayor jerarquía, por lo tanto no merecen ser saludados, las posibilidades de promoción son nulas, existe déficit de gestión de organización y no son atendidas las sugerencias, los horarios de trabajos son esclavistas, se tiene hora de entrada y no de salida, porque muchas veces al momento de salir ya en la puerta practicante se les indican que deben quedarse más tiempo sin opción a decir que NO, o que sea voluntario por último las tareas asignadas son variadas, con déficit de

comunicación y proviene de varios jefes. Josep se siente muy insatisfecho con la labor que realiza, en el lugar que trabaja y con el jefe que tiene.

Cuestionario de Satisfacción Laboral del Personal de Administración y Servicio

Josep tiene 29 años de edad, posee un contrato laboral estable, está en la empresa cinco (5) años en el mismo puesto asignado desde su contratación; considera que el área está totalmente desorganizada, que las funciones y responsabilidades no están bien definidas, que está sobre cargado de trabajo y tiene labores atrasadas; no puede desarrollar sus habilidades y desde su contratación no ha recibido ningún tipo de información del trabajo que realiza.

Considera que su jefe inmediato no demuestra dominio técnico o conocimientos de las funciones que deben realizar los empleados que están a su cargo ni mucho menos los de él mismo; no sabe delegar de forma eficaz las funciones y responsabilidades, la toma de decisiones son escasas espera que otro jefe de otra área lo haga; existe completa desinformación en el área a lo que respecta a trabajo, a nuevas asignación y despidos.

A lo que respecta a las relaciones con los compañeros se la puede considerar regular; mejor dicho le es indiferente, la gran mayoría de los empleados son poco colaboradores, no existe un equipo de trabajo, por lo tanto no expresa sus opiniones con facilidad en el trabajo y considera que el área de bodega es sumamente estresante.

En cuanto a la comunicación es deficiente dentro y fuera del área de bodega; sobre todo con el jefe inmediato y los demás jefes departamentales; la información es deficiente, así mismo existe déficit de organización y coordinación entre los demás departamentos de la empresa. Las condiciones físicas del área de trabajo son inadecuadas, no existe buena iluminación, ventilación, el espacio resulta muy pequeño para la cantidad de mercadería que existe, no hay un lugar para descansar, ni mucho menos para almorzar, el sistema computarizado es obsoleto.

Josep menciona que nunca ha sido capacitado, desde que fue contratado ni mucho menos se le hizo una inducción. En el área de bodega nunca se ha expresado de mejorar los sistemas de servicio, ni tampoco para mejorar el área física y de cooperación para tener una adecuada comunicación para acceder a relaciones interpersonales adecuadas. Existe completa desmotivación para efectuar el trabajo.

Cuestionario de Comunicación Organizacional

Josep, de género masculino con 29 años , nivel educativo bachiller ha mantenido su puesto de auxiliar de bodega durante 5 años sin oportunidad de poder ascender o realizar alguna evaluación interna para conocer como está trabajando.

Nos ayudó en el Cuestionario de Comunicación Organizacional de manera rápida , no ahondo en sus respuestas solo si se le pedía , ya que se generó desconfianza por comentarios de compañeros que consideran que el hablar con Recursos Humanos puede ocasionarle inconveniente ..

A pesar de la desconfianza, fue sincero en su respuesta s y nos indicaba que si existe una mal comunicación interna entre jefes y colaboradores y eso genera conflictos internos.

No es permitido mantener comunicación en horas laborales con sus compañeros , a pesar que no se cumpla porque si se reúnen , ya que deben no es la información transmitida por parte de la empresa de manera correcta por lo que incurren en uno de distorsión de la información o más conocido como chismes .

No niega que existen medios de comunicación interna empresarial de parte de Talento Humanos como son las carteleras institucionales , pero entre el área de bodega no hay reuniones diarias , ni semanales .

Su comunicación con su jefe es buena , puede acercarse a solicitarle algún permiso , o comentar sobre cualquier tema que no sea laboral porque no le gusta enseñar o repetir las ordenes ya que no está interesado en conocer los problemas , ni necesidades que mantiene en su trabajo . Siente que su trabajo produce una baja autoestima porque solo contribuye de manera económica pero no hay superación laboral, ni personal.

Considera que no es agresivo , y cumple con las ordenes que le solicitan y busca la mejor manera de sobrellevar su trabajo porque es estable y no quisiera arriesgarse a encontrar un nuevo trabajo , un nuevo rumbo aún tiene esperanza de que las cosas mejoren .

6.2. Caso 2

Historia Laboral

Rody de 40 años de edad, de estado civil casado, lleva laborando en la empresa Pycca S. A. hace 10 años y nunca ha salido del área de bodega, considera que es un “activo fijo” de la compañía; según él mismo expresa nunca la han dado la oportunidad de demostrar sus capacidades ni mucho menos de reconocer el tipo de trabajo que ha realizado.

La jefa de Talento Humano considera a Rody un buen trabajador que no ha provocado conflictos ni mucho menos problemas; está catalogado como un hombre de perfil bajo, que rara vez protesta y que acata órdenes de personas que estén en jerarquías superiores.

Rody se siente desmotivado por el trato que los directivos y sobre todo los jefes inmediatos le han proporcionado; solo lo han visualizado como el hombre de mayor experiencia, siempre con el deseo de colaborar; pero las oportunidades se le han negado; así mismo manifestó que nunca ha sido evaluado en sus habilidades, capacidades y destrezas. A pesar de los años que tiene laborando para la empresa considera que esta no ha evolucionado, que los pensamientos y gestiones administrativas son obsoletos.

Guía de Observación Empleado del Área de Bodega de la Empresa “PYCCA”

Miércoles 28 de Septiembre/2016

Rody en el primer día de la aplicación de la guía de observación llegó temprano, saludó cordialmente a sus compañeros y omitió el saludo al encargado de esos días del área de bodega, se dirigió al trabajo asignado el día anterior, que era despachar mercadería a otros almacenes; cuando eran las 12H30 le llama la atención de forma muy enérgica el encargado de bodega diciéndole “que la mercadería debió ser despachada a los otros almacenes hace 30 minutos; en esos momento Rody muy enojado refutó el llamado de atención expresándole que si existiera mayor comunicación y control sobre todo en el kardex computarizado el trabajo se realizaría con mayor eficacia y rapidez y que por favor no le hiciera perder el tiempo.

Rody terminó de despachar la mercadería a los otros almacenes y se dirigió a almorzar, aprovecho para expresar su enojo sobre la situación que experimentó; considera que es una falta de respeto que a él le digan ¿Cómo? realizar su trabajo cuando es uno de los más antiguos en la empresa; y que el encargado es tan solo un joven que no posee características de jefe y mucho menos de líder.

A Rody se lo denotó muy enojado en el transcurso del día; más aún cuando le informaron que ese día saldrían muy tarde por la cantidad de trabajo que estaba acumulado.

Jueves 29 de Septiembre/2016

Rody en el segundo día de observación se lo denota muy enojado, se puede considerar que es por la situación experimentada el día miércoles, ese día llega a las 10H30, es decir tarde y no saluda a nadie; inmediatamente se dirige a seguir efectuando el conteo de los artículos de cocina, siendo las 11H30 el encargado de la bodega se dirigió a decirle que dejar lo que estaba haciendo para que lo ayudará con el despacho de mercadería para otros almacenes; Rody se enojó, elevó su voz y expreso que cuando termine de realizar su trabajo iría a efectuar el siguiente y que en realidad no le correspondía; porque él es un hombre mayor para estar cargando objetos tan pesados; y que se debería tener consideraciones con personas de la edad de él y que tienen trayectoria en la empresa.

Inmediatamente el encargado de bodega le mencionó que todos los empleados tienen las mismas funciones y que cuando se incorporé a trabajar el jefe inmediato le mencionaría los incidentes que sean provocados en esos días. Rody expreso que lo hiciera y que no le interesa sus amenaza; continuó con el trabajo que estaba efectuando; ese día no hablo con nadie y se decidió salir de sus labores las 18H30.

Viernes 30 de Septiembre/2016

En el tercer día de aplicación de la guía de observación, Rody llega más tarde que nunca a las 10H45; se dirige inmediatamente al departamento de Talento Humano a conversar con la jefa, le manifiesta que le es imposible continuar laborando en el área de bodega, porque se siente mal tratado tanto por el encargado y como también por el jefe de bodega; no lo considera por su edad y por la trayectoria que tiene en la empresa; le menciona la jefa de talento humano que por ahora es imposible realizar el cambio porque no existe vacantes disponibles, Rody le expresa que esto siempre pasa y por esa razón lleva 10

años en el mismo puesto y área; se retira y empieza la verificación de mercadería ingresada en físico el día 28/09/2016; siendo las 11H30 ingresa el jefe del departamento de reparto de pedido a solicitarle que se dirija a ayudar a sus compañeros a repartir los pedidos pendientes para los otros almacenes; Rody enojado le dice que lo hará en el momento que termine las labores encomendadas por su jefe inmediato y que después iría a apoyar a sus compañeros.

Rody permaneció todo el día en la verificación de mercadería y así mismo se retiró de sus labores a las 18H30

Escala General de Satisfacción

Rody manifiesta que el lugar de trabajo es en verdad una bodega en donde no puede albergar a los empleados, siente muy insatisfecho en el método de trabajo que les han impuesto a trabajar, con sus compañeros considera que existe preferencias; así mismo que nunca han reconocidos su trabajo, sus capacidades, ni mucho menos han tomado en cuenta sus opiniones; que su jefe inmediato es un mal comunicador, no sabe designar el trabajo ni tampoco las funciones y responsabilidades; que la compañía no conoce promociones ni da la oportunidad de ascensos; los horarios de trabajos son completamente inadecuados y poco inhumanos porque en muchas ocasiones le ha tocado trabajar 12 horas diarias; sobre todo cuando son festividades.

