

**Estudio de la calidad y satisfacción del servicio de transporte en la empresa
Riopaila Castilla S.A**

Isabel Cristina Rincón Durán

**Universidad del Valle
Facultad de Ciencias de la Administración
Programa de Administración de Empresas
Zarzal
2020**

**Estudio de la calidad y satisfacción del servicio de transporte en la empresa
Riopaila Castilla S.A**

Isabel Cristina Rincón Durán

Director: Mauricio Barrera Rebellón

**Universidad del Valle
Facultad de Ciencias de la Administración
Programa de Administración de Empresas
Zarzal
2020**

Tabla de contenido

1. Introducción	6
2. Historia de la organización	7
2.1 Reseña histórica	7
3. Misión, visión y valores corporativos	9
3.1 Misión	9
3.2 Visión para 2025	9
3.3 Principios	9
3.4 Valores corporativos	9
3.5 Estructura organizacional	10
4. Justificación	11
5. Definición del problema	12
5.1 Formulación del problema	12
5.2 Sistematización del problema	13
6. Objetivos	13
6.1 Objetivo general	13
6.2 Objetivos específicos	13
7. Metodología	14
7.1 Tipo de estudio	14
7.2 Método de la investigación	14
8. Marco teórico	16
9. Marco legal	33
10. Marco contextual	36
11. Marco conceptual	31
12. Diagnóstico	42
13. Plan de acción o intervención	68
14. Conclusiones	73
15. Recomendaciones	73
16. Anexos	78

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1: Organigrama Riopaila Castilla.....	10
Ilustración 2: Metodología del Estudio.....	15
Ilustración 3: Teoría de la satisfacción laboral de Herzberg	20
Ilustración 4: Símbolos Municipio de Zarzal	37
Ilustración 5: Riopaila Castilla - Plantas	41
Ilustración 6: Riopaila Castilla - Logo	41
Ilustración 7: Sexo	43
Ilustración 8: Antigüedad dentro de la empresa	44
Ilustración 9: Ciudad de residencia	44
Ilustración 10: Medio de transporte para ir a la empresa.....	45
Ilustración 11: Nivel de satisfacción sobre la señalización y localización de las oficinas de transporte.	47
Ilustración 12: Nivel de satisfacción sobre limpieza, comodidad y climatización de la oficina de transporte.....	48
Ilustración 13: Nivel de satisfacción sobre el horario de atención de la oficina de transporte	48
Ilustración 14: Percepción de la solución a las necesidades presentadas en la oficina de transporte	49
Ilustración 15: Percepción del tiempo para ser atendido en las oficinas de transporte	49
Ilustración 16: Nivel de satisfacción sobre las inquietudes resueltas en la oficina de transporte respecto a un tiempo considerable.....	50
Ilustración 17: Nivel de satisfacción sobre las inquietudes resueltas en las oficinas de transporte	51
Ilustración 18: Nivel de satisfacción sobre la actitud de las personas encargadas de la oficina de transporte.....	51
Ilustración 19: Nivel de satisfacción sobre la respuesta a las inquietudes presentadas en la oficina de transporte	52
Ilustración 20: Frecuencia de uso del servicio de transporte.....	53
Ilustración 21: Calificación del sistema de transporte de la empresa	54
Ilustración 22: Percepción del principal problema presente en el sistema de transporte	56
Ilustración 23: Tiempo de espera en los paraderos.....	57
Ilustración 24: Tiempo ideal de espera en los paraderos	58
Ilustración 25: Percepción de la hora de llegada a su lugar de residencia después de la jornada laboral.....	59
Ilustración 26: Percepción del tiempo de viaje (tiempo que toma desde su punto de partida hasta la empresa).....	61
Ilustración 27: Robo dentro de los buses	62
Ilustración 28: Acoso sexual dentro de los buses.....	63

Ilustración 29: Percepción de los espacios que actualmente están alrededor de las paradas	64
Ilustración 30: Tiempo que se demora en desplazarse desde su parada hasta su lugar de residencia o viceversa.....	65
Ilustración 31: Percepción de la hora de salida desde su residencia hasta su parada es acorde para transitar con tranquilidad en el sector.....	66

Lista de Tablas

Tabla 1: Municipio de Zarzal	37
Tabla 2 - CRUCE 1	54
Tabla 3: CRUCE 2.....	55
Tabla 4: CRUCE 3.....	56
Tabla 5: CRUCE 4.....	58
Tabla 6: CRUCE 5.....	59
Tabla 7: CRUCE 6.....	60
Tabla 8: CRUCE 7.....	61
Tabla 9: CRUCE 8.....	62
Tabla 10: CRUCE 9.....	63
Tabla 11: CRUCE 10.....	64
Tabla 12: CRUCE 11.....	66
Tabla 13: CRUCE 12.....	67

Lista de Ecuaciones

Ecuación 1: Muestreo Aleatorio Simple.....	42
--	----

1. Introducción

En los últimos años, muchas organizaciones se han centrado en dominar los indicadores financieros clave. Las compañías han mejorado el desempeño financiero y han creado ventajas competitivas buscando en el mercado laboral los recursos más eficientes, creando mejoras en los procesos y utilizando la tecnología para acelerar las operaciones, al momento de reducir el personal, contratar personal externo y subcontratar, pronto tocará los límites máximos de su capacidad de mejora de desempeño organizacional. Además, estas acciones están abiertas para toda la competencia y esto los convierte en fuentes contemporáneas de ventaja competitiva.

Por lo tanto, surgen las siguientes preguntas ¿de dónde saldrá la próxima fuerza de mejora del desempeño? ¿Dónde pueden las organizaciones encontrar recursos para una ventaja competitiva sostenible (no temporal)? Como respuesta, sugiere el PhD Limache, Michael (2008) la “realización con satisfacción”, a través de una serie de investigaciones he demostrado que existe una correlación directa entre la realización con satisfacción del empleo y el desempeño en el trabajo. Estas investigaciones muestran que, en promedio, el 39% del resultado final de la fuerza de trabajo se pueden atribuir a la realización con satisfacción del empleado.

Uno de los factores al que se le puede atribuir este tipo de desempeño en el empleado es el hecho de sentir una nivel de satisfacción con el transporte que se le brinda, puesto que ciertos factores como este puede afectar los niveles de desempeño de un trabajador, es necesario conocer la calidad y satisfacción que tienen estos frente al servicio que se les brinda; por otro lado debido al alto nivel de dificultad que este conlleva, Riopaila Castilla S.A. optó por trasladar este tipo de procesos al outsourcing, responsabilizando a terceros frente a estas operaciones, sin embargo el grado de satisfacción de los empleados frente al nivel de desempeño y calidad del servicio que brinda la **empresa SET** en cuanto al transporte de los mismos.

Con base en lo anterior se opta por desarrollar el estudio de la calidad y satisfacción del servicio de transporte en la empresa Riopaila Castilla S.A. buscando conocer los niveles que perciben los trabajadores que hacen un continuo uso de este servicio, para conocer si está cumpliendo con los estándares propuestos por esta en el desarrollo de sus labores.

2. Historia de la organización

2.1 Reseña histórica

A partir de la información obtenida en <https://www.riopaila-castilla.com/quienes-somos/>, se define que:

El proyecto de azúcar de Riopaila Castilla S.A., se da en las fechas en que la empresa inicia su funcionamiento en 1918 como trapiche panelero en predios de la Hacienda Riopaila, al norte del Valle del Cauca, luego en 1928 don Hernando Caicedo Caicedo, aguerrido empresario vallecaucano, inaugura el Ingenio Riopaila S.A. y se instala la fábrica de azúcar en el corregimiento de La Paila, al sur del municipio de Zarzal. Luego en octubre de 1945, inaugura Central Castilla S.A. y se instala la fábrica de azúcar en Pradera, Valle. En el 2006 ambas empresas escinden la operación industrial dando origen a Riopaila Industrial S.A. y Castilla Industrial S.A.

Para el año 2007 Riopaila Industrial S.A. y Castilla Industrial S.A. se fusionan, dando origen a Riopaila Castilla S.A., la cual dispone de dos plantas fabriles: Planta Riopaila, ubicada al norte del Valle del Cauca en La Paila (Zarzal) y Planta Castilla, ubicada al sur del Valle del Cauca en Pradera.

Con el firme propósito de mantener un crecimiento que no solo genere valor económico, sino que también traiga desarrollo social y aporte a la protección del medio ambiente, la compañía decidió diversificar el negocio e ir más allá de la producción y comercialización de azúcar y miel, por ello, en el año 2015, Riopaila Castilla S.A. abre las puertas a sus dos proyectos más importantes para el sector agroindustrial colombiano: la Planta de Destilería de alcohol carburante y la Planta de Cogeneración de energía, ubicadas en Planta Riopaila.

De esta manera, la compañía se ha caracterizado por ser una empresa visionaria, que, gracias a su empuje y férrea decisión, ha aportado al desarrollo agroindustrial colombiano. Su paso por la ganadería, por la industria azucarera y recientemente por los biocombustibles, la cogeneración y los frutales, sectores en los que ha hecho valiosos aportes, son reflejo del talante de la organización, dispuesta a tomar riesgos que además de traer beneficios para el negocio, redunden en beneficios y desarrollo integral para el país.

Operaciones “la conquista” (Puerto López – Meta):

En el año 2010, como una de las estrategias de diversificación del proyecto del azúcar, Riopaila Castilla S.A. diseñó el Proyecto La Conquista en la Altillanura Colombiana. Este importante proyecto cañicultor en alianza con Bioenergy filial de Ecopetrol, está ubicado en el municipio de Puerto López (Meta). Es así como la compañía lleva a esta región tradicionalmente ganadera, su conocimiento centenario en caña de azúcar y buenas prácticas, así como cuantiosas inversiones que se traducirán en generación de empleo, ingresos para el municipio, además del desarrollo de capacidades locales en el departamento que aporten al desarrollo de los habitantes de la región:

- Al cierre del año 2018 los avances de Operaciones La Conquista fueron. Se alcanzó un acumulado de 6.348 hectáreas sembradas. Se cosecharon 211.945 toneladas de caña, alcanzando un acumulado de 752.957 toneladas de caña, desde el año 2012. En cuanto al balance de tierras, los aspectos más relevantes fueron: Se recibieron 110 hectáreas destinadas a la siembra de caña, llegando a un acumulado de 6.348 hectáreas.
- Se sembraron 1.231 hectáreas, de las cuales 280 fueron hectáreas nuevas y las 951 hectáreas restantes correspondieron a renovaciones.

3. Misión, visión y valores corporativos

A partir de la información obtenida en <https://www.riopaila-castilla.com/quienes-somos/>, se define que:

3.1 Misión

Empresa agroindustrial dedicada al cultivo, cosecha, procesamiento y comercialización en diferentes cadenas productivas, para mercados domésticos e internacionales de consumo alimenticio, industrial y energético; creando de manera sostenible valor compartido para todos los grupos de interés.

3.2 Visión para 2025

Cultivando el campo con excelencia y cosechando un futuro sostenible.

3.3 Principios

Riopaila Castilla S.A. es una empresa comprometida con el respeto por el medio ambiente a través del mejoramiento continuo de sus procesos, la implementación de prácticas dirigidas al uso racional de los recursos, la prevención de la contaminación y el cumplimiento de la legislación ambiental vigente

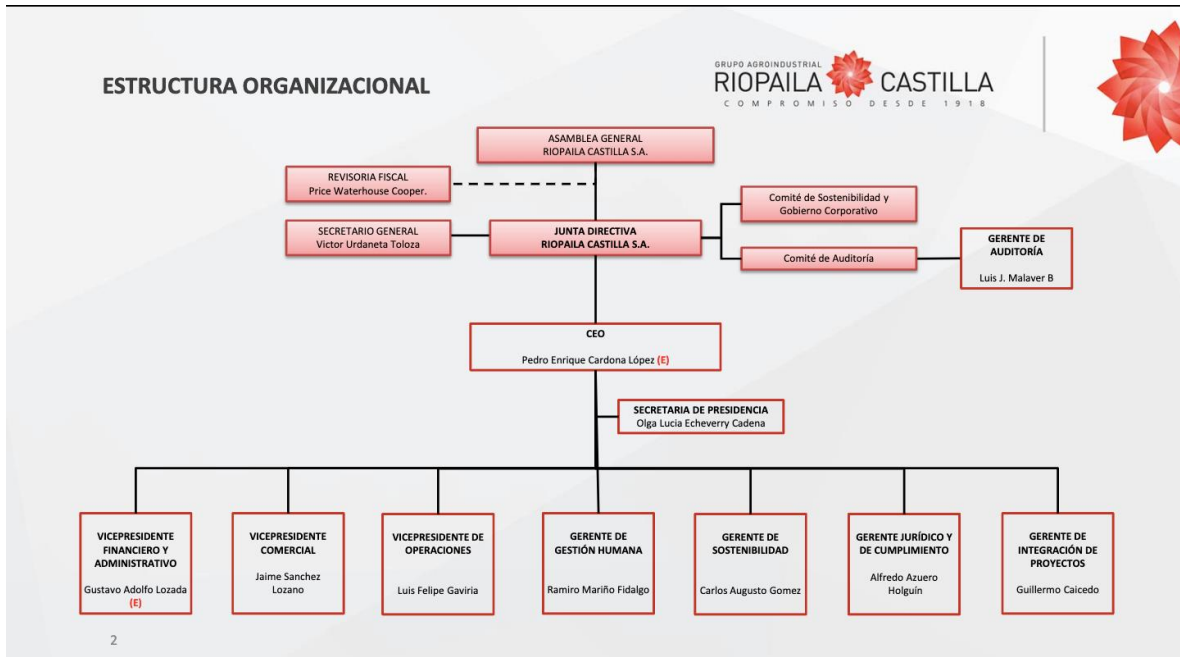
3.4 Valores corporativos

- **Operamos de manera sostenible:** generamos negocios creando valor económico, social, y ambiental usando de manera eficiente los recursos naturales, teniendo un diálogo fluido con nuestros grupos de interés y adoptando prácticas destinadas a generar valor compartido.
- **Somos respetuosos:** valoramos los intereses y necesidades del otro escuchando activamente sus ideas, atendiendo los diferentes puntos de vista, propuestas y motivando a la participación.

- **Actuamos con integridad:** nos comportamos de manera correcta, honrada y transparente, con lealtad al Grupo Empresarial Riopaila Castilla, cuidando su reputación e imagen en todo momento y lugar.
- **Cooperamos para alcanzar la excelencia:** trabajamos conjuntamente en la diversificación y en el mejoramiento de los productos y servicios para contribuir al logro sostenido de nuestras metas.
- **Somos comprometidos y disciplinados:** cumplimos con responsabilidad y entusiasmo nuestras funciones y deberes, excediendo siempre las expectativas y acatando conscientemente las normas internas, la ley y los estándares a los que nos hemos adherido.

3.5 Estructura organizacional

Ilustración 1: Organigrama Riopaila Castilla



Fuente: Riopaila Castilla S.A

4. Justificación

La calidad del servicio de los usuarios, y más cuando estos están generando valor económico a una empresa por ser propiamente de esta, se convierte en un componente esencial para el crecimiento de las compañías, razón por la cual los altos mandos en el organigrama, deben velar por el buen funcionamiento de todo los componentes que rodean a sus colaboradores, en el apartado de transporte, es bien sabido que gran parte de su experiencia laboral, tiempo invertido para la compañía, lo gastan usando este servicio propiciado por la empresa, además, que en muchos de los casos es la forma en la que inician su día laboral y en el que también están terminando los mismos, por tal motivo es primordial que las empresas apunten a generar un ambiente ameno, comenzando desde el primer acercamiento que estas representan a sus colaboradores.

De acuerdo con la coach empresarial **Medina Irlanda (2019)**¹, dicho bienestar 'no tiene por qué estar limitado al interior de las empresas, motivo por el cual, el transporte de personal debe ser un tema de suma importancia en la agenda de cualquier jefe. Rara vez los propietarios de alguna compañía se ponen a pensar en todas las incomodidades por las que pasan sus trabajadores durante el traslado a su centro laboral, pues cuentan con su propio transporte privado.

El inconveniente mayor es el estrés que genera el desplazamiento desde sus hogares hasta su sitio de trabajo, es bien sabido que en todas las ciudades hay momentos en el día en el que todas las personas están transitando por iguales motivos, lo cual implica que los colaboradores presenten demoras en su tiempo de llegada a las zonas de trabajo y les genere alguna consecuencia por parte de la administración por estar incumpliendo con la hora de llegada, también, en muchos de los casos las plantas de producción, oficinas administrativas, y distintas áreas de la compañía, se encuentran retiradas de los centros poblacionales, amplificando la necesidad de optar por la prestación de un servicio de transporte propio de la compañía, llevando el control de las rutas, tiempos de entrada y de salida.

Otro factor importante es la inseguridad al momento de usar un transporte que no es propio de la empresa, en la actualidad, los indicadores de inseguridad en las calles de nuestro país, como son: asalto a mano armada, acoso sexual, accidentes por imprudencia, entre otros; han aumentado de forma considerable, convirtiéndose en una variable latente para la integridad de los colaboradores de las compañías.

1: Extraído de <https://eldiariodefinanzas.com/transporte-para-empleados-por-que-beneficia-a-una-empresa/>

La implementación de un transporte privado o propio de la empresa, garantizará a sus usuarios (empleados) seguridad y comodidad, como lo es contar con una silla disponible al momento de ingresar al vehículo, no realizar paradas externas a la fijada por el plan de ruta y por último, y no menos importante, es contar con rutas estandarizadas para que el tiempo se pueda optimizar y los usuarios no tengan que gastar largas horas dentro de un vehículo; por lo anterior, se puede decir que este estudio es importante ya que mediante el uso de herramientas como la medición, se tendrá un panorama aterrizado sobre el nivel de calidad y satisfacción con el servicio en cuestión.

5. Definición del problema

Un factor relevante para que un trabajador se sienta satisfecho o cómodo en la empresa y lugar de trabajo en el que labora es el transporte que este tiene que incurrir a la hora de desplazarse desde su vivienda hasta el lugar de trabajo, además es importante para las grandes empresas también controlar este tipo de movimientos de sus empleados debido a que se han presentado diversos accidentes en estos desplazamientos, con la implementación controla de un sistema de transporte se puede reducir en gran medida el nivel de riesgo que afecta a todos los integrantes de la empresa; por ende la Riopaila Castilla SA opta por realizar outsourcing en este recorrido diario de la gran mayoría de integrantes de sus instalaciones y buscar una mayor seguridad a sus empleados, sin embargo con este tipo de estrategias se provocan nuevas razones o situaciones en las que los trabajadores pueden no estar conformes con el servicio prestado, y así mismo incurrir en el rendimiento de sus tareas diarias.

Para evitar bajos niveles de desempeño en los trabajadores es necesario realizar un diagnóstico del nivel de satisfacción, con el cual observan los usuarios de este servicio, a la hora de hacer uso de la empresa actual que presta el servicio de transporte, y de este modo obtener una visión del panorama actual que presenta el nivel de servicio percibido hacia la compañía prestadora del servicio.

Teniendo en cuenta lo anterior, se plantea la necesidad de medir el nivel de satisfacción de los empleados con el transporte que les brinda la empresa Riopaila Castilla S.A del municipio de Zarzal Valle del Cauca, para conocer las falencias que tiene la empresa y proponer recomendaciones que ayuden a mejorar este aspecto según los efectos obtenidos.

5.1 Formulación del problema

¿De qué manera se puede hacer un **estudio de la percepción de la calidad y la satisfacción del servicio** de transporte que la empresa Riopaila Castilla SA les brinda a sus colaboradores?

5.2 Sistematización del problema

- ¿Cómo describir los principales conceptos y teorías que sirvan de fundamento para evaluar la calidad y la satisfacción del servicio de transporte de la empresa Riopaila Castilla SA?
- ¿Cómo realizar un diagnóstico de la situación actual en cuanto a la percepción de la calidad y satisfacción del sistema de transporte de la empresa Riopaila Castilla SA utilizando herramientas de análisis de variables?
- ¿Cómo aplicar un instrumento de medición para evaluar la percepción de calidad y satisfacción que tienen los colaboradores de Riopaila Castilla SA del sistema de transporte?
- ¿Cómo diseñar una propuesta que suministre un mejoramiento continuo en el sistema de transporte de la empresa Riopaila Castilla SA?

6. Objetivos

6.1 Objetivo general

Medir la percepción de la calidad y satisfacción del sistema de transporte de la empresa Riopaila Castilla S.A, como base para proponer un plan de mejora del mismo.

6.2 Objetivos específicos

- Describir los principales conceptos y teorías que sirvan de fundamento para evaluar la calidad y la satisfacción del servicio de transporte de la empresa Riopaila Castilla S.A.
- Realizar un diagnóstico de la situación actual en cuanto a la percepción de la calidad y satisfacción del sistema de transporte de la empresa Riopaila Castilla S.A utilizando herramientas de análisis de variables.
- Aplicar un instrumento de medición para evaluar la percepción de calidad y satisfacción que tienen los colaboradores de Riopaila Castilla S.A del sistema de transporte.
- Diseñar una propuesta que suministre un mejoramiento continuo en el sistema de transporte de la empresa Riopaila Castilla S.A.

