SENTIDO DE PERTENENCIA EN TRABAJADORES MISIONALES DE LA ORGANIZACIÓN LISTOS S.A.S.

CAROLINA RUBIO

CÓDIGO 9712449

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE HUMANIDADES

ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL Y DESARROLLO HUMANO

SANTIAGO DE CALI

2016

SENTIDO DE PERTENENCIA EN TRABAJADORES MISIONALES DE LA ORGANIZACIÓN LISTOS S.A.S.

CAROLINA RUBIO

CÓDIGO 9712449

Trabajo de grado presentado para optar al título de Trabajadora social

Director

OCTAVIO BERRÍO

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE HUMANIDADES

ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL Y DESARROLLO HUMANO

SANTIAGO DE CALI

2016

AGRADECIMIENTOS

A Dios, que todo me lo ha dado y todo se lo debo…

A mi madre, de quien aprendí todo sobre la bondad y la tenacidad…

A mi familia, que siempre ha estado para mí…

Y a mis profesores, que me dieron las bases para ejercer esta profesión, especialmente a Octavio Berrio por su apoyo y asesoría en esta última etapa de mi camino a obtener mi título profesional.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	5
1. CONSIDERACIONES METODOLOGICAS	10
1.1. CARACTERIZACION DE LA POBLACION	18
2. LISTOS S.AS.: CARACTERIZACIÓN INSTITUCIONAL	23
3. MARCO JURÍDICO DE LAS EMPRESAS TEMPORALES Y MISIONALES EN COLOMBIA	27
4. MARCO DE REFERENCIA TEÓRICO-CONCEPTUAL	31
5. HALLAZGOS Y ANÁLISIS	41
5.1. FACTORES MOTIVACIONALES RELACIONADOS CON LA CREACIÓN DE SENTIDO DE PERTENENCIA DE LOS TRABAJADORES MISIONALES	42
5.1.1 Misión, visión y estrategia organizacional	43
5.1.2 Sentido de pertenencia	53
5.2. ASPECTOS INTERRELACIONALES PRESENTES EN LA CONSTRUCCIÓN DE SENTIDO DE PERTENENCIA	71
5.2.1. Liderazgo	72
5.2.2. Trabajo en equipo	82
5.2.3. Capacitación y entrenamiento	88
5.2.4. Bienestar laboral	95
5.3. ASPECTOS QUE DESESTIMULAN LA CREACIÓN DE SENTIDO DE PERTENENCIA DE LOS TRABAJADORES MISIONALES	

HACIA LA TEMPORAL 103

6. EL TRABAJO SOCIAL EN EMPRESAS TEMPORALES 108

7. CONCLUSIONES 112

RECOMENDACIONES 115

BIBLIOGRAFÍA 118

ANEXOS 122

Anexo A: Tablas de Liderazgo, Capacitación y Bienestar 122
Anexo B: Formato encuesta Sentido de Pertenencia 124

INTRODUCCIÓN

El escenario laboral colombiano no está exento de las dinámicas que el proceso de globalización impone para los países denominados tercermundistas, siendo la informalidad una evidencia marcada, ligada a la flexibilización y la tercerización. Dentro del contexto laboral en el cual las personas se desenvuelven, como trabajadores o empleados, es posible identificar diversas modalidades de empleo, que van desde la informalidad, pasando por el cooperativismo y, desde luego, aquellas enmarcadas en los sistemas tradicionales de trabajo. En este contexto se encuentran escenarios como los ofrecidos por las empresas de servicios temporales que son espacios, en los cuales se establece un triángulo laboral que implica diferentes actores (empleador - empleado - empresa cliente) y que en su interior desarrollan problemáticas y características propias de su sistema.

De acuerdo al Ministerio de Trabajo (2008), la empresa de servicios temporales se define como:

> […] aquella [organización] que contrata la prestación de servicios con terceros beneficiarios para colaborar temporalmente en el desarrollo de sus actividades, mediante la labor desarrollada por personas naturales, contratadas directamente por la Empresa de Servicios Temporales, la cual tiene con respecto de éstas el carácter de empleador […] (Ministerio de Trabajo, 2008: 8)

En Colombia, las EST[1] surgieron alrededor de la década de los años 60's en ejercicio de la llamada "libertad de empresa", que permitía a un tercero actuar como legítimo empleador, poniendo al servicio de una empresa usuaria (cliente) la fuerza de trabajo de un empleado, sin perder su condición de empleador y manteniendo la subordinación a cargo de este cliente, que, finalmente, es el beneficiario de la fuerza de trabajo.

[1] Empresas de Servicios Temporales

Los procesos de internacionalización y de apertura económica de los años noventa, sumados a los recientes tratados de libre comercio suscritos por Colombia y la búsqueda organizacional de reducir los costos de las empresas, hicieron posible responder a los requerimientos de un contexto empresarial dinámico y demandante a través del outsourcing y la flexibilidad laboral. Situación que se vio favorecida con la presencia en el mercado laboral de diferentes organizaciones dedicadas a la prestación de servicios temporales y las llamadas cooperativas de trabajo asociado que, desde el punto de vista interorganizacional, propiciaron un nuevo tipo de relaciones laborales entre las empresas temporales/cooperativas, las empresas usuarias y el talento humano.

Hoy en día existe un creciente interés desde el campo del Trabajo Social enfocado en el ámbito organizacional, que ha generado que se comience a hablar de la administración y su necesidad de convertirla en un proceso más "humano e incluyente". Por ello, es importante incluir los nuevos escenarios cambiantes, como los que ofrecen las empresas de servicios temporales, cuya población ha crecido de manera considerable en las últimas décadas.[2]

Es aquí, precisamente, donde este estudio se enfocó, en ese universo contractual, donde un empleado debe poner al servicio de un tercero que no es un empleador, su fuerza de trabajo, su capacidad creativa y sus servicios, desarrollando una relación tanto con ese cliente como con su contratante. Son de conocimiento público las tensiones que ha generado este tipo de vinculaciones laborales, por ello es importante aclarar que no se pretendió con este esfuerzo investigativo

[2] Según Octavio Berrio en *Conversaciones entre la Administración y el trabajo Social*. En: Revista Prospectiva (2014) "Lo presentado anteriormente nos lleva a preguntarnos ¿por qué la Administración en el Trabajo Social y en procesos sociales? Convencidos de la pertinencia de la Administración para la práctica de nuestra profesión, se reconoce que las nuevas posibilidades de la realidad colombiana exigen de la profesión y la academia una postura crítica y propositiva. Las transformaciones del quehacer del Estado, la organización y el accionar de este, así como la participación activa y consciente de distintos actores sociales (como las organizaciones de base y los movimientos y colectivos sociales), como hechos derivados de la Constitución de 1991, demuestran algunas limitaciones administrativas de las organizaciones sociales para direccionar sus procesos, especialmente en lo concerniente a la planificación y definición de estrategias, y a la aplicación del proceso administrativo en los procesos que apuntan al bienestar de los actores vinculados".

legitimar o deslegitimar las condiciones de trabajo de los trabajadores en Colombia o polemizar sobre sus condiciones contractuales. Todo lo contrario, este estudio fue un esfuerzo sistemático para poner en perspectiva contextual, la realidad que viven los trabajadores de las organizaciones misionales, que deben desarrollar una especie de "doble lealtad"[3], tanto a su empleador contratactual como a la organización en la cual prestan sus servicios.

Así, se planea que la investigación en contextos administrativos y organizacionales, aporte al trabajo social elementos de análisis y de juicio para el desarrollo y fortalecimiento de programas que, de una manera holística e incluyente, involucren a los actores que participan de estos escenarios. Es ampliar la viabilidad de apostar por propuestas que mejoren la calidad de vida de los diferentes actores sociales, incluyendo, por supuesto, al individuo en su rol de trabajador.

Este triángulo laboral se ve permanente permeado por factores internos de la relación contractual (las condiciones de trabajo y de contratación, salario, plan de beneficios ofrecido por la empresa, las relaciones que se entretejen entre los trabajadores con sus supervisores, la empresa temporal y la empresa cliente entre otros) y también por factores intrínsecos y propios de la condición de empleado (la motivación, el sentido de pertenencia y las competencias, por mencionar algunos); siendo de especial interés para este proyecto de investigación, específicamente, el sentido de pertenencia.

Con base en la triangulación anteriormente mencionada, se propuso realizar un trabajo investigativo a partir del cual se identificaron los factores motivacionales asociados a la construcción de sentidos de pertenencia de los trabajadores

3 Referido al hecho de que los trabajadores de las empresas en misión, dada su condición de poner al servicio de un tercero su fuerza de trabajo, guardan relación contractual con la empresa temporal que les contrata y, a su vez, con la empresa cliente que es beneficiaria de su servicio, esperando que se establezca con ambas entidades relaciones de subordinación, compromiso y lealtad.

misionales adscritos a la empresa de servicios temporales Listos S.A.S. y que prestan sus servicios a una de las empresas usuarias.

El lector se encontrará con una propuesta metodológicamente integradora que tuvo como finalidad indagar sobre los factores involucrados en la construcción de sentido de pertenencia en los trabajadores misionales de una empresa de servicio temporal; todo ello desde la perspectiva teórica del interaccionismo simbólico y la teoría de las relaciones humanas.

1. CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS

Al hacer una revisión del estado del arte referente al tema de *sentidos de pertenencia de trabajadores en empresas misionales*, se debe admitir que la bibliografía disponible no es extensa. Pero, sí se encontró que el tema ha sido abordado desde las perspectivas administrativa y económica, y no precisamente desde el trabajo social o desde la dinámica psicológica organizacional.

En el rastreo fue posible hallar documentos relacionados con el sentido de cohesión e identidad que desarrollan trabajadores inmersos en el sistema cooperativo. Sin embargo, estos documentos no fueron tenidos en cuenta dado que el cooperativismo, en principio, es completamente diferente al sistema laboral tradicional bajo el cual se sustentan las empresas temporales o misionales. Es por ello que se tomó la decisión de fragmentar la búsqueda bibliográfica de la pregunta de investigación, partiendo de un marco organizacional y administrativo; fue así, como se encontró un nutrido volumen de textos en los que se incluyeron también elementos de psicología organizacional, sentido de pertenencia, investigaciones sobre clima organizacional y otros que se describen a continuación.

La búsqueda específica de temas relacionados con empresas de servicios temporales permitió encontrar la tesis de grado de Lina Maria Villota, Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle, titulada *Flexibilidad laboral y contratación temporal en el área metropolitana de Cali 1983-1997*. En ella, la autora realiza un análisis crítico sobre el sistema contractual, a través de empresas temporales y el análisis de su crecimiento como alternativa de empleo para los empresarios en nuestro país.

Partimos también de las teorías de la administración, dado que la población objeto de estudio se enmarca en un escenario netamente administrativo y organizacional. En esta búsqueda se retomaron autores como Omar Aktouf con su texto *La Administración: entre la tradición y la renovación*; desde luego fue consultado Idalberto Cheavenato en *Gestión del Talento humano, el nuevo papel de los Recursos humanos en las organizaciones* e *Introducción a la Teoría general de la administración*. También, Keit Davis y Jhon Newstron en *El comportamiento humano en el trabajo: Comportamiento organizacional*; Felix Cantoni Ibarra en *El factor humano en la organización;* y, finalmente, Claudia Londoño en *Cómo sobrevivir al cambio: inteligencia emocional y social en la empresa*.

Entre los documentos técnicos sobre la administración y sus teorías aplicadas, se encontró el artículo escrito por Octavio Berrío para la Revista Prospectiva, *Conversaciones entre la administración y el trabajo Social*.

Así, también se incluyeron documentos relacionados con las dinámicas y comportamientos que se desarrollan al interior de las organizaciones. Dentro de los autores revisados se encontró a Paul M Muchinsky en *Psicología Aplicada al trabajo*, quien enriqueció significativamente el marco teórico del presente proyecto de investigación. Igualmente, se encontró el libro de Johnmarshall Reeve, *Motivación y Emoción,* y el texto de Stephen Robbinns, *Comportamiento Organizacional*, que fueron retomados en la búsqueda de la explicación de las teorías de la motivación en el trabajo, salario psicológico y aspectos relevantes del clima organizacional.

Se encontraron varios trabajos de grado de la Facultad de Humanidades de la Universidad del Valle sobre análisis de clima organizacional, como el propuesto por Martha Lucia Ramírez, *Análisis de Clima Organizacional en Fríos y Congelados LTDA*, y el trabajo de grado de María Herminia Sánchez, *Análisis de*

los procesos de gestión de talento humano de la Secretaria de Educación Municipal de Yumbo.

Dentro de este grupo de trabajos de grado, se hallaron también el escrito por Sandra Becerra Victoria, *Proceso de gestión Humana de la empresa PROING SA desde las percepciones y necesidades de sus empleados y directivos*, y el documento escrito por Octavio Andrés Castillo, *Percepción que tiene del clima organizacional los servidores públicos del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar en el centro zonal mixto ladera de Cali.*

A través de la revisión bibliográfica fue posible clarificar conceptos relevantes como el de sentido de pertenencia, identidad, contrato psicológico, clima organizacional, motivación, entre otros. Igualmente, brindó la perspectiva desde la cual se realizó análisis de la información obtenida gracias a la aplicación de los instrumentos; lo que colaboró también en definir un objetivo práctico, ya que al no hallarse suficiente material bibliográfico relacionado con el tema que nos atañe, fue posible considerar que el presente estudio arrojaría datos de interés para pensarse la intervención desde el trabajo social en organizaciones misionales, de una manera más estructurada y menos empírica.

Con base en lo anterior, el interrogante que guió este ejercicio investigativo fue: ¿Cuáles son los factores motivacionales asociados a la construcción de sentido de pertenencia de los trabajadores misionales adscritos a la empresa de servicios temporales Listos S.A.S y que prestan sus servicios a una de las empresas usuarias? Este interrogante permitió plantear como objetivo general: Identificar los factores asociados a la motivación que intervienen en la construcción de sentido de pertenencia de los trabajadores misionales adscritos a la empresa de servicios temporales Listos S. A. S, que prestan sus servicios a una de las empresas usuarias.

Para dar cuenta de este objetivo general, se formularon dos objetivos específicos a saber:

- Identificar los aspectos motivacionales existentes en la relación con la empresa temporal que inciden en la creación de sentido de pertenencia por parte de los trabajadores en misión.
- Indagar sobre los aspectos interrelacionales del equipo de trabajo que están presentes en la construcción del sentido de pertenencia hacia la empresa temporal.

Además de los anteriores objetivos de conocimiento, también se formuló como objetivo práctico: Brindar elementos de gestión del talento humano que aporten al rol del trabajador social al interior de las organizaciones misionales, para la construcción de un adecuado sentido de pertenencia por parte de sus trabajadores temporales.

Es importante mencionar que el interrogante que orientó el ejercicio investigativo, surge de la relación que existe entre su autora y la empresa donde se lleva a cabo la investigación, ya que ésta cuenta con una vinculación de tipo laboral a término indefinido con la empresa Listos S.A.S. desde hace más de cuatro años, teniendo a su cargo el proceso de Bienestar y Capacitación para la ciudad de Cali, situación que le permite conocer aspectos propios de la Organización y las problemáticas que se desarrollan en su interior. De igual forma, es importante hacer la aclaración que si bien la investigadora tiene vínculo laboral con la organización, su ejercicio investigativo se desarrolló procurando siempre la objetividad.

Ahora bien, con base en los antecedentes, objetivos formulados y el nivel de profundidad buscado en esta propuesta investigativa, se consideró a este, un estudio de tipo exploratorio-descriptivo.