Rody considera que el problema empieza desde los directivos y jefes de altas jerarquías que no se apersonan a conocer las condiciones de trabajos en las cuales se encuentran los subalternos; que nos consideran inferiores y no personas con capacidades y habilidades.

Cuestionario de Satisfacción Laboral del Personal de Administración y Servicio

Rody de 40 años de edad, tiene un contrato laboral fijo, labora en la compañía hace diez (10) años en el mismo puesto de trabajo desde que lo contrataron; expresa que uno de los problemas más grande que tiene la empresa es que sus sistema de gestión de control son obsoletos; que no visualizan a los empleados como un capital humano productivo sino como un rubro más que lo único que deben hacer es trabajar sin quejarse, ni dar opiniones ni que mucho menos reconocer el tipo de trabajo que se realiza; es decir que no son escuchadas sus

ideas e iniciativas, se siente completamente desmotivado; manifiesta que se dirige a trabajar es porque necesita el empleo.

Rody tiene la misma opinión que José sobre el jefe inmediato, piensa que no demuestra dominio técnico o conocimientos de las funciones ni de los empleados a su cargo ni mucho menos de él mismo; así mismo considera que él está más para los directivos y sus jefes inmediatos que para los empleados que están a su cargo; no toma la responsabilidad de ser jefe – líder, por lo tanto no sabe delegar y designar funciones y responsabilidades; y esto se debe por la deficiencia de comunicación que existe; no proporciona la información requerida y necesaria.

Rody no tiene buenas relaciones con sus compañeros y mucho menos con su jefe inmediato; consideran que son poco colaboradores, que no conocen la definición de compañerismo y de equipo; cada quien busca el bienestar individual y no colectivo, por lo tanto no se comunica con ellos y tampoco expresa sus opiniones, manifiesta que una de las peores áreas de trabajo es la bodega; es un sitio conflictivo, con muchos problemas y que provoca desanimo, estrés y cambios de humor.

La comunicación es bastante deficiente, sobre todo cuando existen varias órdenes proporcionada por diferentes jefes departamentales; que no hay acuerdos ni mucho menos compromisos dentro de la empresa generando conflictos en el sistema de comunicación; por tal motivo muchos de las labores han sido efectuadas a medias; provocando poca productividad y cambios significativos en bodega, es evidente el déficit organización y coordinación entre los demás departamentos de la empresa. Las condiciones físicas del área de trabajo son inadecuadas, no existe buena iluminación, ventilación, el espacio resulta muy pequeño para la cantidad de mercadería que existe, no hay un lugar para descansar, ni mucho menos para almorzar, el sistema computarizado es obsoleto.

Así mismo Rody manifiesta que desde su contratación nunca ha sido capacitado, por lo tanto no ha habido ningún tipo de mejora dentro ni fuera del departamento de bodega, más con la deficiencia de comunicación y de liderazgo que presenta el jefe de bodega lo que ha provocado que la relaciones interpersonales sea deficiente.

Cuestionario de Comunicación Organizacional

Rody , de género masculino con 40 años , nivel educativo secundario culminado , ha mantenido su puesto de auxiliar de bodega durante 10 años sin oportunidad de poder ascender y ya perdió toda esperanza porque está dentro de los `activos fijos de la empresa ` como él lo dice .

Si se molestó por pedirle que nos ayudará nuevamente con un cuestionario, pero no tuvo problema en responder y ser directo en sus argumentos ya que como indica `el sol no puede taparse con un dedo `

La comunicación con el jefe directo no es efectiva ,no entrega ninguna orden clara , todo se distorsiona al momento de ser solo entregada a los supervisores , quienes entregan una orden y luego aparece el jefe del área y ha sido de otra forma , no hay ningún reparo en que realicen un doble trabajo y se extiendan las horas de trabajo .

El tema económico es importante y quedarse más tiempo ayuda a tener más horas extras , sin embargo los conflictos en la comunicación entre los superiores , la actitud , la manera de comunicar una orden , es lo que los desmotiva e incluso ya no sienten respeto y saben que en cualquier momento serán cambiados por otras personas .

No existen capacitaciones , ni reuniones , ni momento de integración , solo es trabajo , su antigüedad no implica ningún cambio ni oportunidad de ascenso ya que sus ideas o comentarios no son importantes ni valorados por lo que se ha decidido llegar y hacer el trabajo indicado sin refutar .

Las evaluaciones de desempeño son solo hacia los colaboradores , pero no intervienen en la calificación solo lo realiza el jefe directo , la retroalimentación del trabajo que realizan no existe solo saben cuándo hacen las cosas malas .

6.3. Caso 3

Historia Laboral

Carlos de 37 años de edad, de estado civil casado, lleva laborando en la empresa Pycca S. A. hace ocho (8) años, se ha mantenido trabajando en el área de bodega, ha tratado de salir de este departamento, pero todos sus esfuerzos han sido fallidos, cuando ha solicitado cambios, le han mencionado que no existe vacantes disponibles; no han considerado que tiene un título de tercer nivel en Mercadeo; considera que puede ser útil y más productivo en el departamento de Marketing, pero nunca le han dado la oportunidad de demostrar sus capacidades.

La jefa de Talento Humano considera a Juan es un excelente trabajador, siempre llega temprano, es un buen colaborador y generalmente está en la disposición de ayudar y apoyar a otros departamento; que no ha provocado conflictos ni mucho menos problemas; que es lamentable que no haya podido ascender a otro puesto, porque no ha existido vacantes disponibles.

Carlos expresó que está buscando otro trabajo; porque considera que la compañía a quien le ha entregado ocho (8) años de su vida, no le da la oportunidad de ascender y reconocer su trabajo, sus capacidades, destrezas y el título académico que con tanto esfuerzo lo obtuvo, siente que sus logros no son analizados ni muchos menos considerados para apoyar y ayudar a la empresa para que sea más productiva y reconocida dentro del mercado ecuatoriano.

Guía de Observación Empleado del Área de Bodega de la Empresa “PYCCA”

Miércoles 28 de Septiembre/2016

Carlos en el primer día de aplicación de la guía de observación, llega muy temprano a las 9H30, se dirige al encargado de bodega para que lo direcciones de las labores que debe realizar ese día; pero el encargado no había llegado; por tal motivo se empieza a descargar el camión que contiene la nueva mercadería que deberá ingresar a bodega, cuando son 13H30, le solicita ayuda a sus compañeros y al encargado para bajar del camión lo más pesado y frágil, pero no encuentra apoyo en ninguno de ellos; lo que le molesta sobre manera y se dirige al encargado de bodega y le menciona que esta situación es injusta, porque existe preferencias.

Carlos le solicita a José que lo apoye en este trabajo, efectivamente terminan de descargar el camión, luego se dirige a almorzar y no habla con ninguno de sus compañeros, toma silencio absoluto y solicita salir antes de las 18H00, lo que es negado por el encargado de bodega, manifestándole que hay mucho trabajo atrasado y es necesario que este sea realizado.

Carlos decide ir directamente al departamento de Talento Humano a solicitar el permiso requerido, para su salida antes de las 18hH00, el mismo es otorgado y ese día sale a la 17H50.

Jueves 29 de Septiembre/2016

Carlos llega como nunca a la 10H00 en punto, esto es extraño y novedoso para todos, en especial para el encargado de bodega, por eso le pregunta ¿por qué? Llego justo a las 10H00; porque él nunca llega a esa hora; Juan expresa que de hoy en adelante será así; esto se debe que la empresa ni sus jefes inmediatos son recíprocos con él; en ninguno de los aspectos; es decir en remuneración, en reconocimiento y en ascensos. Procedió a irse a su lugar de trabajo, decidió continuar ingresando mercadería al sistema, cuando las 11h30, el encargado de bodega le menciona que vaya a ayudar subir mercadería que se está despachando para otros almacenes; el rostro de Juan se denota enojo y le manifestó que cuando termine el trabajo asignado de ayer lo haría; porque sus labores están atrasadas y ayer salió muy tarde por esa situación.

El encargado vuelve a solicitarle que se dirija a despacho porque necesitan de su ayuda; de nuevo Carlos le vuelve a expresar que también está ocupado;

en ese momento el encargado de bodega eleva su tono de voz y le manifiesta que debe hacer lo que él le pide. Juan hace caso omiso y continuo ingresando mercadería en el sistema, procedí a retirarse el encargado, pero le menciona que va hacer un reporte. Ese día Juan sin decirle nada a nadie decide salir del trabajo a las 17H00.

Viernes 30 de Septiembre/2016

En el tercer día de aplicación de la guía de observación, Carlos llega a la 10H00 saluda a todos sus compañeros, su rostro se visualiza tranquilo y sonriente, en ese momento el encargado de bodega lo llama para conversar y le pregunta el ¿por qué? se fue temprano sin mencionárselo a nadie; Carlos le expresa que tenía asuntos personales que atender; y que si solicitaba permiso se lo negaría y que además todas las semanas anteriores ha salido muy tarde y que no ha podido resolver asuntos personales; inmediatamente se dirigió a seguir ingresando mercadería al sistema computarizado; ese día se volvió a repetir el mismo incidente que ocurrió el día jueves; Carlos volvió a discutir con el encargado de bodega, por el cambio de orden repentino y porque no le permiten terminar el trabajo que ha empezado; esto genera malestar porque cuando llega su jefe inmediato le llama la atención de forma muy enérgica.