7. Metodología

7.1 Tipo de estudio

El tipo de investigación que se debe implementar en este proyecto es de tipo descriptivo y explicativo, donde inicialmente se debe realizar un diagnóstico previo de la percepción del sistema. Tomando lo que dice **Egg Ander** en su libro “Técnicas de investigación social”, la caracterización toma un papel fundamental en este tipo de estudio, ya que permite brindar un panorama aterrizado de la situación a abordar, conociendo las exigencias particulares de la población que se quiere afectar. De esa forma, se podrá presentar una propuesta que mejore la percepción de calidad y satisfacción del servicio de transporte que cuenta la empresa Riopaila Castilla S.A para sus colaboradores.

7.2 Método de la investigación

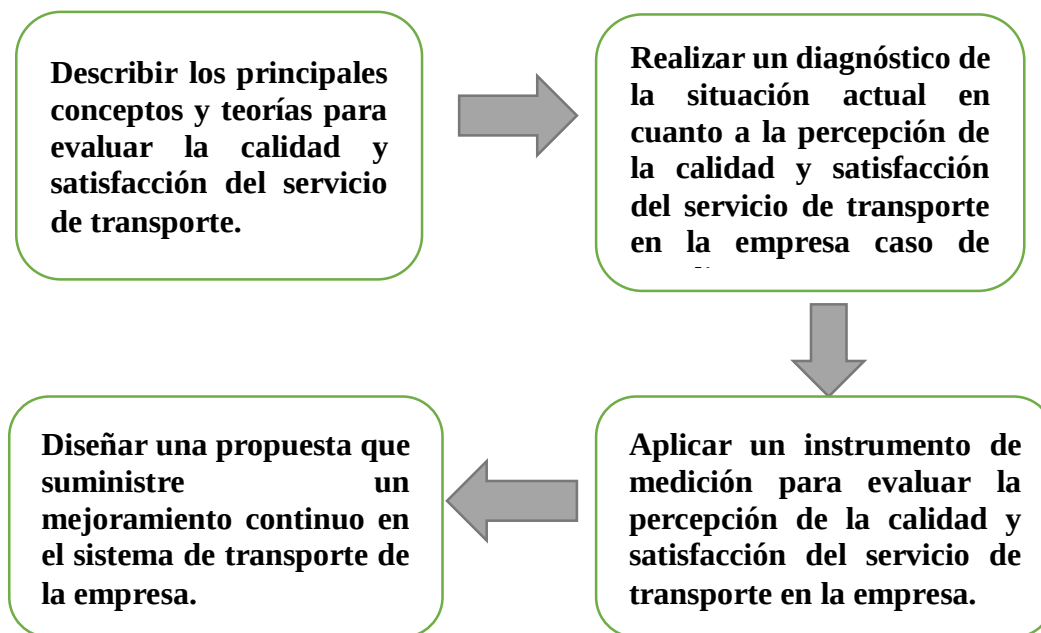
El estudio de investigación cuenta con un enfoque cuantitativo por medio de la utilización de encuestas a los usuarios del servicio de transporte de la empresa Riopaila Castilla S.A, también, una de tipo descriptiva, como se mencionó anteriormente, será aquella que se encargará de tomar todas las características y rasgos más importantes de la situación a estudiar.

El hecho de ser descriptivo, quiere decir que se darán a conocer y se analizarán las variables, características y hasta preferencias que influyen al momento de utilizar el servicio de transporte de la empresa caso de estudio y hasta de optar por escoger ese medio de transporte como el más indicado por los colaboradores, adicionalmente, se realizarán evaluaciones de los datos estadísticos arrojados para determinar las falencias y poder proponer una mejora.

Fuentes y técnicas de recolección de la información

Fuentes: primarias y secundarias.

Ilustración 2: Metodología del Estudio



Fuente: elaboración propia.

Técnicas y métodos de recolección de datos: se realizarán por medio de un cuestionario fundamentado en un total de 30 preguntas a los trabajadores que sean usuarios del sistema de transporte de la empresa Riopaila Castilla S.A., el cual se realizó a partir de una cantidad de preguntas estratégicas que se muestran en los **anexos** buscando tener una visión de cómo los trabajadores que hacen uso de este servicio observan y su nivel de compatibilidad con la empresa, debido a que esto puede incurrir en el nivel de desempeño de estos en sus labores; además se realizará la consulta en tesis, trabajos de grado, artículos de investigación científica y académica referentes al tema; como soporte documental para el objeto de la investigación.

Población y muestra:

Población: “Es el conjunto de personas u objetos de los que se desea conocer algo en una investigación” (Lopez, 2004), es decir que esta debe cumplir con determinados

aspectos y características que se desean estudiar, para lograr tener datos congruentes y acertados en el desarrollo de la investigación.

La muestra: “Es un subconjunto o parte del universo o población en que se llevará a cabo la investigación” (Lopez, 2004), por lo tanto se deduce que, la población de esta investigación será la empresa Riopaila Castilla S.A, la población elegida para el presente trabajo serán todos los trabajadores que sean usuarios del sistema de transporte de la empresa Riopaila Castilla S.A.; además este caso de estudio se realizara en un periodo de recolección de información proyectado para un mes.

Plan de muestreo:

La muestra es el número de elementos que hay que tomar de un universo para que los resultados puedan extrapolarse al mismo, y con la condición de que sean representativos de la población. El tamaño de la muestra depende de tres aspectos:

- Del error permitido.
- Del nivel de confianza con el que se desea el error.
- Del carácter finito o infinito de la población.

Como las variables de interés en su mayoría son dicotómicas (toma solo dos valores), y debido a que se tiene la posibilidad y los recursos técnicos para listar a todas las unidades de muestreo, se plantea entonces utilizar el muestreo aleatorio simple para proporciones, con igual probabilidad de selección de cada unidad muestreada haciendo corrección por población finita.

Tipo de Muestreo

A partir de la realización de una encuesta de satisfacción, se desea tener una visión del nivel de satisfacción que poseen en promedio todos los trabajadores usuarios del servicio, por lo cual se empleara un tipo de muestreo probabilístico.

8. Marco teórico

Satisfacción del Cliente

Philip Kotler citado por Ivan Thompson, define la satisfacción del cliente como "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas" (Thompson, 2006), por lo cual la satisfacción del cliente frente a un producto o un servicio que se le brinda, depende de esa diferencia existente entre lo esperado por un cliente frente a lo que recibió.

Tener una excelente satisfacción con un cliente, trae consigo unos beneficios que entre los cuales se pueden encontrar:

- Un cliente satisfecho vuelve a comprar, esto conlleva a la generación de una lealtad por parte del cliente, generada por su satisfacción frente al producto o servicio prestado.
- Un cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas, esto le da un valor de difusión a la empresa de forma gratuita.
- El cliente satisfecho deja de lado la competencia, y le da a la empresa un lugar en el mercado (participación).

Existen elementos que conforman la satisfacción del cliente, como lo son **el rendimiento percibido**, el cual se genera en el usuario luego de haber adquirido un servicio o un producto, y la sensación que este le genera, es decir el resultado que le dejó.

En segundo lugar, esta **las expectativas**, lo cual representa a la esperanza o promesa que se generaron a partir de las opiniones, comentarios, experiencias que obtuvo el cliente anteriormente.

Por último, la satisfacción cuenta con **niveles** de esta, para caracterizar el nivel en el que se encuentra el usuario o cliente frente al resultado obtenido, se pueden encontrar 3, **satisfacción, insatisfacción, complacencia**.

Satisfacción laboral

Según Robbins (1998) dice que la comprensión del comportamiento del individuo en la organización empieza con el repaso de las principales contribuciones de la psicología al comportamiento organizacional, para ello, se debe hacer referencia a algunos conceptos como a la satisfacción laboral y las actitudes.

Para la psicóloga María Atalaya (1999) nos habla un poco desde su experiencia en la revista de Psicología sobre la satisfacción laboral, "a veces resulta difícil distinguir entre la motivación y la satisfacción laboral, debido a su estrecha relación". Lo mismo sucede entre la satisfacción con el trabajo y la moral del empleado; muchos autores emplean ambos términos como si fueran sinónimos. La satisfacción en el empleo designa, básicamente, un conjunto de actitudes ante el trabajo. Se puede describir como una disposición psicológica del sujeto hacia su trabajo (lo que piensa de él), y esto supone un grupo de actitudes y sentimientos. De ahí que la satisfacción o insatisfacción con el

trabajo dependa de numerosos factores como el ambiente físico donde trabaja, el hecho de que el jefe lo llame por su nombre y lo trate bien, el sentido de logro o realización que le procura el trabajo, la posibilidad de aplicar sus conocimientos, que el empleo le permita desarrollar nuevos conocimientos y asumir retos, etc. Hay otros factores que, repercuten en la satisfacción y que no forman parte de la atmósfera laboral, pero que también influyen en la satisfacción laboral. Por ejemplo, la edad, la salud, la antigüedad, la estabilidad emocional, condición socioeconómica, tiempo libre y actividades recreativas practicadas, relaciones familiares y otros desahogos, afiliaciones sociales, etc. Lo mismo sucede con las motivaciones y aspiraciones personales, así como con su realización según Schultz (1990).

La satisfacción laboral ha sido definida como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en general según Blum & Naylor (1988). De modo que la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente según Robbins, (1998).

Asimismo, las actitudes son afirmaciones de valor -favorables o desfavorables acerca de objetos, gente o acontecimientos. Muestran cómo se sienten las personas acerca de algo. Cuando digo «me gusta mi empleo», estoy expresando mi actitud hacia el trabajo. Cada individuo puede tener cientos de actitudes, pero el comportamiento organizacional se concentra en el muy limitado número de las que se refieren al trabajo. La satisfacción laboral y el compromiso con el puesto (el grado en que uno se identifica con su trabajo y participa activamente en él) y con la organización (indicador de lealtad y la identificación con la empresa). Con todo, el grueso de la atención se ha dirigido a la satisfacción laboral.

Teoría de la satisfacción laboral de Herzberg

La primera teoría de la satisfacción laboral es la de Frederick Herzberg, la «Teoría de los Dos Factores», que ha estimulado gran expectativa, por ello muchos autores han intentado comprobar, como rebatir su validez según Dessler (1987). Supone que la satisfacción o insatisfacción del individuo en el trabajo es producto de la relación con su

empleo y sus actitudes frente al mismo. Herzberg desarrolló su teoría con base en una investigación realizada en 200 ingenieros y contadores quienes «relataron una experiencia de trabajo excepcionalmente buena, y otra, excepcionalmente mala» («incidentes críticos»).

Posteriormente los relatos se analizaron y el contenido de las historias, reveló que los incidentes donde la causa del estado psicológico del protagonista era la tarea en sí, la sensación de logro, el avance profesional, la responsabilidad y el reconocimiento, habían sido recordados principalmente como fuentes de experiencias positivas; mientras que aquellos donde el rol causal eran factores como el pago, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y políticas de la empresa, eran recordadas principalmente como fuentes de experiencias negativas según León & Sepúlveda (1978). En consecuencia, se propone la existencia de dos clases de factores: factores Intrínsecos o Motivadores, incluye la relación empleado trabajo, realización, reconocimiento, la promoción, el trabajo estimulante y la responsabilidad.

Factores Extrínsecos, las políticas y la administración de la empresa, relaciones interpersonales, sueldo, la supervisión y las condiciones de trabajo.

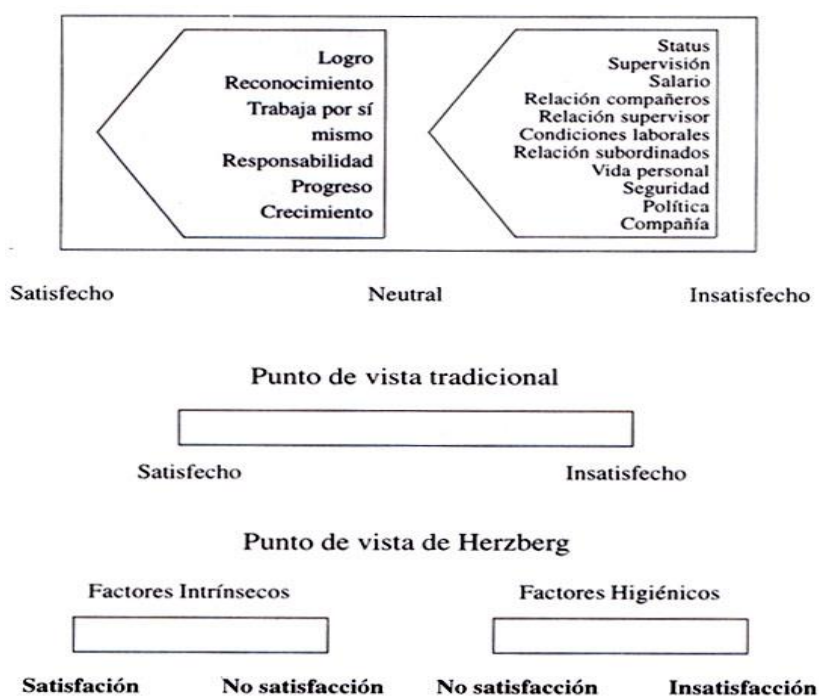
De modo que “satisfacción laboral” e “insatisfacción laboral” se explican por diferentes factores; la primera por Factores Intrínsecos, mientras que la segunda, por la carencia de Factores Extrínsecos, pero de ningún modo una es lo opuesto de la otra. Los factores intrínsecos tendrían el potencial de llevar a un estado de satisfacción con el puesto, porque pueden satisfacer las «necesidades de desarrollo Psicológico». De modo que el sujeto se interesará en ampliar sus conocimientos y desarrollar actividades creativas, afirmando su individualidad, logrando objetivos alcanzables sólo en puestos con dichas características, pero cuando no ofrece oportunidades de desarrollo psicológico, experimentará sólo “ausencia de satisfacción” según Atalaya (1995).

Por otro lado, la insatisfacción laboral estaría asociada a los factores extrínsecos del trabajo, el deterioro de estos factores, por ejemplo, el creer estar inequitativamente pagado, causaría insatisfacción. Su mejoramiento aumento de sueldo- eliminaría la insatisfacción, pero no causaría satisfacción laboral. De modo que éstos funcionan como una vacuna que evita que la persona enferme, pero no mejora la salud (ibid.).

Lo interesante es que, para motivar al individuo, se recomienda poner de relieve el logro, reconocimiento, trabajo en sí, la responsabilidad y el crecimiento, y se debe cuidar también de los factores extrínsecos. Sin embargo, las críticas al trabajo de Herzberg son muy numerosas, siendo las principales, las referidas a su método de reunir datos, el cual supone que la gente puede, y desearía reportar sus experiencias de satisfacción e

insatisfacción correctamente. De hecho, la gente está predispuesta; y tiende a atribuirse los sucesos de éxito, mientras aluden a factores externos como causas de fracasos según Stoner & Freeman (1994). Asimismo, la teoría es incompatible con investigaciones precedentes, dado que ignora las variables situaciones específicas. Herzberg supone que se da una relación entre satisfacción y la productividad, pero su metodología no se ocupa de la segunda, si se desea relevar la investigación es preciso suponer una fuerte relación entre satisfacción y productividad.

Ilustración 3: Teoría de la satisfacción laboral de Herzberg



Fuente: Revista de Psicología (1999)

En la figura 2, se aprecian los factores de satisfacción e insatisfacción laboral. Asimismo, se observa la diferencia entre el punto de vista tradicional y el punto de vista de Herzberg. La clasificación rígida de factores extrínsecos es arbitraria, no hay elementos empíricos para considerar que los factores extrínsecos no puedan motivar a la gente y viceversa, no hay factores absolutos, tanto unos como otros pueden producir satisfacción o insatisfacción. Algunos factores de higiene entre ellos, el aumento y los elogios, podrían cumplir la función de motivadores puesto que llevan al reconocimiento del logro según Schultz (1991).

Uno de los aportes de la Teoría es el “enriquecimiento del puesto”, que implica hacer más interesante y con retos al trabajo, darle mayor autonomía al trabajador y permitirle hacer parte de la planeación e inspección que normalmente realiza el supervisor. Estructurar los puestos de modo que el trabajador tenga oportunidad de experimentar una sensación de logro, como ensamblar un producto hasta terminarlo.

Teoría de las necesidades de McClelland

En la revista de psicología también nos habla de David McClelland y sus colaboradores, que ofrecen una forma muy diferente de concebir las necesidades. Desde el principio buscaban la explicación del éxito industrial relativo de ciertos países, por ejemplo ¿por qué tiene más éxito los Estados Unidos que, otros países? El investigador y su equipo atribuyeron el éxito al predominio de la necesidad de logro que manifestaban muchos administradores de los países industrializados según McClelland (1961). Posteriormente, sus investigaciones se ampliaron a tres necesidades: la necesidad de logro, la necesidad de Afiliación y la necesidad de Poder.

La necesidad de logro refleja el afán del individuo por alcanzar objetivos y demostrar su competencia. Las personas que tienen un grado elevado de tal necesidad dirigen su energía a terminar una tarea rápido y bien. La necesidad de afiliación describe la necesidad de afecto, amor e interacción con la sociedad. La necesidad de poder refleja el interés por ejercer el control en el trabajo personal y el de otros. Los monarcas, gobernantes, líderes políticos y algunos ejecutivos de grandes empresas seguramente tienen elevada necesidad de poder según Gordon (1997).

McClelland descubrió que todas las personas tienen cada una de estas tres necesidades en cierto grado, sin embargo, no hay dos personas que las tengan exactamente en las mismas proporciones. Por ejemplo, una persona tendrá una gran necesidad de logro, pero poca necesidad de afiliación. Otra podría tener una alta necesidad de afiliación, pero poca necesidad de poder según Dessler (1991).

Con base en las numerosas investigaciones realizadas, se ha comprobado que las personas con necesidad de logro sobresalen en las actividades empresariales como dirigir su propio negocio o una unidad independiente dentro de una corporación. Aunque son excelentes en su rendimiento personal, generalmente no influyen en otros para que sean eficientes. De modo que los vendedores con necesidad de logro no necesariamente serán buenos gerentes de ventas. Por otro lado, refieren los investigadores que las necesidades de afiliación y poder tiende a estar estrechamente relacionadas con el éxito gerencial; los mejores ejecutivos sienten generalmente una fuerte necesidad de poder y

poca necesidad de afiliación. Efectivamente, la elevada necesidad de poder es un requisito de la eficiencia gerencial. Pero resulta difícil diferenciar cuál es la causa y cuál el efecto, puede ser que la necesidad de poder se derive de ocupar un elevado cargo en la organización, con tal argumento se propone que cuanto más ascienda un individuo en la empresa, mayor será su motivación de poder, dado que las posiciones de mucho poder son así mismo estímulo de una fuerte motivación de poder. Finalmente, se ha logrado estimular la necesidad de logro en las personas ya sea desarrollando su potencial o sometándolo a un entrenamiento para el efecto según Robbins (1994).

Para medir las necesidades preponderantes en las personas, McClelland pide a los evaluados escribir historias sobre seis láminas ambiguas. Se supone que la persona evaluada proyectará sus pensamientos, sentimientos y necesidades al darle significado y estructura a las historias. Quien tiene gran necesidad de logro, relatará historias centradas en la obtención de metas y éxitos. Quien tiene mucha necesidad de afiliación hará un relato centrado en la familia o amigos, u otros por el estilo según Schultz (1991).

En sus investigaciones McClelland identificó tres características de las personas con gran necesidad de logro:

- Prefieren trabajos donde puedan asumir responsabilidades en la solución de problemas y se les facilite poner en juego su iniciativa. Prefieren tener el control sobre su desempeño y no depender del azar o suerte.
- Tienden a asumir riesgos calculados y a fijarse metas moderadas, como de dificultad mediana.
- Necesitan retroalimentación continua y clara sobre sus adelantos (felicitaciones, reconocimientos) Stoner (1994).

Nash opina que la motivación para el logro es mucho mayor en los individuos, empresas y países con éxito económico; además, aunque se desarrolla durante la niñez a través de la educación, existe cierta evidencia que sugiere que los adultos pueden llegar a desarrollar esa necesidad mediante la capacitación según Nash (1988).

En general la teoría contiene puntos que están todavía por resolver, además, no todos los resultados de la investigación la corroboran, sin embargo, resulta bastante útil y brinda una explicación verosímil de la motivación de algunos empleados.

Teoría de la equidad

La teoría de la equidad es una de las más importantes respecto a lo que hace a la gente productiva, y que ha resultado de mayor utilidad para los gerentes, conformada por una serie de conceptos relacionados con la forma como se percibe la justicia. Según esta teoría, la principal fuerza motivadora es la lucha por lo que se considera justo. Trata de explicar la relación entre los individuos y los grupos, y los efectos que sobre dichas relaciones puede tener la desigualdad percibida (ibídem, p. 15).

Adams (1963-1965) al diseñar esta teoría afirma que las personas tienden a juzgar la justicia al comparar sus insumos y contribuciones en el empleo, con las recompensas que reciben, y, además, con el de otras personas dentro de su empresa y en la sociedad según Davis & Newstrom, (1994). La gente hace comparaciones en su trabajo; si a un joven profesional le ofrecen un empleo calificado y un sueldo por encima de lo esperado en su primer empleo, irá a trabajar entusiasmado y satisfecho. Pero ¿cómo reaccionaría si poco después se entera que un compañero de estudios -otro recién egresado, con un perfil similar al suyo, gana 30% más que nuestro personaje? seguro se sentirá molesto. Aunque el sueldo está por encima de lo esperado, de pronto deja de ser importante. La cuestión ahora es la recompensa relativa y lo que considera justo. Existen evidencias para concluir que los empleados comparan con los demás lo que entregan y lo que reciben en su puesto, y que las desigualdades pueden influir en el esfuerzo que le dedican según Robbins, (1998).