La investigación de tipo exploratorio nos permite conocer más de cerca fenómenos sociales relativamente poco conocidos, establecer tendencias y variables, con el

fin de crear posibilidades de nuevas investigaciones que puedan profundizar y explicar de manera más detallada las mismas. En este orden de ideas, se planteó el presente estudio como uno de tipo *exploratorio*, pues durante la búsqueda bibliográfica se encontró poco material disponible respecto al tema específico, el sentido de pertenencia de los trabajadores vinculados con empresas de servicios temporales, dado que el material encontrado para este contexto especial, correspondían únicamente a análisis del impacto de este sistema de contratación, a nivel económico, por lo cual se realizó un acercamiento de tipo exploratorio que permitió dar cuenta de los objetivos de investigación y, al mismo tiempo, obtener información inicial para la realización de futuros estudios.

Así mismo, este estudio fue de carácter *descriptivo,* dado que, a través del mismo, se buscó dar cuenta de las características propias y particulares de una empresa de servicios temporales, en relación a los factores organizacionales que intervienen en la conformación del sentido de pertenencia de los trabajadores en misión, específicamente.

Para el desarrollo de los objetivos, dada la naturaleza y el tipo de investigación propuesta, este ejercicio investigativo buscó una *integración metodológica* con el fin de articular los métodos cualitativo y cuantitativo, en aras de aprovechar los aportes de cada uno.

Se seleccionó el método cualitativo, en tanto posibilitó privilegiar desde la perspectiva de los actores el conocimiento de sus vivencias, experiencias y significados frente a su realidad; así como conocer aquellos elementos que han favorecido o no la construcción de su sentido de pertenencia hacia la empresa temporal. De igual forma, se contempló el método cuantitativo, puesto que dentro de los instrumentos de recolección de información propuestos, la encuesta se presentó como un instrumento útil para obtener información estadística relevante que facilitó el acercamiento y conocimiento de su realidad.

En suma a lo anterior y dado que dentro de este proceso investigativo se tuvo en cuenta la perspectiva del grupo de trabajadores en misión que prestan sus servicios a través de la temporal para un cliente o usuario de manera exclusiva, este estudio se consideró *estudio de caso*. A través de él se analizaron las condiciones de este grupo humano en particular, examinando las condiciones específicas y únicas que están dadas por su tipo de vinculación laboral, con la intención de generar un conocimiento que permita un proceso de intervención desde la perspectiva del trabajo social.

Las técnicas de recolección de datos que se implementaron fueron dos: en un primer momento, se planteó que la unidad muestral diligenciase una *encuesta* con preguntas abiertas y cerradas; y, luego, con base en esa primera información recopilada en el sondeo, se realizó un *grupo focal* con el fin de profundizar en determinados aspectos relevantes para el proyecto de investigación.

En esta investigación se consideró la encuesta, ya que como instrumento cuantitativo permite su abordaje para ser aplicada a una población considerable, quienes de manera indirecta nos permitieron indagar sobre aspectos subjetivos al contestar un cuestionario previamente elaborado que buscó obtener información sobre los aspectos relevantes (cargo desempeñado, antigüedad, número de empresas clientes, nivel de satisfacción, etc). Adicionalmente, este instrumento fue complementado con la realización de un taller de grupo focal, entrevista colectiva y semiestructurada, que nos facilitó ahondar en los temas de interés a través de una dinámica espontánea en la cual los participantes abordaron las preguntas previamente establecidas por la moderadora.

Durante la fase de diseño de proyecto de investigación se planteó que la población seleccionada sería un grupo de 20 trabajadores en misión de la temporal Listos S.A.S., que estuviesen contratados y prestando sus servicios de manera exclusiva y en jornada laboral completa a una de las empresas usuarias de la organización, tanto para la aplicación de la encuesta como del grupo focal,

correspondiendo estos 20 trabajadores al 10% de la población contratada para el cliente en particular seleccionado.

De acuerdo a lo planteado inicialmente, tanto la encuesta como el grupo focal se aplicarían a la población propuesta. Sin embargo, previo a la implementación de la encuesta y con el fin de enriquecer el estudio, se tomó la determinación de aplicar este primer instrumento al grupo de supervisores a cargo del personal de mercaderistas y el segundo instrumento, el grupo focal, al personal originalmente propuesto, de 20 trabajadores contratados por la temporal, prestando todos servicios al mismo cliente.

Dentro de la estructura administrativa de la temporal para la administración de labores de mercadeo o *merchandising*[4] como es llamada con mayor frecuencia dentro de su gremio, se ha integrado un grupo de supervisores, quienes tienen a cargo el control y administración del proceso de mercadeo, de acuerdo a las directrices estratégicas de ventas que suministra el cliente. Es decir, que los supervisores se convierten en el agente que media la relación con el cliente, implementando su estrategia comercial y controlando el cumplimiento de la misma que realizan las mercaderistas.

Para el caso de Listos S.A.S., el personal contratado para el desarrollo del cargo de mercaderista cumple funciones básicas comerciales, al ser el encargado de promocionar los productos que le sean asignados, dentro de la estrategia comercial diseñada por el cliente (propietario del producto).

4 Espinosa, Maceda y Jetzarelly (2013) establecen que el merchandising “es la parte del marketing que engloba las técnicas comerciales que permiten presentar ante el posible comprador final el producto o servicio en las mejores condiciones materiales y psicológicas. El merchandising tiende a sustituir la presentación pasiva del producto o servicio por una presentación activa, apelando a todo lo que puede hacerlo más atractivo: colocación, fraccionamiento, envase y presentación, exhibición, instalación (…)” (p. 13).

El mercaderista debe encargarse de dar a conocer al consumidor final los beneficios del producto asistiéndole en los puntos de venta, con el objetivo principal de procurar la venta. Entre otras funciones de los mercaderistas también está el de hacer control efectivo de su inventario, garantizando siempre su disponibilidad en el punto de venta y asegurar las óptimas condiciones de presentación de la exhibición que tenga a cargo, la cual puede ubicarse en supermercados o grandes superficies, centros comerciales, pasillos o donde sea dispuesta, de acuerdo a la negociación del cliente.

El propósito de poder incluir a los supervisores durante la primera fase de la encuesta fue el obtener una valoración más amplia, toda vez que el tipo de contratación que tienen los supervisores es igual o similar al del grupo de mercaderistas, siendo su principal característica la temporalidad de su labor, pero contando estos con el insumo adicional del amplio conocimiento sobre el funcionamiento interno de la temporal, dado el tipo de relacionamiento directo que desarrollan con la misma, al contar ellos con un equipo de trabajo a cargo, que les constituye en figura de autoridad en representación de los intereses de la temporal ante los trabajadores y ante el cliente.

Lo anterior permitió obtener una visión mucho más amplia al momento de evaluar aspectos como liderazgo, trabajo en equipo, capacitación y, desde luego, sentido de pertenencia, debido a que los supervisores tiene un contacto directo y permanente con estos aspectos, dada su gran cercanía con la organización.

La encuesta fue aplicada a 20 supervisores de un total de 25 contratado por la temporal, es decir que la población participante en este instrumento correspondió al 80% del universo población. De este grupo de supervisores, dos de ellos están encargados del equipo de mercaderistas que presta sus servicios al cliente específico seleccionado.

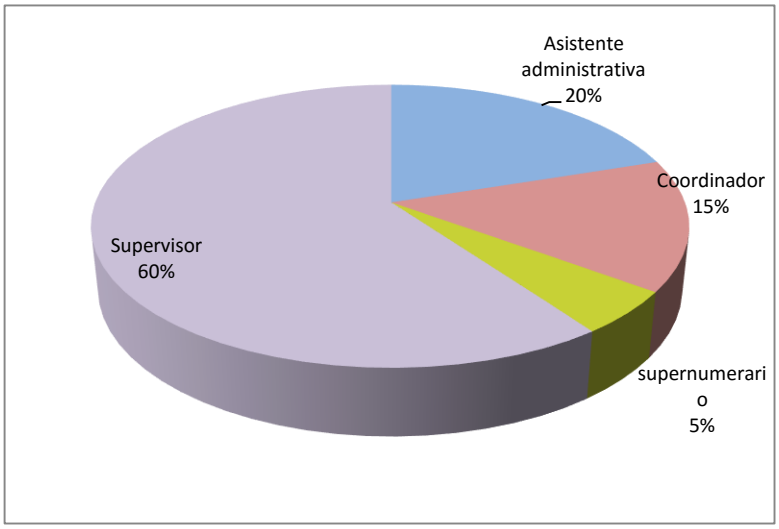
Para el caso de la aplicación del grupo focal se contó con la participación de 20 trabajadores en misión, quienes representan el 10% de la totalidad de los trabajadores contratados para prestarle servicios a un cliente, cuyo nombre, por solicitud de la empresa temporal, se mantendrá en privado, dadas las implicaciones de carácter legal que tiene para esta, el permitir un estudio que revela información de la opinión de los trabajadores sobre este cliente y su relación con el mismo.

La empresa cliente seleccionada, cuyos trabajadores en misión fueron invitados a participar del presente estudio, fue una empresa de origen nacional con amplia presencia y posicionamiento en el país y dedicada a la producción y comercialización de alimentos de consumo masivo. Específicamente y para efectos del presente estudio, el personal tenido en cuenta fue el dedicado a las labores de impulso y mercadeo todos ellos agrupados bajo una misma marca comercial ofrecida por este cliente a sus consumidores.

1.1. CARACTERIZACIÓN DE LA POBLACIÓN

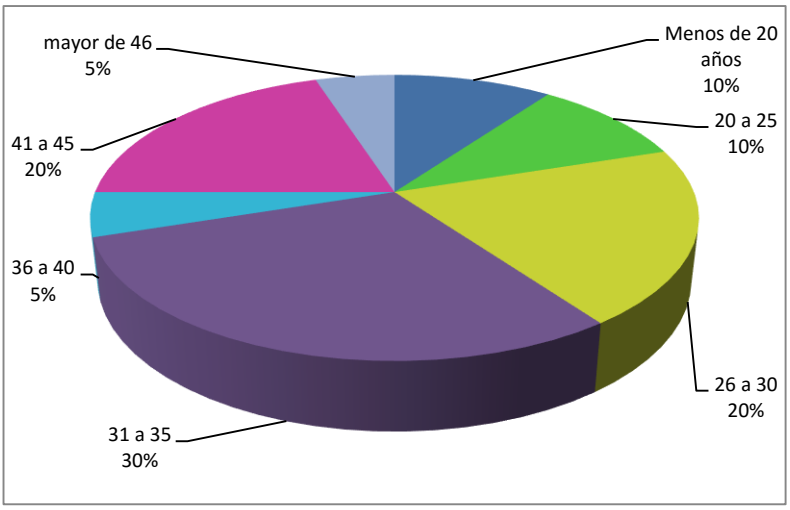
Como se puede apreciar en el Gráfico 1, la encuesta fue aplicada al personal encargado de la administración operativa de las labores de merchandising de diferentes clientes de la temporal. El 60% fueron supervisores, el 20% asistentes administrativos, el 15% coordinadores y el 5% supernumerarios, siendo este último el cargo que tiene como función el reemplazo requerido por los clientes, cuando los contratos de los supervisores se dan por terminados dada su temporalidad.

Gráfico 1: Distribución por cargo



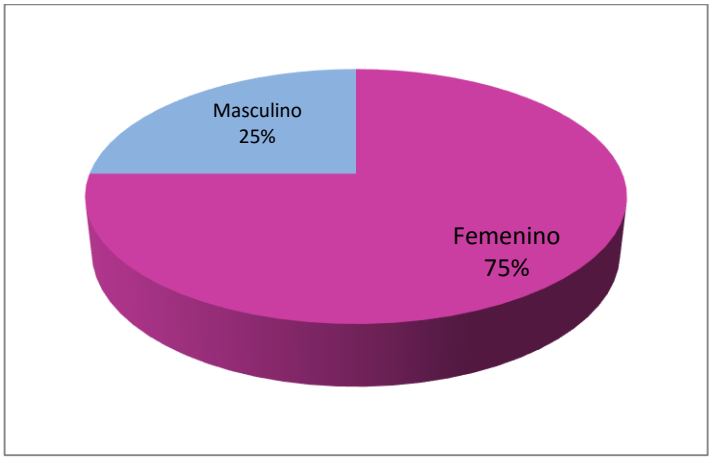
En el Gráfico 2, se evidencia que en su gran mayoría la población es adulta joven o adulta media, siendo el 70% de ellos menores de 30 años, frente a un 30% restante que se encuentra entre los 35 a 49 años de edad.

Gráfico 2: Población por Edad



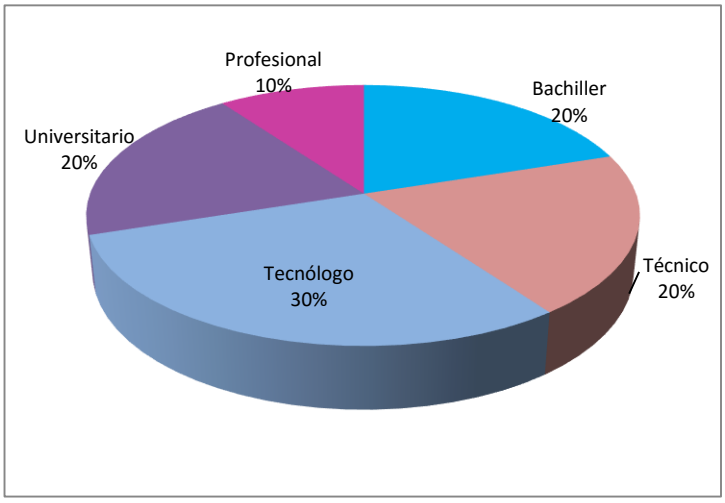
Con respecto a la distribución por sexo de los participantes, encontramos que el 75% de la población de supervisores y líderes de ejecución son mujeres, y el 35% son hombres (Gráfico 3).

Gráfico 3: Población por Sexo



La población de supervisores en un 50% cuenta con formación técnica o tecnológica culminada, frente a un 20% que ha cursado estudios profesionales sin culminación o en curso y un 10% que cuenta con título profesional. El 20% de la población (4 personas) es bachiller. (Gráfico 4).

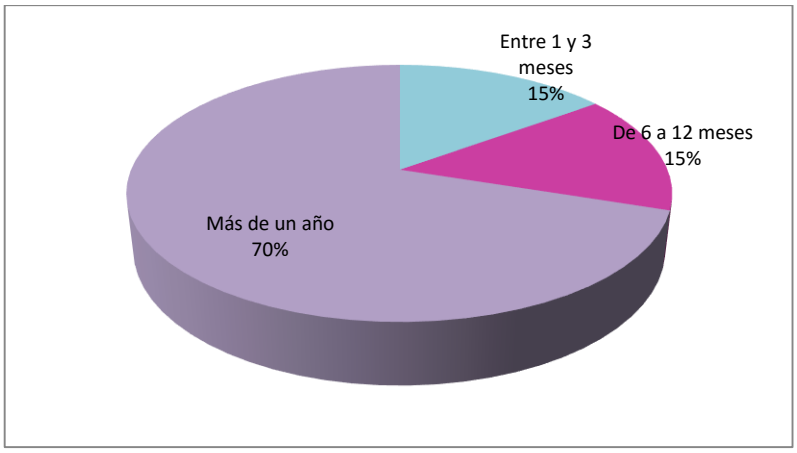
Gráfico 4: Distribución por escolaridad



En el Gráfico 5, que atañe a la antigüedad de los trabajadores dentro de la organización, encontramos que, de la población encuestada, solo un 15% refirió tener menos de 3 meses de contrato con la organización, otro 15% manifestó tener un contrato que cuenta con una antigüedad entre 6 a 12 meses y el 70% restante cuenta con más de un año de antigüedad en la empresa, es decir ha tenido un contrato renovador por similar periodo, de acuerdo a lo que permite la legislación que regula a las empresas de servicios Temporales.