En todo ese día viernes se lo notó molesta y fastidiado, tomó absoluto silencio; así como también decide irse a almorzar antes de su hora para no encontrarse con sus compañeros de trabajo; solo toma 15 minutos para almorzar y luego regresa a su trabajo, su hora de salida fue a las 19H30.

Escala General de Satisfacción

Carlos tiene la misma opinión de Josep y Rody, considera que el espacio de la bodega es pequeño en relación a la cantidad de persona que trabajan en ese lugar; más cuando existe exceso de mercadería, más que nada porque el ambiente es caluroso, con poca iluminación y la relaciones interpersonales son malas lo que genera un clima tensivo poco colaborativo y sobre todo individualista, es decir buscan el bienestar personal no el colectivo; expresa que existe favoritismo tanto en funciones y responsabilidades, que los puesto adquiridos no son por capacidad ni mucho menos por méritos si no por el grado de amistad o de obediencia que tenga los empleados, más aún cuando los empleados nunca protestan sino que toman el silencio y obedecen todas las órdenes sin que las refuten; así mismo manifiesta que nunca en los años que tiene trabajando en la empresa ha sido capacitado, tampoco reconocida su labor y mucho permiten expresar opiniones de mejoras para el área de bodega.

Cuestionario de Satisfacción Laboral del Personal de Administración y Servicio

Carlos como se dijo antes es un empleado joven de 37 años de edad, tiene un contrato laboral fijo, labora en la compañía hace ocho (8) años en el mismo puesto de trabajo desde que lo contrataron; expresa que no le han dado la oportunidad de desarrollarse como empleado eficaz y productivo; generalmente lo limitan a que cumplan solo con las órdenes asignada; nunca han tomado en cuenta las ideas y opiniones para el mejoramiento del área de bodega y este tenga una excelente gestión tanto en planificación como en organización.

Carlos tiene una pésima opinión de su jefe inmediato; considera que es un hombre sin autoridad, que no pone límites porque permiten que los jefes de mayor jerarquía le falten el respeto, así mismo expresa que tiene sus más allegados a quienes les otorga concesiones y les proporciona otras funciones y responsabilidades; cuando ocurre algún tipo de error, busca a la persona que cometió el error y le llamada la atención de forma grosera e irrespetuosa, nunca toma un comportamiento comprensivo ni pregunta el ¿por qué? se cometió el error; no sabe comunicar ordenes la comunicación es deficiente, toma decisiones sin consultar a los empleados; como es los cambios de horarios o de funciones.

Carlos manifiesta que el solo tiene compañeros no amigos; que podría decir que es cordial las relaciones interpersonales pero que tiene roses y ha tenido conflictos con el jefe de bodega y con el encargado porque generalmente son grosero, que en el momento de realizar un llamado de atención son prepotentes, gritos e irrespetuosos considerando que ellos siempre tienen la razón. En cuanto a la comunicación él podría decir que es pésima, no hay un buen sistema comunicacional ni dentro del área de bodega como fuera del él; porque ni los jefes de alta jerarquía conocen lo que es la buena comunicación.

Cuestionario de Comunicación Organizacional

Carlos, de 37 años de edad, de estado civil casado, lleva laborando en la empresa Pycca S. A. hace 8 años donde se ha mantenido como Auxiliar de Bodega ya que no lo han considerado para ningún ascenso interno, a pesar de considerarse una persona activa, comunicativa y proactiva

Para ayudarnos con el cuestionario no tuvo ningún inconveniente, solo se mostraba algo cansado ya que los últimos días los han hecho trabajar más

horas y no porque se requiera sino por la falta de coordinación de los jefes al momento de planificar el día de trabajo .

No ha recibido ningún tipo de retroalimentación de su trabajo , actividades para saber en qué mejorar , y respondiendo las preguntas tampoco recibió sus actividades , responsabilidades de su cargo al momento de ingresar al laborar en el área de bodega de Pycca .

Sus jefes directos si escuchan sus ideas y comentarios pero ha notado que en algunas ocasiones toman esas ideas como propias y no reconocen su trabajo .

La comunicación efectiva es escasa no permiten que puedan emitir sus comentarios u opiniones y en muchos casos el tema personal no es importante para ellos ya que solo es cumplir con el trabajo para llegar a la meta y ganar un bono económico .

Pero considera que también deben conocer los temas personales lo jefes directos ya que muchos de los trabajadores bajan su rendimiento laboral y pierden el interés de su trabajo y solo cumplen las actividades por rutina .

Nos indicaba que si se puede hablar con su jefe directo cuando no se está en desacuerdo con algo , sin embargo conocen que no hay validez , no son tomados en cuenta , por lo que ya un grupo de compañeros han tomado la decisión de no intervenir , ni dar más en su trabajo .

6.4. Caso 4

Historia Laboral

William de 50 años de edad, de estado civil casado, lleva laborando en la empresa Pycca S. A. hace quince (15) años, desde que lo contrataron fue asignado al área de bodega, considera que es hora de que la empresa Pycca S.A., le dé la oportunidad de demostrar sus capacidades y destrezas sobre todo las extensa experiencia en el área en la cual ha venido laborando, expresa que no es justo que lo mantengan como un simple cargador cuando es un hombre que se ha ganado el respeto de sus compañeros y de muchos jefes de alta jerarquía.

La jefa de Talento Humano considera a William es un excelente trabajador, siempre llega temprano, es un buen colaborador y generalmente está en la disposición de ayudar y apoyar a otros departamento; que no ha provocado

conflictos ni mucho menos problemas; pero que desde que empezó el año 2016 ha presentado ciertas dificultades, porque solicita que sea cambiado de área, considera que tiene demasiado tiempo en bodega y se ha efectuado su trabajo con excelencia; pero se hace imposible hacerlo por la edad y porque no tiene título de tercer nivel.

William expresó se siente defraudado, desmotivado y poco valorado por la empresa a quien le ha entregado casi 15 años de su vida; que nunca han evaluado la clase de empleado que ha sido, ni mucho menos le han dado la oportunidad de demostrar lo que es capaz de hacer, sobre todo de que es a pesar de sus 50 años un ente productivo.

Se escogió a William por petición de la jefa de Talento Humano porque considera que es una persona que puede aportar muchísimos elementos para este estudio investigativo; sobre todo porque es uno de los empleados más antiguo y que ha sobrevivido a las diferentes situaciones que la empresa ha experimentado.

Guía de Observación Empleado del Área de Bodega de la Empresa “PYCCA”

Miércoles 28 de Septiembre/2016

William, desde hace dos meses atrás ha comenzado a llegar tarde, el primer día de aplicación de la guía de observación, llega como todos los días tarde a las 10H15, salud de una forma cordial sobre todo a sus amigos; inmediatamente se dirige a la seguir actualizando los registro de mercadería, en esos momentos llega el jefe de reparto y le solicita que deje de ingresar mercadería y se dirija al camión para que acompañe al chofer a realizar los repartos a los otros almacenes, William se enoja y le expresa que ese no es el trabajo de él, que en su contrato no menciona el hacer repartos, que busque otra persona para que lo realice; el jefe de reparto gritada airadamente , le menciona que él es un jefe de esta compañía; que solo debe acatar sus órdenes, y le expresa que va a presentar un informe por él comportamiento inadecuado que ha tenido.

William le menciona que le tiene sin cuidado lo que haga, que él tiene más años en la empresa y que le debe respeto por eso y por ser un hombre mayor; en ese momento llega el encargado de bodega y solicita tranquilidad y se lleva al jefe de reparto. William decide continuar con su trabajo pero cuando son las 17H00 decide irse del trabajo.

Jueves 29 de Septiembre/2016

William llega muy temprano a las 8H30, pero se dirige directamente al departamento de Talento Humano a solicitar vacaciones y que lo cambien de departamento; porque para él se le hace imposible continuar trabajando en el área de bodega; la jefa de talento humano le menciona que se tranquilice y le converse que había pasado el día de ayer y que por ahora era imposible darle vacaciones porque se hay mucho trabajo en el área de bodega por las festividades que se acercan y que no existe vacante disponible para efectuar el cambio que le solicita.

William muy enojado se dirige al despacho del gerente general, tiene la oportunidad de hablar con él y le menciona las deficiencia y los conflictos que se generan en el área de bodega y que tanto el jefe de bodega como el encargado son personas groseras, déspotas, irrespetuosas y prepotentes; que él no tolera seguir trabajando en el área de bodega y le solicita ser cambiado inmediatamente; el gerente le menciona que lo primero que debe hacer es tranquilizarse y que busquen soluciones para que esto se resuelva; que le puede dar unos tres días de vacaciones para que pase con la familia y se tranquilice; y que lo hace porque es un empleado de mucha trayectoria y lo conoce hace 15 años y se ha ganado su respeto. William se tranquiliza y le solicita que por favor piense en qué departamento lo puede cambiar para que él sea más productivo.

Ese día William no habla con nadie y continúa en la actualización de registro de mercadería y decide irse a las 18H40 sin decirle nada a nadie.