La teoría especifica las condiciones bajo las que un empleado percibirá que los beneficios del puesto son justos. Los componentes de los modelos son: «insumos», «resultados», «persona comparable» y «equidad-desigualdad». El insumo es algo de valor que el empleado percibe contribuye al puesto, como la educación, experiencia, habilidades, esfuerzo, horas trabajadas, herramientas, equipo utilizado. Un resultado es algo de valor que los empleados perciben que obtienen, tal como pagos, prestaciones, símbolos de status, reconocimiento, realización, participación. De modo que un empleado juzga la justicia de los resultados, comparando sus insumos con el resultado/insumo de las personas comparables. La persona comparable puede ser de la misma empresa, de otra, o el empleado anterior.

Si la relación insumos-resultados del empleado es igual a la razón de insumos resultados de personas comparables, se percibe equidad. Pero, si percibe que no son iguales, percibirá un estado de desigualdad. Los tipos y magnitudes de desigualdad pueden presentarse de muchas maneras. Por ejemplo, un empleado puede percibir que su salario no es equitativo si trabajadores con calificaciones similares tienen un mayor salario o si otros menos calificados perciben un salario igual. Ambos son ejemplos de desigualdad

por sub-compensación, pero el empleado también percibirá la desigualdad si es relativamente sobre compensado respecto a la persona comparable según Wexley, Yuki (1990).

Las Reacciones a la Desigualdad son muy variadas. La desigualdad es fuente de insatisfacción laboral, y actúa impulsando para que la persona restablezca la equidad. La reacción emocional a la sobrecompensación es probablemente un sentimiento de culpa, pero, frente a la sub-compensación, es probable que surjan sentimientos de ira hacia la organización. Los modos en que se puede tratar de restaurar la equidad son:

1. Aumento o disminución de sus propios insumos, especialmente del esfuerzo.
2. Persuadir a la persona comparable para que aumente o disminuya sus insumos.
3. Persuadir a la organización para alterar los resultados del empleado o los de la persona comparable.
4. Distorsionar psicológicamente los propios insumos y resultados.
5. Distorsionar psicológicamente los insumos y resultados propios de la persona comparable.
6. Seleccionar una nueva persona comparable.
7. Dejar la organización.

El diagnóstico de las desigualdades en los centros laborales puede revelar la causa de los problemas de la motivación; de modo que el gerente podrá luego tratar de reducir las desigualdades. Puede formular las siguientes preguntas para evaluar la equidad: ¿Cuáles son los insumos que la persona aporta al trabajo? ¿Cuál es su nivel de conocimientos, experiencia y esfuerzo? ¿Qué beneficios o resultados recibe el trabajador? ¿Cuál es el grado de complejidad del puesto? ¿Cuál es la proporción entre insumos y resultados? Según Gordon, (1997).

Las revisiones de investigaciones recientes tienden a confirmar la tesis de la equidad: la motivación de los empleados recibe en buena medida el influjo tanto de las recompensas relativas como de las absolutas. Cuando perciben una inequidad, actúan para corregir

dicha situación. El resultado puede ser mayor o menor productividad, mayor o menor calidad del producto, incremento del ausentismo o renuncia voluntaria. Sin embargo, ello no significa que la teoría de carezca de problemas, y no aclara aspectos importantes: ¿cómo deciden los empleados a quien incluir en la categoría «otro»? ¿Cómo definen insumos, resultados? ¿Cómo los combinan y sopesan para obtener totales? Pero a pesar de las limitaciones la teoría tiene gran respaldo de las investigaciones y brinda ideas importantes sobre la motivación laboral (Robbins, 1998).

Teoría de refuerzo

El modelo teórico se basa en la Ley del efecto, la cual establece que las respuestas seguidas estrechamente por resultados agradables (premios) se refuerzan y es más probable que se repitan, y las respuestas seguidas estrechamente por resultados desagradables (castigos), se debilitan y es menos probable que ocurran nuevamente. Esto funciona mejor cuando: (1) el refuerzo ocurre inmediatamente después que se produce la respuesta esperada: (2) la experiencia del refuerzo se repite mucho, y (3) la magnitud del elemento del refuerzo (es decir, el premio o castigo) es grande, según Wexley & Yuki, (1990). Al respecto, los expertos opinan que, mediante la teoría del refuerzo, el administrador motiva a los empleados alentando comportamientos deseados y desalentando los no deseados. Se debe aprender a recompensar (reforzar) la productividad, el alto desempeño, la creatividad, la mejor calidad y el compromiso, por ejemplo, y desalentar el ausentismo, la baja del desempeño e ineficiencia. Algunos refuerzos pueden ser: trabajos desafiantes, el dinero, elogios, reconocimiento y progreso profesional. Aunque la eficacia de tales refuerzos, varía de un individuo a otro según su historia personal según Nash, (1988) y Gordon, (1997).

La Modificación de la Conducta aplica la teoría del reforzamiento; así un administrador que desea cambiar la conducta de su personal, debe cambiar las consecuencias de dicha conducta. Por ejemplo, a alguien impuntual, se le puede motivar para llegar a tiempo (cambio de conducta) si el jefe lo felicita cada vez que llega a tiempo (un cambio de consecuencias), en lugar de alzar los hombros. El retraso también se puede evitar expresando desaprobación cuando suceda. Sin embargo, los investigadores creen que, generalmente, es más efectivo recompensar la conducta deseada que censurar aquella indeseada según Stoner, (1994).

Existen cuatro métodos para la modificación de la conducta. En el reforzamiento positivo se alientan las conductas deseadas, mediante consecuencias positivas, como un ascenso o felicitación. En el aprendizaje de anulación, los empleados cambian su comportamiento para anular consecuencias desagradables, tales como críticas o las

malas evaluaciones. Para frenar un comportamiento, se puede utilizar la extinción, por la ausencia de reforzamiento. Supongamos que la indiferencia de un directivo en las juntas de personal ha reforzado que los empleados lleguen tarde y pierdan el tiempo haciendo bromas. Para frenar este comportamiento, se puede comenzar las juntas a tiempo e ignorar a los bromistas. Si el simple rechazo al reforzamiento para quebrantar la conducta no funciona, se puede recurrir al castigo, aplicando consecuencias negativas. Los ejemplos, van desde la crítica, hasta reducir el salario e incluso el despido. De los tipos de reforzamiento, el reforzamiento positivo es el más poderoso.

Hamner (1974) describe nueve pasos requeridos para reforzar un comportamiento deseado de un trabajador:

1. Elegir recompensas estables y de importancia para el individuo.
2. Hacer que la recompensa dependa completamente del comportamiento deseado.
3. Desarrollar estrategias para que el trabajador se aproxime paulatinamente al comportamiento deseado.
4. Ofrecer recompensas diferentes, según el desempeño logrado.
5. Informar al personal sobre el comportamiento que se desea reforzar.
6. Informar al empleado aquello que no está haciendo bien.
7. No sancionar un comportamiento frente a otros empleados.
8. No otorgar recompensas excesivas ni insuficientes.
9. Cuando el gerente no responde de acuerdo a lo esperado, también se produce un efecto de refuerzo según Nash, (1988).

La teoría del refuerzo, puede parecer muy sencilla. En realidad, sí sustituimos el dinero o su falta, por consecuencias positivas o negativas, puede sonar como el modelo

tradicional, sin embargo, admite la variedad de consecuencias que pueden reforzar el comportamiento y va más allá del modelo tradicional en el reconocimiento de las formas en que los individuos interactúan con su entorno. Según Stoner, (1994). Asimismo, la investigación, sugiere que el reforzamiento con premios usualmente es más efectivo que el refuerzo con castigos, porque éste a menudo tiene efectos colaterales negativos como la ansiedad, resentimiento, hostilidad y retiro según Wexley & Yuki, (1990).

La modificación del comportamiento también brinda otras opciones útiles a los gerentes, como refieren Hamner y Hamner (1976), quienes estudiaron 10 organizaciones donde se aplicaba, nueve de ellas consideraban que producían resultados positivos. Los campos de aplicación eran numerosos: para reducir ausentismo, aumentar las ventas y mejorar el servicio. Los refuerzos más utilizados fueron la retroalimentación positiva y el elogio del supervisor. Sin embargo, empleado con mucha frecuencia, el elogio pierde su efecto. Los gerentes deben combinarlo con incentivos, aplicándolos con moderación. También se ha utilizado para reducir las quejas del personal, haciendo caso omiso de ellas, es mejor no darle atención a la conducta indeseada que castigarla según Nash, (1988).

Los críticos de la teoría del refuerzo sostienen que el modelo no considera las variables cognoscitivas y, por tanto, no explica comportamientos complejos como el de la gente que trabaja; que el manejo de los refuerzos realmente trae resultados transitorios, atribuibles a una mayor atención de los gerentes. Sin embargo, las críticas más duras se refieren a sus implicaciones éticas, se piensa que puede degenerar en una forma de gerencia totalitaria disfrazada de eficiencia. Pese a las reservas, ha proporcionado pautas prácticas a los directivos para mejorar la productividad de la organización.

Satisfacción laboral y características del puesto

Esta teoría fue formulada por los psicólogos J. Richard Hackman y G.R. Oldman, como fruto de las investigaciones sobre medidas objetivas de las características del puesto que se correlacionaban con la asistencia y satisfacción de los empleados. Se sabe que algunos aspectos influyen tanto en la conducta como en las actitudes, pero sin que afecten al personal en la misma forma. La investigación descubrió diferencias individuales en las necesidades de desarrollo, es decir, algunos la sienten más que otros. Los primeros parecen experimentar un influjo mayor ante los cambios en las características del puesto. Por otra parte, esos cambios no repercuten directamente en la conducta laboral. Si se produce una influencia, ésta ha de atribuirse a las experiencias subjetivas o psicológicas del sujeto ante ellos. Las experiencias provocan alteraciones en la motivación y en la conducta laboral según Schultz, (1991). Los estudios respecto a la importancia de las características del puesto, postulan que la naturaleza del trabajo

mismo es un determinante principal de la satisfacción con el puesto. Varios estudios han tratado de identificar las principales dimensiones del contenido del puesto y ver cómo influyen sobre la satisfacción del empleado según Brief & Aldag, (1975) citando a Hackman & Lawler, (1971).

El estudio más elaborado fue el de Hackman y Oldham (1975), quienes aplicaron un cuestionario «Encuesta de Diagnóstico en el Puesto» a cientos de empleados de 62 puestos diferentes. Se identificaron las siguientes dimensiones centrales:

- Variedad de habilidades: Grado en que el puesto requiere de diferentes actividades para ejecutarlo, ello implica emplear diferentes habilidades y talentos.
- Identidad de la tarea: Grado en que el puesto requiere la terminación de una pieza de trabajo «integral» e identificable, del principio al final.
- Significación de la Tarea: Medida en que el puesto tiene un impacto sobre la vida o trabajo de otras personas -bien sea en la organización o en el ambiente externo.
- Autonomía: El grado en que el puesto brinda libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y en los métodos a utilizar.
- Retroalimentación del Puesto Mismo: Medida en que el desempeño de actividades del puesto permite al empleado obtener información clara y directa sobre su efectividad.

Cada una de estas dimensiones incluyen algunos aspectos del contenido del puesto que pueden afectar la satisfacción del empleado en el trabajo. Cuanto mayor sea la variedad de actividades de un empleado, menos aburrido será. Los más aburridos son los que repiten operaciones simples, cientos de veces al día. Cuanto más incluya usar habilidades significativas para la auto identidad, tanto más puede sentir que está ejecutando un trabajo interesante más que «haciendo pasar el tiempo».

La cantidad de autonomía en el puesto y el grado en que brinde retroalimentación de la ejecución determinará qué tanta oportunidad existe para satisfacer necesidades de alto orden, como la realización e independencia. Cuando un empleado no tiene control sobre los procedimientos o ritmo de trabajo, existe poca oportunidad para lograr satisfacción intrínseca de culminar con éxito la tarea o reto. Sin embargo, en un puesto donde se tiene autonomía, la tarea representa un desafío, y dispone de retroalimentación sobre su ejecución; existe oportunidad para satisfacer las necesidades de realización según Wexley & Yukl, (1990).

Las primeras tres dimensiones del contenido del puesto son medulares (variedad de habilidades, identidad de la tarea y significado de la tarea) se combinan para crear un trabajo con sentido. Esto es, si el trabajo tiene las tres características, podemos prever

que el interesado pensará que su trabajo es importante y meritorio. Éstas se pueden combinar en un solo índice conocido como la calificación del potencial de motivación (MPS). La figura 5 indica cómo podemos encontrarlo.

En uno de los factores mencionados. Si los trabajos tienen alta calificación en el potencial de la motivación, el modelo prevé que el rendimiento y la satisfacción, serán afectados positivamente. Los investigadores esbozan las siguientes afirmaciones: las personas que trabajan en empleos con dimensiones medulares laborales con alta calificación generalmente están satisfechas y son más productivas que aquellas de baja calificación. Las dimensiones de trabajo operan mediante estados psicológicos para influir en las variables del resultado laboral y personal en lugar de influir de manera directa según Robbins, (1994).

Integración de las teorías de la productividad

Las teorías expuestas tienen enfoques interesantes y bastante novedosos, sin embargo, no existe una teoría que explique en toda su complejidad lo que hace a la gente productiva, que formule pautas para motivar al personal hacia el mayor rendimiento; no obstante, la mejor alternativa puede ser la combinación de algunos de los lineamientos abordados. Por ejemplo, la base de toda actitud favorable tiene que ver con el percibir una situación equitativa, ser tratado con justicia, o en todo caso, tener los mismos beneficios, oportunidades, posibilidades y limitaciones que nuestros compañeros de trabajo, lo contrario genera malestar, y sentimientos que pueden explotar de diferentes modos, entre ellos, el deficiente desempeño. Por otro lado, es importante que las personas sientan que se les retribuya con recompensas que sean importantes, con incentivos valiosos y que les sirvan para satisfacer sus necesidades y expectativas de diferente tipo, asumiendo que son individuos peculiares y diferentes entre sí. Asimismo, se debe tener en cuenta las metas en el sentido comprometer al trabajador en la fijación de metas, que se comuniquen con claridad en qué consisten, que permitan asumir retos, e informar al personal sobre su desempeño, todo ello redundará en personal más comprometido, generalmente, los individuos se sienten mejor cuando saben exactamente lo que se espera de ellos y al tener la oportunidad de participar en las metas de trabajo.

Otras teorías, como la de las expectativas, permiten a los expertos en recursos humanos tomar en cuenta la perspectiva del trabajador respecto a las exigencias establecidas por la organización y al valor que el empleado le puede dar a las recompensas ofrecidas, lo cual resulta de mucha utilidad, en el sentido de prestarle atención a las expectativas del trabajador y plantearse incentivos de diferente tipo que le orienten hacia la productividad.

La teoría de las características del puesto ha permitido evaluar que la variedad, la identidad, el significado, la autonomía y retroalimentación en el trabajo son factores valiosos para el empleado e influyen en su satisfacción, asimismo, el conocer tales características permite realizar algunos cambios o tomar decisiones para que exista mayor armonía entre la persona y su puesto de trabajo.

En general, los diversos enfoques teóricos expuestos han sido objeto de muchos estudios y críticas. Algunas han demostrado tener un valor predictivo razonablemente elevado; otras han sucumbido a sus detractores; sin embargo, brindan un enfoque interesante y original de sobre lo que hace a la gente productiva.

Pero, ¿qué implicancias prácticas pueden tener y cómo deberían aplicarlas aquellos interesados en motivar a sus empleados para la mayor productividad? Al respecto es posible extraer ciertas sugerencias generales por lo menos para algunos casos:

- (1) Debemos esforzarnos en reconocer las diferencias individuales del personal.
- (2) Correlacione a la gente con los puestos, esto es, se debe realizar un cuidadoso trabajo de selección de personal para que exista equilibrio entre las personas y las posiciones que desempeñan.
- (3) Se deben establecer metas tomando en cuenta las recomendaciones detalladas en la teoría del mismo nombre.
- (4) Hay que asegurarse que las metas se consideren asequibles por los trabajadores que las llevarán a cabo.
- (5) Personalice las recompensas, para lo cual se debe tomar en cuenta el rendimiento y las características individuales de los trabajadores.
- (6) Vincule las recompensas y el desempeño, ello implica emplear la teoría del reforzamiento, en la medida que los trabajadores se acerquen al comportamiento deseado, o lleguen a la meta, se les debe recompensar con diferentes incentivos como elogios, ascensos, aumentos, etc.
- (7) Es fundamental cerciorarse de la equidad del sistema empleado para motivar a la gente. El trabajador se siente inclinado a la justicia, en tal sentido, si considera que se le trata equitativamente, que se le brindan las mismas oportunidades y trato que

a sus compañeros, que desempeñan cargos similares, estará más dispuesto a cooperar con la organización y será más productivo.

9. Marco conceptual

Condiciones de trabajo

“Las condiciones de trabajo se refieren a las características que involucra su realización e integran los siguientes aspectos: ingreso (adecuación de acuerdo a los gastos, forma de pago), tiempo (tipo de jornada, horario de trabajo, descansos), prestaciones (vacaciones, aguinaldo, utilidades, transporte, servicios médicos, uniforme), capacitación (para desempeñar el puesto, situaciones de riesgo, otras áreas), oportunidades de desarrollo (de ascenso o para continuar los estudios), seguridad y limpieza (equipamiento requerido, limpieza y ordenamiento del área de trabajo), bienestar (instalaciones sanitarias, suministro de agua potable, custodio de bienes, lugar de descanso, comedor), incentivos (en efectivo o motivacionales) y carga de trabajo.” (Abrajan et al, 2009).

Clima laboral

“El clima laboral es un aspecto elemental en las organizaciones ya que es el ambiente en el que se desenvuelven los trabajadores” (García et al., n.d.). En la medida que el ambiente de trabajo sea grato, como las relaciones entre el personal y de este con los superiores sea de mutua colaboración y apoyo, se tendrán las condiciones necesarias para un buen clima laboral.

Servicios y beneficios al personal

Son programas que incluyen un amplio grupo de alternativas que van en directo beneficio de los trabajadores, entre los que se pueden encontrar, a modo de ejemplo, una jornada laboral menor a la legal, servicios (ayuda supermercado, planes financieros, comedores, traslado etc.) o protección (atención médica, seguros de vida etc.), todo lo cual es un complemento que mejora la “calidad” de vida laboral y familiar del trabajador.

Evaluación del servicio

Según Prieto et al. (2016) indicó que la evaluación del servicio es un sistema mediante el cual una organización escucha a su cliente de manera periódica y permanente, para detectar fallas en la prestación del servicio. Esta actividad sirve para obtener información calificada del cliente sobre la calidad del servicio que recibe y el nivel de satisfacción a sus necesidades y expectativas, la cual respalda y fomenta el proceso de planeación estratégica de la compañía.

Servicio

Según Matsumoto (2014) enfatizo que los servicios son actividades identificables e intangibles que son el objeto de una transacción para brindar satisfacción a los clientes acorde a sus deseos y necesidades. Los servicios no dan como resultado la propiedad de algo.

Percepción

Según Santesmases, Sánchez y Valderrey (2013) señalaron que la percepción es un proceso de selección, organización e integración de los estímulos sensoriales en una imagen significativa y coherente. Se pueden distinguir cuatro etapas: la exposición a la información, la atención prestada, la comprensión o interpretación del mensaje y la retención de la información en la memoria. La percepción es selectiva; es decir, se percibe lo que interesa. Un mismo producto puede ser percibido de forma distinta por diferentes consumidores según los atributos o características.

Transporte

El término transportar proviene del latín “trans” (al otro lado) y “portare” (llevar), por lo que en sentido literal es el traslado de personas o bienes de un lugar a otro. El transporte consiste en el desplazamiento de personas o bienes en el espacio físico, facilita la movilidad, dota de accesibilidad a los territorios y tiene una importancia significativa en el desarrollo económico y social del país.

Transporte por el objeto transportado

De viajeros: si el servicio que se ofrece o el objeto que se transporta son personas y sus equipajes, destacando el transporte individual que realizan las personas en sus propios vehículos (bicicletas, automóviles, trenes, barcos, etc.) o el transporte colectivo que se realiza para un colectivo o grupo de personas de forma regular, con itinerarios y horarios

fijos como es el caso del transporte regular o si no es así se trataría de transporte discrecional.

Por su naturaleza

Privado: realizado por cuenta propia por necesidades o finalidades particulares o individuales.

Satisfacción del usuario

Según Baños (2016) mencionó que la satisfacción al cliente puede interpretarse como el resultado de la comparación de las expectativas de servicio y de calidad de servicio antes y después de ser recibido. Dos componentes: satisfacción afectiva (sentimientos positivos o negativos que alguien tiene hacia un objetivo identificado) y cognitiva (las creencias o pensamientos que alguien tiene hacia un objetivo). En cambio, Ortiz (2013) señaló que la satisfacción del usuario es cuando las empresas quieren dar un paso más en su servicio al cliente, ofreciendo más de lo que se espera, es cuando se logra una alta satisfacción al usuario.