Cabe mencionar que, de acuerdo al artículo 77 de la ley 50 de 1990, el carácter de temporalidad del contrato del trabajador en misión no puede ser superior a un año de manera continua en el desarrollo de una misma labor, por lo cual los supervisores para el caso de esta Organización, son rotados en diferentes cuentas; siendo asignados a diferentes clientes de manera periódica, realizando interrupción de sus contratos, lo cual les permite tener vinculaciones superiores a un año dentro de la empresa. Esto último se refleja en el 70% de los supervisores encuestados.

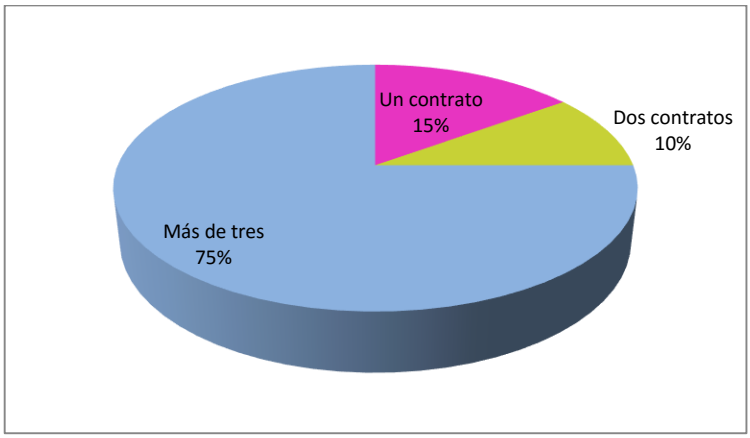
Gráfico 5: Antigüedad en la empresa



Finalmente, dentro de la caracterización de la población y en concordancia con la antigüedad reportada por los supervisores, se encontró que el 75% de ellos

manifiestan haber tenido más de 3 contratos con la temporal para la prestación de sus servicios (Gráfico 6).

Gráfico 6: Cantidad de contratos por la EST



Por su parte, el grupo focal se desarrolló con 20 mercaderistas. Todos ellos vinculados a través de contrato por "obra o labor" con la temporal y quienes prestan sus servicios de manera exclusiva con uno de los clientes de la misma.

De acuerdo a la pregunta realizada respecto a la antigüedad al interior de la organización, el 45% (9 personas) refirió haber tenido contrato por la temporal por al menos un año a través de contrataciones anteriores, el 30% (6 personas) manifestó tener una antigüedad de 6 a 12 meses y el 25% (5 personas) informó tener un contrato que lleva menos de 6 meses.

El 90% de los participantes del grupo focal eran mujeres frente a un 10% de hombres, situación común en este tipo de labores, en tanto que son desarrolladas mayormente por población femenina, especialmente cuando el producto impulsado es un alimento de consumo masivo. Esto se debe al perfil establecido no solo por el cliente, sino también por el mercado mismo. Se considera que la percepción del consumidor se ve influida de manera selectiva, cuando recibe

información de un producto, por parte de alguien que consideran un experto[5]; razón por la que el perfil establecido es mayormente femenino, al considerarse a la mujer una experta en temas de productos de la canasta familiar.

Respecto a la edad de los participantes del grupo focal, encontramos que el 15%, están entre los 18 y 20 años de edad, el 45% tienen entre 21 a 30 años de edad, el 25% están entre los 31 a 40 años y el 15% restante eran mayores de 41 años de edad.

2. LISTOS S.AS.: CARACTERIZACIÓN INSTITUCIONAL

El 10 de diciembre de 1976, un grupo tomaron la decisión de fundar una sociedad dedicada a la prestación de servicios en el área de recursos humanos con énfasis en selección de personal, dando inicio a Listos Ltda., con la escritura pública 932 de la Notaria 3 de Cali.

En sus orígenes, Listos S.A.S. contó con un pequeño grupo de clientes, todos ellos de gran renombre y posición, como: Carvajal, Colgate Palmolive, Tableros de Colombia e Ingenio Pichichi***,*** quienes solicitaron la vinculación de un grupo de personas mediante la modalidad de contratación temporal. Modalidad poco conocida en Colombia, pero permitida dentro del Código Sustantivo de Trabajo; pues, en aquel entonces, el sistema laboral temporal estaba desprovisto de la reglamentación.

[5] Según Kotler (2002) “Una persona motivada esta lista para actuar, pero la forma en que actue realmente dependerá de su percepción de la situación. La percepción es el proceso por el cual un individuo selecciona, organiza e interpreta la información que recibe para crear una imagen inteligible del mundo. La percepción depende no solo de los estímulos físicos sino también de la relación entre los estímulos y el ambiente que rodea al individuo, así como las condiciones en su interior. A diario la gente está expuesta a una cantidad de estímulos como anuncios, que en mayor o menor parte se eliminan por filtrado, en un proceso llamado atención selectiva por ello los mercadólogos deben trabajar duramente para atraer la atención de los consumidores, mediante investigaciones, los mercadologos han descubierto que es más posible que la gente note estímulos relacionados con una necesidad presente” (p. 87).

En sus primeros años, Listos Ltda. funcionó en una pequeña oficina ubicada en el centro de Cali, en el Edificio Carvajal. Posteriormente, en 1983, se ubicó definitivamente en una casa ubicada en la esquina de la Avenida 8va Norte con calle 21, en la ciudad de Cali; lugar donde actualmente se ubica el edificio y sede principal de la organización a nivel nacional.

Aproximadamente, en la misma época, se inició el proceso mediante el cual cuatro de sus socios originales venderían sus participaciones a los Doctores Bernardo Jiménez y José Antonio Salazar, grupos familiares que hoy en día poseen la totalidad accionaria de la organización en porcentajes iguales.

Una vez consolidada la organización, se tomó la determinación de abrir mercado en la ciudad de Bogotá. Es así como en 1985, se fundó la sede de Listos en esta ciudad, cuya dirección fue asumida por Dr. Salazar, en tanto la dirección de Cali fue asumida por el Dr. Jiménez.

Luego, con el surgimiento de la Ley 50 de 1990, por la cual se reglamentan las empresas de servicios temporales, se conformaron dos empresas más. Aprovechando las oportunidades que el mercado ofrecía en ese momento y la búsqueda de la organización de brindar sus servicios conexos a sus clientes, se fundaron: Listos Colombia, en 1990, (hoy conocido como Tercerizar S.A.S) y Visión y Marketing S.A.S., en 1991.

Para Listos Ltda., su visión corporativa apunta a:

> "Ser la empresa más CONFIABLE para nuestros empleados, clientes, proveedores y amigos"

En aras de hacerlo posible, la organización ha definido una política integrada de gestión orientada a satisfacer a sus clientes a través del suministro de recurso humano altamente calificado y confiable; esto, a la vez que vela por la seguridad y salud de sus colaboradores, en un marco de respeto por la protección del medio ambiente. Como parte de su misión, la organización se compromete a:

- Prevenir accidentes, incidentes, enfermedades laborales y adicciones, fomentando una cultura de autocuidado y de seguridad como responsabilidad de todos.
- Prevenir la contaminación al medio ambiente, identificando los aspectos ambientales generados por la operación de la empresa, controlando sus impactos, haciendo uso eficiente de los recursos y asegurando una disposición adecuada de los residuos que se generan.
- Conformar un equipo humano competente, motivado, comprometido y concientizado con los objetivos de la empresa y de nuestros clientes.
- Tomar las medidas necesarias para evitar prácticas ilícitas de contrabando, narcotráfico y terrorismo.
- Mejorar continuamente el sistema integrado de gestión.
- Cumplir con la legislación vigente aplicable y con otros requisitos que la organización suscriba para nuestro Sistema Integrado de Gestión.
- Fomentar la responsabilidad social con los grupos de interés.

Adicionalmente, esta organización ha traducido sus valores corporativos en un decálogo de amplio conocimiento por sus empleados y clientes. Estos son:

1. Pagar lo que es el día que es.
2. No discriminar a nadie, todo ser humano merece nuestro respeto y consideración.
3. Núnca deje solo a un cliente, a un compañero o a un amigo en problemas.
4. Nadie puede salir a trabajar sin estar previamente afiliado al sistema de seguridad social.

5. El trabajador tiene derecho a estar informado.
6. No basta con hacer lo posible, hay que hacer lo necesario.
7. Cumpla lo que promete.
8. No mienta.
9. Quiera lo que hace, así podrá hacer lo que quiera
10. Aproveche todas las oportunidades, pero este seguro de lo que hace.

En la actualidad, Listos S.A.S cuenta con 20 sedes a nivel nacional, siendo Cali y Bogotá sus oficinas principales donde se concentra el mayor volumen de empleados en misión y de planta.

Finalmente, es importante mencionar que la planta administrativa de esta empresa de servicios temporales inició en 1976 con solo dos empleados, pero hoy en día cuenta 667 empleados a nivel nacional; y un promedio de empleados en misión contratados de 9000, ubicados en un grupo de aproximadamente 250 clientes dentro del territorio nacional y dedicadas a diversos objetos sociales, entre ellos: servicios, manufactura, procesamiento y comercialización de alimentos, sector hotelero, salud, entre otros.

3. MARCO JURÍDICO DE LAS EMPRESAS TEMPORALES Y MISIONALES EN COLOMBIA

En Colombia, solo en 1983, se estableció el primer decreto que entró a regular el ejercicio de las Empresas de Servicios Temporales (EST). Fue el Decreto 1433 de 1983, el cual estableció la naturaleza y características de la prestación de este tipo de servicios y que adquirió su respectivo estatus legal con la Ley 50 de 1990.

Sin embargo, a principios de la década de los años sesenta y bajo el principio de libertad de empresa, las organizaciones tenían la posibilidad de contratar aquellas labores cuya característica fuese su "temporalidad", a través de empresas que prestaran este tipo de servicios. Claro está que, en algunas ocasiones, se confundían con las llamadas "agencias de empleo", que fueron reguladas respectivamente en el año 1971 con el decreto 2676, estableciendo diferenciación entre los objetos sociales de ambas.

"La flexibilización de los mercados laborales es una cuestión que en el ámbito mundial se ha venido discutiendo desde hace unos años, sobre todo como un requerimiento para la globalización de las economías" (Villota , 2002: P 51). De ahí, que los entes gubernamentales colombianos -y en desarrollo de la Ley 50 de 1990 ya mencionada- expidieran los decretos reglamentarios 1707 de 1991, 024 y 503 de enero y marzo de 1998, a través de los cuales se estableció el real alcance de la temporalidad, como aquella actividad que no dure más de 6 meses con su respectiva prórroga en la misma cantidad de tiempo, dentro de la cual un trabajador le brinde servicios a una misma usuaria.

A través del decreto 4369 de 2006, se brindó una actualización al sistema temporal, conforme a los requerimientos constantemente cambiantes del escenario laboral y, desde luego, basados en un principio de protección de los

derechos de los trabajadores, su estabilidad laboral, su bienestar y salud dentro de su ejercicio ocupacional.

En Colombia, las EST deben constituirse legalmente como personas jurídicas y contar con Registro Mercantil de Cámara y Comercio. Además, son reguladas por el Ministerio de Trabajo, ente encargado de otorgarles trimestralmente una certificación de operación, la cual sólo es entregada mediante la presentación de un informe de contratación y las respectivas pólizas de garantías, por un valor no inferior entre los 500 a 2000 salarios mínimos mensuales legales vigente del periodo presentado.

Adicional a esto, las EST deben contar con un reglamento interno de trabajo que incluya cláusulas para sus trabajadores en misión y, como legítimos empleadores, estas organizaciones están obligadas a cotizar ante el Sistema de Seguridad Social: salud, pensión, ARL[6] y parafiscales de cada uno de sus trabajadores; pagar todas las prestaciones sociales de ley que se causen durante la relación contractual y cuidar de la salud ocupacional de cada uno de ellos.

De acuerdo a lo establecido por el decreto 1530 de 1996, los trabajadores temporales tiene derecho a igual disfrute de los derechos de cualquier trabajador en términos de remuneración y descanso, deben tener igual acceso en beneficios como transporte, alimentación, actividades de salud y recreación, que tengan acceso los trabajadores directos de la empresa usuaria en la que prestan sus servicios.

Según el artículo 71 de la Ley 50 de 1990, se definen a las Empresas de Servicios Temporales (EST) como:

[6] Aseguradora de Riesgos Laborales

> […] aquella que contrata la prestación de servicios con terceros beneficiarios para colaborar temporalmente en el desarrollo de sus actividades, mediante la labor desarrollada por personas naturales, contratadas directamente por la empresa de servicios temporales, la cual tiene con respecto de éstas el carácter de empleador.

De acuerdo al artículo 74 de la Ley 50 de 1990, también se establece que aquellos trabajadores que son contratados para realizar labores en una usuaria, se denominan "trabajador en misión"; y aquellos trabajadores contratados directamente por la temporal para apoyar sus propias labores (como contadores, secretarias, recepcionistas, gerentes y demás), se denominan "trabajadores de planta".

La perspectiva normativa establece que las condiciones para que una empresa usuaria puede contratar personal a través de una empresa de servicios temporales son las siguientes:

- Cuando las actividades son incidentales, temporales o transitorias de acuerdo a lo establecido en el Articulo 6 del Código sustantivo de Trabajo[7].
- Para cubrir licencias, vacaciones, incapacidades.
- Para atender incrementos de la producción.

Desde luego, aquellas EST que presenten algún tipo de incumplimiento de acuerdo a lo mandado por la normatividad, se someterán a multas pecuniarias, sanciones legales y el retiro de su licencia de funcionamiento.

Cabe mencionar que, según cifras presentadas por el Ministerio de Trabajo, más de 1.500.000 personas en Colombia se encuentran vinculadas al sistema laboral a

7 Código Sustantivo de Trabajo: ARTICULO 6o. TRABAJO OCASIONAL. Trabajo ocasional, accidental o transitorio, es el de corta duración y no mayor de un mes, que se refiere a labores distintas de las actividades normales del empleador.

través de este tipo de empresas. Citando a Ana Lucia Noguera, Viceministra de Relaciones Laborales (periodo 2004-2008):

> […] en el marco general de los servicios temporales donde confluyen la oferta y la demanda las empresas de servicios temporales desempeñan un papel importante en el sentido de que cumplen una función comercial y social, relacionada con satisfacer las necesidades de ambas partes; por una, los empleadores que requieren personal en concordancia con perfiles preestablecidos y, por otra, los desempleados brindando esos perfiles según sus competencias, aptitudes, experiencias, capacidades y potencialidades (Ministerio de Trabajo, 2008: 5).

4. MARCO DE REFERENCIA TEÓRICO-CONCEPTUAL

La teoría general que se propone como referente de análisis para esta investigación es el interaccionismo simbólico. Desde una perspectiva muy amplia, esta teoría propone que todas las personas están dotadas de una capacidad de pensamiento, que es modificada dentro del proceso de interacción social que realizamos todos los individuos desde nuestra infancia; proceso que se denomina *socialización*. Cabe mencionar que, según Ritzer (2002), la socialización no se debe entender como el proceso básico por el cual las personas aprenden temas elementales para su convivencia, sino como el proceso dinámico en el que las personas aprenden a pensar precisamente como eso, como *personas*.

Para el interaccionismo simbólico, el proceso del pensamiento implica que los individuos poseen una mente, es decir, una capacidad de interpretar esta realidad. Esta capacidad se construye y se expresa en la interacción con el entorno, de ahí la importancia de los objetos en el interaccionismo simbólico. Según Blumer, citado por Ritzer (2002), existen tres tipos de objetos: "*objetos físicos*, como una silla o un árbol; *objetos sociales,* como un estudiante o una madre; y *objetos abstractos*, como una idea o un principio moral" (p. 271). Es precisamente, las definiciones que las personas hacen de estas cosas las que cobran vital importancia en el análisis de la realidad.

De acuerdo a lo anterior, podemos sintetizar que dentro del interaccionismo simbólico, la construcción de sentido se realiza con base en el proceso de socialización que viven los individuos y que van perfeccionando con el paso de los años, a través de la construcción del sentido que dan a los diferentes objetos que forman parte de su realidad; claro está, según la importancia que tiene para ellos dentro de la interacción social.