Viernes 30 de Septiembre/2016

En el tercer día de aplicación de la guía de observación, William llega muy temprano y se vuelve a dirigir a la oficina del gerente general para conocer ¿cuál? ha sido la decisión que ha tomado; lamentablemente no se encontraba, decide ir a realizar su trabajo, es decir empezó a ingresar mercadería en la computadora; a las 10H30 decide volver a buscar al gerente general quien no iba a ir ese día; vuelve William a seguir efectuando sus labores, no habla con nadie ni mucho menos socializa con nadie; cuando son exactamente las 17H30, el jefe de perchas le solicita que por favor lo ayude perchando mercadería; como es lógico William se vuelve a enojar y le menciona que él no fue contratado para realizar ese trabajo y que no lo haría; en ese momento se acerca el encargado de bodega y le solicita al jefe de perchas que por favor busque a otra persona porque William está efectuando un trabajo que es importante de terminar.

William lo observa, apaga la computadora y decide retirarse a las 18H00; sin despedirse.

Escala General de Satisfacción

El día 13/10/2016 se le aplicó a William la Escala General de Satisfacción, él tuvo la oportunidad de expresar todo lo que actualmente siente; él considera que el área de bodega es un completo desastre, no posee una organización lógica, comenzando desde el jefe de bodega y sus colaboradores, el espacio físico resulta muy pequeño para la cantidad de mercadería y de empleados que laboran en ese lugar; la ventilación es deficiente como también la luz; se siente completamente insatisfecho de los métodos de trabajo que se emplean; lo considera obsoleto y poco funcional, entre compañeros existe poca colaboración, solo buscan el bienestar personal no el de todos; nunca son escuchadas las sugerencias, opiniones e ideas; lo consideran muy viejo para esas acciones, se siente minimizados tanto por los directivos y por sus compañeros, así mismo expreso que el jefe de bodega es un ser esclavista, tiene miedo a perder su empleo por eso obedece todo lo que le ordenan y nunca defiende a los subalternos que están a sus cargo.

William considera que el mayor problema es que el gerente no se apersona a conocer ¿cuáles? son las necesidades de los empleados, así como tampoco le dan la oportunidad de demostrar sus capacidades y habilidades, de esta manera hacer más productivo el área de bodega y a la empresa en general.

Cuestionario de Satisfacción Laboral del Personal de Administración y Servicio

William siendo un hombre de 50 años de edad, tiene un contrato laboral fijo, labora en la compañía hace quince (15) años en el mismo puesto de trabajo desde que lo contrataron; desde que empezó a trabajar nunca le han establecido funciones y responsabilidades específicas; él ha trabajado según órdenes diarias, que incluso ha sentido que en estos últimos años ha tenido una sobre carga de trabajo; con el pretexto de que es el más antiguo y sabe cómo se realiza el trabajo. Se siente completamente desmotivado, hace cuatro (5) años que no escucha elogio de su trabajo; es decir que nadie le menciona o le sugiere nuevas formas de trabajar o que su trabajo lo está desempeñándolo de forma óptima.

William considera que la peor selección que se ha efectuado es haber nombrado como jefe de bodega a José B., ha sido es una persona que no tiene

autoridad, carácter nunca defiende sus derechos, por lo tanto no puede defender los de los empleados que están a su cargo; es un pésimo comunicador; se generalmente se comunica gritando, ordenando y exigiendo, no tiene conocimientos de cómo asignar funciones y responsabilidades; así como también delegar actividades dependiendo de las capacidades de las personas que están a su cargo.

William solo tiene buenas relaciones con los compañeros más antiguos; sus relaciones interpersonales con el jefe de bodega son deficientes; han tenido varios y airados altercados, que incluso han llegado a faltarse el respeto; manifiesta también que las condiciones físicas del área de trabajo son inadecuadas, no existe buena iluminación, ventilación, el espacio resulta muy pequeño para la cantidad de mercadería que existe, no hay un lugar para descansar, ni mucho menos para almorzar, el sistema computarizado es obsoleto.

Así mismo William expresa que desde su contratación nunca ha sido capacitado, por lo tanto no ha habido ningún tipo de mejora dentro ni fuera del departamento de bodega, más con la deficiencia de comunicación y de liderazgo que presenta el jefe de bodega lo que ha provocado que la relaciones interpersonales sea deficiente.

Cuestionario de Comunicación Organizacional

William, tiene 50 años, nivel educativo secundario incompleto y más de 15 años en la bodega. No ha sido capacitado para realizar las actividades que actualmente realiza, lo fue aprendiendo poco a poco durante los años .

Su ayuda con la contestación del cuestionario fue muy agradable y chistosa ya que hace mención a que él ha pasado por muchos jefes de bodega y el actual ha sido uno de las peores contrataciones , ya que la comunicación interna ha sido muy mala , no le interesa las personas , no le interesa si se hace bien el trabajo o termina haciendo doble trabajo .

No ha recibido capacitaciones para mejorar el trabajo , y mucho menos para poder aplicar un ascenso dentro de bodega , solo son tomados en cuenta los jóvenes que son amigos del jefe de bodega .

La comunicación directa con el Gerente de Bodega es totalmente nula, no se puede hablar con él, por lo que los comentarios de los supervisores o jefes son lo válido

6.5. Caso 5

Historia Laboral

José B. de 30 años de edad, de estado civil soltero, lleva laborando en la empresa Pycca S. A. hace seis (6) años, fue contratado como empleado de bodega, después de dos (2) años fue ascendido como jefe de bodega; considera que se lo merece por el tipo de trabajo que ha venido realizando; que ha tenido ciertos conflictos con subalternos porque ellos consideran que él no debe estar en ese cargo por su juventud y porque es recién llegado a la empresa, esos son los problemas que se han ocasionado.

La jefa de Talento Humano considera a José B. un excelente trabajador, antepone siempre las órdenes de los superiores antes que las de él, que es muy meticuloso, ordenado y planificado en sus labores, que es verdad que es muy joven; pero ha demostrado en estos cuatro (4) años ser muy responsable de sus funciones y del cargo que se le dio; que no fue sometido a pruebas de evaluación para darle el puesto de jefe de bodega pero sus méritos le permitieron estar en el lugar en donde se encuentra.

José B., expresó se siente apoyado por sus jefes inmediatos, pero desvalorizado por los empleados que están a su cargo; que lo sano es que los cambien de áreas, de locales comerciales y por último los liquiden para que ellos busquen nuevas oportunidades de trabajo para ser más productivos en otras empresas.

Guía de Observación Empleado del Área de Bodega de la Empresa “PYCCA”

Sábado 1 de Octubre/2016

José B., el primer día de observación es también su primer que se incorpora a sus labores, es llamado al departamento de Talento Humano, por los sucesos ocurridos por varios empleados a su cargo; menciona que este tipo de comportamiento se viene repitiendo desde hace un año; no sienten conforme con él, con el espacio físico, con su remuneración y con las órdenes que se les proporcionan. Manifestó que tomará las medidas correctivas, y que necesitará de la ayuda directa del departamento de Talento Humano para que sean sancionados en la parte monetaria.

Siendo las 10H00 José B. realizó una reunión para manifestarles que este tipo de situaciones no pueden repetirse; que la bodega tiene muchas funciones y responsabilidades, por lo tanto deben ser realizadas por todos; y que de hoy en adelante tomará medidas más drásticas; para que estos sucesos no se vuelvan a dar; porque eso es irrespeto a la labor que él está realizando con ellos y como jefe de bodega.

A las 10H30 José B., se encuentra revisando documentos de ingresos y de egresos de mercadería, en ese momento entra a su oficina su jefe inmediato y le llama la atención de forma muy airada por la poca colaboración y desempeño que los empleados que están a su cargo y le solicita que tome medidas correctivas, porque si no lo hace él como jefe de bodega lo hará directamente él; así mismo le manifestó que el área de bodega es poco productivo y muy conflictivo. José B. le mencionó que está tomando las medidas correctivas y que van a sancionar a los empleados que no están acatando las órdenes de los otros jefes departamentales y de él.

Luego de este acontecimiento estuvo en su oficina hasta las 11H30 en un completo silencio y de nuevo efectuó otra reunión para definir las labores del día.

Domingo 2 de Octubre/2016

Siendo un día domingo el jefe de bodega según su tarjeta llega muy temprano por la mañana a las 8H30; para reorganizar horarios, órdenes de trabajo; así como también funciones y responsabilidades que de hoy en adelante van a tener cada uno de los empleados que están a su cargo; para que la situación mejore en este departamento, de esta manera los conflictos disminuyan y exista un mejor ambiente de trabajo.

A las 10H00 convoca a una reunión para proporcionarles a información con respecto a las órdenes de trabajo, las funciones y responsabilidades que cada uno va a desempeñar y sobre todo los horarios que se establecerán y que serán notificados al departamento de Talento Humano; los subalternos consideraron que es una buena decisión y aceptaron cada uno de ellos las funciones y responsabilidades adquiridas desde ese día en adelante.

Siendo las 13H30 mientras almorzaba fue llamado por su jefe inmediato, porque faltaba personal para descargar un camión que llegaba con la mercadería; es decir que formara parte de los empleados que descargan la mercadería; esto fue aceptado por José B., solo tomó silencio y empezó a cargar los artículos a ingresarlo a bodega. Luego de esta situación José B., ingreso a su oficina y no salió hasta las 18H00.

Lunes 3 de Octubre/2016

En el tercer día de aplicación de la guía de observación, José B., se lo denota agotado y desmotivado, se puede considerar por el incidente ocurrido el día de ayer con su jefe inmediato, siendo las 10H00 convoca a reunión para darles la información necesaria para empezar a despachar mercadería para los diferentes locales de la empresa Pycca S. A.