10. Marco legal

Existe una normativa establecida en el **“Código Sustantivo del Trabajo y Código Procesal del Trabajo y de la Seguridad Social”** que habla sobre el auxilio de transporte y del cual se extrae:

1. Naturaleza jurídica: este pago tiene naturaleza de un auxilio económico específica, por mandato de la ley 1ra de 1963 se debe incorporar el salario única y exclusivamente para efectos de liquidación de prestaciones sociales.

Por disposición expresa de la ley 100 de 1993, y de la ley 344 de 1996 el valor del auxilio de transporte no se incluye en la base salarial para liquidar los aportes al sistema de seguridad social.

2. Empleadores obligados. Están obligados todos los empleadores y empresas, sin consideración al capital ni al número de trabajadores. El auxilio de transporte se debe reconocer en todos los lugares en donde se preste el servicio público de transporte. La obligación económica se sustituye por una especie, cuando el empleador contrata el transporte de sus trabajadores de sus domicilios a la sede de labores con los respectivos

viajes de ida y regreso; sin embargo, se corre el riesgo de los accidentes de trabajo. Así el trabajador labore media jornada tiene derecho a la prestación completa.

Ley N° 1 del Congreso de la República de Colombia, 01 de febrero de 1963

Decreta:

- **Artículo 1º:** La retroactividad al primero de enero de 1963, el Gobierno procederá al decretar un reajuste de sueldos y salarios tanto en el personal civil de la Administración Pública como el de los establecimientos públicos descentralizados y en el del sector privado, en la siguiente cuantía:
Para las regiones y ciudades donde el salario mínimo vigente sea de trescientos pesos (\$300.00) mensuales, esos mínimos y los demás salarios se aumentarán en ciento veinte pesos (\$120.00) por mes, hasta sueldos de tres mil pesos (\$3.000.00) mensuales.
Los otros salarios mínimos urbanos e industriales de zonas diferentes a las señaladas anteriormente, aumentarán en un cuarenta por ciento (40%). El demás salario superior a los mínimos actuales se aumentará en la suma que resulte liquidar el cuarenta por ciento (40%) sobre los salarios mínimos mensuales en cada región.
- **Parágrafo 1º:** El Gobierno hará los aumentos de salario para el sector agrícola y definirá, para los efectos de esta ley, las empresas agrícolas o mixtas. Igualmente fijará el salario mínimo para el servicio doméstico.
- **Parágrafo 2º.** El Gobierno fijará los aumentos y reglamentará los casos de salarios o sueldos obtenidos por jornadas ordinarias de trabajo inferiores a la máxima legal, o cuando se pague salario en especie y en todos los demás no contemplados en el presente artículo.
- **Parágrafo 3º:** En los casos de salarios por unidad de trabajo o al destajo el reajuste se pagará como suma fija.

En las empresas donde exista sindicato de trabajadores se reajustarán, previo acuerdo con el sindicato, los factores de liquidación de la unidad de trabajo, en tal forma que el porcentaje de aumento corresponda a lo decretado en este artículo. Igual procedimiento se aplicará a las tarifas de contrato sindical que rigen para astilleros y para cargue y descargue en los puertos del río Magdalena y terminales marítimos.

- **Artículo 2º:** No están obligados a verificar los anteriores aumentos los patronos que a partir del 1º de enero de 1963 hayan aumentado salarios en una proporción igual o mayor a la fijada en esta ley, salvo lo que sobre el particular tengan establecido convenciones colectivas de trabajo, pactadas con anterioridad. En caso de que el aumento haya sido mayor se atenderán a él; si ha sido menor, deberá ajustar al establecido en el artículo primero.

Los patronos que tengan establecidas primas de carestía de vida, de acuerdo con los índices del Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas, podrán imputar al aumento de salarios que ordena el artículo primero, la parte del valor de la prima móvil que corresponda al aumento del índice en el mes de enero de 1963.

Ley N° 100, Diario Oficial N° 41.148, Congreso de la República de Colombia, 23 de septiembre de 1993

La Seguridad Social Integral es el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, de que disponen la persona y la comunidad para gozar de una calidad de vida, mediante el cumplimiento progresivo de los planes y programas que el Estado y la sociedad desarrollen para proporcionar la cobertura integral de las contingencias, especialmente las que menoscaban la salud y la capacidad económica, de los habitantes del territorio nacional, con el fin de lograr el bienestar individual y la integración de la comunidad.

Sistema de seguridad social integral

Capítulo I

Principios generales

- **Artículo 1º:** sistema de seguridad social integral. El sistema de seguridad social integral tiene por objeto garantizar los derechos irrenunciables de la persona y la comunidad para obtener la calidad de vida acorde con la dignidad humana, mediante la protección de las contingencias que la afecten.
El sistema comprende las obligaciones del Estado y la sociedad, las instituciones y los recursos destinados a garantizar la cobertura de las prestaciones de carácter económico, de salud y servicios complementarios, materia de esta Ley, u otras que se incorporen normativamente en el futuro.
- **Artículo 2º:** PRINCIPIOS. El servicio público esencial de seguridad social se prestará con sujeción a los principios de eficiencia, universalidad, solidaridad, integridad, unidad y participación:

- a) **Eficiencia:** Es la mejor utilización social y económica de los recursos administrativos, técnicos y financieros disponibles para que los beneficios a que da derecho la seguridad social sean prestados en forma adecuada, oportuna y suficiente;
- b) **Universalidad:** Es la garantía de la protección para todas las personas, sin ninguna discriminación, en todas las etapas de la vida;
- c) **Solidaridad:** Es la práctica de la mutua ayuda entre las personas, las generaciones, los sectores económicos, las regiones y las comunidades bajo el principio del más fuerte hacia el más débil. Es deber del Estado garantizar la solidaridad en el régimen de Seguridad Social mediante su participación, control y dirección del mismo. Los recursos provenientes del erario público en el Sistema de Seguridad se aplicarán siempre a los grupos de población más vulnerables.
- d) **Integralidad:** Es la cobertura de todas las contingencias que afectan la salud, la capacidad económica y en general las condiciones de vida de toda la población. Para este efecto cada quien contribuirá según su capacidad y recibirá lo necesario para atender sus contingencias amparadas por esta Ley;
- e) **Unidad:** Es la articulación de políticas, instituciones, regímenes, procedimientos y prestaciones para alcanzar los fines de la seguridad social
- f) **Participación:** Es la intervención de la comunidad a través de los beneficiarios de la seguridad social en la organización, control, gestión y fiscalización de las instituciones y del sistema en su conjunto.

Parágrafo: La seguridad social se desarrollará en forma progresiva, con el objeto de amparar a la población y la calidad de vida.

(Cartilla laboral, Legis 2019. Código Sustantivo del Trabajo y Código Procesal del Trabajo y de la Seguridad Social)

11.Marco contextual

A partir de la información suministrada por la Alcaldía municipal de Zarzal en el Valle del Cauca en su sitio web <http://www.zarzal-valle.gov.co/municipio/nuestro-municipio> (Alcaldía de Zarzal, 2020) , se define los siguientes aspectos:

Municipio de Zarzal:

Tabla 1: Municipio de Zarzal

Zarzal, Valle del Cauca

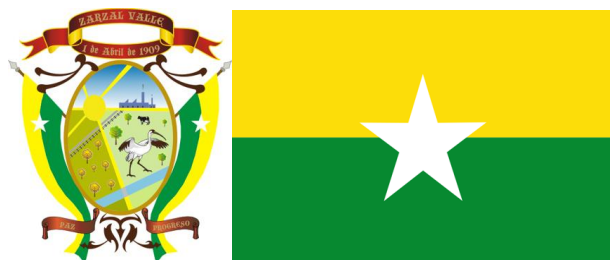
Código Municipal: 76895	Región: Pacífico
Subregión (SGR): Norte	Entorno de Desarrollo (DNP): Intermedio
Categoría Ley 617 de 2000: 5	Superficie: 371 Km2 (37.100 Ha)
Población: 46.599 Habitantes	Densidad Poblacional: 125,60 Hab / Km2

Fuente: Departamento Nacional de Planeación DNP

Presentación: Zarzal es una de las regiones de mayor producción de caña de azúcar, la gran riqueza agrícola del departamento, tierra de los ingenios azucareros como lo es el ingenio Riopaila Castilla y la fábrica de dulces Colombina. De territorio plano en su mayoría, este bañado por el río Cauca, en la cual, desemboca el río La Paila. También se cultivan y plátano, la yuca, el algodón, maíz, sorgo, caña panelera, la soya, hortalizas y frutales como: uva, papaya, maracuyá, mango, guayaba, pitaya, cítricos, aguacate y chontaduro. Existen 20.000 hectáreas para la producción de ganado y quince hatos lecheros. Para pesca posee 10 hectáreas con variedad de tilapia roja, cachama, atucunaré y bocachico. Se está presentando un considerable incremento en renglones como la avicultura, porcicultura y apicultura. Zarzal tiene para los aficionados al deporte, el Club de Caza, Pesca y Tiro “Los Guacos” y el Cartódromo Internacional Zarzal. El paseo ecoturístico La Paila – Sevilla, el paseo vía Zarzal – La Paila. Su lago de pesca deportiva El Placer, y en su río La Paila agradables.

Símbolos:

Ilustración 4: Símbolos Municipio de Zarzal



Fuente: Alcaldía municipal de Zarzal.

Historia

Fecha de fundación: 1 de abril 1909.

Nombre de fundadores: José María Aldana y Margarita Girón.

Reseña histórica:

Los pocos autores que se han ocupado de estos acontecimientos lo han hecho como de paso, dando fechas, juzgando hechos a la ligera como aquel error que es ya lugar común de que Zarzal fue fundado en 1.809 por José Manuel Aldana y Margarita Girón, como si se tratara de cualquier ciudad mandada a fundar por su majestad el Rey, en tal sitio y en tal día como escudo de armas y títulos de crédito. Desde la vida primitiva y elemental de los “pijaos” y “gorrones” que discurrían sobre la llanura enmarañada y a orillas del río, hasta la aparición del adelantado don Jorge Robledo y de su tropa de castellanos va un tiempo de muchas centurias. Y de la aparición de capitanes y en comendaderos que tomaban posesión de las tierras en nombre del rey hasta el arribo de las primeras familias establecidas en pedazo de tierra de la hacienda de Las Lajas, (fundación progresiva) van los primeros años de la vida de zarzal. En la colonia fueron repartidas las tierras del Zarzal, Morillo, Guabito, La Paila, Las Cabañas, Las Lajas, La Honda, Vallejuelo, Burila, son regiones que perduran con sus nombres hasta hoy. En 1.569 Álvaro de Mendoza Carvajal, gobernador de Popayán entregó a Luís Velásquez de Rengifo el globo de Vallejuelo de los Cuescos, Las Cañas y La Paila le fueron entregadas Felipe Camargo en 1618.

Fundación

Las primeras fundaciones del Municipio corresponden al año 1.783 en las haciendas vecinas y circunscritas a la zona llamada Pueblo Viejo y que no pasaba de unas 80 habitaciones en su mayoría casas de bahareque y techo de paja. hacendados, empleados y servidores, negociantes, peones, se fueron agrupando en el sector llamado “Pueblo Viejo”, hoy Barrio Bolívar, el 9 de enero de 1.783 don Pedro Sánchez de Hoyos vendió al señor don Antonio Mazuera la hacienda de “Las Lajas”, dentro de sus tierras queda hoy parte de la población. De la venta hubo reserva del globo denominado “El Zarzal”, porque existía mucha zarza, antes se había vendido a los señores Antonio y José Joaquín Libreros, y José Arana. Se construyeron casas de bahareque con techos de paja, se edificó una capilla de paredes de bahareque y techo de palmicha, se celebraba misas el padre Manuel Antonio Irurita. En 1.809 existía ya una población importante, En mayo de 1.823 se implanto el culto patronal de Nuestra Señora de Las Mercedes. Zarzal llevó este nombre hasta 1.850 y de este año en adelante se llamó Librada. En 1.857 volvió al

primitivo nombre. En 1.840 era Municipio. Paso a ser aldea en 1.857, y Villa en 1.871. El 12 de febrero de 1.909, por decreto Nacional N° 155 firmado por presidente de la Republica de Colombia General Rafael Reyes. Volvió a tener la categoría de Municipio que conserva hasta hoy.

El Municipio de Zarzal está ubicado aproximadamente 140 kilómetros al noroeste de Cali, la capital del Valle del Cauca. Altitud 916 m.s.n.m, Temperatura 26°C Fundado en el año 1.809 con el nombre de Libraida e instituido en 1.909 como Municipio con el nombre actual. Actualmente cuenta con una población de 45.000 habitantes, se caracteriza por concentrar 71,8% de la población en su cabecera; el desarrollo de la economía gira alrededor de las actividades agrícolas. Las áreas cultivadas tienen tendencia a mantener cultivos transitorios y frutales. En la producción de tubérculos el municipio cuadruplicó para el año 2.000 la superficie sembrada en un solo año. Zarzal está compuesto por 7 corregimientos. En lo financiero existen 6 Instituciones, cuenta con acueducto, alcantarillado, energía, gas natural y telefonía tanto en la parte Urbana como en la rural. En salud dispone de un hospital situado en la cabecera del municipio, y 7 centros de salud distribuidos en los corregimientos. Además, tiene centros docentes, incluso universitarios en la zona urbana y en la zona rural. En cuanto a la actividad industrial y comercial, y teniendo como base la consolidación de datos del registro mercantil en Zarzal, existen 1302 establecimientos comerciales, distribuidos en las diferentes actividades económicas. Entre las empresas inscritas se observa que el sector Agropecuario es el mayor generador de empleo del municipio, con un total de 1.821. Le sigue en su orden, la industria que participa con un total de 1.783 personas empleadas, de los cuales el 90% corresponden a la empresa Colombina y Ingenio Riopaila S.A. la más representativa con relación al número de empresas por actividad, el sector más representativo es el comercio, con un 60.2% del total, seguido del sector servicios, que representa el 17.5%, y genera 293 empleos directos. En zarzal usted podrá alojarse en cómodos hoteles, y residencias que ofrece un servicio adecuado a precios convenientes. Sitios naturales muy importantes están: los bosques de Caracolíes, Los Chorros sobre el río la Paila, los cerros de Caré Perro, Pan de Azúcar, Loma de la Cruz. En sus numerosos restaurantes y paradores usted podrá disfrutar deliciosos platos, pescado frito, sancocho de gallina y gran variedad de postres y dulces, entre ellos su famosa galleta negra.

El baile del libertador: Cuando el libertador Bolívar recorrió ese hermoso Valle con dirección a Buenaventura, por allá en Enero de 1.822, y cuyo itinerario le fue forzoso variar en Cali, al tener noticia de los acontecimientos que se desarrollaban en el Ecuador, a donde se dirigió por la vía de Pasto, pernoctó en Zarzal, donde se le festejó con un suntuoso baile, por la numerosa concurrencia y la hermosura de las matronas y señoritas que ostentaron sus galas en él, y por lo escogido del repertorio ensayado por la banda de música que hacía parte del ejercito que comandaba el insigne caudillo. Mi madre me

refirió este hecho, que presencio, y quien habrá en zarzal que no se lo haya aprendido con sus por menores, se lo oyó contar a la tía Petrona Mazuera, en aquella excelente negra, que también lo presenció, y hace muy poco tiempo que dejo de existir a una edad que excedía de los 115 años. La gloria personificada en el grande hombre irradió por algunas horas en la entonces incipiente poblacioncita. No es un timbre de honor para ella, que bien merece que se le recuerde.

Iniciativa de la construcción del parque principal: Uno de los iniciadores para que se estableciera una banda de músicos fue el concejal señor Delio Pérez Libreros. El día 31 de diciembre de 1.925, en las horas de la noche debutó la mencionada banda bajo la dirección del señor Rómulo Caballero, no propiamente existía parque sino la iniciativa. Y a propósito se dio el nombre de “Santander” el señor don Efraín Varela Vaca, en su carácter de concejal, en contraposición al de “Benjamín Herrera” que otros concejales querían que así se llamara el parque. El Ingeniero José María Ospina, tomo interés el señor Aquiles Libreros administrador del “Comunero del Zarzal”.

Gentes de mi tierra: En lo que va corrido de nuestra querida Patria Chica, Zarzal ha dado más de un exponente en diversas actividades humanas, poetas, prosistas, médicos, abogados, químicos, bacteriólogos, agrónomos, veterinarios, sacerdotes, periodistas, pedagogos, políticos, profesionales universitarios, comerciantes, industriales, ganaderos, hombres de gobierno y, en fin, gentes que se han elevado del nivel común para dar honra a su suelo y servir a la patria. En la imposibilidad de incluir en seta en esta breve reseña a todos los Zarzaleños sobre salientes – son tantos.

Geografía:

Descripción Física: El Municipio tienen un área de 355,14 Km², conformada principalmente por terreno plano y colinas (262 Km², con clima cálido) perteneciente al valle geográfico del Río Cauca; al Norte y al Oriente se observan algunos accidentes orográficos de poca elevación que hacen parte del piedemonte (93 Km², clima medio) de la vertiente occidental de la Cordillera Central. Entre estas elevaciones se desatacan el cerro de Pan de Azúcar, los altos de La Aurora y Montenegro, la sierra del Salado y la sierra de Zarzal, el cerro de Care perro y la loma de la cruz. Desde el punto de vista hidrográfico, el río Cauca marca el límite occidental del Municipio. A él confluyen las aguas del Río La Paila, de las quebradas Las Cañas y La Honda, de los zanjones Murillo, Las Lajas y Limones y el río La Vieja. La Cabecera Municipal se encuentra situada en los 4°23'34" de latitud norte y 76°04'28" de longitud oeste.

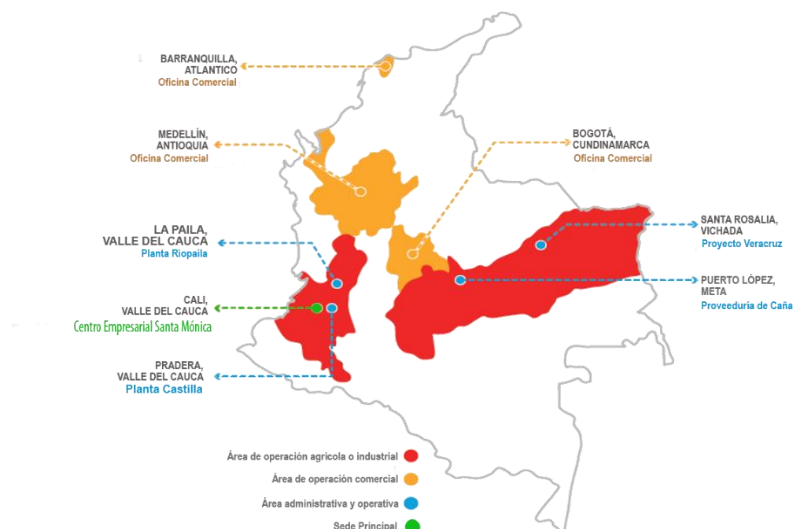
Límites del municipio:

- **Norte:** Municipio de la Victoria
- **Sur:** Municipio de Bugalagrande
- **Occidente:** Municipio Roldanillo - Bolívar
- **Oriente:** Municipio de Sevilla
- **Extensión total:** 362 Km²
- **Altitud de la cabecera municipal (metros sobre el nivel del mar):** 916
- **Temperatura media:** 24° C
- **Distancia de referencia:** 139 Km de la ciudad de Santiago de Cali.
- **Riopaila Castilla S.A**

Ubicación geográfica:

Nuestra sede principal Administrativa y Comercial se encuentra ubicada en la ciudad de Cali, en el departamento del Valle del Cauca. También contamos con oficinas comerciales en Medellín y Bogotá. Nuestras plantas agroindustriales se encuentran ubicadas en los departamentos del Valle (Plantas Riopaila y Castilla), Santa Rosalía (Vichada) y Puerto López (Meta).

Ilustración 5: Riopaila Castilla - Plantas



Fuente: Riopaila Castilla S.A

Logo:

Ilustración 6: Riopaila Castilla - Logo



GRUPO AGROINDUSTRIAL

RIOPAILA



CASTILLA

C O M P R O M I S O D E S D E 1 9 1 8

Fuente: Riopaila Castilla S.A

12. Diagnóstico

Para conocer la situación actual de la empresa es necesario realizar, en primer lugar, un diagnóstico, esto con el fin de determinar los posibles factores que pueden intervenir en la generación de insatisfacción en el servicio que presta la empresa de transporte, cual es la perspectiva que tienen los usuarios de este y cuáles pueden ser algunas posibles consecuencias que se pueden presentar en el caso de que exista un nivel de insatisfacción por parte de quienes hacen uso de él; caracterizando por cada uno de los múltiples aspectos que existen en la empresa como lo pueden ser género, antigüedad en la empresa y ciudad de residencia.

El tamaño de la muestra

Ecuación 1: Muestreo Aleatorio Simple

$$n_{mas} = \frac{\frac{Z^2 PQ}{\epsilon^2}}{1 + \frac{1}{N} \left(\frac{Z^2 PQ}{\epsilon^2} - 1 \right)}$$

Fuente: Polymetrix.

N_{mas} = Tamaño de muestra para un muestreo aleatorio simple.

Z=1,96 Confianza, valor normal de la abscisa en la curva normal.

E=+-6,7% Error estadístico máximo absoluto.

P=50%

Q=50% con la maximización de la varianza.