A su vez, esta construcción de sentidos es permitida por el lenguaje, mediante el cual se puede expresar también el significado de los símbolos (un puño cerrado, una expresión corporal o gesto). Esta acción no sólo permite al individuo trascender en el tiempo, también aumenta la capacidad del pensamiento y de interpretar la realidad. De hecho, de acuerdo a Ritzer (2002), en el interaccionismo simbólico se le da especial importancia a los dos tipos de conducta que puede presentar un individuo, estas son: la *conducta abierta* (lo que hace en sí) y la *conducta encubierta* (la que se reviste de los intereses que tiene el sujeto al hacer algo). Es precisamente mediante estos símbolos que podemos intentar interpretar la conducta encubierta de las personas que nos rodean.

Dado que el interaccionismo simbólico resalta la interacción que el individuo sostiene con su entorno, se introduce también el concepto de *self,* que no es más que la capacidad que tienen las personas de considerarse objetos dentro de la relación con el otro; es decir, es la capacidad que se adquiere por parte del individuo de pensarse como un objeto que está siendo evaluado constantemente por su entorno. Esta capacidad surge en el desarrollo de las relaciones sociales y genera la modificación del comportamiento de la persona, de acuerdo a como esta cree que está siendo percibida o apreciada por aquellos con los que interactúa.

En resumen y con base en lo afirmado por Ritzer (2002), los principios básicos del interaccionismo simbólico son:

1. El pensamiento es un proceso exclusivo de los seres humanos.
2. La capacidad de pensamiento se va refinando a través de la interacción humana, al igual que la capacidad de entender los significados y símbolos; es a través de la identificación y aprendizaje de interpretación de estos símbolos, que los sujetos dan significado a su entorno y comprenden su realidad.
3. A través de esa interacción que se realiza con los objetos, los individuos actúan, interactúan y realizan una elección, modificando de esta manera

constantemente la interpretación que hacen de su entorno, puesto que es una relación dinámica.

4. La forma como actuamos es aprendida por nuestra cultura, grupo social; y a su vez la forma como actuamos genera el mantenimiento de esa cultura o sociedad.

Ahora bien, teniendo claridad sobre la perspectiva general desde la cual se abordó el tema de investigación, es importante mencionar que la teoría sustantiva fue la *Teoría de las relaciones humanas*. Esta teoría surge en ese proceso de cambio en el campo administrativo donde el recurso humano vive conceptualmente un redimensionamiento, ello como resultado de "la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente" (Chiavenato, 2002: P103).

El enfoque humanista dentro de la administración, surgió a mediados de la década de los treinta, gracias al desarrollo de las ciencias sociales y muy especialmente, de la psicología, como un movimiento en contraposición de las teorías clásicas de la administración que permitió la reevaluación de los conceptos que hasta el momento habían permeado la industria. Elton mayo, fundador de esta escuela, demostró con su experimento Hawthorne la gran importancia de los factores individuales de cada trabajador, en el desarrollo del mismo y de su productividad[8].

Si bien es cierto que desde el campo de la motivación existen importantes pensadores como Abraham Maslow, ponente de la Jerarquía de las necesidades humanas, y pasando por Frederick Herzberg, quien planteó la Teoría de las

[8] En 1924, bajo la coordinación de Elton Mayo, la academia de nacional de ciencias, desarrolló un experimento en la fábrica Hawthorne, con el fin de encontrar la correlación entre las variables iluminación y productividad. Este tuvo interesantes resultados relacionados con el comportamiento de los individuos al interior de la organización, en relación a sus condiciones de trabajo y el cómo eran tratados por la empresa, dichos hallazgos permitieron reevaluar los conceptos hasta el momento conocidos y aplicados en la administración.

necesidades, al exponer los factores satisfactores e higiénicos de la organización. Según Chiavenato (2002), lo anterior bajo el supuesto que el trabajador, como un ser social, atravesado por deseos, sentimientos y temores que implican que su comportamiento en el trabajo, está influenciado por factores motivacionales. De ahí, que esta motivación y satisfacción de sus necesidades se hará dentro de la interacción social.

Adicionalmente, la teoría de las relaciones humanas expuesta por Elton Mayo y Kurt Lewis retomada por Chiavenato, propone que la dirección del personal debe realizarse con un adecuado liderazgo. Elemento que se convertirá en el factor determinante del éxito o fracaso de la organización; eso si está acompañado de un adecuado mecanismo de regulación social, a través de estímulos y sanciones.

Esta teoría de las relaciones humanas permite dar paso al muy importante tema de la motivación humana y que se encuentra estrechamente ligado con la construcción de sentido de pertenencia.

Es importante manifestar que la teoría de las relaciones humanas dio pie al inicio del estudio de la motivación humana que busca explicar y comprender el comportamiento de las personas.

> […] en 1935 Kurt Lewis, ya se refería en sus investigaciones sobre el comportamiento social, al importante papel que cumple la motivación, para explicarlo mejor, elaboró una teoría de campo, basada en dos supuestos fundamentales: 1) El comportamiento humano se deriva de la totalidad de los hechos coexistentes; y 2) Estos hechos coexistentes tiene la característica de un campo dinámico en que cada parte depende de su interrelación con las demás partes. El comportamiento humano no depende solo del pasado, o del futuro, sino del campo dinámico actual, que es el espacio de vida de la persona y su ambiente psicológico (Chiavenato, Villamizar y Madarriaga, 2000: 100).

Para Lewis, retomado por Chiavenato, Villamizar y Madarriaga (2002), la relación del individuo con el ambiente que lo rodea puede adquirir características positivas

(cuando se satisfacen sus necesidades) o negativas (cuando se percibe una amenaza).

Para poder comprender lo que motiva al hombre, se debe entender que éste como ser individual, posee unas necesidades básicas que deben ser satisfechas; pues, finalmente, son en estas últimas en donde la motivación imprime dirección al comportamiento de la persona.

Según Chiavenato, Villamizar y Madarriaga (2002), estas necesidades son:

1. Necesidades fisiológicas: también conocidas con necesidades primitivas. Están relacionadas íntimamente con el deseo de supervivencia del sujeto como, por ejemplo, la necesidad de alimento, sueño, seguridad física etc. Estas necesidades, dadas sus características, deben ser satisfechas de manera regular y cotidiana; ya que, de lo contrario, se convierten de inmediato en un imperativo que no permite a los individuos prestar atención a algo más.
2. Necesidades Psicológicas: son necesidades psicológicas que son adquiridas en el transcurso de la vida. Entre ellas encontramos:
    - Necesidad de seguridad íntima: que se traduce en la necesidad de todos los individuos de buscar tranquilidad y la sensación de seguridad.
    - Necesidad de participación: es la necesidad de sentirse parte de algo, de recibir aprobación social y reconocimiento por parte de los diferentes grupos sociales con los cuales el sujeto interactúa.
    - Necesidad de autoconfianza: la cual surge en la construcción de la autovaloración y la autoestima.
    - Necesidad de afecto: la cual está dada por la necesidad de dar y recibir cariño.

3. Necesidad de autorrealización: es producto de la cultura y la educación en las que está inmerso el individuo, rara vez es satisfecha en su totalidad, y se considera como el impulso y necesidad de desarrollar su propio potencial alcanzando reconocimiento.

Una vez cumplido este ciclo en el que el individuo recibe un estímulo que debe dar como resultado final la satisfacción. De dicho estimulo se encuentra que la motivación en los individuos se expresa de diferentes maneras, entre ellas están:

1. Conducta: De acuerdo a Johnmarshall Reeve (2003), conducta hace referencia a la presencia de 7 elementos.
    - Esfuerzo, corresponde al nivel de energía con el cual se realiza una labor.
    - Latencia: es el tiempo que una persona retrasa la realización de una actividad.
    - Persistencia: tiempo que transcurre desde el inicio de la respuesta hasta su final.
    - Elección: decisión que se toma de acuerdo a las opciones disponibles.
    - Probabilidad de respuesta: es la estadística de cumplimiento que tiene una persona, conforme a lo que ha mostrado la experiencia.
    - Expresiones faciales: corresponde al lenguaje no verbal, expresado a través de gestos, respecto a la tarea o actividad asignada.
    - Expresión corporal: se refiere a los cambios de su postura corporal que denotan su tendencia hacia lo que se le dice.
2. Fisiología: hace referencia a los cambios fisiológicos que presente la persona cuando debe realizar una actividad (por ejemplo: su presión arterial, nivel de estrés, ritmo cardiaco).
3. Autovaloración o Testimonio: hace referencia a aspectos psicológicos de la persona cuando se le propone una actividad, a lo que ella manifiesta sobre

ese tema o a su concepto sobre su trabajo en general y capacidad de llevarlo a cabo.

Como se mencionó anteriormente, el tipo de contrato psicológico que un empleado tenga con la organización se reflejará también en el nivel de motivación que el muestre hacia sus labores.

Hoy en día, las teorías de la motivación son ampliamente abordadas por las organizaciones como una manera no sólo de conocer, sino también de poder predecir el desempeño de sus trabajadores, buscando desarrollar estrategias que permitan su fortalecimiento y de esta manera propendiendo por buscar un servicio excelente que les haga más competitivas en el mercado.

Pero, hay otro elemento importante en esa construcción de sentido de pertenencia: la percepción. Paul M. Muchinsky (2007), plantea sobre la percepción que:

> […] todos tenemos opiniones bastante rígidas sobre la forma como deberían ser las cosas cuando entramos en interacciones personales. Estas opiniones actúan como filtros para ayudarnos a procesar gran cantidad de información sobre otras personas. Por tanto tendemos a eliminar o ignorar determinada información que no encaja en nuestras opiniones iniciales. Procesamos información de manera automática siempre que podemos, evitando el esfuerzo cognoscitivo y manteniendo la consistencia en nuestros juicios (Muchinsky, 2007: 219).

El proceso referente a la percepción que realizan todos los individuos implica, a su vez, tres componentes:

1. Los insumos: es decir las características del perceptor y los factores contextuales que influyen a nivel del afecto que tenemos hacia algo.

Algunos de estos insumos pueden ser nuestra edad, sexo, origen socioeconómico, etc.

2. Los procesos: hace referencia a la información de vida que utiliza el perceptor para elaborar un juicio, es su manera de tratar de dar sentido a la realidad que se presenta.
3. Los productos: son la consecuencia de procesar la información por parte del perceptor.

Lo anterior permite concluir que el proceso mediante el cual los individuos se forman un concepto de algo o de alguien, está íntimamente ligado a su experiencia anterior y al uso que ha hecho de la información ofrecida por esa experiencia previa. El concepto final será entonces el producto del procesamiento de esta información.

De acuerdo a lo anterior y según lo propuesto por Robbins y Judge (2009), "la percepción es el proceso por el que los individuos organizan e interpretan las impresiones de sus sentidos con objeto de asignar significado a su entorno, sin embargo lo que se percibe llega a ser muy diferente a la realidad subjetiva" (p. 33).

Por otro lado, Jorge Etkin y Leonarno Schavarstein (1995) plantean que constituye identidad "la enumeración de todo aquello que permita distinguir a la organización como singular y diferente a las demás, todo aquello que si desaparece afecta decisivamente a la organización" (Etkin y Schavarstein, 1995: 158). Según estos autores, la identidad de una organización se traduce en la estructura que posee la misma siendo complementarias entre ellas. En otras palabras, para poder establecer la identidad de una organización, necesariamente deberá conocerse de manera plena su estructura; no obstante, la identidad se presenta como una imagen y su percepción depende del sujeto que la percibe, teniendo en cuenta

nuevamente, la experiencia previa que haya tenido de situaciones u organizaciones similares.

Tal como lo plantea Joan Costa en su libro *Identidad Corporativa,* el sentido común nos lleva a suponer que la palabra "identidad" equivale a "identificación"; sin embargo, "la identidad puede expresarse como una ecuación muy simple: es el propio ser o el ente (lo que es, existe o puede existir) más su entidad (su esencia, su forma y valor)" (Costa, 2006: 25).

La identificación es el acto de conocer la identidad del sujeto, aquello que le hace diferente y único ante los demás, lo que le caracteriza y permite describirlo y apropiarlo, descubrirlo y compartirlo. La identificación implica una experiencia directa y un contacto real para que pueda darse como fenómeno.

La identificación con el trabajo hace referencia a "el grado en que una persona se identifica desde el punto de vista psicológico con su trabajo y la importancia que este representa para su autoimagen" (Muchinsky, 2007: 313). De esta misma manera, el *Compromiso Organizacional* alude a la sensación de lealtad que un empleado tiene frente a su empleador.

Durante la relación laboral, se establecen promesas en el imaginario del empleado. Él podrá llegar a creer que a cambio de un trabajo duro y leal, la empresa le proporcionará seguridad y estabilidad. Para el caso de los trabajadores misionales, una nueva prórroga en su contrato de trabajo o seguramente la posibilidad anhelada de ser contratados directamente a término indefinido por la empresa usuaria de la EST.

En cuanto al sentido de pertenencia, este se refiere al nivel de identidad que un trabajador ha consolidado en su relación con la organización, a la identificación que hace frente esos principios organizacionales y que aseguran que su contrato

psicológico con la empresa tenga mayores características relacionales, o, por el contrario, transaccionales (Muchinsky, 2007). Lo anterior, remite a dos conceptos elementales: el contrato relacional, aquel basado en las relaciones a largo plazo que genera un empleado y de esta manera su compromiso con la organización; y el contrato transaccional, aquel cuya temporalidad y poca duración solo se caracteriza por el cumplimiento de obligaciones puntuales

Con base en lo mencionado, puede concluirse que el sentido de pertenencia sería entonces un elemento fundamental en el nivel de motivación que presente un trabajador.

Finalmente, tal como lo plantea Chiavenato, Villamizar y Madarriaga (2000), en su libro *Introducción a la teoría general de la administración*, “las organizaciones son sistemas sociales cooperativos que tiene por base la racionalidad” (p. 297); en ellos los individuos, interactúan entre sí, siendo a través de estas relaciones y el reconocimiento de sus diferencias que logran encontrar mejores formas de alcanzar sus objetivos. Los espacios organizacionales se describen por cumplir tres características: por un lado, la interacción entre los individuos; por el otro, su deseo de cooperar para obtener un fin; y, finalmente, ese fin en sí mismo que los congrega.

En el campo de la motivación organizacional y desde esta perspectiva, la empresa deberá ofrecer incentivos que permitan al trabajador potenciar su deseo de cooperación y, a la vez, generar en este el deseo de perdurar en ella, conformando así el llamado contrato psicológico relacional, que habla de un adecuado sentido de pertenencia entre los trabajadores hacia su organización.

5. HALLAZGOS Y ANÁLISIS

El presente estudio integrador de metodología cuantitativa y cualitativa, fue definido desde sus inicios como un estudio exploratorio – descriptivo que contempló en un primer momento una población de 20 trabajadores cuyo contrato cumple con las características de temporalidad establecidas según la normatividad colombiana. Con esta población se implementaron dos instrumentos: la encuesta y el grupo focal. No obstante, al momento de realizar la aplicación del primer instrumento (encuesta), se encontró que este podía ser realizado a una población mucho más variada, la cual correspondió al grupo de 20 supervisores (líderes de ejecución, líderes de cuenta, asistentes administrativos para el cliente, entre otros) que tienen a cargo la unidad de merchandising de la empresa y, a su vez, tienen a cargo al personal con el cual se desarrolló finalmente el grupo focal.

La decisión de la aplicación de la encuesta a este grupo de supervisores, se tomó con el fin de poder enriquecer el estudio, pues a pesar de que los supervisores cuentan con contratos cuyas características cumplen con la principal características de temporalidad, es decir no superior a un año; el 70% de ellos ha presentado continuidad en la empresa, a través de diferentes contratos a lo largo de los años, lo que les permite tener un mayor conocimiento de la misma en sus procesos internos, aumentando la confiabilidad en la evaluación especialmente de aquellos aspectos que requieren una interacción previa por parte del trabajador con el proceso o situación para poder ser evaluada correctamente.