En el transcurso del día todo estuvo organizado y tranquilo pero cuando eran las 17H30 y José B., estaba programando las actividades de las semanas subsiguientes ingresa a su oficina el jefe de reparto mencionando que selecciones a dos empleados porque necesita que colaboren en el despacho de mercadería para el almacén que está ubicado al sur de la ciudad; José B., toma silencio, se levanta selecciona a los empleados requerido y vuelve a su oficina y no vuelve a salir.

Escala General de Satisfacción

El día 10/10/2016 se le aplicó a José B. la Escala General de Satisfacción, expresa que las condiciones física no es que están mal; que es verdad que falta espacio, pero esto se debe a que se aproximan las festividades y hay exceso de mercadería, que después que pasen las fiestas del mes de diciembre todo volverá a la normalidad; que se ha planeado que en el 2017 se hará varios cambios como existirá mayor ventilación, se aumentara fluorescentes y un área para que los empleados puedan almorzar tranquilamente; en cuanto a las relaciones interpersonales por ahora están friccionadas pero que el próximo año mejorará; que existe una buena remuneración, así como incentivos y oportunidades de ascenso es cuestión de estudiar y que sepan cómo obtener los ascensos.

José B., considera que existe una buena comunicación que se provoca errores es normal en cualquier área de cualquier empresa, que el sistema comunicacional es óptimo y que las labores son repartidas equitativamente así como las funciones y responsabilidades, lo que pasa es que muchos de sus subalternos se sienten incómodos porque es un hombre joven con nuevas ideas y criterios, por lo tanto no aceptan que sea el jefe inmediato de ellos, pero tendrán que seguirse acostumbrando porque él es un buen líder y jefe departamental, es cuestión de aceptar y colaborar.

Es importante acotar que este instrumento fue aplicado en dos días porque los jefes inmediatos de José B., no respetaban que llegara temprano así como tampoco la hora de almuerzo.

Cuestionario de Satisfacción Laboral del Personal de Administración y Servicio

José B., tiene 30 años, al principio tuvo un contrato laboral eventual en la actualidad de fijo; tiene laborando en la empresa Pycca S.A. desde hace seis (6) años, estuvo dos (2) años como empleado en el área de bodega en la actualidad es jefe de esa misma área hace exactamente cuatro (4) años.

Considera que existe algo de organización pero que el próximo año se implementarán nuevos sistemas organizativos, por lo tanto tiene en claro sus funciones y responsabilidades por consiguiente sabe lo que se espera de él, expresó que debe ser muy sincero que en la actualidad el trabajo se ha triplicado pero que están muy bien repartidas la carga laboral, manifiesta que su jefe inmediato le proporciona toda la información necesaria para que él pueda ejecutar correctamente sus labores diarias.

Aunque nunca ha sido evaluado desde que es jefe de bodega considera que él es muy responsable y considera que tiene todo el conocimiento sobre los métodos de trabajo y técnicas para la asignación de funciones y responsabilidades de cada uno de los empleados que están a su cargo; que para él es fácil tomar con rapidez las decisiones que beneficie a todos los empleados de su área y que la información que remite es clara y precisa.

José B., considera que en la actualidad las relaciones interpersonales no son las más óptimas, pero que están planificando realizar eventos sociales para que los empleados se conozcan mejor y de esta manera se reestructuren las relaciones humanas y personales, también se está organizando capacitaciones de desarrollo personal para que sean los empleados más colaboradores, participativo y empiecen a funcionar como equipo y no como grupo. Si estas condiciones mejoran existirán un ambiente agradable, y los niveles de estrés se disminuirá.

En cuanto a la comunicación en el 2017 se implementarán nuevos sistemas comunicacionales para que los errores en cuando al área laborar disminuyan, así como también en las diferentes condiciones de trabajo como es horarios, planificación de órdenes de trabajo y por último el establecimiento de funciones y responsabilidades definitivas para que cada uno responda por ellas.

Cuestionario de Comunicación Organizacional

José B. de 30 años de edad con 6 años en la empresa Pycca área de Bodega como Jefe de área su nivel de educación es superior culminada .

Realizando el cuestionario fue muy agradable y sin reparo nos ayudó contestando las preguntas.

El considera que si existe falencia en la comunicación efectiva , pero se encuentra trabajando y esas falencias son pequeñas dadas por que sus colaboradores no comprenden que su trabajo principal es velar porque los procedimiento y objetivos se cumplan.

No tiene una relación de amistad y si comunica las responsabilidades de manera diaria supervisando el cumplimiento de las actividades .

Menciono que no todos sus colaboradores tiene ideas , proyectos que hayan sido presentados a él , y menos que alguno se haya presentado a solicitar una oportunidad de ascenso cuando hubo vacantes .

En su caso cuando tienen las entrevistas se les indican las responsabilidades y actividades que debería realizar en el momento de ingresar a laborar y al momento de ingresar solo se le asignan una persona con experiencia para que pueda orientarlo .

En el caso personal la comunicación que maneja con su jefe directo es efectiva , ha sido capacitado y es escuchado por el gerente de bodega cuando presenta sus ideas .

Se le asignaron sus responsabilidades y mantienen una buena comunicación con sus jefes de sección y supervisores quienes son los que le entregan sus reportes diarios .

Considera que nos es agresivo con sus colaboradores y siempre está presto ayudarlos y escucharlos.

Su jefe directo, tiene buenos comentarios de su trabajo y valora un buen resultado y cuando se equivoca también se le ha llamado la atención , pero son temas que él prefiere guardarlo y mejorar .

6.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS POR TÉCNICAS APLICADAS

En el transcurso de los nueve días en que se aplicaron los métodos de recolección de datos la guía de observación se evidenció los diferentes conflictos y problemáticas existente en el área de bodega; sobre todo la desmotivación, el desánimo, la poca colaboración y el sentido de equipo que tienen tanto el jefe de bodega como los empleados que laboran en esta área; se visualizó el resquebrajamiento de las relaciones interpersonales entre compañeros, la poca comunicación que posee internamente con ellos mismos, con el jefe inmediato, con otros departamentos y los directivos.

No existe unificación de horarios de entrada y de salida, al parecer existe favoritismo para ciertos empleados, cada quien elige el horario de almuerzo no hay un cronograma preestablecido por lo tanto algunos deciden almorzar en 15, 20, 30 o 60 minutos lo que provoca malestar entre compañeros, por consiguiente algunos no se sienten bien en esta área de trabajo; sobre todo lo que tienen muchos años en la empresa y en el mismo puesto.

En cuanto a la Escala General de Satisfacción Laboral; se evidencia claramente la gran insatisfacción que siente, en casi todas las esferas que se plantearon en el momento del aplicar dicho instrumentos; los empleados de bodega que participaron para efectuar este estudio investigativo considera que el área de trabajo, es decir el espacio físico donde laboran es inadecuado, no posee la ventilación necesaria, la iluminación es deficiente, a pesar de que es un lugar muy amplio está copado de mercadería; es la prioridad máxima y se deja a un lado la parte humana, se sienten poco valorados, no permiten que expresen opiniones, ideas y sugerencias para que se mejore los servicios en esta área; tampoco les permiten demostrar sus conocimientos, las destrezas, capacidades y habilidades; solo los consideran como empleados que debe acatar órdenes sin reclamos.

Los empleados consideran que no están siendo bien remunerados y son objetos de manipulaciones por parte de los jefes de altas jerarquías; así mismo expresan que el jefe inmediato no conoce de organización, de planificación, de autoridad, disciplina y límites; que permiten que lo humillen y le falten el respeto con tal de seguir obedeciendo órdenes que muchas veces son inconsistentes. Que no se les posibilita ascensos y promociones según sus capacidades, nunca han sido evaluados para que puedan acceder a plazas de trabajo en la empresa, otra situación que se evidencia que no han recibido capacitaciones en ningún tema que beneficie su desarrollo personal, su productividad y a la empresa.

A lo que se refiere al cuestionario de satisfacción laboral del personal de administración y servicios se evidencia los mismos elementos que de los

instrumentos antes expuesto; el factor más relevante y se diferencia en los otros instrumentos es el que se relaciona a la comunicación institucional; se demostró que es deficiente el sistema comunicacional tanto internamente refiriéndose al área de bodega, es decir entre empleados, con el jefe inmediato, como también con los jefes departamentales y los directivos de la empresa; esto significa que los canales de comunicación se encuentran obstruido por el déficit de información clara y precisa; sobre todo porque las órdenes provienen de varias jerarquías y esto confunde al receptor para poder efectuar el trabajo con eficiencia.

Y al final con la integración del Cuestionario de Comunicación Organizacional pudimos corroborar la información sobre la falta o poca comunicación interna que existe de manera empresarial y en el área de Bodega y como los conflictos internos de comunicación que mantienen los auxiliares de bodega con las jefaturas si están afectando en su estado de ánimo, rendimiento, y sobre todo el bajo nivel de satisfacción laboral del área.

6.2. ANÁLISIS INTEGRADOR DE LOS INSTRUMENTOS APLICADOS

Los cuatro instrumentos aplicados y utilizados en este estudio investigativo se acoplaron y se integraron de forma efectiva e integral, porque la guía de observación permitió obtener resultados con respecto al comportamiento tanto de los empleados como del jefe de bodega; así como también visualizar el agrado o desagrado de acatar órdenes del jefe inmediato como de otros jefes; más que nada cuando tenía que dejar sus funciones y responsabilidades para adquirir otras que no les competían y que no estaban estipuladas en el contrato laboral; la guía de observación se complementó sobre todo en el desempeño de los puestos de trabajo, en las responsabilidades y funciones asignadas, en las relaciones interpersonales entre ellos y con el jefe inmediato.