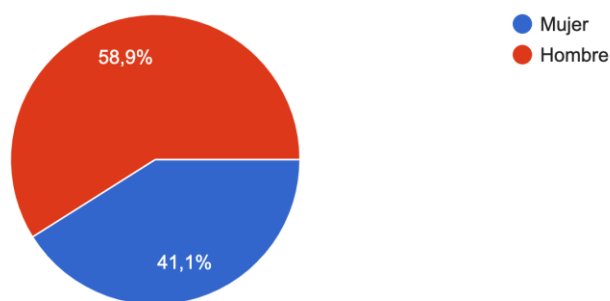
N=usuarios=500

$N_{mas} = 213,9451994 / 1.425890399 = 150.0432288$

La encuesta se realizó a 151 personas, como se menciona anteriormente, de las diferentes dependencias de la empresa y diferentes ciudades de residencia. La encuesta se digitó de forma virtual debido a la emergencia sanitaria actual (no se entregaron formularios físicos y se envió el link del formulario a los diferentes correos de los colaboradores de las dependencias), pero la metodología fue acercarse a la empresa y a diferentes áreas administrativas como gestión humana, oficinas de campo y de cosecha, abordándolos para socializarles la encuesta y hacer el respectivo envío de la misma. Estos fueron los resultados:

Genero

Ilustración 7: Sexo

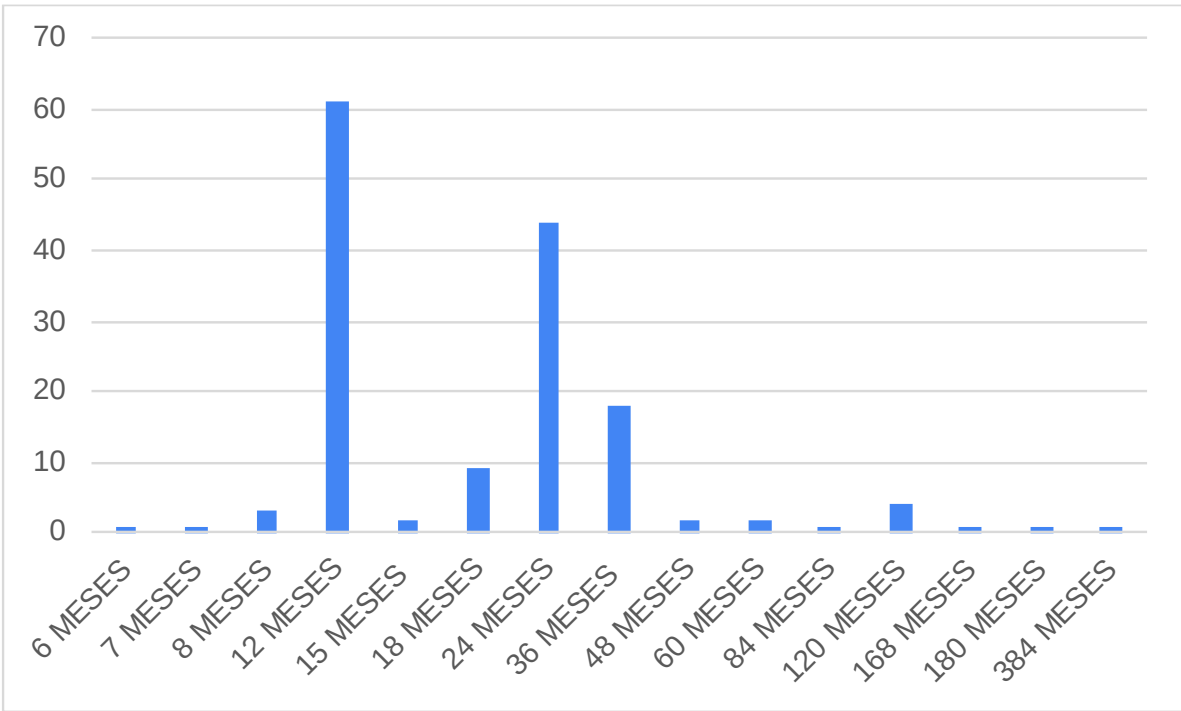


Fuente: elaboración propia.

Para el apartado del genero, muestra que de los encuestados el 58,9% corresponde a los hombres y el restante 41, % a las mujeres.

Antigüedad dentro de la empresa

Ilustración 8: Antigüedad dentro de la empresa

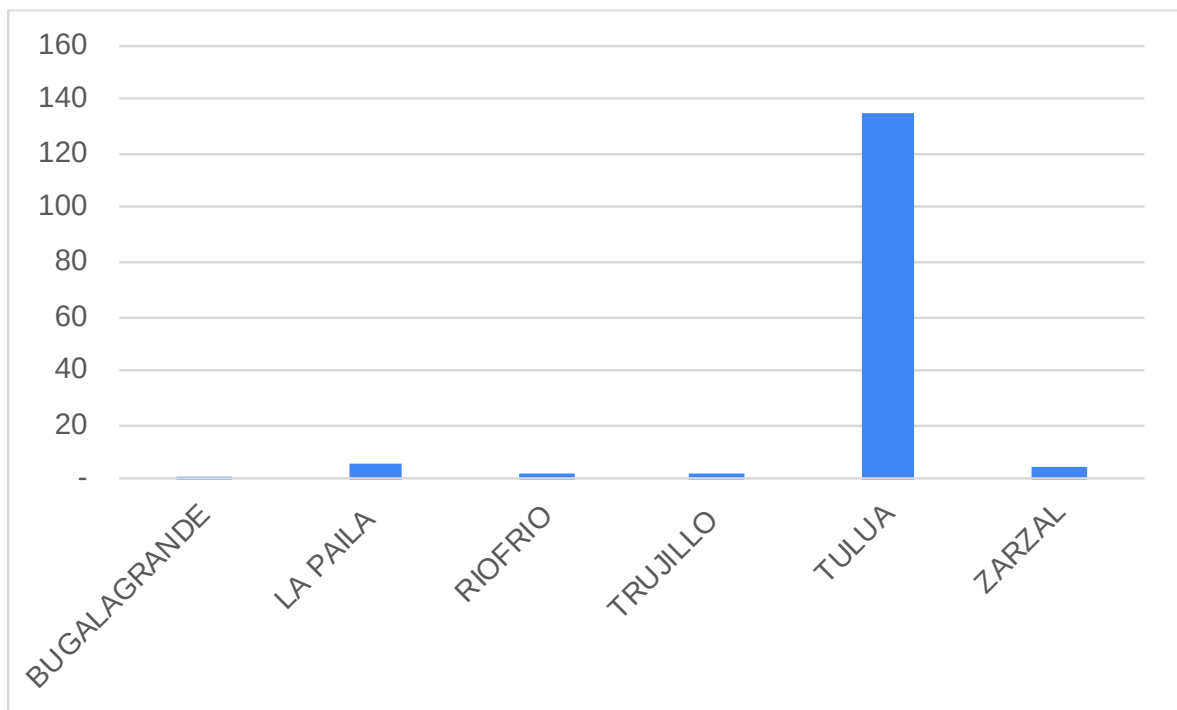


Fuente: elaboración propia.

Se puede entender en este diagrama que, de los encuestados, gran parte se encuentra dentro del rango de antigüedad de 12, 24 a 36 meses, correspondiendo a un 40%, 29% y 12% respectivamente, abarcando gran parte de la población encuestada. Teniendo en cuenta lo anterior, se puede decir que las personas encuestadas tienen propiedad para hablar sobre su experiencia con el servicio de transporte.

Ciudad de residencia

Ilustración 9: Ciudad de residencia

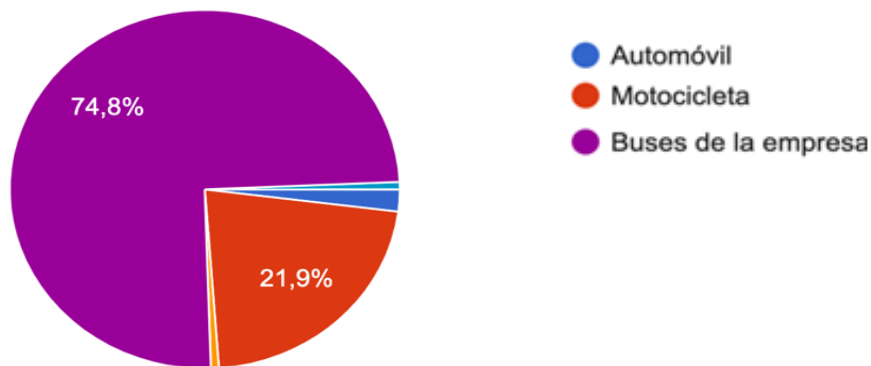


Fuente: elaboración propia.

En la ciudad de residencia se observa que más de la mayoría de personas que contestaron la encuesta residen en el municipio de Tuluá, correspondiente a un 89% de la muestra. Tener en cuenta que las personas residentes en ese municipio son los que más toma tiempo dentro de los buses ya que el tiempo de viaje entre el municipio y la empresa es mucho mayor.

¿Qué medio de transporte usa normalmente para dirigirse a la empresa?

Ilustración 10: Medio de transporte para ir a la empresa



Fuente: elaboración propia.

Según la gráfica anterior, casi las tres cuartas partes de los encuestados utilizan el servicio de transporte que ofrece la empresa Riopaila Castilla, correspondiente a un 74,8%. Aquí se puede observar que de los encuestados no todos utilizan el servicio de transporte que ofrece la empresa, ya que muchos prefieren utilizar sus vehículos particulares para dirigirse a sus sitios de trabajo ya que el tiempo de viaje es menor.

Accesibilidad a la oficina y profesionalismo

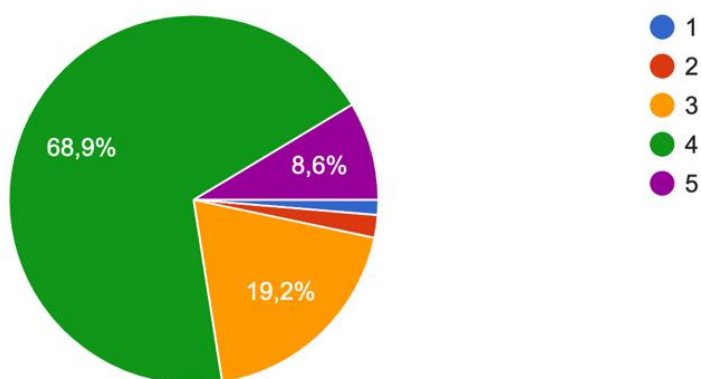
Como aclaración, todas las personas que ingresan a la empresa, sean contratistas o colaboradores, deben de ir a la oficina de transporte para 2 cosas fundamentales: la primera es que cuando una persona es contratada para trabajar en la empresa, debe de hacer su inscripción en el área de transporte para conocer su respectiva parada y poder llevar un control de la cantidad de buses por ruta; la segunda es que si un contratista o empleado va a ingresar su vehículo particular, debe de acercarse a la oficina para revisar la respectiva documentación del vehículo (seguro SOAT y revisión técnico mecánica) y la persona (pase de conducción vigente), se valida dicha información el sistema y se emite el respectivo permiso de ingreso del vehículo a la empresa. Cabe resaltar que las personas que utilizan el servicio de taxi, primero deben de hacer la respectiva solicitud ante el área de transporte y debe de ser aprobado por su jefe directo, así mismo el cambio de ruta de bus, parada o ciudad.

Valoraciones

- 1 : totalmente en desacuerdo.
2 : en desacuerdo.
3 : ni en desacuerdo, ni de acuerdo.
4 : de acuerdo.
5 : totalmente de acuerdo.

1. Las oficinas del área de transporte de la empresa Riopaila Castilla S.A están bien señalizadas y está bien localizadas para acceder a las mismas.

Ilustración 11: Nivel de satisfacción sobre la señalización y localización de las oficinas de transporte.

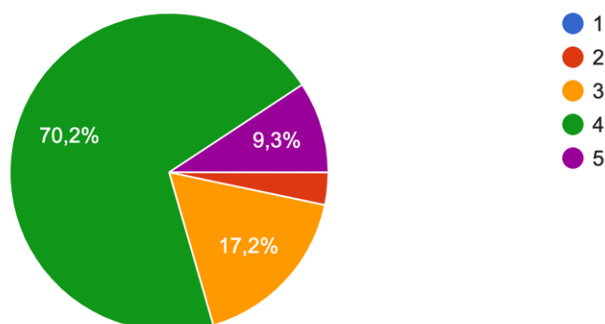


Fuente: elaboración propia.

En el anterior gráfico, se observa que un 68,9% de las personas encuestadas califican la señalización y localización con 4 y el 19,2% con un 3, a pesar de no tener una calificación de 5, se puede decir que gran cantidad de personas encuestadas se encuentran a gusto con este aspecto, ya que desde la portería principal (Paso Nivel) se da a conocer la ubicación de la misma, además de estar bien señalizada en la parte de afuera de la oficina.

2. ¿La oficina de transporte es cómoda, se encuentra limpia y cuenta con la climatización adecuada?

Ilustración 12: Nivel de satisfacción sobre limpieza, comodidad y climatización de la oficina de transporte

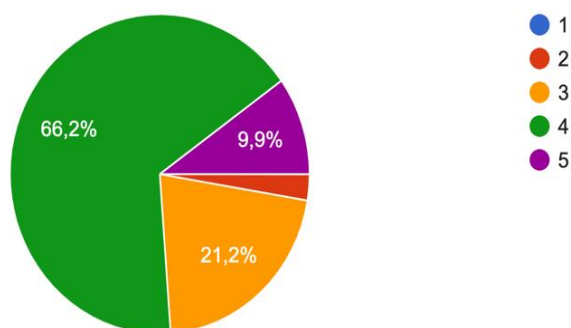


Fuente: elaboración propia.

En esta situación ocurre lo mismo de la anterior, las personas están calificando este aspecto con mayor proporción en 70,2% y 17,2%, o sea, 4 y 3 respectivamente en relación a la limpieza y climatización de la oficina, queriendo decir que se encuentran relativamente conformes con el servicio.

3. El horario de atención al público es adecuado para prestar un buen servicio.

Ilustración 13: Nivel de satisfacción sobre el horario de atención de la oficina de transporte

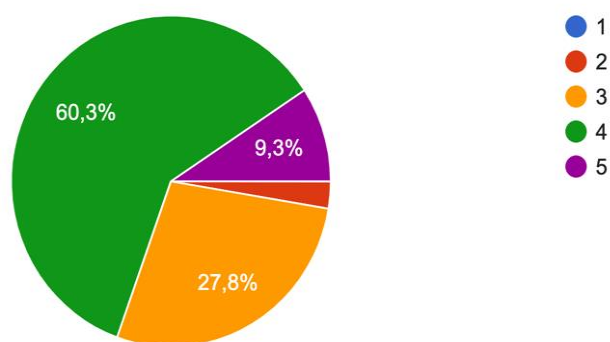


Fuente: elaboración propia.

En este apartado se puede observar gracias a la gráfica, la cual es representada mayormente por calificación de (4) con un porcentaje de 66,2% que los colaboradores afirman estar de acuerdo, pero a su vez, un porcentaje para tener en cuenta con calificación de 3 que representa 21,2% que no están en desacuerdo ni de acuerdo, haciendo evidente un porcentaje significativo de colaboradores.

4. ¿Desde las oficinas de transporte se hace todo lo posible para dar respuesta a sus necesidades?

Ilustración 14: Percepción de la solución a las necesidades presentadas en la oficina de transporte

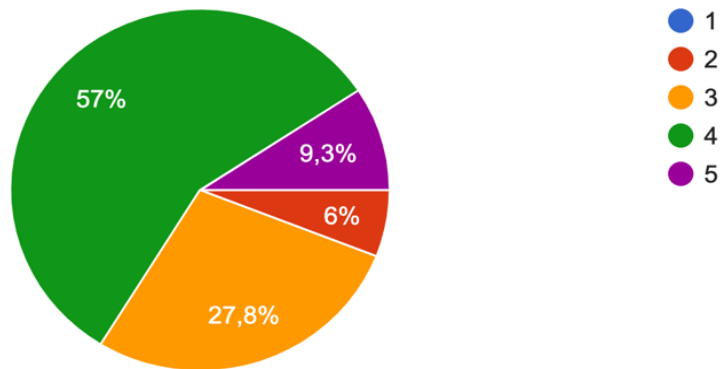


Fuente: elaboración propia.

Se observa que más de la mitad de la población concuerda con una oportuna respuesta de las necesidades presentadas por parte del servicio de transporte, sin embargo existe una incertidumbre por parte de una cantidad considerable de la población, por lo tanto esto demuestra que aún existe cierta inconformidad con el servicio que se presta y que se debe de evaluar a mayor profundidad que factores o variables conllevan a determinar por parte de los usuarios esta clase de incertidumbre en su conformidad con la respuesta que les brinda las oficinas de la empresa de transporte.

5. ¿El tiempo de espera para ser atendido en las oficinas de transporte es acorde?

Ilustración 15: Percepción del tiempo para ser atendido en las oficinas de transporte

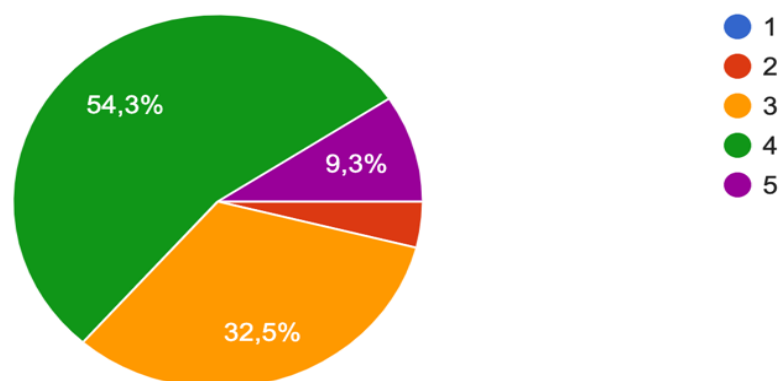


Fuente: elaboración propia.

Frente al tiempo de espera para que un usuario sea atendido por las oficinas del servicio de transporte, se observa una mayor cantidad de usuarios que están de acuerdo, pero así mismo se puede encontrar un porcentaje considerable de personas que no están del todo de acuerdo al tiempo que esperan para ser atendidos, por lo tanto se debe realizar una profundización en esta parte del servicio que se brinda buscando mejorar en mayor medida este aspecto.

6. ¿El personal encargado de atenderlo dentro de las oficinas de transporte le ha resuelto sus dudas en un tiempo considerable?

Ilustración 16: Nivel de satisfacción sobre las inquietudes resueltas en la oficina de transporte respecto a un tiempo considerable

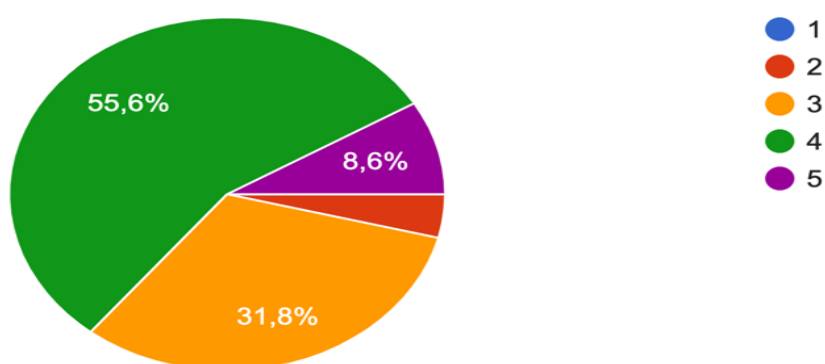


Fuente: elaboración propia.

Como en los anteriores apartados se observa que la calificación de “ni de acuerdo ni en desacuerdo” crece, siendo este valor un 32,5% (3), sigue siendo igualmente preocupante ya que es un área para los mismos colaboradores y se supone que se debe de brindar un excelente servicio logrando al menos que el apartado 4 con 54,3% crezca más.

7. ¿Los problemas planteados en la oficina de transporte se la han solucionado?

Ilustración 17: Nivel de satisfacción sobre las inquietudes resueltas en las oficinas de transporte

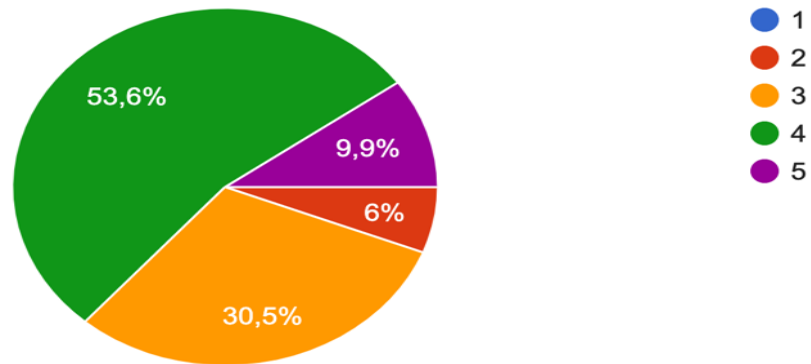


Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar, en esta pregunta se ve reflejado que, para los colaboradores, los problemas que plantean no se les han solucionado del todo o han presentado una pequeña inconformidad sobre sus interrogaciones, por tal motivo vemos que no se encuentran del todo conforme ya que la calificación para una conformidad absoluta apenas es del 8,6%.

8. ¿Las personas encargadas en las oficinas de transporte se muestran dispuestos, considerados y amables para contribuir con un buen servicio?