Para el desarrollo del grupo focal, se tuvo en cuenta un grupo de 20 trabajadores en misión dedicados a labores de merchandising, que le prestan sus servicios de manera exclusiva a un mismo cliente, tal como se había definido desde el inicio del estudio.

De acuerdo a la información obtenida durante la aplicación de los dos instrumentos seleccionados se pretendió dar respuesta a la pregunta de

investigación: ¿Cuáles son los factores motivacionales asociados a la construcción de sentido de pertenencia de los trabajadores misionales adscritos a la empresa de servicios temporales Listos S.A.S y que prestan sus servicios a una de las empresas usuarias?

Para el análisis de la información se tuvieron en cuenta dos categorías principales: la primera, factores motivacionales relacionados con la creación de sentido de pertenencia de los trabajadores misionales; y, la segunda, aspectos interrelacionales presentes en la construcción de sentido de pertenencia.

A través de la realización del grupo focal surgió una categoría que no había sido tenida en cuenta, pero de gran relevancia para el estudio dado que afecta directamente la creación del sentido de pertenencia de los trabajadores misionales, esta se refiere a los "aspectos que desestimulan la creación de un satisfactorio sentido de pertenencia de los trabajadores misionales hacia la temporal". Esta última categoría se abordará más adelante.

5.1. FACTORES MOTIVACIONALES RELACIONADOS CON LA CREACIÓN DE SENTIDO DE PERTENENCIA DE LOS TRABAJADORES MISIONALES

El sentido de pertenencia es considerado el eje temático central de este estudio y es definido como el nivel de identidad que un trabajador ha consolidado en su relación con la organización, es la identificación que hace frente esos principios organizacionales y que aseguran que su contrato psicológico con la empresa tenga mayores características relacionales o, por el contrario, transaccionales.

Un contrato relacional se basa, según Muchinsky (2007), en las relaciones a largo plazo que genera un empleado y su compromiso con la organización. Por su parte, el contrato transaccional es aquel cuya temporalidad y poca duración solo se

caracteriza por el cumplimiento de obligaciones puntuales establecidas en su relación contractual. De lo anterior puede concluirse que la motivación sería entonces un elemento fundamental en la conformación del sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la empresa, puesto que esta primera favorecería la conformación de un espacio propicio para el desarrollo de la segunda, adicional al hecho de que al contar con un nivel adecuado de motivación por parte del trabajador, puede considerarse que un buen número de sus necesidades psicológicas están siendo satisfechas en el espacio laboral.

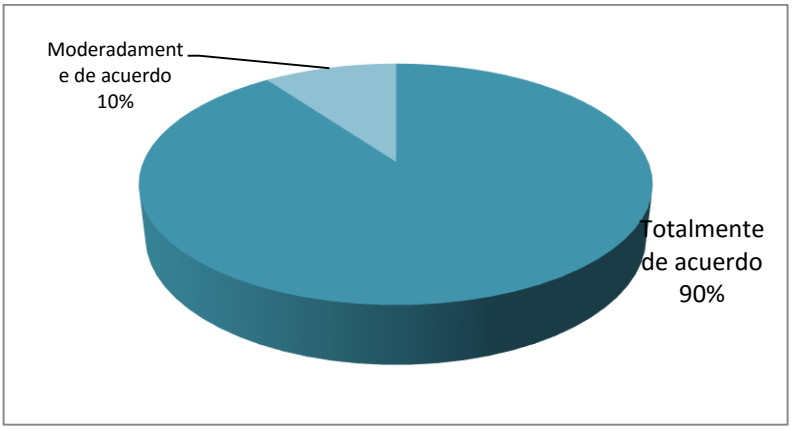
Para poder determinar el sentido de pertenencia de los trabajadores misionales y los diferentes factores asociados a la motivación, durante la aplicación de la encuesta se abordaron aspectos propios de la relación trabajador-empresa, con el fin de determinar el nivel de satisfacción de los encuestados respecto a cada uno, y así poder establecer si estos tienen algún tipo de impacto sobre la creación de su sentido de pertenencia hacia la organización.

5.1.1. Misión, Visión y Estrategia Organizacional

Tal como ya se referenció dentro del análisis del sentido de pertenencia, el conocimiento y apropiación por parte de los trabajadores de elementos corporativos, como lo son la misión, visión y valores organizacionales, cobra un especial significado, pues dan cuenta del sentido de la organización y hacia donde se proyecta en el mediano y largo plazo.

A través de la aplicación de la encuesta se pudo establecer que el personal conoce la misión y visión de la empresa por la cual están contratados, alcanzando un 90% la opinión de estar totalmente de acuerdo con la afirmación “Conoce y entiende la misión y visión de la empresa”, tal como lo muestra el Gráfico 7 a continuación.

Gráfico 7: Conocimiento de la Misión y la Visión de la empresa por la cual está contratado el personal



Durante el desarrollo del grupo focal con el grupo de mercaderistas participantes, al referenciar la pregunta: "¿A qué nos dedicamos en Listos?" Se recibieron respuestas como:

> "A contratar personal para muchas cosas, son muchas las empresas de mercadeo y los clientes que hay." (Mujer, Mercaderista,)

> "Se contrata gente para ponerla al servicio de otro." (Mujer, Mercaderista,)

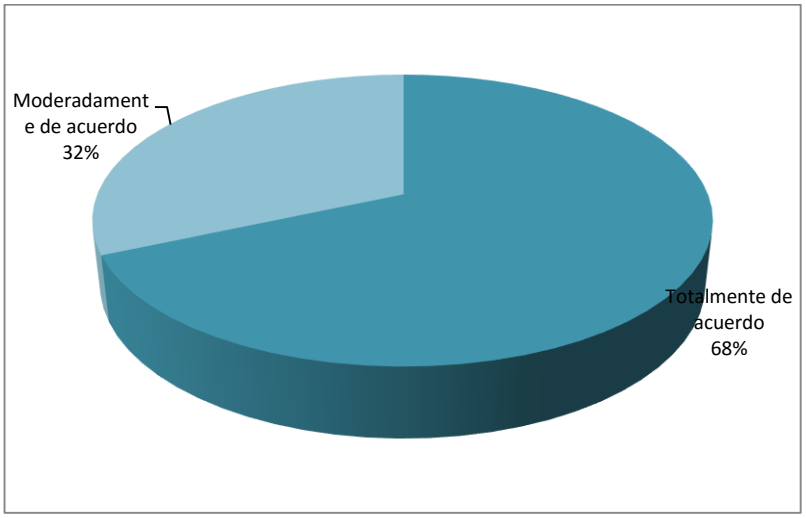
La misión de la temporal Listos S.A.S. es "prestar servicios temporales a nuestros usuarios, a través de un recurso humano seleccionado y capacitado de acuerdo a sus necesidades, generando a la vez trabajo y bienestar económico a nuestros empleados, accionistas y a la comunidad" (Portal virtual institucioanl). Es posible considerar que el personal en misión conoce la naturaleza de la organización en un aspecto básico de la misma. Igual situación ocurrió respecto a la pregunta "¿Conoce usted la Visión de la empresa?", en la medida en que los trabajadores rápidamente referenciaron un aspecto parcial de la visión, pero que puede ser considerada como un conocimiento de la misma, al responder: "La visión es ser la empresa más confiable".

El conocimiento mostrado por los trabajadores participantes del estudio, respecto a la misión y visión de Listos S.A.S. permite no solo establecer que los procesos de inducción y entrenamiento han cumplido con su objetivo de acercar a los trabajadores a la naturaleza de la organización, sino también que esta información ha sido retenida por los mismos, quienes pueden referirla con facilidad.

De acuerdo a lo anterior, podría considerarse que el conocimiento de la misión y visión por parte de los trabajadores de la organización hace referencia al proceso de identificación del cual nos habla Joan Costa (2006), al considerar la identificación como el acto de reconocer aquello que nos une y, a la vez, nos hace únicos. Al reconocer los trabajadores aspectos básicos de la organización con facilidad, les permite tener un punto de referencia de la misma, con el cual pueden coincidir y, desde luego, apropiar.

Del mismo modo puede observarse en el Gráfico 8, con respecto al conocimiento de la misión y visión de la empresa cliente a la cual los empleados le prestan sus servicios, que el 66% está totalmente de acuerdo con la afirmación de conocer estos aspectos y en un 32% está moderadamente de acuerdo.

Gráfico 8: Conocimiento de la Misión y la Visión de la empresa cliente.



Nuevamente podemos retomar a Joan Costa (2006), pues los trabajadores que participaron en el desarrollo del grupo focal, al igual que para el caso de la empresa temporal, refirieron aspectos básicos de la misión y visión de la empresa cliente, con la cual, al tener continuo contacto, también desarrollan un sentido de identificación y de apropiación. Al realizar a este grupo la pregunta sobre lo que conoce de la misión y visión del cliente a quien prestan sus servicios, se obtuvieron respuestas como:

> "[…] ellos se dedican a vender alimentos… a la comercialización de alimentos." (Mujer, Mercaderista)

> "La misión del cliente […] es una empresa que quiere crecer […] Brindar soluciones integrales a los hogares en alimentación, generando bienestar." (Mujer, Mercaderista,)

Cabe mencionar que al abordar la pregunta: ¿Cuando han trabajado en otras empresas de servicios temporales ustedes han conocido su Misión y Visión? Los empleados refirieron haber recibido capacitaciones en otros temas, pero no sobre el cliente para el cual trabajaban, así:

> "[…] cuando yo trabaje en Eficacia (Empresa temporal Eficacia S.A.S), no, y en Acción (Empresa temporal Acción Plus), no […]" (Mujer, Mercaderista)

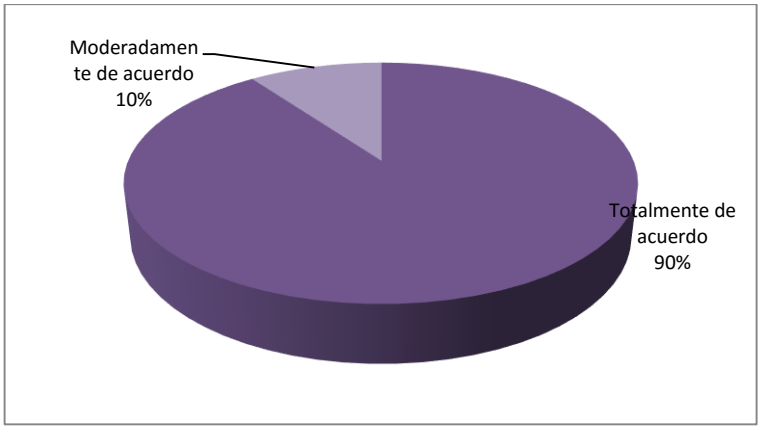
> "En las empresas, pues ellos nos daban así capacitación y todo eso; pero, nunca sobre el cliente, eran sobre los productos, la bodega […]" (Mujer, Mercaderista)

Al preguntar: "En el caso de la empresa Listos S.A.S, ¿ustedes sienten que acá les han dado menos o más información?", los trabajadores afirman de manera automática que han recibido "más", con algunas intervenciones al respecto: "Más información" "Acá conocemos la misión y la visión, todo lo de marketing"; en otras palabras, que la empresa ha incluido con éxito entre sus esfuerzos de capacitación, el conocimiento de los trabajadores de aspectos relevantes que se convierten en un factor de diferenciación para los trabajadores, frente a otras empresas dedicadas a lo mismo. Este factor diferenciador de Listos S.A.S. frente a

otras empresas disponibles en el mercado, tiende a favorecer el desarrollo del sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la misma.

Para el caso de los valores, el grupo de supervisores manifestó identificarse totalmente con los propuestos por la organización, alcanzando un 90%, tal como puede apreciarse en el Gráfico 9.

Gráfico 9: Nivel de identificación con los valores de la empresa



Al abordar la misma pregunta durante el grupo focal con el personal de mercaderistas se obtuvieron intervenciones como:

> "Yo si me identifico, acá son muy honestos, la verdad… pagan puntual y les gusta tratar bien a la gente" (Mujer, Mercaderista)
>
> "Yo creo que son buenos valores, acá la gente es buena y se preocupan por uno". (Mujer, Mercaderista)
>
> "Los dueños son gente de bien y eso hace que la empresa sea así como es". (Hombre, Mercaderista)

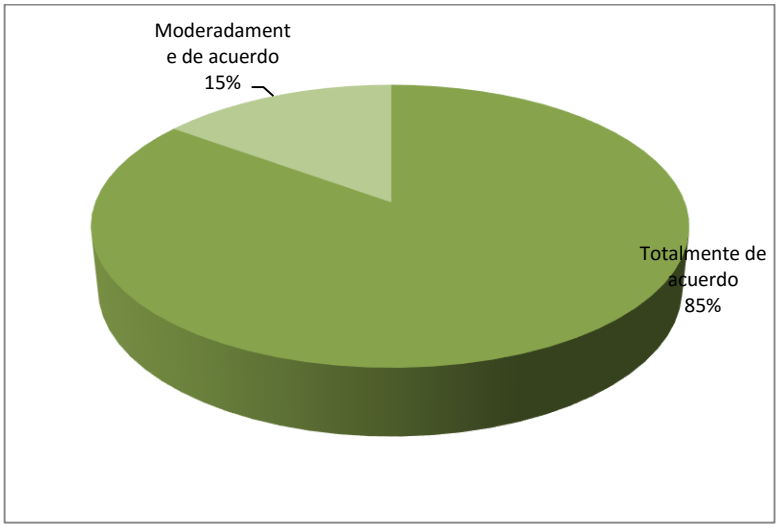
De lo anterior, es posible afirmar que los trabajadores conocen los valores de la organización y los ven reflejados en el actuar de sus funcionarios y en las directrices que reciben para la realización de sus funciones. Es decir, que estos

objetos abstractos, como lo son los valores, la misión y visión de la compañía, considerados desde el interaccionismo simbólico, son apropiadas por los trabadores en su rol de objeto social al interior de la empresa; quienes encuentran una coherencia y concordancia entre el proceder de los funcionarios de la empresa, con lo establecido como políticas de la misma que les facilita su aprehensión e interiorización; consolidando así el proceso de identificación.

Otro de los aspectos abordados a través de la aplicación de la encuesta fue con respecto a la pregunta: "¿Considero que mi trabajo aporta al cumplimiento de los objetivos de la organización?", a la cual el 85% de los supervisores manifestó estar totalmente de acuerdo con ello. Un 15% manifestó estar moderadamente de acuerdo con esta afirmación, tal como puede apreciarse en el Gráfico 10. Teniendo en cuenta lo mencionado, puede considerarse que el 100% de los supervisores encuestados ha recibido información sobre los objetivos estratégicos de la organización y la manera como el cumplimiento de sus funciones impacta estos. Retomando este aspecto, desde la teoría del interaccionismo simbólico, es posible decir que estos objetos abstractos representados por los objetivos estratégicos de la empresa, logran traducirse en objetos físicos; en otras palabras, acciones por parte de los trabajadores como, por ejemplo, una mejor gestión en procura del cumplimiento de dichos objetivos estratégicos[9].

9 Según Builes, Muñoz y García en su tesis de grado *Estrategias Gerenciales para fortalecer el sentido de pertenencia en los docentes de la Institución Educativa Santa Sofía, Dos Quebradas*:
"El sentido de pertenencia lo lleva por dentro cada individuo y lo demuestra en su desempeño; el éxito de los trabajadores es la muestra palpable del compromiso que sienten hacia su organización. (p. 48)

Gráfico 10: Conocimiento del aporte del cumplimiento del trabajo aporta a los objetivos de la organización



En el desarrollo del grupo focal con las mercaderistas, mostraron conocimiento de sus funciones plenamente y también manifestaron conocer la manera como este impacta al resultado: “Mi manera de aportar es haciendo bien mi trabajo […]” “Siendo correcto” “Ayudando para que las ventas crezcan y así la empresa quede bien con el cliente”.