Son varios los puntos que estos cuatro instrumentos se integraron más que nada en la comunicación que es una de las variables que se indagó; se demostró que la empresa Pycca S.A., carece de un sistema comunicacional efectivo, por tal razón se han cometido errores que han provocado conflictos y problemas en el área de bodega, en la actualidad este departamento está siendo considerado como poco productivo, esto se debe porque los cambios de órdenes y de información son a diario, así como también las disposiciones y órdenes provienen de diferentes departamentos y jefes; por lo tanto provoca malestar y una comunicación deficiente.

Otro de los factores que permitió la integración de los instrumentos es que se relacionaron no solo en tres o cuatro puntos sino en casi todos; porque el uno

fue el complemento del otro; un ejemplo claro es la disconformidad que siente con el jefe de bodega; esto se debe por el déficit de comunicación por parte de él; lo consideran poco colaborador con ellos, solo sirve a los intereses de los directivos y no de los empleados, por tal motivo las relaciones interpersonales se encuentran resquebrajadas; así mismo las funciones, responsabilidad no son bien asignadas y estipuladas; otro aspecto es que no están siendo escuchados ni mucho menos les permiten, sugerir, opinar y poder emitir ideas que pueden ayudar a mejorar la calidad de servicio; elementos que ocasionan desmotivación, desánimo, un nivel elevado de estrés y frustración, es decir mucha insatisfacción laboral.

Al final tuvimos un Cuestionario de Comunicación Organizacional que nos sirvió para poder confirmar la integración de los resultados de todos los métodos anteriores, porque pudimos comprobar la poca comunicación interna, los escasos medios para comunicar de manera correcta, no hay evaluaciones que permitan mejorar los conflictos internos de comunicación entre jefes y subordinados, demostrándonos que los empleados de bodega cuentan con un bajo nivel de satisfacción laboral o lo conocido como Insatisfacción, lo que podemos rescatar es que no es con la empresa sino con el área de bodega específicamente, quienes están manejando sus conflictos de manera muy cerrada, considerando en algunos casos que ellos ya no forman parte de Pycca, sino que la bodega se volvió una empresa aparte donde lo que digan los jefes de área es ley, ya que la apertura con el gerente de bodega es muy poco y escaso.

6.3. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los resultados obtenidos contrastan con lo que menciona (Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 2001), porque según estudio realizados previamente considera que a partir del siglo XX los directivos o empresarios de alguna organización no solo se centran en la productividad sino también por el cuidado del capital humano; esto significa que buscan el bienestar colectivo; lo que no sucede en la empresa PYCCA, que consideran que la productividad de la compañía se basa en las ventas y no al factor humano que labora en dicha empresa.

Según Frederick Irving Herzberg en su teoría de los dos factores: motivación-higiene de Herzberg considera que el empleados perciben e interiorizan lo que le provoca motivación; así como también lo que le ocasiona desmotivación; es decir que estará influenciado por factores tantos internos como externos; estos dos elementos permitirá que las personas que laboran en cualquier empresa sean o no productivos y eficientes.

Dentro de la empresa Pycca S.A., los factores motivacionales – intrínsecos y extrínsecos no se han estructurado debidamente, según los datos recopilados los empleados que laboran en el área de bodega consideran que existe déficit de comunicación, de respeto, de relaciones interpersonales, no existe reconocimientos laborales, mucho menos funciones y responsabilidades establecidas; no les permiten proporcionar nuevas ideas, sugerencias u opiniones que esa área en especial sea realmente productiva, organizada y pueda tener un sistema tanto comunicacional como de planificación de trabajo.

Otras de las contraposiciones de la información obtenida es que dentro del área de bodega los empelados perciben que el jefe de bodega no es una persona que posea características de líder; consideran que su autoridad es nula, posee los esquemas mentales tradicionales, no busca el bienestar común; solo desea mantenerse en su puesto de trabajo; no reconsidera sus decisiones, no ha aprendido a escuchar y muchos menos a dialogar; (Arnold K., 2007); menciona que la satisfacción laboral está asociada o relacionada con liderazgo transformador; esto significa que los empleados que se encuentran laborando en la en bodega se siente insatisfechos.

Así mismo a lo que se refiere a la comunicación dentro de esta área, según los mismos empleados de bodega manifiesta que la comunicación es nula; esto a contribuidor a que se provoque conflictos, problemas y discusiones muy graves; así como también a que las relaciones interpersonales se resquebrajen; según criterio de (Smachetti, 2009), la comunicación influye en el sistema social, y este a su vez influye en los demás sistemas que supuestamente se aplique en

cualquier departamento de una organización; como es de imaginarse este tipo de factor mal empleado provoca baja productividad e insatisfacción en los trabajadores.

Por último uno de los factores que más evidente ha sido dentro de este estudio investigativo es el poco manejo de los conflictos que se provoca tanto dentro y fuera de bodega; este tipo de situación ha provocado mayor déficit en la comunicación, insatisfacción laboral, desvalorización entre los empleados con respecto al jefe inmediato; Vinyamata, 2003, considera que los conflictos están inmersos en procesos de estrés y está vinculado con la poca o nada de satisfacción que percibe el empleado; es decir que expresa que sus necesidades no han sido satisfechas; lo que puede conllevar a conductas violentas o agresivas; situación que se ha venido repitiendo con mucha frecuencia en bodega entre compañeros, con el jefe inmediato y con jefes de otros departamentos.

CONCLUSIONES

1. Se determinó que los empleados del área de bodega de la empresa Pycca S.A., se sienten insatisfacción laboral, por el tipo de comunicación interna que se maneja dentro de esta área, además se han sumados otros factores motivacionales tales como: condiciones de trabajo inadecuadas, déficit de liderazgo, por esquemas mentales tradicionales y por último porque los directivos, jefes departamentales y en especial es jefe de bodega no han permitido que los empleados están a su cargo pueda tener desarrollo personal; lo que predispone el bajo nivel de satisfacción laboral; así mismo expresaron su insatisfacción por el trato injusto e injustificado que les proporcionan los directivos, jefes departamentales y en especial el jefe de bodega de la Pycca; sobre el reconocimiento de sus labores y de las pocas oportunidades de ascensos y se remuneración.

2. Se identificó que los procesos de la comunicación son ineficiente e inadecuados; porque no han contribuido a construir un clima de confianza y de motivación entre los empleados, así como también no utilizan mecanismo de información individual para los trabajadores, ni mucho menos hacen público los logros de la empresa ni de sus empleados; no promueven la comunicación en todas las escalas y por último no permiten las expresiones de opiniones individuales de las personas que forman parte activa del área de bodega. Con respecto a los medios de comunicación generalmente utilizan el lenguaje solo verbal y no escrito; es decir no hacen uso de otro tipo de herramientas como: las órdenes escritas, buzón – programas de sugerencias, el uso del correo electrónico; cronograma de programación de despachos, entre otros.

.3. Entre las causas más evidentes de los conflictos de comunicación interna de los empleados sean producidos porque el déficit de medios y procesos de comunicación; más que nada se debe porque los directivos, los jefe departamentales y en especial el jefe de bodega no aceptan opiniones y muchos sugerencias sobre el mejoramiento de los procesos de coordinación de despachos, de kardex y de órdenes emitidas de las labores encomendadas; por lo tanto los niveles de comprensión o entendimiento en el momento de expresar alguna orden emitida es deficiente; esto significa que la forma de comunicación es ineficiente, provocando al rompimiento de acuerdos o vías para conseguir mayor entendimiento y de esta manera evitar errores y todos tengan el beneficio de un excelente trabajo.