Ilustración 18: Nivel de satisfacción sobre la actitud de las personas encargadas de la oficina de transporte

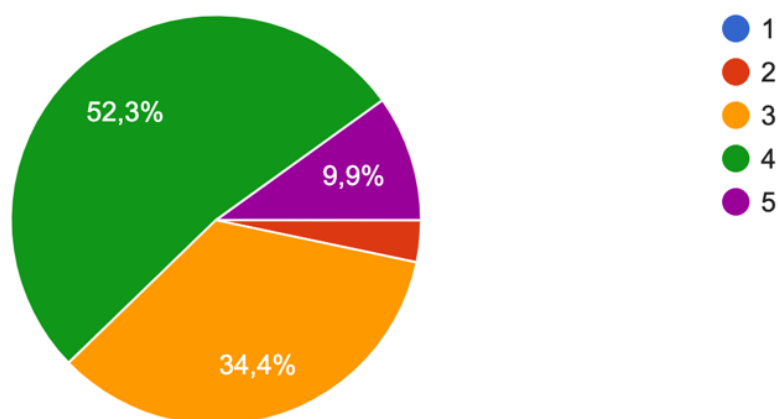


Fuente: elaboración propia.

En este gráfico, se observa que uno de los aspectos que se encontraban algo bajos en las gráficas anteriores, creció de forma negativa, no es del todo representativo, pero es algo que se puede analizar a fondo ya que el 6% de los encuestados se les ha presentado alguna inconformidad (están en desacuerdo) con el trato que se les ha brindado en la oficina, y para los que están completamente a gusto, es apenas un 9,9%.

9. ¿Cuándo acudo a las oficinas de transporte siempre encuentro respuesta a mis inquietudes?

Ilustración 19: Nivel de satisfacción sobre la respuesta a las inquietudes presentadas en la oficina de transporte



Fuente: elaboración propia.

Al igual que en las anteriores respuestas, y según el comportamiento evidenciado de los colaboradores que han tenido acercamientos a las oficinas de transporte, se observa que no todos están completamente conformes, pero su grado de aceptabilidad del servicio sigue siendo bueno, si se toma las calificaciones de 5, 4 y 3, se puede ver que casi todos los colaboradores se encuentran en estos rangos (9,9%, 52,3% y 34,4%).

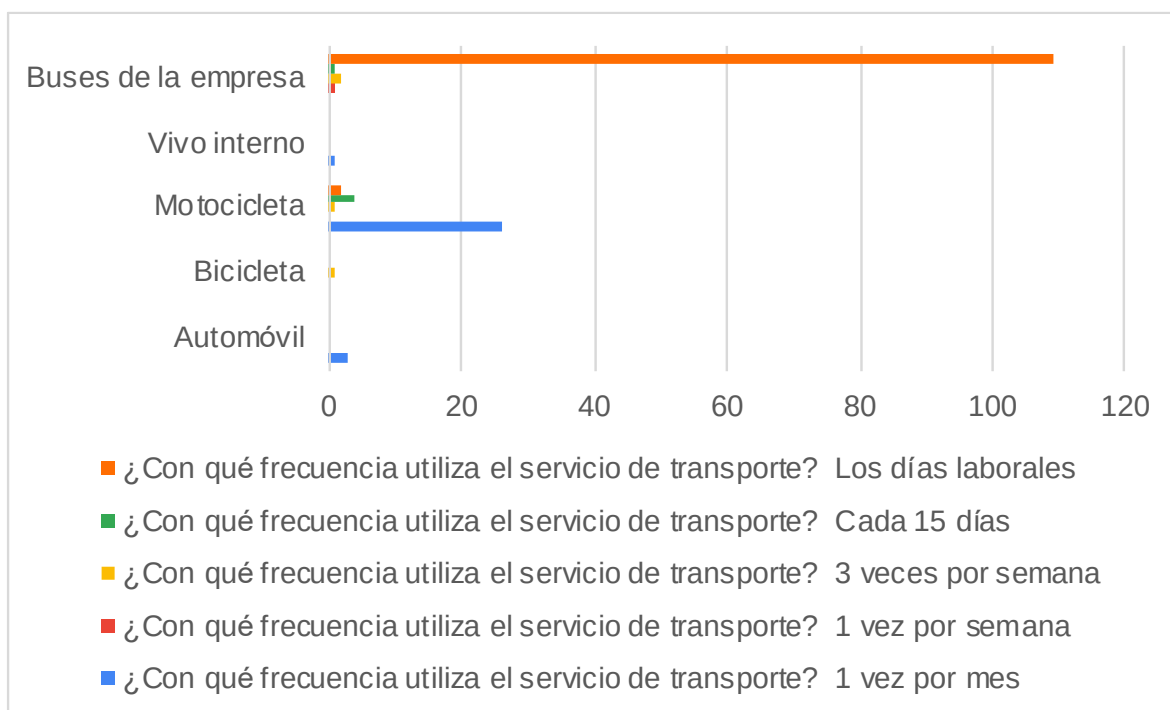
Como aclaración: las oficinas de transporte son un espacio donde todos los colaboradores, estudiantes en práctica y contratista deben de visitar, ya que para conocer las rutas de los buses y poder ingresar los vehículos, se debe de visitar en primera instancia esta oficina.

Servicio de Transporte

En la primera pregunta del apartado de “las oficinas de transporte”, se especificó un poco sobre que todas las personas tienen que acercarse a las oficinas de transporte para los tramites mencionados, para esta sección de las encuestas se observa que todas las personas, así sea una sola vez por mes, utilizan el servicio de transporte. A pesar de dirigirse a la empresa en sus vehículos particulares, algunos son corporativos lo que significa que tienen que operar en todas las fábricas o centros administrativos lo que quiere decir que al menos 1 vez por mes utilizan la flota de buses de la empresa. Para fines del análisis, en la siguiente sección se realizó gracias a la ayuda del cruce de variables, para entender el comportamiento de los encuestados, como variable principal se tomó la gráfica de “¿qué medio de transporte usa normalmente para dirigirse a la empresa?” ya que en este se pude apreciar que tan significativo es la respuesta del encuestado, ya que no será igual la de alguien que siempre usa el sistema de transporte a otra que lo usa esporádicamente.

1. ¿Con qué frecuencia utiliza el servicio de transporte?

Ilustración 20: Frecuencia de uso del servicio de transporte



Fuente: elaboración propia.

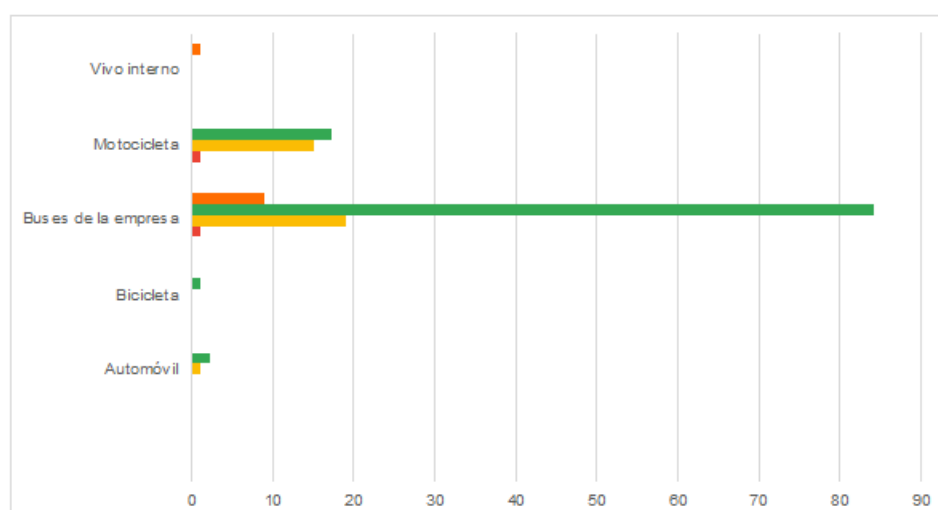
Tabla 2 - CRUCE 1

Fuente: elaboración propia.

Se observa que el 72% de los encuestados que usan los buses de la empresa como principal medio de transporte, lo hacen siempre que van para la empresa (los días laborales) siendo una variable considerable a tener en cuenta, ya que la percepción en cuanto a la calidad del servicio de transporte de parte de estas personas, se puede determinar cómo acorde para tener en cuenta en el estudio. Sin embargo, algunos trabajadores que tienen como principal medio de transporte es su vehículo particular, manifiesta que utiliza los buses de la empresa de forma esporádica.

2. ¿Cómo calificaría el sistema de transporte que ofrece la empresa Riopaila Castilla S.A.?

Ilustración 21: Calificación del sistema de transporte de la empresa



Fuente: elaboración propia.

Tabla 3: CRUCE 2

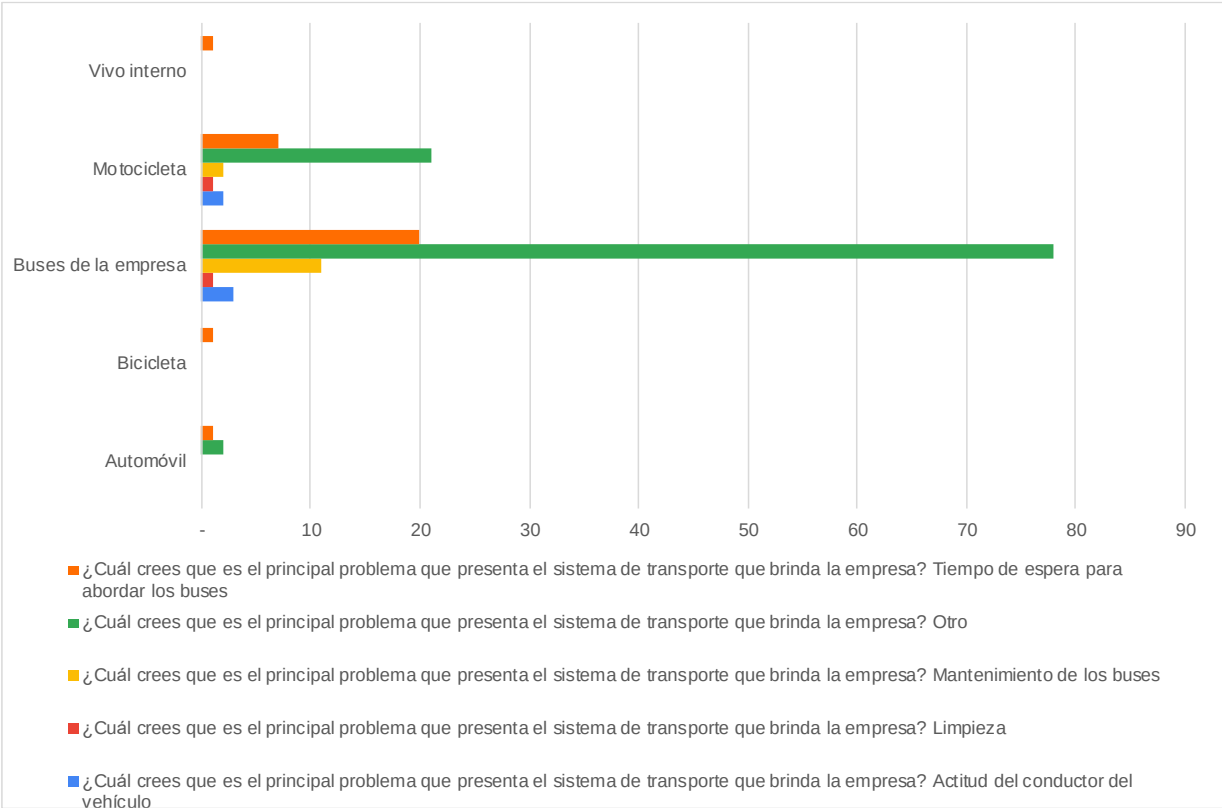
¿Qué medio de transporte usa normalmente para dirigirse a la empresa?	¿Qué medio de transporte usa normalmente para dirigirse a la empresa?					Total general
	Automóvil	Bicicleta	Buses de la empresa	Motocicleta	Vivo interno	
2	0%	0%	1%	1%	0%	1%
3	1%	0%	13%	10%	0%	23%
4	1%	1%	56%	11%	0%	69%
5	0%	0%	6%	0%	1%	7%
Total general	2%	1%	75%	22%	1%	100%

Fuente: Elaboración propia.

En esta grafica se puede observar que el 58% de los encuestados que usan los buses de la empresa de manera constante, son representados con la calificación de 4, un pequeño porcentaje de la población anteriormente mencionados, más específico de 8% lo califica como 5 y un 10% de estos, con una calificación de 3. Se puede considerar que los empleados no se encuentran del todo conformes, si fuera así, su calificación sería más alta. De los encuestados que usan el sistema de transporte esporádicamente el mayor porcentaje se encuentra en la calificación de 4 correspondiendo a un 12% y otro con calificación de 3, siendo el 8% de los encuestados, se observa que estos también responden a un comportamiento que no se encuentran del todo conforme.

3. ¿Cuál cree que es el principal problema que presenta el sistema de transporte que brinda la empresa?

Ilustración 22: Percepción del principal problema presente en el sistema de transporte



Fuente: elaboración propia.

Tabla 4: CRUCE 3

¿Qué medio de transporte usa normalmente para dirigirse a la empresa?	¿Cuál crees que es el principal problema que presenta el sistema de transporte que brinda la empresa?					Total general
	Actitud del conductor del vehículo	Limpieza	Mantenimiento de los buses	Otro	Tiempo de espera para abordar los buses	
Automóvil	0%	0%	0%	1%	1%	2%
Bicicleta	0%	0%	0%	0%	1%	1%
Buses de la empresa	2%	1%	7%	52%	13%	75%
Motocicleta	1%	1%	1%	14%	5%	22%
Vivo interno	0%	0%	0%	0%	1%	1%
Total general	3%	1%	9%	67%	20%	100%

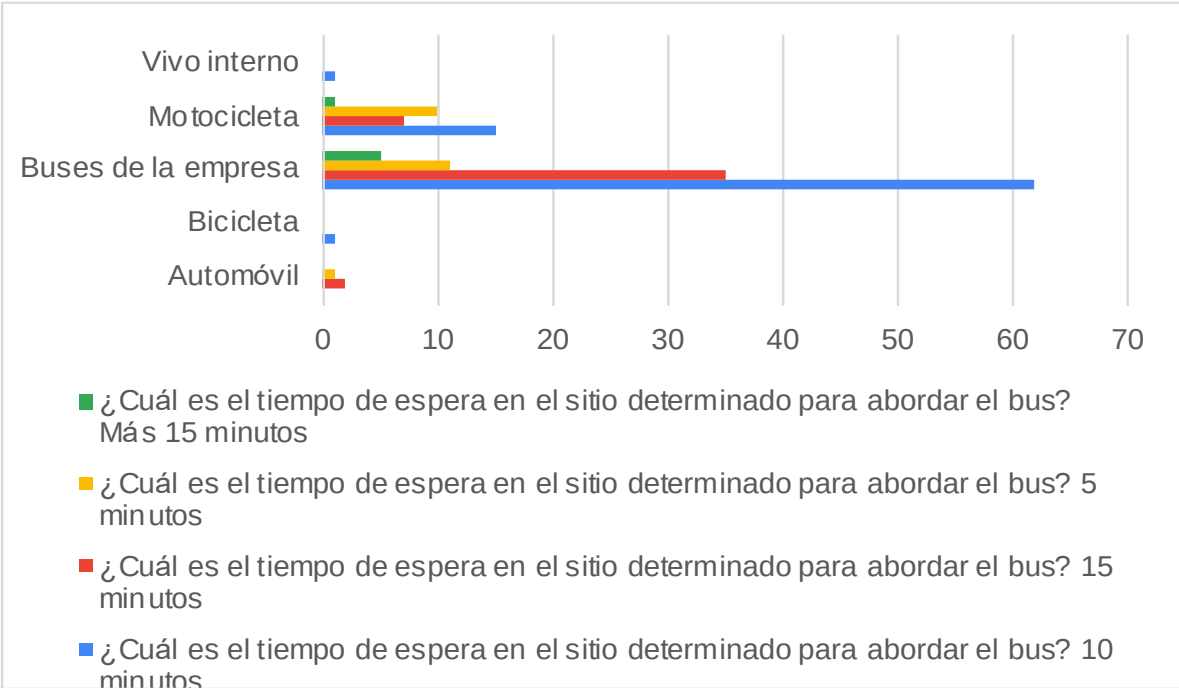
Fuente: elaboración propia.

En la tabla anterior se puede apreciar que gran cantidad de los colaboradores presentan una inconformidad distinta de las planteadas de acuerdo a la literatura (las preguntas se realizaron en base a lo investigado) siendo estos los encuestados que

siempre usan los buses de la empresa, con un 52%; la empresa debe de reforzar los estudios de satisfacción de sus usuarios (colaboradores). Un apartado significativo sería el del “tiempo de espera para abordar los buses” con un valor de 13% y otro de “mantenimiento de los buses” con un 7% respectivamente, que representan a la población que siempre usa los buses de la empresa. Estos valores claramente reflejan aspectos importantes a mejorar de parte del área correspondiente para que la percepción del servicio prestado pueda encontrarse con altas calificaciones respecto a su calidad y satisfacción. Si nos fijamos en las personas que usan sus vehículos particulares con mayor frecuencia, apreciamos que un 14% de estos encuentran que hay otro problema de los presentados por el estudio y otro valor sería el del tiempo de espera en los paraderos, que tiene como valor un 5%.

4. ¿Cuál es el tiempo de espera en el sitio determinado para abordar el bus?

Ilustración 23: Tiempo de espera en los paraderos



Fuente: elaboración propia.

Tabla 5: CRUCE 4

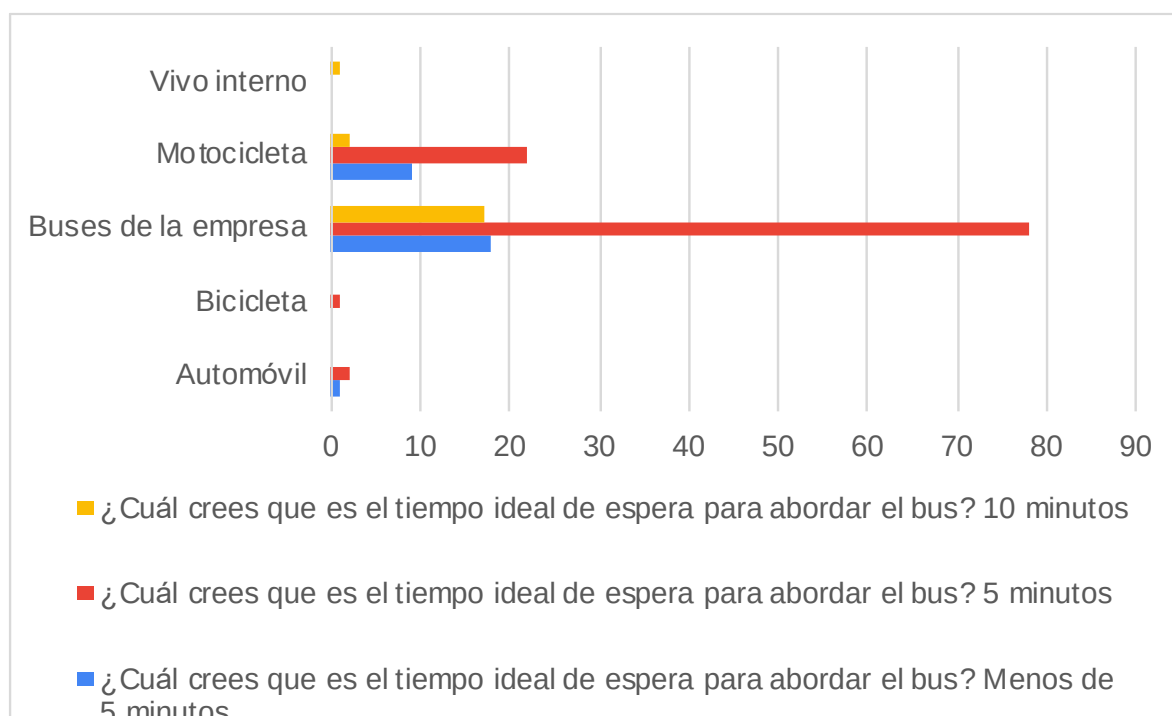
¿Qué medio de transporte usa normalmente para dirigirse a la empresa?	¿Cuál es el tiempo de espera en el sitio determinado para				Total general
	10 minutos	15 minutos	5 minutos	Más 15 minutos	
Automóvil	0%	1%	1%	0%	2%
Bicicleta	1%	0%	0%	0%	1%
Buses de la empresa	41%	23%	7%	3%	75%
Motocicleta	10%	5%	7%	1%	22%
Vivo interno	1%	0%	0%	0%	1%
Total general	52%	29%	15%	4%	100%

Fuente: elaboración propia.

En este gráfico, se observa que un 41% de los colaboradores encuestados tiene que esperar 10 minutos en sus paraderos, esto respecto a los que usan constantemente el sistema de transporte de la empresa, un 23% 15 minutos y solamente el 7% de estos esperan 5 minutos en sus paradas, éstas cifras son considerables ya que ellos están dedicando mucho tiempo esperando los buses y esto se ve reflejado también en el total general de la tabla, se puede ver que el 52% de los colaboradores encuestados esperan 10 minutos para poder abordar el bus.