Este conocimiento demostrado por los trabajadores respecto a cómo su trabajo aporta al cumplimiento de los objetivos de la organización, se traduce en un adecuado conocimiento de los roles de los empleados al interior de la misma y de cómo estos roles realmente afectan los resultados de la organización; aspecto que suele ser de gran valor para ellos, pues al conocer sus funciones y las expectativas de sus líderes hacia ellas, pueden enfocar sus esfuerzos correctamente al cumplimiento de dichas expectativas, obteniendo así la satisfacción de su necesidad de seguridad. Respecto a lo anterior, Lewin, en su

teoría de las relaciones humanas y también Abraham Maslow[10] afirman que las personas poseen una necesidad de seguridad, basada en la intensión de mantener sus necesidades básicas (alimento, seguridad física, sueño etc.) satisfechas. Al garantizar un trabajador que cumple con las expectativas que la empresa deposita en él, este puede considerar que garantiza a su vez su permanencia en su empleo y con ello los recursos para continuar satisfaciendo esas necesidades básicas mencionadas.

Es importante mencionar, que muchos de los trabajadores vinculados a empresas de servicios temporales, prestan sus servicios a través de contratos interrumpidos dentro de los tiempos que permite la ley, pero pasando a prestar sus servicios a diferentes clientes, es decir, cambiando de cliente pero no de labor, lo cual facilita su continuidad dentro de la Organización y cierta relativa estabilidad, pues son tenidos en cuenta, de acuerdo a su desempeño, para continuar siendo contratados.

Como pueden apreciarse en los Gráficos 11, 12 y 13, con respecto a la planificación del trabajo, el conocimiento de las directrices por parte de la organización y su satisfacción respecto a las mismas, en general el grupo de supervisores se mostró total o moderadamente de acuerdo frente a las afirmaciones.

Ante la pregunta "¿Estoy satisfecho y comprometido con las directrices de la organización?", solo una persona (el 5% de la muestra encuestada) manifestó estar en desacuerdo. Considera estar insatisfecha con las directrices de la organización, a pesar de conocerlas y aportar a la planificación de su trabajo. Podría considerarse que, dado que todos los supervisores encuestados se encuentran asignados a diferentes clientes, este trabajador en particular podría estar viviendo una situación laboral puntual que afecta su respuesta.

[10] CHIAVENATO, Idalberto; VILLAMIZAR, Germán Alberto y MADARRIAGA, Ricardo. Introducción a la Teoría general de la administración. México: Editorial Mc Graw Hill, 2000, Pp. 103

Gráfico 11: Aporte al proceso por parte del trabajador

Gráfico 12: Opinión sobre si la dirección manifiesta los objetivos generando sentido de misión e identidad

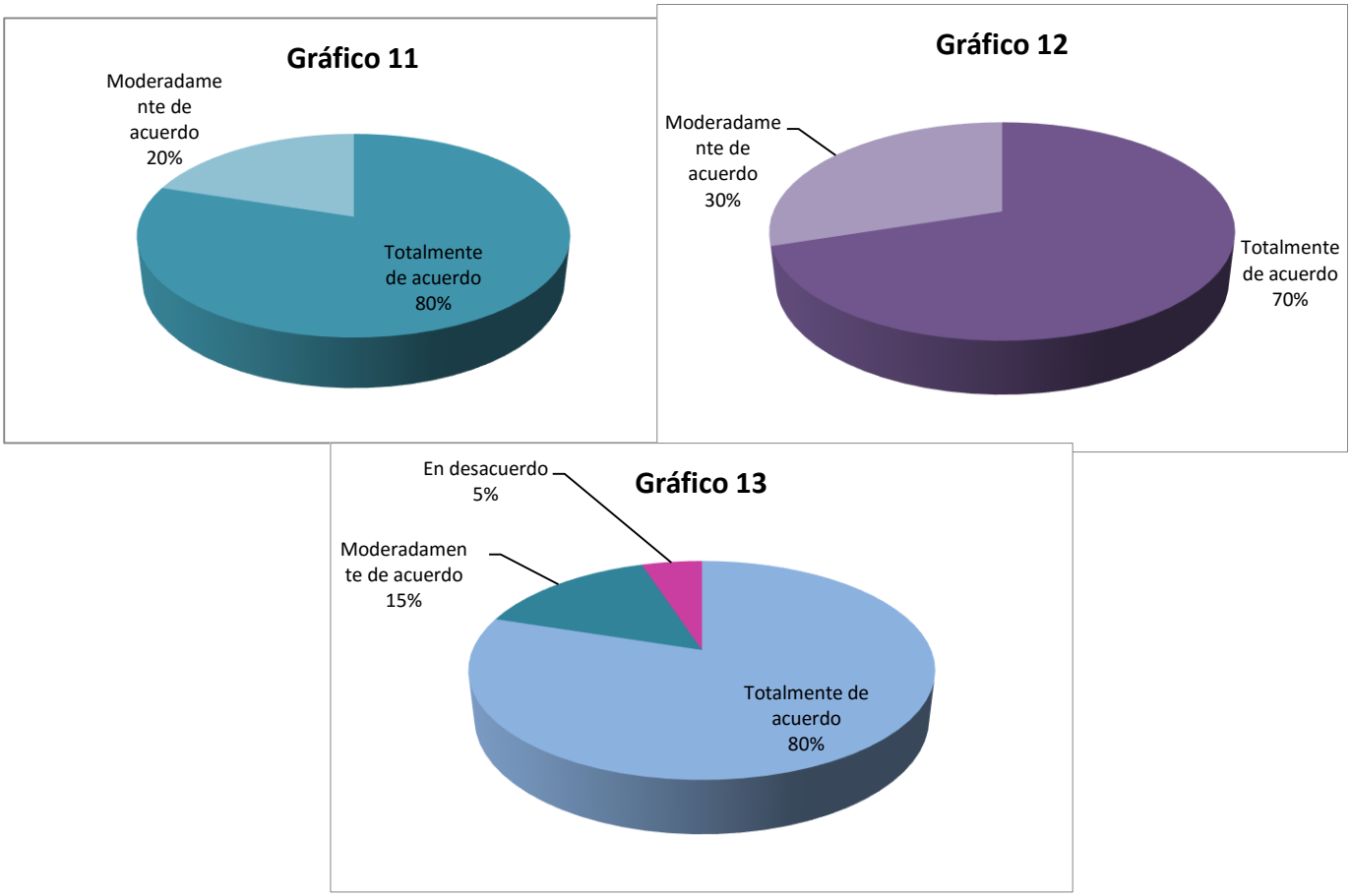


Gráfico 13: Satisfacción frente a las directrices de la organización

Durante el grupo focal se abordó la misma temática con los participantes, teniendo en cuenta que su nivel de decisión es significativamente diferente al que pueden tener los supervisores porque este es menor en la población de mercaderistas. Frente a ello, se encontró que los mercaderistas están de acuerdo con el tipo de liderazgo ejercido y consideran que la manera como se trabaja es la correcta. De acuerdo a su experiencia con otras empresas de servicios temporales, el esquema es similar. Algunas de las intervenciones fueron:

> “Sí, los líderes son los que dicen a uno que debe hacerse, y uno debe hacerlo de la mejor manera”
>
> “A mí se me han ocurrido ideas sobre cómo mejorar mi exhibición para vender más. Uno ve como lo hacen las otras mercaderistas de otros productos… pero uno siempre le cuenta primero al jefe y que él le diga a uno si sí o si no”

En conclusión, referente al tema de conocimiento y apropiación de la misión y visión de la ETS por parte de sus colaboradores, siendo este un importante elemento para la construcción del sentido de pertenencia por parte de ellos, puede inferirse que muestran un adecuado conocimiento de estos dos aspectos y de cómo aportan con su trabajo al cumplimiento de ellos, mostrando una buena disposición a realizar un adecuado esfuerzo para el cumplimiento de los objetivos; lo cual, puede considerarse como la generación de un compromiso hacia la organización y con sus labores.

Durante la aplicación de los dos instrumentos, tanto la encuesta como el grupo focal, se encontró una respuesta satisfactoria por parte de los trabajadores frente los aspectos relacionados con la naturaleza de la organización, es decir su Misión, Visión y Valores. Los trabajadores manifiestan encontrar concordancia con lo que expone la organización y con el proceder de sus empleados, cuentan con una imagen satisfactoria de la empresa, lo que facilita la construcción de su sentido de pertenencia, al desarrollar un sentido de confianza hacia la Organización que les permite satisfacer necesidades individuales[11], gracias a dicha concordancia se facilita el mejoramiento continuo de la gestión del trabajador.

11 Forero, Rincón y Velandia, en su tesis de Gradi: *Motivación, Liderazgo y Sentido de Pertenencia. Clima Organizacional Flores la Valvanera LTDA*, plantean sobre el sentido de pertenencia: “Esta relación (empleado-empresa) se orienta hacia la realización de los objetivos individuales y organizacionales. Cuando estos dos objetivos convergen, se satisfacen mutuamente y existe responsabilidad social por parte de la organización, produce bienestar en los trabajadores, generando así sentido de pertenencia a la empresa. Cuando el individuo proporciona habilidades, conocimientos, capacidades y destrezas, junto con una actitud positiva frente al aprendizaje y grado de desempeño, la empresa le asigna responsabilidades, las cuales se convierten en un reto y un mejoramiento continuo de su condición en la organización” (p. 35).

Retomando la teoría general de análisis del presente estudio, para el interaccionismo simbólico existen tres tipos de objetos: objetos físicos, objetos sociales y objetos abstractos (Ritzer, 2002). A través de este último aspecto, el cual hace referencia directa al desarrollo del concepto que los trabajadores tienen de la organización, se puede concluir que, dependiendo de la relación que los mismos tiene con la empresa y sus funcionarios, estos pueden inferir si existe o no concordancia entre los valores expuestos y la realidades encontradas, formando un concepto positivo o negativo de la empresa. En esta ocasión, a través de la aplicación de los instrumentos, se halló que el concepto es satisfactorio por parte de los trabajadores, lo que posibilita la conformación del sentido de pertenencia de los mismos.

Adicionalmente, los trabajadores logran identificar como un factor diferencial, los esfuerzos realizados a través de los procesos de entrenamiento de la organización, que les ha facilitado el conocimiento de los aspectos generales, pero a la vez particulares de la misma, como lo son su misión y visión.

5.1.2. Sentido de pertenencia

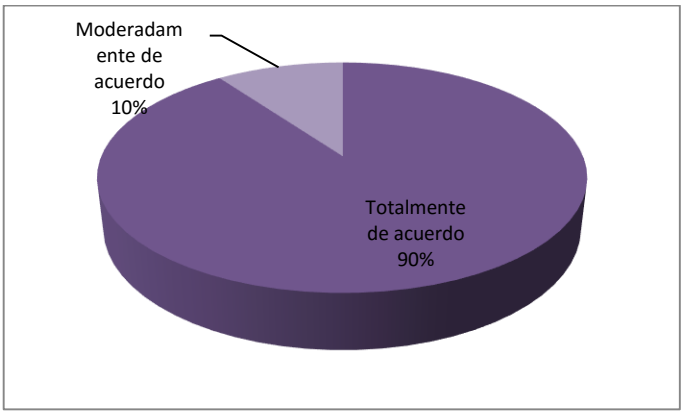
Dado que el eje temático del presente estudio fue la creación de un adecuado sentido de pertenencia por parte de los trabajadores en misión, durante la aplicación de la encuesta y el desarrollo del grupo focal, fueron considerados aspectos relevantes para determinar el nivel de dicho sentido entre los trabajadores, los cuales mostraremos a continuación.

La primera afirmación abordada respecto al sentido de pertenencia con el grupo encuestado fue “Me gusta mi trabajo”, encontrando, tal como se puede apreciar en la Gráfica 14, que el 90% de los participantes manifestó estar totalmente de acuerdo con la misma y un 10% manifestó estar moderadamente de acuerdo. Según lo anterior, se puede inferir que el 100% de la población encuestada se encuentra satisfecha en buena medida con la labor que desarrolla para la temporal, colaborando en la conformación del sentido de pertenencia ya que el

mismo corresponde no solo al grado de identificación que se tiene con el trabajo, sino también al nivel de satisfacción que se obtiene durante el desarrollo del mismo[12].

El nivel de agrado de un trabajador frente a las tareas que desempeña afecta considerablemente el desarrollo de su contrato psicológico, al igual que la motivación hacia la tarea, Muchinsky (2007). Estos aspectos a su vez hacen referencia a la necesidad de toda persona de autorrealización a través de los espacios de vida en los que se desarrolla (Lewin, 1935), puesto que podría considerarse que si una persona no encuentra agrado por aquello que hace para vivir, no podrá identificarse con esto y, por ende, no obtendrá satisfacción de su necesidad psicológica

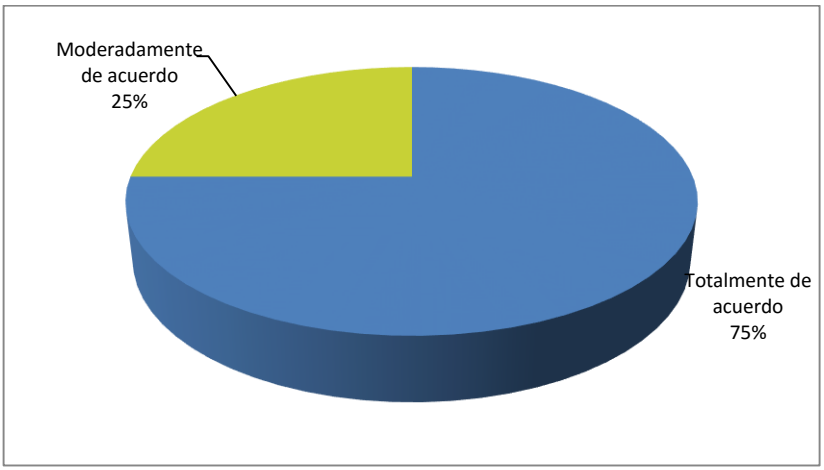
Gráfico 14: Gusto del trabajador por su labor



[12] Según Builes, Muñoz y García, en su tesis de grado *Estrategias Gerenciales para fortalecer el sentido de pertenencia en los docentes de la Institución Educativa Santa Sofía, Dos Quebradas*: "Por otra parte se puede decir que el sentido de pertenencia o membresía es la satisfacción personal de cada individuo por la organización, su reconocimiento como ser humano, el respeto por su dignidad, la remuneración equitativa, las oportunidades de desarrollo, el trabajo en equipo y la evaluación justa, son componentes no sólo del clima organizacional, sino que representan elementos permanentes de la cultura organizacional" (p. 49).

Frente a la afirmación si considera que la empresa temporal es una buena empresa para trabajar, tal como puede observarse en el Gráfico 15, el 75% de los encuestados manifestó estar totalmente de acuerdo, frente a un 25% que manifestó estar moderadamente de acuerdo; siendo, en general, la respuesta obtenida por el 100% de la población, positiva, frente a su imagen de la organización como lugar para el desarrollo de sus labores.

Grafico 15: Opinión sobre si considera que esta empresa es un buen lugar para trabajar.