4.- Entre los factores que intervienen en la insatisfacción laboral están: déficit de comunicación, condiciones físicas del trabajo inadecuadas, métodos de trabajo ineficientes, pocos reconocimientos laboral, malas relaciones con el jefe inmediato, salarios injustos; no permiten el desarrollo personal y de sus capacidades. En cuanto a los factores que intervienen en los conflictos de comunicación se encuentran: medios de comunicación ineficientes e inadecuados; información mal emitida, disposiciones de último momento, cambios de órdenes de trabajo inconclusas, distorsión de la información, entre otros.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda que el Departamento de Talento Humano elabore un manual de procedimiento para reclutamiento y selección de personal basada en las capacidades, destrezas, habilidades, conocimiento adquirido y experiencia laboral, de esta manera cada empleado estará en el puesto que le corresponde dependiendo de sus características laborales. Así mismo se deberá evaluar cada seis (6) meses o cada año a los empleados para tener conocimiento con respecto al desempeño que ha tenido en el puesto de trabajo, de esta manera el empleado será más productivo. Además del Perfil del Cargo que será entregado al momento de seleccionar el personal para que sea revisado y firmado antes de ingresar a trabajar.
2. Realizar capacitaciones en las diferentes áreas de trabajo de la empresa Pycca S.A., para evitar errores que provoque reducción de productividad; sobre todo las capacitaciones deben ser dirigidas primero a los directivos y jefes departamentales O A SU VEZ SEGÚN EL DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION en las temáticas de desarrollo personal – humano y en manejo de personal.
3. Se debe realizar una reorganización inmediata en el área de bodega, empezando por espacio físico, en los horarios, en la revisión de remuneración y asignándoles las funciones y responsabilidades dependiendo sus capacidades, destrezas, habilidades, conocimiento adquirido y experiencia laboral.
4. Es importante y emergente que creen medios y procesos de comunicación para esto es necesario talleres y capacitaciones sobre la escucha asertiva que este factor permitirá continuar con los procesos de una comunicación asertiva; esto deberá empezar desde los directivos, luego a los jefes departamentales y por último para los empleados; y más que nada llevarlo a la práctica.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alas, R. (2007). *The impact of employee participation on job satisfaction during change process*. Problems and Perspectives in Management, 5, (4).
2. Alisina, R. M. (1995). *Los modelos de la comunicación*. Madrid: Ed. Tecnos .
3. Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional. En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas*. Obtenido de Funciones de la Comunicación: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/70.htm>
4. Arnold K., T. N. (2007). *Transformational leadership and psychological wellbeing the mediating role of meaningful work*. journal of Occupational Health Psychology.
5. Ayres, J., & Malouff, J. (2007). *Problem-solving training to help workers increase positive affect, job satisfaction and life satisfaction* . European Journal of Work and Organizational Psychology.
6. B.F. Lomonosov, y. o. (1989). *El problema de la comunicación en Psicología*. España: Ciencias Sociales.
7. Barrera, S., & Russed, Y. (2004). *“Negociación y Transformación de Conflictos: Reto entre Escasez y Bienestar”* . Guatemala: Segunda edición ampliada. Editorial Serviprensa.
8. Bartolomé, C., Fray, P., & Luis de León. (2005). *Cuestionario de satisfacción laboral PAS-USAL. Curso 2004-2005*. Salamandra: Universidad Salamandra. E-mail: qualitas@usal.es. Web: <http://qualitas.usal.e> .
9. Berlo, D. K. (1987). *El proceso de la comunicación. Introducción a la teoría y la práctica*. Buenos Aires: El Ateneo. 15ª edición.
10. Caballero Rodríguez, K. (2002). *El concepto de “satisfacción en el trabajo” y su proyección en la enseñanza*. España: Grupo de Investigación FORCE (Formación Centrada en la Escuela) Universidad de Granada.
11. Espinoza, L. (2010). *Percepción de la satisfacción laboral de los trabajadores operativos de panificadora que posee incentivos monetarios y no monetarios*. San Carlos: Tesis de licenciatura inédita. Universidad de San Carlos de Guatemala.
12. Gaitán, M. (2012). *Percepción de los empleados en los departamentos operativos de una empresa corredora de seguros de la ciudad de*

- Guatemala con respecto a los canales de comunicación interna.* Guatemala: Tesis de licenciatura inédita), Universidad Rafael Landívar.
13. Gaitán, M. (2012). *Percepción de los empleados en los departamentos operativos de una empresa corredora de seguros de la ciudad de Guatemala con respecto a los canales de comunicación interna.* Guatemala: Tesis de licenciatura inédita. Universidad Rafael Landívar, Guatemala. .
 14. Galup, S., Klein, G., & Jiang, J. (2008). *The impacts of job characteristics on is employee satisfaction: a comparison between permanent and temporary employees.* 58-68. Journal of Computer Information Systems.
 15. Gamboa, E. J. (04 de 09 de 2010). *Satisfacción laboral: Descripción teórica de sus determinantes.* Obtenido de Revista Psicología Científica.com, 12(16): • <http://www.psicologiacientifica.com/satisfaccion-laboral-descripcion-teorica-de-sus-determina>
 16. Herrera, M. (2011). *Diagnóstico de comunicación para una empresa de bienes raíces.* . Guatemala: Tesis de licenciatura inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala. .
 17. Lim. T. (2000). *Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization.* . Genetic, Social and General Pshychology Monographs.
 18. López, C. (11 de 07 de 2001). *Teoría X y teoría Y de Douglas Mcgregor, sus fundamentos.* Obtenido de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/teoria-x-y-teoria-y-de-douglas-mcgregor-sus-fundamentos/>
 19. Madrid, S. (2008). *Diagnóstico del proceso de comunicación interna en puestos administrativos y operativos de una empresa guatemalteca fabricante de productos plásticos.* Guatemala: Tesis de licenciatura Inedita. Universidad Rafael Landívar.
 20. Maraboto, M. E. (08 de 09 de 2014). *El modelo de comunicación Espiral.* Obtenido de CORPMEDIOS (Comunicación Relaciones Públicas y Medios Corporativos: <http://corpmedios.blogspot.com/2014/09/el-modelo-de-comunicacion-espiral.html>
 21. Marante, Y. F. (2010). *Estudio de la satisfacción laboral en los trabajadores de la Empresa Comercializadora y Distribuidora de Medicamentos (Emcomed) de la provincia de Granma.* Cuba: Revista Cubana de Salud y Trabajo .
 22. McEvily, P. (2003). *Trust as an organizing principle.* Organization Science.

23. Morgan, G. (1998). *Images of organization*. (2 Ed.). USA: Sage.
24. Moynihan, D., & Pandey, S. (2007). *Finding Workable Levers Over Work Motivation: Comparing Job Satisfaction, Job Involvement and Organizational Commitment 803-832*. Administration & Society.
25. Navarro, S. (2012). *Satisfacción laboral y su influencia en la productividad: estudio realizado en la delegación de recursos humanos del Organismo Judicial en la ciudad de Quetzaltenango*. Quetzaltenango: Tesis de licenciatura inédita. Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango, Guatemala.
26. Olamendi, G. (2006). *Tipos de comunicación*. Bogotá: Ministerio de Protección Social.
27. Paris, L. (2008). *Estrés laboral asistencial, recursos de afrontamiento y satisfacción laboral en trabajadores de la salud de la ciudad de Rosario*. Rosario : Tesis Doctoral inédita. Facultad de Psicología, Universidad Nacional de Rosario.
28. Pasquali, A. (1979). *Comprender la Comunicación*. Caracas: Monte Avila Editore.
35. Pincheira, R. (2009). *Asertividad Laboral*. Santiago.
36. Pincheira, R. P. (- de - de 2009). *Asertividad Laboral*. Santiago, s/n, Chile.
37. PYCCA S.A. (2016). *PYCCA.COM*. Obtenido de https://www.pycca.com/index.php?dispatch=pages.view&page_id=1
38. Salazar, S. O. (04 de 2011). *Razón y Palabra*. Obtenido de Primera Revista Electrónica en América Latina Especializada en Comunicación : http://www.razonypalabra.org.mx/N/N75/monotematico_75/27_Olmedo_M75.pdf
39. Six & Sorge. (2008). *Creating a high-trust organization: an exploration into organizational policies that stimulate interpersonal trust building*. Journal of Management Studies.
40. Smachetti, C. (2009). *Psicología y comunicación: para entendernos mejor*. Capítulo I. España: 4ta. Edición. Altillo.com.
41. Trelles Rodríguez, I. (2001). *Comunicación organizacional*. La Habana: Edit Félix Varela.

42. Venkatesh, M. (2010). *Job characteristics and job satisfaction: understanding the role of enterprise resource planning system implementation..* MIS Quarterly.
43. Vinyamata, E. (2003). Reseña de "Aprender del conflicto. Conflictología y Educación". *Convergencia. Revista de Ciencias Sociales*, vol. 10, núm. 33,, 315 - 328.
44. Whitman D. S., v. R. (2010). *Satisfaction, citizenship behaviors, and performance in work units: a meta-analysis of collective construct relations.* Personnel Psychology.
45. Yukl. (2008). *Leadership in organizations.* Upper Saddle River. New York: Prentice Hall.

ANEXO I

GUÍA DE OBSERVACIÓN PARA LOS EMPLEADOS DEL AREA DE BODEGA DE LA EMPRESA PYCCA S.A.

Nombre y Apellido: _____ Edad: _____

Fecha de Observación: _____ Hora de Observación: _____

CONTENIDOS DE RESPUESTAS	RESPUESTAS		
	S	AV	N
1.- LLEGA TEMPRANO A SU PUESTO DE TRABAJO			
2.- SE AUSENTA CON FRECUENCIA DE SU PUESTO DE TRABAJO			
3.- FALTA CON FRECUENCIA			
4.- LLEGA CON BUEN ESTADO DE ÁNIMO AL TRABAJO			
5.- TIENES BUENAS RELACIONES INTERPERSONALES CON SUS COMPAÑEROS			
6.- CUANDO RECIBE UNA ORDEN DE SU SUPERIOR LA ACATA CON AGRADO			
7.- CUANDO LA ORDEN QUE RECIBIÓ ES CAMBIADA ABRUPTAMENTE LA ACEPTA CON AGRADO.			
8.- SE ENOJA CON FACILIDAD			
9.- SE COMUNICA CON SUS COMPAÑEROS			
10.- A LA HORA DEL ALMUERZO DIALOGA CON ALGÚN COMPAÑERO			
11.- SUS GESTOS DENOTAN MOLESTIA CUANDO RECIBE ÓRDENES DE SU SUPERIOR			
12.- SE OBSERVA QUE SE SIENTE BIEN DENTRO DE SU PUESTO DE TRABAJO			

ANEXO II

GUÍA DE OBSERVACIÓN PARA EL JEFE DE BODEGA DE LA EMPRESA PYCCA S.A.