5. ¿Cuál cree que es el tiempo ideal de espera para abordar el bus?

Ilustración 24: Tiempo ideal de espera en los paraderos



Fuente: elaboración propia.

Tabla 6: CRUCE 5

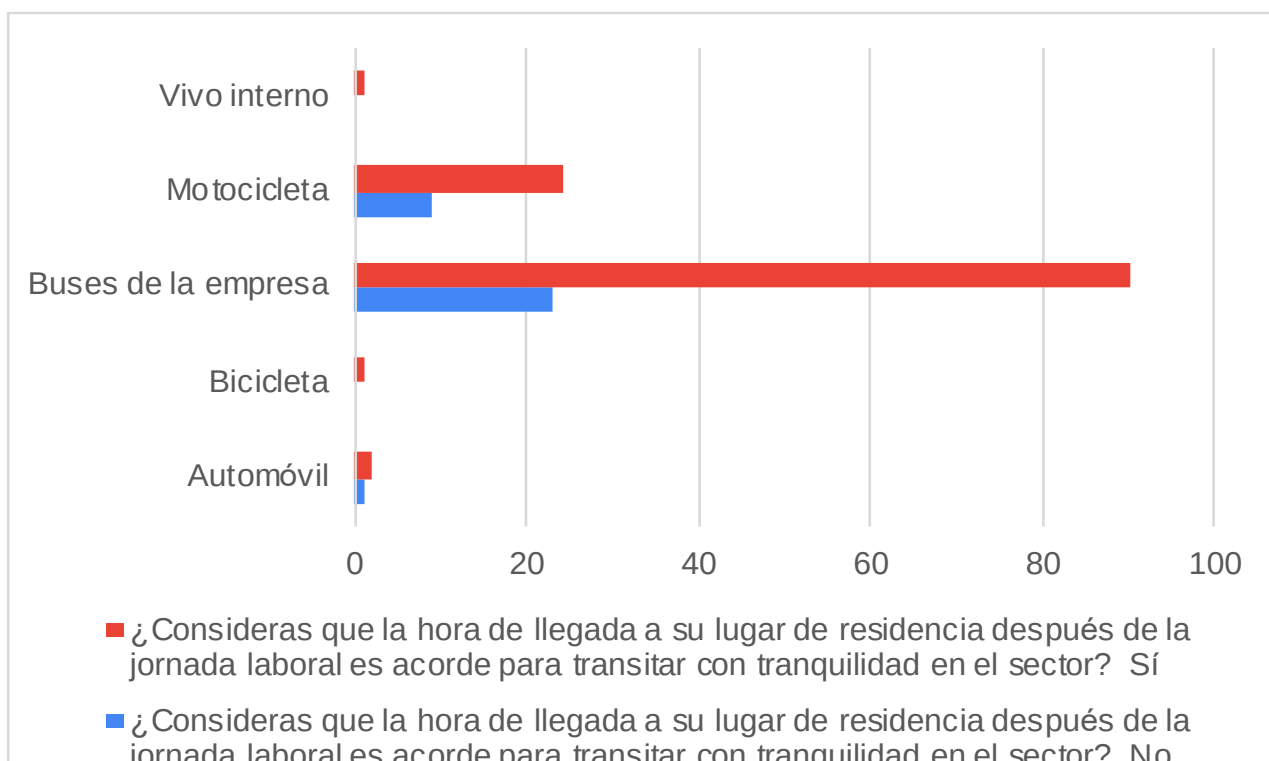
¿Qué medio de transporte usa normalmente para dirigirse a la empresa?	¿Cuál crees que es el tiempo ideal de espera para abordar el bus?			Total general
	Menos de 5 minutos	5 minutos	10 minutos	
Automóvil	1%	1%	0%	2%
Bicicleta	0%	1%	0%	1%
Buses de la empresa	12%	52%	11%	75%
Motocicleta	6%	15%	1%	22%
Vivo interno	0%	0%	1%	1%
Total general	19%	68%	13%	100%

Fuente: elaboración propia.

En este apartado se ve claramente la inconformidad presentada por la cantidad de tiempo de espera en los paraderos, ya que un 68% de los colaboradores encuestados dice que un lapso de tiempo acorde para subirse al bus e ir a la empresa debería de estar en un máximo de 5 minutos y un 19% de estos coinciden en que el este lapso de tiempo debe de ser menor a 5 minutos, esto como cifras del total general, pero si se observa el correspondiente a los colaboradores que usan normalmente el sistema de transporte, vemos que el 52% de estos coinciden en que debería de ser 5 minutos y un 12% en menos de 5 minutos.

6. ¿Considera que la hora de llegada a su lugar de residencia después de la jornada laboral es acorde para transitar con tranquilidad en el sector?

Ilustración 25: Percepción de la hora de llegada a su lugar de residencia después de la jornada laboral



Fuente: elaboración propia.

Tabla 7: CRUCE 6

¿Qué medio de transporte usa normalmente para dirigirse a la empresa?	¿Consideras que la hora de llegada a su lugar de residencia después de la jornada laboral es acorde para transitar con tranquilidad en el sector?		Total general
	No	Sí	
Automóvil	1%	1%	2%
Bicicleta	0%	1%	1%
Buses de la empresa	15%	60%	75%
Motocicleta	6%	16%	22%
Vivo interno	0%	1%	1%
Total general	22%	78%	100%

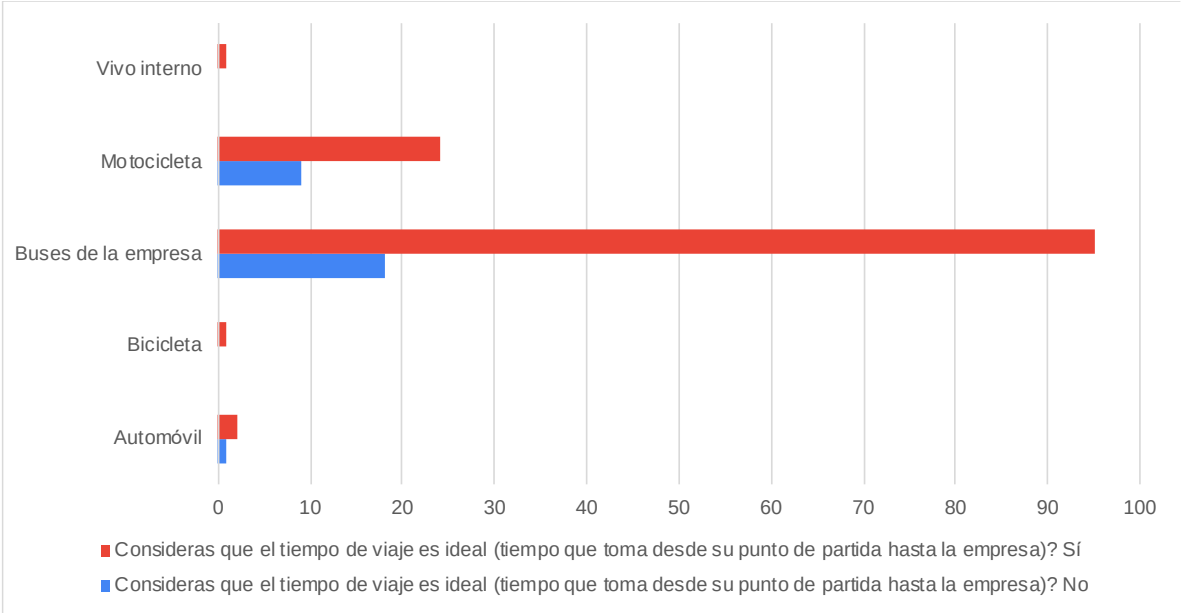
Fuente: elaboración propia.

Del total general, el 78% de los colaboradores están de acuerdo con este apartado ya que la hora de llegada a pesar de ser relativamente tarde (en el caso de los de Tuluá), puede no ser peligrosa para transitar en las calles, de todas formas, para un 22% sigue siendo todo lo contrario. Si se lleva a los que usan constantemente el servicio de transporte, se observa que el 15% de estos no están de acuerdo con este apartado. Esta es una calificación considerable y la empresa puede entrar a determinar si la hora de

salida de la jornada laboral puede contribuir en mejorar este apartado o también en cambiar los paraderos de estas personas.

7. ¿Considera que el tiempo de viajes es ideal (tiempo que toma desde su punto de partida hasta la empresa)?

Ilustración 26: Percepción del tiempo de viaje (tiempo que toma desde su punto de partida hasta la empresa)



Fuente: elaboración propia.

Tabla 8: CRUCE 7

¿Qué medio de transporte usa normalmente para dirigirse a la empresa?	Consideras que el tiempo de viaje es ideal (tiempo que toma desde su punto de partida hasta la		Total general
	No	Sí	
Automóvil	1%	1%	2%
Bicicleta	0%	1%	1%
Buses de la empresa	12%	63%	75%
Motocicleta	6%	16%	22%
Vivo interno	0%	1%	1%
Total general	19%	81%	100%

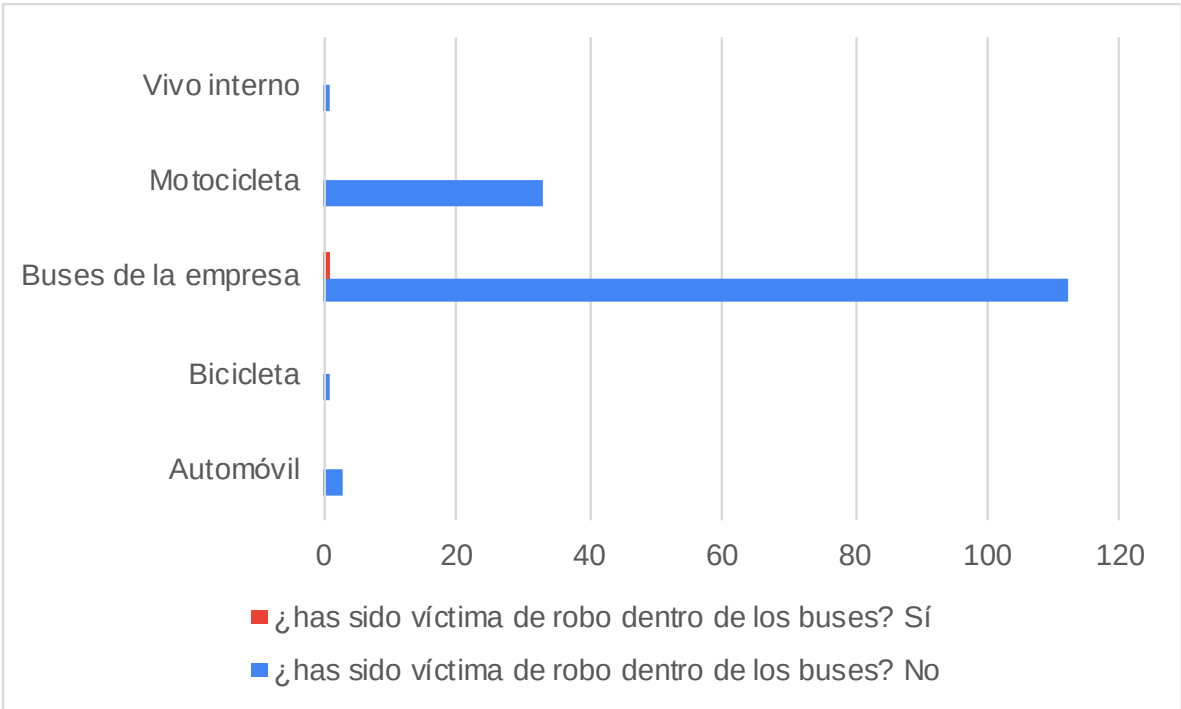
Fuente: elaboración propia.

Del total general, se observa que el 81% de los encuestados dice que el tiempo de viaje es ideal, esto puede ser ya que las rutas de viaje, las cuales todas se realizan en la doble calzada (exceptuando a los que residen en el corregimiento de La Paila) pueden alcanzar

una velocidad mayor y es la única ruta que se puede tomar para poder llegar al sitio de destino. Siendo el 63% de los encuestados que usan normalmente el sistema de transporte, acogiéndose con esta respuesta (Sí).

8. ¿has sido víctima de robo dentro de los buses?

Ilustración 27: Robo dentro de los buses



Fuente: elaboración propia.

Tabla 9: CRUCE 8

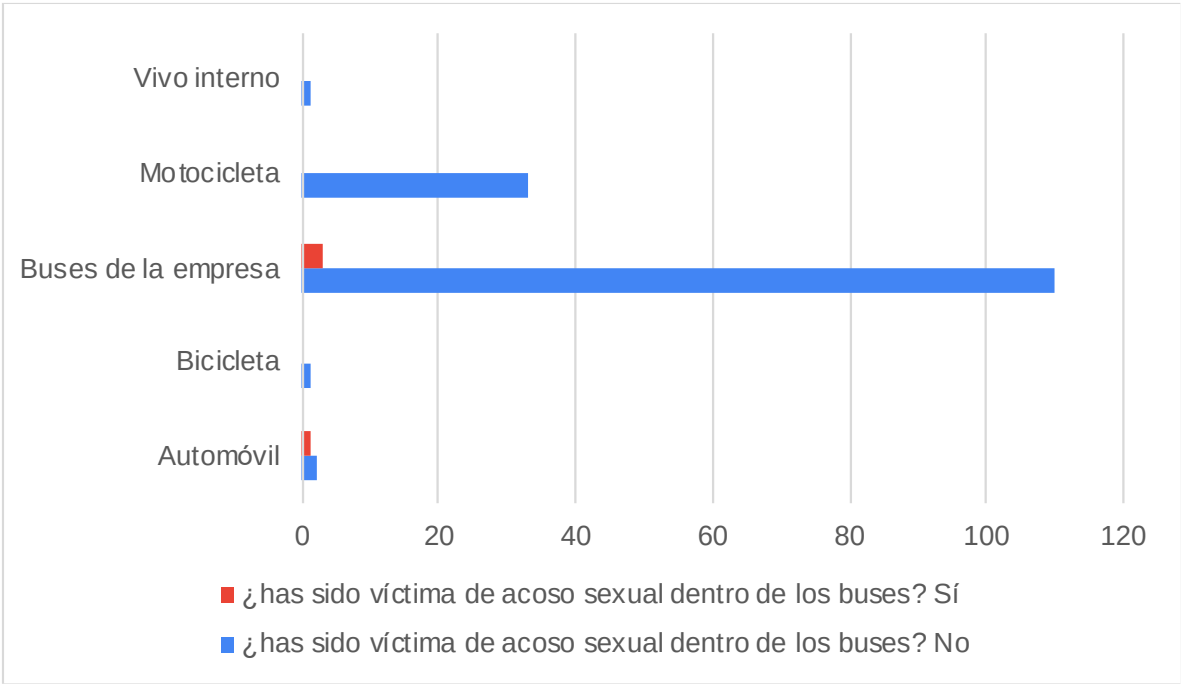
¿Qué medio de transporte usa normalmente para dirigirse a la empresa?	¿has sido víctima de robo dentro de los buses?		Total general
	No	Sí	
Automóvil	2%	0%	2%
Bicicleta	1%	0%	1%
Buses de la empresa	74%	1%	75%
Motocicleta	22%	0%	22%
Vivo interno	1%	0%	1%
Total general	99%	1%	100%

Fuente: elaboración propia.

En la tabla se puede evidenciar que casi la totalidad general de los encuestados no han sido víctimas de robo dentro de los buses, con un valor de 99% respectivamente y es de entender ya que está la percepción de que todos son compañeros de trabajo.

9. ¿Ha sido víctima de acosos sexual dentro de los buses?

Ilustración 28: Acoso sexual dentro de los buses



Fuente: elaboración propia.

Tabla 10: CRUCE 9

¿Qué medio de transporte usa normalmente para dirigirse a la empresa?	¿has sido víctima de acoso sexual dentro de los buses?		Total general
	No	Sí	
Automóvil	1%	1%	2%
Bicicleta	1%	0%	1%
Buses de la empresa	73%	2%	75%
Motocicleta	22%	0%	22%
Vivo interno	1%	0%	1%
Total general	97%	3%	100%

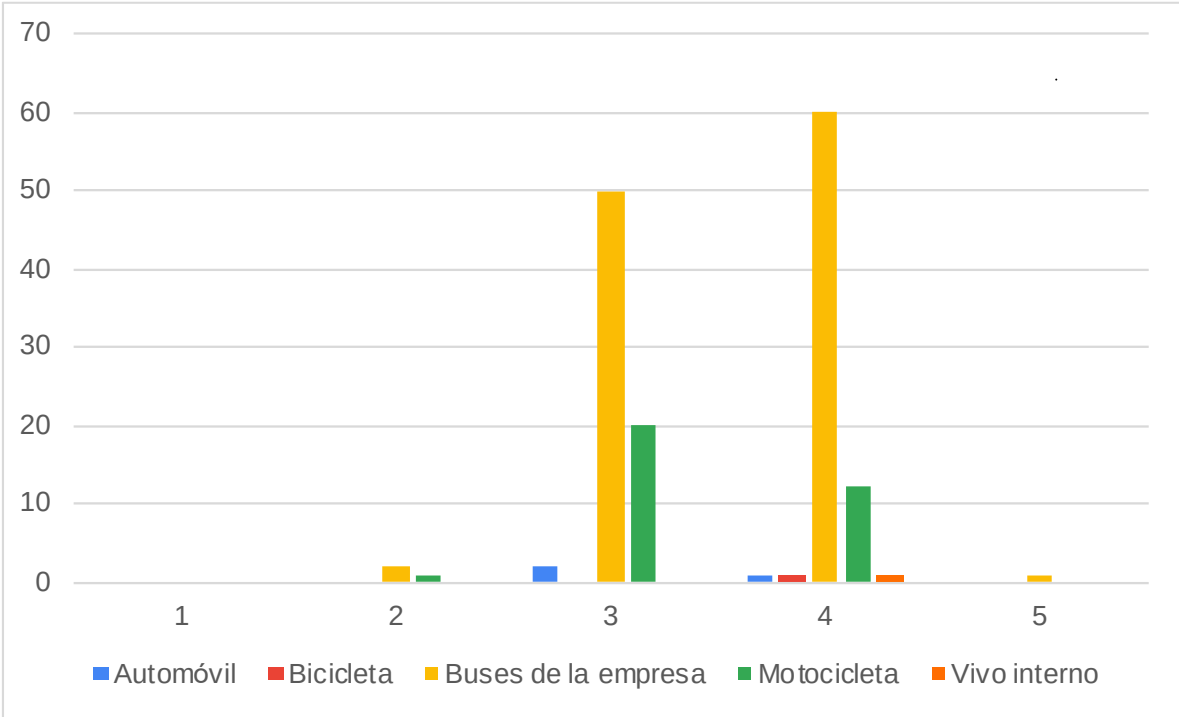
Fuente: elaboración propia.

Según la gráfica, del total general se refleja que el 3% un total de 4 colaboradores han sido víctimas de acoso sexual dentro de los buses, es algo preocupante y ya la empresa

tiene que realizar una campaña en contra y con el acompañamiento de un equipo psicosocial, tal vez por eso muchos de los colaboradores no optan por usar constantemente el sistema de transporte, y se puede apreciar que de los que sí lo usan constantemente, el 2% de estos ha sido víctima de acoso sexual.

10. ¿Cree que los espacios que actualmente están alrededor de las paradas son seguros?

Ilustración 29: Percepción de los espacios que actualmente están alrededor de las paradas



Fuente: elaboración propia.

Tabla 11: CRUCE 10

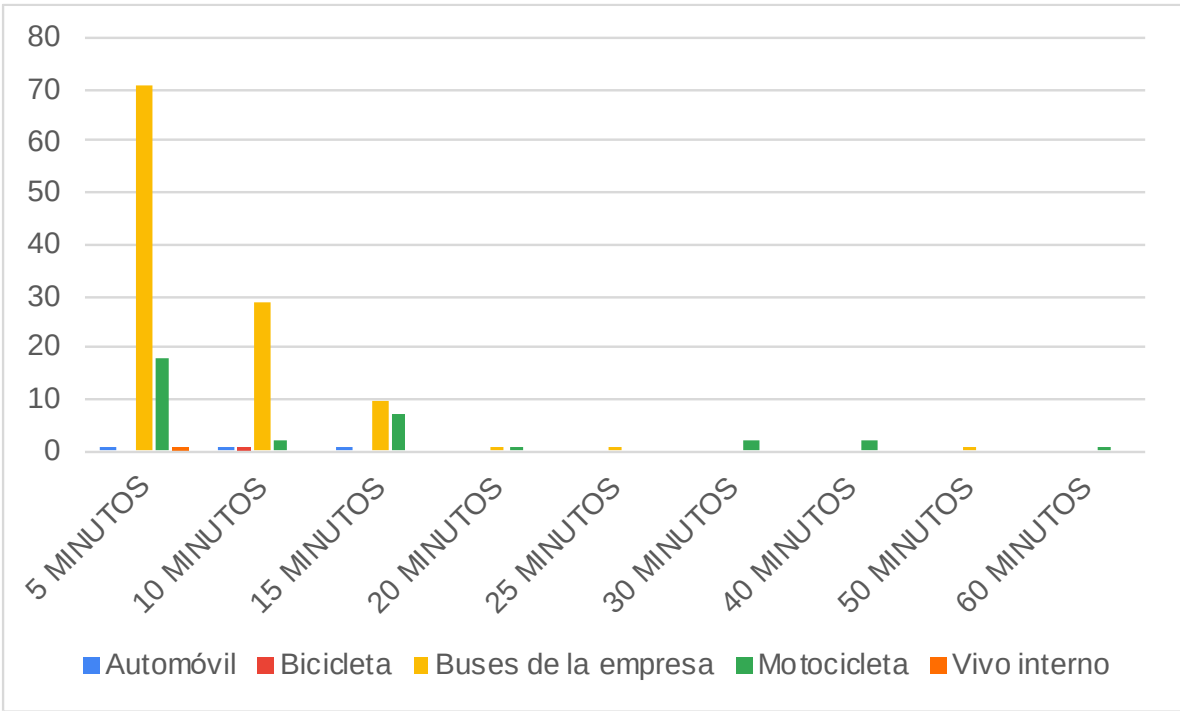
¿Qué medio de transporte usa normalmente para dirigirse a la empresa?	¿Crees que los espacios que actualmente están alrededor de las paradas son					Total general
	1	2	3	4	5	
Automóvil	0%	0%	1%	1%	0%	2%
Bicicleta	0%	0%	0%	1%	0%	1%
Buses de la empresa	0%	1%	33%	40%	1%	75%
Motocicleta	0%	1%	13%	8%	0%	22%
Vivo interno	0%	0%	0%	1%	0%	1%
Total general	0%	2%	48%	50%	1%	100%

Fuente: elaboración propia.