Al realizar una pregunta similar a los participantes en el grupo focal encontramos las siguientes intervenciones:

> " Acá es una buena empresa, yo he trabajado en otras temporales donde a uno ni el saludo se lo daban… acá la gente es chévere, es amable, no hay que decirle nadie "Doctora" o "Doña", sino que la gente le da a uno confianza.
>
> "Yo me siento bien acá, la gente es buena, son cumplidos" (Mujer mercaderista)
>
> "Es buena empresa, yo he traído hojas de vida de compañeras y todo, porque ellas lo ven a uno en los supermercados y le preguntan si es mejor, y yo si les digo que sí, que acá es mejor… son muy cumplidos" (Mujer mercaderista)

> “Sí, son cumplidos, a uno lo sacan (terminación de contrato) y le pagan esa misma semana la liquidación… hay empresas en las que uno al mes todavía está yendo a cobrar…” (Mujer mercaderista)
>
> “A mí me parece que en la mayoría de las temporales es lo mismo más o menos” (Mujer mercaderista)
>
> “Para mí personalmente es mejor, yo vengo de una empresa que era pequeñita y he visto mucha diferencia, así que es mejor” (Mujer mercaderista)
>
> “[…] aquí el trato al personal es muy bueno, de parte de la agencia (La temporal). El cliente si no, porque el trato del cliente hacia nosotros es inhumano” (Mujer mercaderista)

En general durante el desarrollo de grupo focal y la encuesta, los participantes consideraron que la empresa temporal es una buena organización para trabajar, especialmente por el buen trato ofrecido por el personal administrativo que les ha atendido y por el cumplimiento en los pagos de las obligaciones contractuales.

La concepción general de que al trabajador le gusta su trabajo y que la empresa es un buen lugar para trabajar es de especial importancia, puesto que permite determinar que la organización está satisfaciendo necesidades de los individuos, tanto fisiológicas (por ejemplo, de seguridad al poder contar con un empleo que les permita cumplir con sus obligaciones económicas) como aquellas de orden psicológico (al obtener inclusión, afecto, reconocimiento y otras en el espacio laboral) (Lewis, 1935).

Adicionalmente, a la luz de la teoría y retomando a Robbins y Judge (2009), la percepción es el proceso mediante el cual los individuos interpretan su entorno y los estímulos que reciben de él. Al manifestar los trabajadores una percepción positiva de la organización, es posible traducirlo en que su experiencia al interior de la misma ha sido positiva de tal manera que su opinión de la misma arroja un balance satisfactorio, no siendo así la experiencia obtenida en el relacionamiento

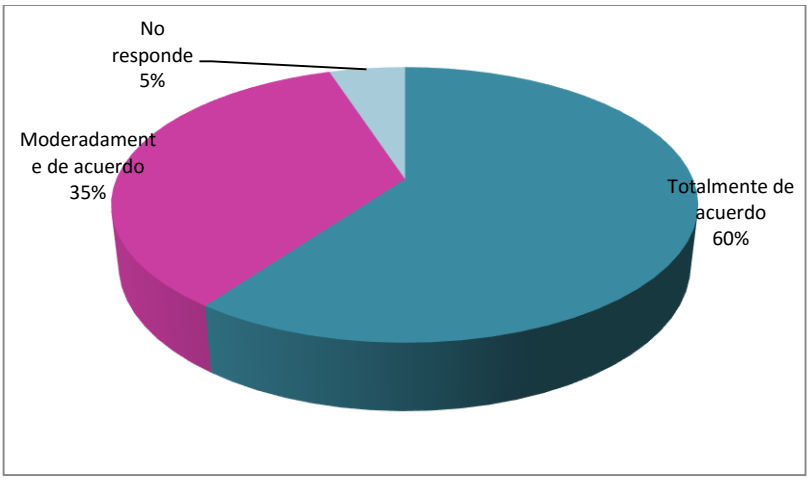
con el cliente, la cual tiende a ser descrita por los participantes en el grupo focal como negativa.

A la luz nuevamente, de lo propuesto por Robbins y Judge (2009), la percepción que tienen los trabajadores el trato brindado por el cliente, ha estado marcada por experiencias, según sus afirmaciones, que no favorecen la satisfacción de las necesidades psicológicas personales (Lewis, 1935), generando de esta manera que su percepción de la usuaria no sea positiva.

Todo lo anterior proporciona un ambiente adecuado para la conformación del sentido de pertenencia de los trabajadores, al ser la empresa en un espacio donde los estos alcanzan la realización de sus expectativas y así puedan satisfacer esta necesidad de autorrealización.

Como puede apreciarse en el Gráfico 16, respecto a la afirmación “En la organización valoran mi trabajo”, el 60% del grupo encuestado manifestó estar totalmente de acuerdo, frente a un 35% que estuvo moderadamente de acuerdo y un 5% que se abstuvo de responder. En términos generales, los trabajadores perciben que las labores que realizan son valoradas tanto por la organización como por sus líderes, obteniendo de esta manera la satisfacción de sus necesidades de autorrealización dentro de la empresa.

Gráfico 16: Opinión del trabajador sobre si la organización valora su trabajo



No obstante, en el caso de los mercaderistas participantes en el grupo focal, se encontraron comentarios que hacen referencia a la positiva apreciación de su trabajo por parte de la temporal y de sus supervisores, no siendo igual por parte del cliente, el cual consideran no tiene en cuenta su importancia dentro de la cadena productiva. Se presentaron afirmaciones como las siguientes:

> "La empresa sí lo valora a uno mucho […] eso es algo muy positivo que tiene esta empresa" (Mujer Mercaderista)

> "Ellas (las supervisoras a cargo del grupo) reconocen cuando nosotros hacemos las cosas bien […] en privado, públicamente […] y en las evaluaciones" (Mujer Mercaderista)

> "Yo opino […] siendo que nosotras somos las que evacuamos la mercancía ellos (refiriéndose a la empresa cliente a la cual le presta sus servicios) deberían tener un poquito más de respeto, la verdad son muy groseros, nosotros tratamos de hacer las cosas bien y cuando salen mal, en vez de sentarse con nosotras a ver que paso, ellos son groseros, de una uno no sirve y eso lo desmoraliza a uno, entonces uno pasa su renuncia y lleva su hoja de vida a otro lado." (Mujer Mercaderista)

> "Uno puede hacer las cosas 29 días bien y el día 30 hizo algo mal y de una para ellos todo es malo (refiriéndose al trato recibido por el cliente al cual le presta sus servicios)" (Mujer Mercaderista)

En el grupo focal se pudo evidenciar que a pesar de que la relación con el cliente puede no ser positiva cuando no se cumple con los resultados en ventas esperados o de otro tipo, los trabajadores en misión establecen la diferenciación entre la valoración realizada por sus supervisoras y el cliente. La gestión de los trabajadores en misión es reconocida por sus supervisoras, tanto pública como de manera privada, lo que genera satisfacción en ellos; logrando así disminuir el impacto negativo que puede tener la valoración del cliente y satisfacer su necesidad de autorrealización.

En este aspecto, logra identificarse una importante diferenciación entre la apreciación realizada por los supervisores, quienes sí consideran que su trabajo es valorado de manera significativa, mientras que el grupo de mercaderistas hace referencia con mayor claridad a la relación con el cliente.

De acuerdo a lo planteado por Reeve (2003), la motivación de los trabajadores se expresa a través de tres momentos: el primero es la conducta, la cual hace referencia a diferentes momentos de la acción del individuo; la fisiología, que corresponde a los cambios que se presentan en el organismo de acuerdo a la labor desarrollada; y, finalmente, la autoevaluación o testimonio, siendo esta la que hace referencia a la expresión que hace el individuo sobre su opinión de la conducta y proceso desarrollado. En este caso particular, el testimonio o autoevaluación de los trabajadores es positivo respecto a sus líderes ante la empresa temporal, no siendo así para los líderes del cliente.

Existe también una importante necesidad de reconocimiento que es considerada por Kurt Lewin (1935) una necesidad psicológica, la cual, de acuerdo a la información obtenida, se ve afectada por la relación existente con el cliente. Sin embargo, cabe mencionar que para el caso de las mercaderistas, la relación positiva con sus supervisoras tiene un efecto muy significativo que permite disminuir el impacto negativo de la relación con el cliente, dado que dentro de la relación con la empresa temporal y sus líderes, han logrado identificarse con las

mismas, de tal manera que dan mayor valor a esta relación que a la que pueden tener con el cliente.

Incluso, a pesar de las opiniones poco favorables respecto a la relación del cliente con los empleados en misión, tanto en la encuesta como en el grupo focal, se evidenció que dicha relación no afecta la que tienen los trabajadores con la temporal, mostrando en todas las respuestas niveles adecuados de compromiso y satisfacción en el desarrollo de sus labores como pude apreciarse en las Gráficas 17, 18 y 19. Adicionalmente, los trabajadores consideran que su desempeño en la empresa es la clave de garantizar su estabilidad laboral al interior de la misma, creando con esto un ambiente de confianza.

Gráfico 17: Opinión sobre si el trabajador se siente comprometido con las metas establecidas por la empresa

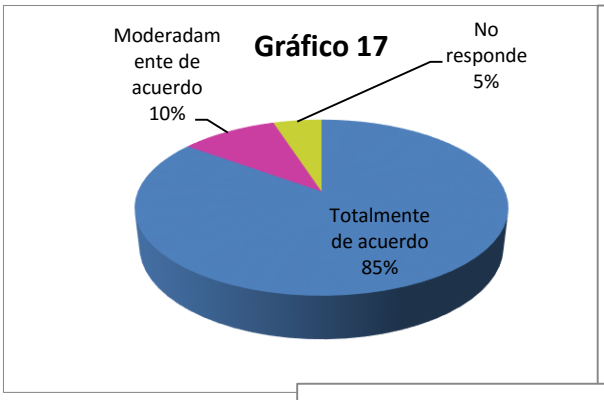
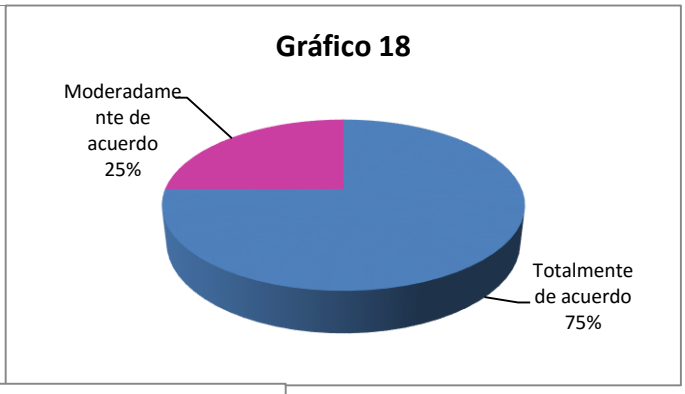


Gráfico 18: Opinión sobre si el trabajador se siente satisfecho de lo que hace en su trabajo



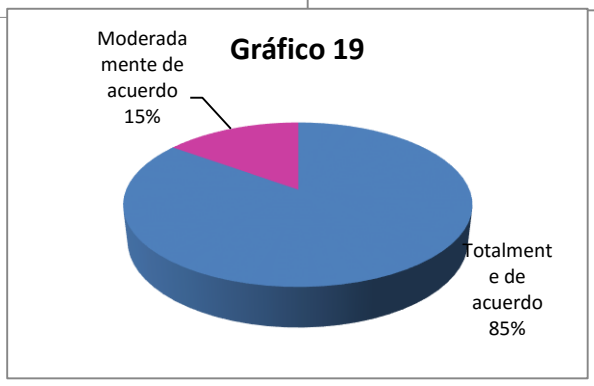


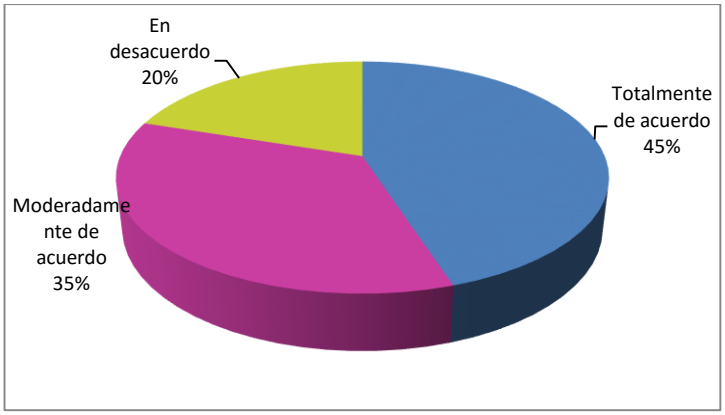
Gráfico 19: Opinión sobre si la estabilidad del trabajador depende de su desempeño

Es de especial importancia que los trabajadores consideren que su estabilidad está relacionada con su desempeño y no con otros factores internos o externos a la organización, debido a que, como ya se mencionó, el acceso a un empleo permite a los trabajadores garantizar los recursos para la satisfacción de sus necesidades básicas. Al percibir ellos que su estabilidad depende exclusivamente de su desempeño, se genera un ambiente de confianza hacia la organización que, desde luego, facilita el desarrollo de su sentido de pertenencia hacia la misma.

Dentro de los aspectos que determinan la motivación, según Reeve (2003), la conducta mostrada por el trabajador puede presentar diferentes características, entre ellas la de persistencia, que hace referencia al esfuerzo contante que se realiza para obtener un objetivo desde que se inicia el proceso hasta que el mismo culmina. De acuerdo a esto, se considera de especial importancia la afirmación de que los trabajadores consideran que su estabilidad en la empresa depende de su desempeño, debido a que esto les permite encontrar coherencia entre el nivel de persistencia que invierten en sus tareas y su estabilidad laboral, motivándolos a querer hacer cada día sus funciones correctamente.

Ante la afirmación “Cuando le cuento a mis amigos y familia en donde trabajo, normalmente les digo que trabajo para la marca que represento”, el 80% de los encuestados estuvieron total o moderadamente de acuerdo. Solo un 20% no estuvo de acuerdo con la afirmación, es decir, que al momento de referenciar su lugar de trabajo hablan abiertamente de la temporal.

Gráfico 20: Opinión de los trabajadores frente a la afirmación: Cuando le cuento a mis amigos y familiares donde trabajo, normalmente les digo que trabajo para la marca que represento



Esta misma situación presentada durante las encuestas fue referenciada por el grupo focal, el cual estuvo de acuerdo de que mencionan mayormente a la marca que representan como su empleador, a pesar de saber que su empleador legal es la empresa temporal. De acuerdo a sus comentarios, esto se debe a que el sistema de contratación a través de tercerización, suele confundir a sus interlocutores.

> "[…] sí yo digo que trabajo para el producto que represento" (Mujer Mercaderista)

> "Lo digo porque ese es el cliente… uno piensa primero en el cliente" (Mujer Mercaderista)

> "Pues como uno tiene el uniforme es más fácil decir el nombre del cliente, si digo que trabajo para la agencia (Temporal) entonces la otra persona me va a preguntar y esa qué empresa es, entonces de una uno les dice que es para el cliente tal y entienden de una […] además esta empresa tiene muchas empresas clientes" (Mujer Mercaderista)

> "Cuando uno tiene un problema sabe que debe dirigirse es para la agencia (la Temporal), obvio que no va a ir donde el cliente, a ellos no les importa. Uno sabe que debe venirse para su empresa cuando pasa algo" (Mujer Mercaderista)

Si bien, tanto en la encuesta como en el desarrollo del grupo focal, los trabajadores refirieron que al decir dónde trabajan mencionan en primera instancia al cliente, se considera que esto se debe a la complejidad que les representa explicar su sistema de contratación y la tercerización del mismo, el cual es un sistema, que aunque conocido, suele ser complejo de explicar para los trabajadores. Les resulta más sencillo referir de manera inmediata la marca que representan que, en la mayoría de las ocasiones, cuenta con un gran posicionamiento entre la población general que puede incluso consumirla.