Nombre y Apellido: _____ Edad: _____

Fecha de Observación: _____ Hora de Observación: _____

CONTENIDOS DE RESPUESTAS	RESPUESTAS		
	S	AV	N
1.- LLEGA TEMPRANO A SU PUESTO DE TRABAJO			
2.- SE AUSENTA CON FRECUENCIA DE SU PUESTO DE TRABAJO			
3.- FALTA CON FRECUENCIA			
4.- LLEGA CON BUEN ESTADO DE ÁNIMO AL TRABAJO			
5.- TIENES BUENAS RELACIONES INTERPERSONALES SUBALTERNOS			
6.- CUANDO RECIBE UNA ORDEN DE SU SUPERIOR LA ACATA CON AGRADO			
7.- CUANDO LA ORDEN QUE RECIBIÓ ES CAMBIADA ABRUPTAMENTE LA ACEPTA CON AGRADO.			
8.- SE ENOJA CON FACILIDAD			
9.- SE COMUNICA CON SUS SUBALTERNOS			
10.- A LA HORA DEL ALMUERZO DIALOGA CON ALGUNO DE SUS SUBALTERNOS			
11.- SUS GESTOS DENOTAN MOLESTIA CUANDO RECIBE ÓRDENES DE SU SUPERIOR			
12.- SE OBSERVA QUE SE SIENTE BIEN DENTRO DE SU PUESTO DE TRABAJO			

ANEXO III
ESCALA GENERAL DE SATISFACCIÓN

		MUY INSATISF.	INSATISF .	MODERADA MENTE INSATISF.	NI SATISF. NI INSATISF.	MODERADA MENTE SATISF.	MUY SATISF.	SATIS F.
1.	CONDICIONES FÍSICAS DEL TRABAJO							
2.	LIBERTAD PARA ELEGIR TU PROPIO MÉTODO DE TRABAJO							
3.	TUS COMPAÑEROS DE TRABAJO							
4.	RECONOCIMIENTO QUE OBTIENES POR EL TRABAJO BIEN HECHO							
5.	TU SUPERIOR INMEDIATO							
6.	RESPONSABILIDAD QUE SE TE HA ASIGNADO							
7.	TU SALARIO							
8.	LA POSIBILIDAD DE UTILIZAR TUS CAPACIDADES							
9.	RELACIONES ENTRE DIRECCIÓN Y TRABAJADORES EN TU EMPRESA							
10.	TUS POSIBILIDADES DE PROMOCIONAR							
11.	EL MODO EN QUE TU EMPRESA ESTÁ GESTIONADA							
12.	LA ATENCIÓN QUE SE PRESTA A LAS SUGERENCIAS QUE HACES							
13.	TU HORARIO DE TRABAJO							
14.	LA VARIEDAD DE TAREAS QUE REALIZA EN TU TRABAJO							
15.	TU ESTABILIDAD EN EL EMPLEO							

ANEXO IV

CUESTIONARIO de SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL DE ADMINISTRACIÓN Y SERVICIOS

Nombre y Apellido: _____

Edad: _____ Fecha de Aplicación: _____

Hora de Aplicación: _____

Marca con una **X** aquella respuesta que creas conveniente

Información De Carácter General

Edades	
Menos de 25 años	
Entre 25 y 35 años	
Entre 36 y 45 años	
Entre 46 y 55 años	
Más de 55 años	

¿Cuál es tu condición laboral?	
Funcionario de carrera	
Funcionario interino	
Contratado laboral fijo	
Contratado laboral eventual	

Tiempo trabajado	
Menos de 2 años	
Entre 2 y 9 años	
Más de 9 años	

Tiempo trabajado en el puesto actual	
Menos de 2 años	
Entre 2 y 9 años	
Más de 9 años	

Nº puestos en los que has trabajado	
Menos de 2 años	
Entre 2 y 5 años	
Entre 6 y 10 años	
Más de 10	

PERCEPCIÓN DEL ÁMBITO DE TRABAJO

Marca con una **X** aquella respuesta que creas conveniente

PUESTO DE TRABAJO		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1.	El trabajo en mi departamento está bien organizado.					
2.	Mis funciones y responsabilidades están definidas, por tanto sé lo que se espera de mí.					
3.	En mi departamento tenemos las cargas de trabajo bien repartidas.					
4.	En mi puesto de trabajo puedo desarrollar mis habilidades.					
5.	Recibo información de cómo desempeño mi puesto de trabajo.					

DIRECCIÓN DE LA UNIDAD		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
6.	El responsable demuestra un dominio técnico o conocimiento de sus funciones.					
7.	Mis funciones y responsabilidades están definidas, por tanto sé lo que se espera de mí.					
8.	El responsable de mi departamento delega eficazmente funciones de responsabilidad.					

9.	El responsable toma decisiones con la participación del personal del departamento.					
10.	El responsable me mantiene informado sobre los asuntos que afectan a mi trabajo.					

AMBIENTE DE TRABAJO E INTERACCIÓN CON LOS COMPAÑEROS		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
11.	La relación con los compañeros de trabajo es buena.					
12.	Es habitual la colaboración para sacar adelante las tareas.					
13.	Me siento parte de un equipo de trabajo.					
14.	Me resulta fácil expresar mis opiniones en mi lugar de trabajo.					
15.	El ambiente de trabajo me produce stress.					

COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
16	La comunicación interna dentro del departamento funciona correctamente.					
17	Me resulta fácil la comunicación con mi responsable.					
18	Recibo la información necesaria para desarrollar correctamente mi trabajo.					
19	Conozco las áreas de trabajo de la empresa					
20	Tenemos una adecuada coordinación con otros departamentos de la empresa.					
21	La comunicación entre el personal del departamento y los otros departamentos es buena.					

CONDICIONES AMBIENTALES, INFRAESTRUCTURAS Y RECURSOS		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
22	Las condiciones de trabajo de mi área son seguras (no representan riesgos para la salud).					
23	Las condiciones ambientales de la bodega (climatización, iluminación, decoración, ruidos, ventilación...) facilitan mi actividad diaria.					
24	Las instalaciones de la bodega (superficie, dotación de mobiliario, equipos técnicos) facilitan mi trabajo y los servicios prestados a los usuarios.					
25	Las herramientas informáticas que utilizo están bien adaptadas a las necesidades de mi trabajo.					

FORMACIÓN		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
26	Recibo la formación necesaria para desempeñar correctamente mi trabajo					
27	Recibe constantemente capacitación.					
28	Mis necesidades con respecto a las capacitaciones han sido atendidas.					

29	Cuando es necesario, la empresa PYCCA me facilita capacitarme					
30	Cuando se implanta una nueva aplicación informática, nuevos procedimientos, cambios de órdenes capacitación que recibe es suficiente para seguir procesos.					

IMPLICACIÓN EN LA MEJORA		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
31	Entre los objetivos de mi área, es prioritaria la mejora de la calidad de los servicios que prestamos					
32	El responsable de mi área pone en marcha iniciativas de mejora.					
33	Identifico en mi actividad diaria aspectos susceptibles de mejora					
34	En mi área se me consulta sobre las iniciativas para la mejora de la calidad.					
35	Me siento copartícipe de los éxitos y fracasos de mi Unidad.					

36	En los dos últimos años he percibido una tendencia a mejorar en mi área.					
----	--	--	--	--	--	--

MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
37	Estoy motivado para realizar mi trabajo.					
38	Se reconocen adecuadamente las tareas que realizo.					
39	Cuando introduzco una mejora de mi trabajo se me reconoce.					
40	En general, las condiciones laborales (salario, horarios, vacaciones, beneficios sociales, etc) son satisfactorias.					
41	La empresa Pycca me proporciona oportunidades para desarrollar en mis capacidades, habilidades y competencias					
42	El nombre y prestigio de la empresa PYCCA son gratificantes para mí.					
43	En general, me siento satisfecho en mi área de bodega					

ANEXO V

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Tiempo de laborar en la empresa	
Puesto de trabajo	
Escolaridad	
Edad	
Estado civil	
Género	

No.	ASPECTO	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
1.	En el departamento donde trabajo se fomenta la comunicación dentro de los compañeros de trabajo				
2.	La información que se quiere comunicar al personal es correctamente transmitida.				

3.	Considero que los medios para compartir la información del departamento son efectivos				
4.	La comunicación que existente con mi jefe inmediato es efectiva.				
5.	Recibo retroalimentación clara por parte de mis jefes acerca del trabajo realizado.				
6.	Mis jefes y demás superiores escuchan mis ideas y comentarios.				
7.	La comunicación con mis compañeros de trabajo es buena.				
8.	Se me dio a conocer apropiadamente las responsabilidades y actividades a desarrollar en mi puesto de trabajo.				
9.	Se me dio a conocer apropiadamente mis derechos como trabajador.				
10.	Mi jefe inmediato conoce mis problemas de trabajo.				

11.	Cuando no me queda claro lo que se me informa, siempre pregunto las veces que sea necesaria hasta comprender lo que se me comunica.				
12.	Mi jefe se interesa por escuchar lo que tengo que decir.				
13.	Cuando me encuentro con alguien por primera vez, trato de dar una buena impresión.				
14.	Empleo una buena forma de comunicarme con mis compañeros y mi jefe inmediato.				
15.	Reacciono con una actitud negativa cuando me siento atrapado o me provocan.				
16.	El puesto que ocupo contribuye a tener una sana autoestima y contribuye con mi auto realización.				

17.	Puedo hablar libremente con mi jefe cuando estoy en desacuerdo con él o ella.				
18.	Cuando llego a cometer algún error, mi jefe lo detecta oportunamente e informa de manera adecuada.				
19.	Cuando logro un buen resultado o hago algo sobresaliente en mi trabajo, mi jefe reconoce mi aportación.				
20.	En mi área de trabajo se manejan adecuadamente los problemas que se presentan.				