Este apartado es importante ya que como se evidenció anteriormente, algunos de los colaboradores permanecen lapsos de tiempo iguales o mayores a 10 minutos. Del total general, un 48% de los colaboradores dieron una calificación de 3 por lo cual se entiende que no están del todo conformes con este apartado y específicamente el 33% de los que lo usan el sistema de transporte constantemente, entienden que de alguna forma puede sentirse inseguros en sus paradas.

11. ¿Cuánto tiempo se demora en desplazarse desde su parada hasta su lugar de residencia o viceversa?

Ilustración 30: Tiempo que se demora en desplazarse desde su parada hasta su lugar de residencia o viceversa



Fuente: elaboración propia.

Tabla 12: CRUCE 11

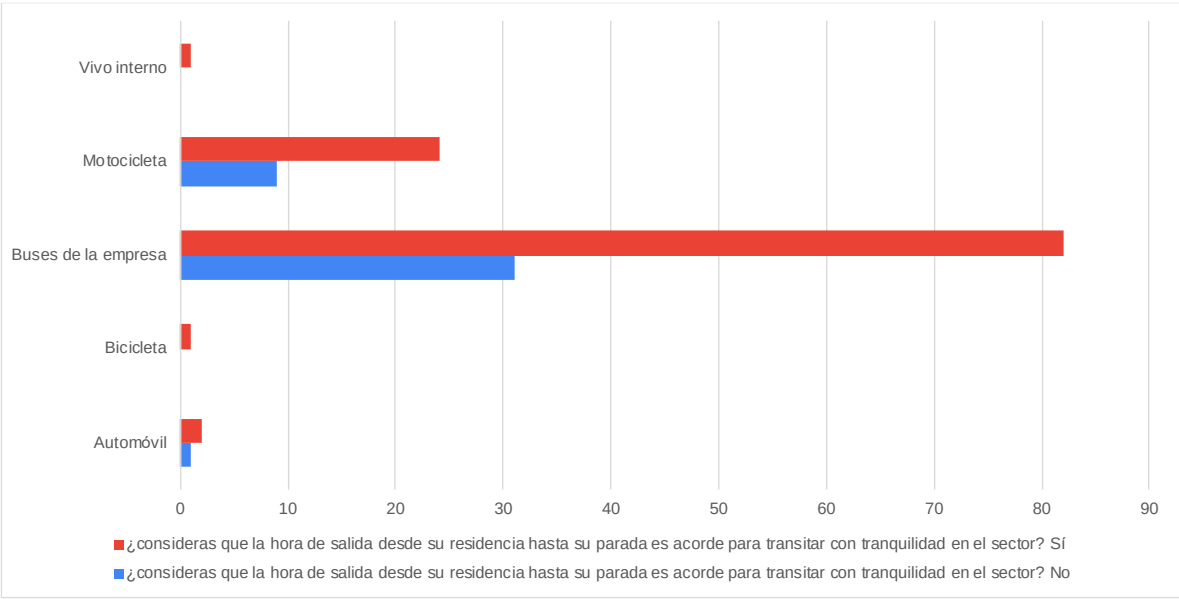
¿Qué medio de transporte usa normalmente para dirigirse a la empresa?	¿Cuánto tiempo se demora en desplazarse desde su parada hasta su lugar de residencia o viceversa?									Total general
	5 MINUTOS	10 MINUTOS	15 MINUTOS	20 MINUTOS	25 MINUTOS	30 MINUTOS	40 MINUTOS	50 MINUTOS	60 MINUTOS	
Automóvil	1%	1%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	2%
Bicicleta	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%
Buses de la empresa	47%	19%	7%	1%	1%	0%	0%	1%	0%	75%
Motocicleta	12%	1%	5%	1%	0%	1%	1%	0%	1%	22%
Vivo interno	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%
Total general	60%	22%	12%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	100%

Fuente: elaboración propia.

En la tabla se aprecia que, del total general, un 60% de los colaboradores se demoran 5 minutos para llegar a sus casas, queriendo decir que un poco más de la mitad de los colaboradores encuestados viven cerca de las paradas. Si por otro lado se observa a los que usan constantemente el sistema de transporte, el 47% de los colaboradores se demoran los 5 minutos.

12. ¿Considera que la hora de salida desde su residencia hasta su parada es acorde para transitar con tranquilidad en el sector?

Ilustración 31: Percepción de la hora de salida desde su residencia hasta su parada es acorde para transitar con tranquilidad en el sector



Fuente: elaboración propia.

Tabla 13: CRUCE 12

¿Qué medio de transporte usa normalmente para dirigirse a la empresa?	¿consideras que la hora de salida desde su residencia hasta su parada es acorde para transitar con tranquilidad en el sector?		Total general
	No	Sí	
Automóvil	1%	1%	2%
Bicicleta	0%	1%	1%
Buses de la empresa	21%	54%	75%
Motocicleta	6%	16%	22%
Vivo interno	0%	1%	1%
Total general	27%	73%	100%

Fuente: elaboración propia.

Del total de los encuestados, el 73% concuerda que no existe un riesgo o intranquilidad a la hora que se presenta la salida de la residencia hacia el paradero de la ruta asignada, sin embargo existe un 21% que concuerda en que si existe un nivel de riesgo o intranquilidad que se genera durante la hora de salida de la residencia hasta la parada, esto puede ser proporcional a la hora de salida y el turno que asumen, puesto que los turnos de trasnocho y el de la mañana, se encuentran en una jornada en la que son vulnerables por el poco tránsito de personas que hay a esas horas de la mañana (4 a 5 am) y de la noche (9 a 10 pm).

13. Plan de acción o intervención

PLAN DE INTERVENCIÓN				
RESULTADOS ESTRATÉGICOS	METAS	ACCIONES	RESPONSABLES	PLAZO
Implementación de programa mantenimiento preventivo de los buses.	Mantenimiento continuo de la flota de buses, con periodicidad de al menos 1 vez por semana.	Para empezar a implementar un programa de mantenimiento preventivo, es necesario que se implemente para cada bus una hoja de vida y se determine las fechas de mantenimiento y su respectivo cumplimiento. Para facilitar tal labor, se puede implementar un cronograma donde se estipule el tipo de bus, las rutas que maneja, también se puede manejar por distintos tipos de mantenimiento para cada semana o uno general, determinar su frecuencia y el responsable de ello.	Jefe de mantenimiento.	INICIO: sujeto a decisión de la empresa. FIN: sujeto a decisión de la empresa.

Continuar con las encuestas de satisfacción y calidad, ya que gran cantidad de colaboradores manifiestan problemas externos a los planteados por la literatura propuesta para la investigación.	Minimizar la cantidad de colaboradores insatisfechos e identificar cuál es la causa de esta inconformidad.	Seleccionar el tamaño de la muestra y la población; diseñar la encuesta abarcando distintas problemáticas relacionadas al servicio de transporte, se puede realizar por medio de Google Formularios, físicamente o por medio de la metodología de entrevistas; clasificar el número de encuestados de acuerdo a su sexo; tabulación y análisis de resultados; identificar las razones fundamentales que no se pudieron abarcar en la primera encuesta. Cuando se realiza el análisis cruzado entre las variables que nos enfocan a los que siempre usan el	Jefe de transporte	INICIO: sujeto a decisión de la empresa. FIN: sujeto a decisión de la empresa.
---	--	---	--------------------	---

		servicio de transporte, e incluso, a los que lo usan de forma esporádica, se refleja que la inconformidad respecto a este aspecto es considerable, por eso se sugiera que la empresa debe de enfocarse en este plan de acción o intervención, para determinar la razón por la cual sus colaboradores presentan esta inconformidad.	
--	--	---	--

En el apartado de ACCESIBILIDAD A LA OFICINA Y PROFESIONALISMO, y a los CONDUCTORES DE LOS BUSES, capacitarlos en temas relacionados con el servicio al cliente, para fines laborales y personales.	Contar con personal altamente capacitado y calificado, para resolver los casos específicos en lo concerniente al servicio al cliente.	Identificar los resultados más importantes que se obtuvieron de la primera encuesta profundizando en los temas sobre el servicio al cliente con el fin de brindar una experiencia dentro de la oficina más amena; contratar a personal idóneo, profesional y competitivo para capacitar a los encargados del área.	Personal de la oficina de transporte y conductores de la flota de los buses.	INICIO: sujeto a decisión de la empresa. FIN: sujeto a decisión de la empresa.
Optimización del tiempo de viaje y de espera en Paraderos	Optimizar el tiempo que se toman los buses en llegar a cada paradero y en algunos casos los que se tardan dentro de la ciudad.	Realizar distintos estudios de Optimización y poder determinar las mejores rutas a tomar, optimizando el tiempo que los buses se toman para transitar dentro de la ciudad. Realizar estudios para determinar la mejor localización de los paraderos para poder afectar	Jefe de transporte.	INICIO: sujeto a decisión de la empresa. FIN: sujeto a decisión de la empresa.

	la satisfacción del servicio y haciendo que los colaboradores no gasten tanto tiempo transitando por las calles, ya que se evidenció que muchos de los sitios no son seguros. Lo anterior se fundamenta en el análisis de variables cruzadas que se realizó, se reflejó un valor importante en el aspecto del tiempo para abordar el bus, donde los que lo usan con mayor frecuencia se muestran no conformes con el tiempo que les toca esperar para tomar el bus, y los que lo usan de forma esporádica se encuentran de igual forma inconformes.	
--	---	--

14. Conclusiones

El objetivo principal de esta investigación ha sido el estudio de la percepción de calidad y satisfacción del servicio de transporte que brinda la empresa Riopaila Castilla S.A a sus colaboradores, gracias a la encuesta realizada, se pudo evidenciar varios aspectos a mejorar, pese a que el nivel de satisfacción del servicio de transporte es aceptable, se encuentra que la empresa puede incurrir en realizar estudios a profundidad para mejorar la calidad del mismo. A partir de la literatura, se puede tener una visión de diferentes estudios de la satisfacción laboral en diversos ambientes laborales, por lo tanto, se obtienen una mejor perspectiva de algunos de los factores que se pueden presentar a falta de la satisfacción de los usuarios del servicio de transporte, y así mismo las posibles consecuencias. Dadas las respuestas suministradas por el estudio, se determina que en general la empresa de transporte posee una visión favorable por parte de todos los usuarios del servicio, sin embargo existen factores minuciosos como lo son variables como acoso sexual, robos, y el tiempo de espera que deben asumir los usuarios, por lo cual es necesario buscar estrategias que mitiguen este tipo de inconvenientes de los cuales no están exentos como lo puede ser una adecuada programación del mantenimiento preventivo de los vehículos, para evitar retrasos en el horario de las rutas asignadas y de esta manera disminuir el tiempo de espera del transporte.

Por parte de la empresa se debe de generar una estrategia que erradique los problemas frente a los tiempos de espera que deben sufrir sus usuarios para generar una mayor conformidad frente al servicio que esta presta y disminuir en mayor medida los niveles de riesgo a los cuales deben verse involucrados los trabajadores de la empresa Rio Paila Castilla SA, puesto que el trayecto que deben recorrer desde sus viviendas hasta el sitio acordado de la ruta asignada por la compañía de transporte para recoger a los trabajadores, puede ocurrir acontecimientos que perjudiquen la integridad de estos, cuando se encuentran en altas horas de la noche o de la madrugada. Con base en el diagnóstico realizado se logró encontrar que aspectos como el género, la ciudad de residencia y la tranquilidad o seguridad en la que se encuentra el usuario a la hora de ir a hacer uso del servicio de transporte son aspectos que son necesarias analizar puesto que esto influye en la satisfacción del usuario y así mismo esto se puede ver reflejado en el desempeño del trabajador.

15. Recomendaciones

- Se recomienda seguir con la realización de estudios de percepción de calidad y satisfacción del servicio de transporte, para conocer en profundidad las problemáticas que se encuentran en aspectos de percepción del sistema de transporte.
- Se recomienda que la empresa priorice dentro de sus planes de mejora, la percepción que sus empleados tienen sobre la calidad y satisfacción del servicio de transporte, ya que como se mencionó en el anterior estudio, se genera un valor agregado a sus usuarios (colaboradores) ya que trabajarán de forma más amena gracias a la experiencia obtenida en el viaje que acaban de realizar.
- Se recomienda que la empresa caso de estudio incurra en la contratación de personal profesional para realizar labores de capacitación en Servicio al Cliente a los encargados del área de transporte, así como también a los conductores de los buses, con el fin de garantizar un nivel de servicio deseable.
- Se recomienda establecer planes de acción o mejora, enfocándose en los colaboradores y jefes de área, orientados a implementar una cultura organizacional y calidad del servicio mediante campañas para la prevención, promoción y difusión donde se establezcan parámetros de atención al cliente y de comportamiento dentro de los espacios organizacionales los cuales deberán ser impartidos a todo el personal para su cumplimiento, con el objetivo de brindar una mejor calidad del servicio y ambientes llenos de respeto y tranquilidad.
- La continuidad de los estudios de Optimización de tiempos e implementación de Cronogramas de Mantenimiento, según el estudio realizado se puede determinar como un apartado importante para ser afectado, la creación y continuidad de los mismos puede ser fundamental para mejorar la percepción de calidad y satisfacción de los colaboradores de la empresa Riopaila Castilla S.A.

16. Bibliografía

Abrajan Castro, M. G., Contreras Padilla, J. M., & Montoya Ramírez, S. (2009). *Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa. Job satisfaction degree and working conditions : A qualitative exploration.*

Alcaldía Municipal de Zarzal, V. d. (13 de MAYO de 2015). Obtenido de Alcaldía de Zarzal : <http://www.zarzal-valle.gov.co/municipio/nuestro-municipio>

Atalaya, M. (1999). Satisfacción laboral y productividad. *Revista de psicología*, 3(5), 46-66.

Baños, M. &. (2016). *Branded entertainmen*. Obtenido de Variables relevantes para la medición de la calidad percibida del servicio bancario: <http://www.redalyc.org/pdf/496/49645986028.pdf>

Bedoya, J. K. (2015). *Modelo de satisfacción de los usuarios de transporte público tipo bus integrando variables latentes*. Medellín: UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA.

Bernal, C. (2011). *Proceso de investigación científica*. Bogotá: Pearson.

Blum, M. (1991). *Psicología Industrial*. México: Ed. Trillas.

Brief, A. P., & Aldag, R. J. (1975). Employee reactions to job characteristics: A constructive replication. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 182–186. <https://doi.org/10.1037/h0076548>

Colombia, C. d. (01 Febreo 1963). Ley N° 100 de 1963.

Davis, K. Newstrom D.(1991). *Comportamiento humano en el Trabajo*. México: Ed. Mc Graw Hill.

Dessler, Gary (1991). *Administración de Personal*. México: Edit. Prentice Hall

DNP, G. D. (2018). *DANE*. Obtenido de SISTEMAS ESTADISTICOS TERRITORIALES: https://camaratulua.org/wp-content/uploads/2016/01/calidad/area_influencia/Ficha-Territorial-DNP-Zarzal.pdf

Galicia, L. &. (2015). *Entorno e información de mercados: Aproximación a la investigación comercial*. Madrid: Ideas propias.

Gálvez, A. R. (2016). *CALIDAD PERCIBIDA Y SATISFACCIÓN DEL USUARIO EN LOS SERVICIOS PRESTADOS A PERSONAS CON DISCAPACIDAD INTELECTUAL*. Murcia: Universidad Católica San Antonio.

GARCIA, P. (30 de ABRIL de 2018). *Emprende PYME.NET*. Obtenido de Beneficios de implementar un servicio de transporte para tus empleados: <https://www.emprendepyme.net/recomendados/beneficios-de-implementar-un-servicio-de-transporte-para-tus-empleados>

- Giacomozzi, A., & Muñoz, C. &. (2008). *Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa*. Rio de Janeiro : REVISTA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.
- Gordon, Judith.(1997). *Comportamiento Organizacional*, 5.º Edición. México: Edit. Prentice Hall Hispanoamericana.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170. <https://doi.org/10.1037/h0076546>
- Hamner, W. C. and Hamner (1976). Behavior Modification on the Bottom Line. *Organizational Dimamics*, 4 (4), 3-2 1.
- Hamner, W. C. (1974). *Reinforcement Theory and Contingency, Management in Organizational Settings*. Chicago, St. Clair.
- Hidalgo, J. A. (2012). *MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN EL RESTAURANTE LA CABAÑA DE DON PARCE*. Piura: Repositorio Institucional PIRHUA.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2013), *Fundamentos de marketing*. México: Pearson.
- Leimbach, M. (2003). *Wilson Learning Worldwide*. Obtenido de Wilson Learning Worldwide: <https://www.wilsonlearning.com/wlw/research-paper/l/employee-satisfaction?site=LATAM>
- Leon R, F., & Sepulveda, M. P. (1979). Satisfacciones e insatisfacciones herzbergianas en el trabajo. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 11(1), 93–113.
- Lopez, P. (2004). *Población Muestra Y Muestreo*. Punto Cero, 09(08), 69–74.
- Matsumoto, R. (2014). Desarrollo del Modelo Servqual para la medición de la calidad del servicio en la empresa de publicidad Ayuda Experto Development of Servqual Model for the measurement of the service quality in the publicity company Ayuda Experto. *Perspectivas*, 34, 181–209. <http://www.redalyc.org/pdf/4259/425941264005.pdf>
- Mayra, M., García, E., Magdalena, G. M., Domínguez, E., Quiroga, Y., Agustín, S., & Autónoma De Tamaulipas, U. (n.d.). *Importancia Del Clima Laboral En Los Resultados De Una Empresa Y La Competitividad*.
- McClelland, D. (1961). *The Achieving Society*. New York: A Free Press Paperback.
- Montoya, H. (17 de MARZO de 2016). *Hermanos Montoya*. Obtenido de <https://www.hnos-montoya.com/beneficios-del-transporte-para-trabajadores/>
- Mosquera, D. C. (2018). *Calidad del servicio y la Satisfacción de los clientes del Restaurante Rachy's de la ciudad de Guayaquil* . Guayaquil: UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL .

Nash, Michael, (1988). *Como Incrementar la Productividad de los Recursos Humanos*. Colombia: Edit. Norma.

Ortiz, E. (2013). *Atención Básica al cliente*. Madrid: Instituto Mediterráneo.

Prieto, R., Burgos, C., García, J., & Rincón, Y. (2016). Internal marketing to enhance the quality of service in the universal banking. *Revista Venezolana de Gerencia*, 21(73), 102–119.
<https://doi.org/10.31876/revista.v21i73.21059>

Robbins, S. (1998). *Comportamiento organizacional 7 Edición*. Editorial Prentice Hall. Mexico

Roja, C. G. (2011). *El Transporte: concepto, características, funciones y clases de transportes*. Madrid: Universidad Rey Juan Carlos.

ROJAS, A. (27 de JULIO de 2019). *DIARIO DE FINANZAS*. Obtenido de CAPITAL HUMANO:
<https://eldiariodefinanzas.com/transporte-para-empleados-por-que-beneficia-a-una-empresa/>

S.A, R. C. (2018). *RIOPAILA CASTILLA S.A*. Obtenido de Grupo Agronindustrial RIOPAILA CASTILLA S.A:
<https://www.riopaila-castilla.com/historia/>

Sábado, J. T. (2011). *Fundamentos de bioestadística y análisis de datos para enfermería*. Madrid : Servei.

Santesmases, Valderrey y Sánchez (2014), *Fundamentos de mercadotecnia*, México: Patria.

Schultz, Duane, P, (1991). *Psicología Industrial..* México: Edit. Me Graw Hill.

Stonner, James y Freeman, E, (1994). *Administración*. México: Edit. Mc Graw Hill.

Valverde, A. V. (21 de Abril de 2001). *La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología*. Obtenido de
https://sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtual/Tesis/Human/Alvarez_V_S/cap2.htm

Wexley K. y Yuki, G.A, (1990). *Conducta Organizacional y Psicología del Personal*. Ed. CECSA.

17. Anexos