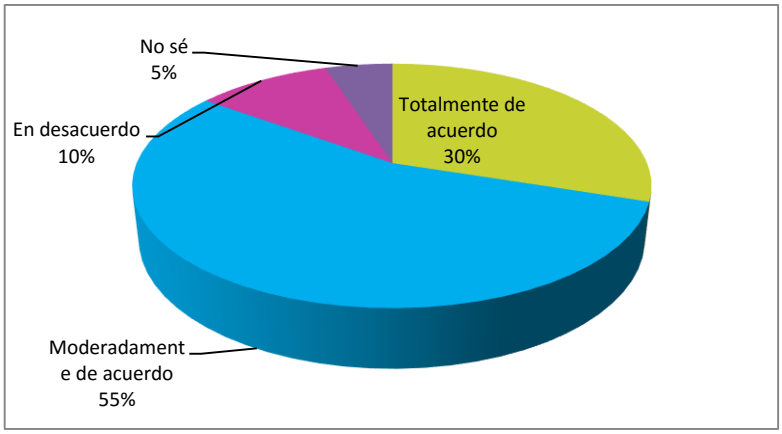
Este factor no logró considerarse como uno que afecte la conformación de un adecuado sentido de pertenencia por parte de los trabajadores hacia la empresa temporal, ya que es claro que los trabajadores deben desarrollar también, dentro de ese triángulo laboral en el cual se encuentran inmersos, un sentido de compromiso también con el cliente a quien ponen a su servicio su fuerza laboral. Es importante recordar que no se debe desconocer que para el caso de los trabajadores de empresas temporales existe una doble relación que es generada precisamente por las características de subordinación del contrato laboral, dado que el trabajador es contratado por una empresa que entrega la subordinación del empleado a un tercero o cliente.

No obstante, el hecho que los trabajadores hagan referencia a la empresa cliente como su contratante ante otros sujetos, no afecta el amplio conocimiento que ellos tienen de la organización y su identificación con sus aspectos generales.

Otro de los aspectos que pueden determinar el sentido de pertenencia a nivel de satisfacción del trabajador es la remuneración que el mismo obtiene, en concordancia con el esfuerzo que se realiza. Al abordar la afirmación “Considero que la remuneración obtenida en mi trabajo se encuentra dentro de lo ofrecido por el mercado laboral” (Gráfica 21), el 85% de los encuestados está total o moderadamente de acuerdo con la misma, solo un 15 % respondió no saber o no estar de acuerdo. Teniendo en cuenta lo anterior, podría considerarse que hay un

nivel adecuado de satisfacción por parte del grupo encuestado frente a la remuneración recibida.

Gráfico 21: Opinión de los trabajadores sobre si su remuneración se encuentra dentro de lo ofrecido por el mercado laboral, para sus funciones



Es importante mencionar que cuando se hace referencia a la remuneración por una labor, no solo se está teniendo en cuenta el aspecto monetario. La remuneración hace referencia a la equidad existente entre la cantidad de energía que se utiliza para realizar un trabajo y el pago que se recibe por el mismo, es a esto a lo que Reeve (2003) denominó “persistencia”.

El concepto de salario actual cumple entonces un doble rol que es el de obtener un retorno económico por los servicios; pero, a su vez, una compensación por el nivel de energía y compromiso que se asigna a dicha labor.

Si bien es cierto, la remuneración económica actualmente no es considerada un factor motivacional, sí es cierto que el no recibirla de manera oportuna puede afectar muy significativamente la motivación hacia el trabajo. Según Builes, Muñoz, García y Muñoz (2011), el hecho de que los trabajadores encuestados consideren que su salario es competitivo en el mercado es de especial importancia, pues al sentirse bien remunerados se previene la rotación de personal y favorece su motivación al trabajo.

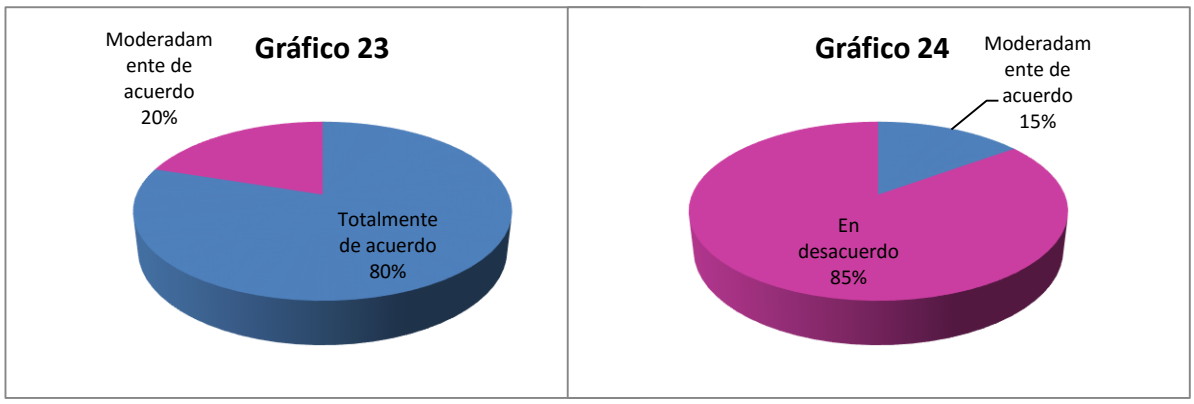
En concordancia con lo anterior, el 100% de la población coincidió en que la empresa paga de manera oportuna y cumplida el salario de sus trabajadores, siendo este, de hecho, el primer mandamiento de esta organización: “Mandamiento 1: Pagar lo que es, el día que es”.

En general, puede decirse que los trabajadores hallan en la empresa una entidad que suple su necesidad de seguridad, al contar de manera cumplida con su remuneración y que la misma es coherente de acuerdo a lo establecido por el mercado laboral, de tal manera que puedan cumplir sus obligaciones económicas, en procura de su bienestar y el de sus familias.

Dadas las características de la contratación, fue interés del presente estudio determinar si cuando los trabajadores en misión se encuentran dentro de las instalaciones del edificio se sienten en su empresa, o si consideran que son tratados como visitantes. Ante esta pregunta, la cual se realizó en dos momentos distintos, (Gráficos 23 y 24), el 80% de los encuestados consideran que cuando están en la empresa son parte de ella y son tratados como un empleado más, no se sienten como visitantes.

Gráfico 22: Opinión de los trabajadores sobre la afirmación: Cuando visitó las instalaciones de la empresa, me siento en mi empresa

Gráfico 23: Opinión de los trabajadores sobre la afirmación: A veces me siento como un visitante cuando acudo a las instalaciones de la empresa



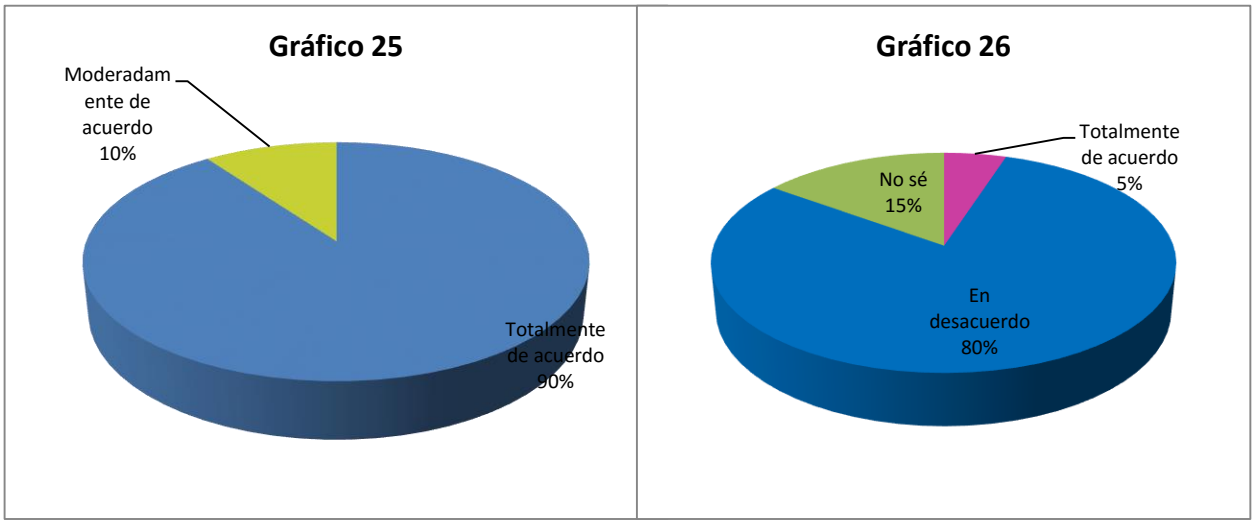
Este factor se considera de especial importancia, dado que los supervisores, por las características propias de sus funciones, permanecen la mayoría del tiempo fuera de las oficinas, visitando los puntos de venta y verificando el trabajo de las mercaderistas; razón por la cual, podrían sentirse como visitantes cuando se encuentran dentro de las instalaciones de la empresa, esto sumado a que su mayor contacto laboral lo tienen con el cliente en la implementación de su estrategia de mercadeo.

De acuerdo a lo anterior, puede afirmarse que los supervisores, a pesar de las exigencias de su labor, mientras están dentro de las instalaciones se sienten como parte de la empresa como empleados de planta; es decir, empleados administrativos en funciones directas logrando identificarse con la organización.

Ante la afirmación “Me gustaría trabajar en esta empresa durante mucho tiempo”, el 90% de los encuestados afirmó estar totalmente de acuerdo con ella y un 10% moderadamente de acuerdo. Información que coincide con la obtenida con la afirmación “Pienso que duraré muy poco tiempo en esta empresa”, en la cual el 80% se mostró en desacuerdo con la misma (Gráficos 25 y 26).

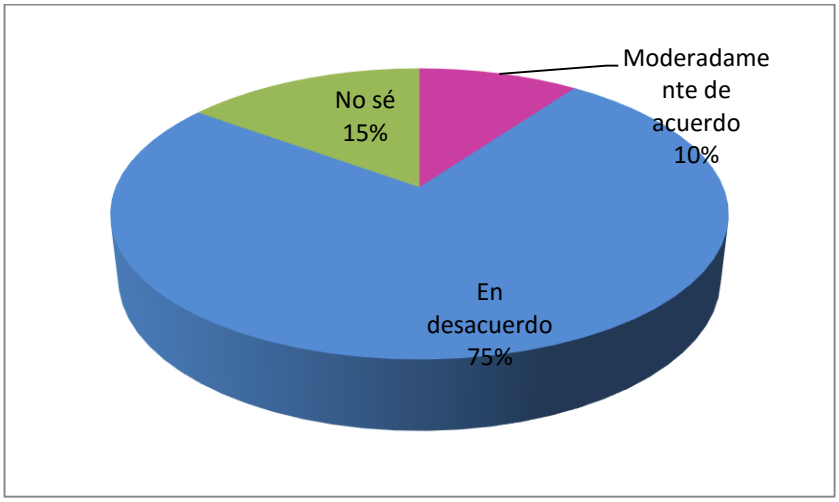
Gráfico 24: Opinión sobre si al trabajador le gustaría trabajar mucho tiempo en la empresa temporal

Gráfico 25: Opinión sobre si considera el trabajador que durará mucho tiempo en la empresa



Similar respuesta se obtuvo cuando se le preguntó a los encuestados si cambiarían de empleo sin pensarlo mucho si les ofrecieran más dinero, encontrando que el 75% de los mismos manifestó estar en desacuerdo ante esta afirmación, ratificando de esta manera su conformidad actual e interés de permanecer a futuro en la empresa.

Gráfico 26: Consideración del trabajador: Me iría a otra empresa sin pensarlo mucho si me ofrecieran un poco más de dinero



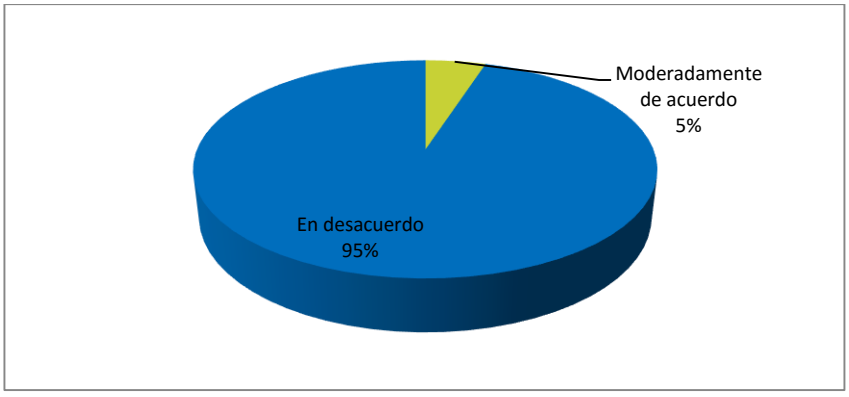
Con base en las repuestas obtenidas durante la encuesta por parte del personal, se puede concluir que el mismo se encuentra satisfecho con su trabajo y con los aspectos básicos del mismo, como lo son: la remuneración, el trato por parte de sus líderes y la autorrealización; de tal forma que se alcanza un porcentaje considerablemente alto de deseo de permanencia en la empresa. Todo esto no sería posible, si los trabajadores no hubiesen desarrollado previamente un sentido de pertenencia a la misma, favorecido por la satisfacción de sus necesidades físicas, psicológicas y de autorrealización al interior de la empresa. En palabras de Reeve (2003), de acuerdo a la autoevaluación realizada por los trabajadores es satisfactoria, al considerar su espacio laboral, uno que les brinda adecuado desarrollo y satisfacción de sus necesidades.

Por otro lado, en las encuestas de personal, se encontró un 15% que contestó “No sé” a las afirmaciones “Pienso que durare mucho tiempo en esta empresa” y “Pienso que cambiaría de empleo si me ofreciesen un poco más de dinero”, siendo este personal que podría actualmente encontrarse en la búsqueda de otra oportunidad laboral.

Pese a lo anterior, y como ya se mencionó, en general hay una respuesta positiva ante las preguntas por parte del personal que se muestra satisfecho con la organización y con una tendencia de baja rotación, elementos facilitados por su sentido de pertenencia hacia la misma. Es de especial importancia la pregunta referente a si el personal cambiaría de empleo si le ofreciesen más dinero, pues al encontrar un 85% general de negación ante esta afirmación. A la luz de la teoría, puede considerarse que los trabajadores se muestran comprometidos con la organización, habiendo desarrollado un contrato psicológico relacional con la misma; dando más valor a aspectos como el buen trato, el ambiente de trabajo, el tipo de liderazgo y otros, por encima simplemente de su salario.

Finalmente, se les preguntó a los encuestados si actualmente estaban buscando empleo, el 95% de ellos manifestó no estarlo haciendo, como puede apreciarse en el Gráfico 27.

Gráfico 27: opinión del trabajador ante la pregunta: Actualmente estoy buscando trabajo.



Al abordar el tema de permanencia en la organización y búsqueda de empleo con el grupo de mercaderistas participantes en el grupo focal, se encontró concordancia entre las opiniones de ambos grupos. Las mercaderistas coincidieron que esperan ser llamadas para nuevos contratos con la temporal y que desean poder continuar trabajando en ella. Se mencionaron algunas opiniones del personal que no considera que vaya a durar mucho tiempo con la empresa, debido a la relación y el trato recibido por parte del cliente al cual le prestan sus servicios. Entre estos comentarios están:

> "Yo sí me veo trabajando acá, yo llevo poco tiempo pero me ha gustado mucho la empresa" (Mujer Mercaderista)
>
> "Yo ya he tenido varios contratos con la temporal, y he estado con varios clientes, a mí me gusta mi trabajo y me gusta la empresa." (Mujer Mercaderista)
>
> "yo no me veo más adelante acá por el trato del cliente, si la agencia me da la oportunidad de trabajar con otro cliente me gustaría, pero en este cliente no, porque son muy inhumanos" (Mujer Mercaderista)

A través del análisis que nos permite realizar el interaccionismo simbólico, podemos establecer que la experiencia que los trabajadores han tenido con la temporal Listos S.A.S. les ha permitido desarrollar una imagen positiva de la misma. La construcción individual que realiza cada trabajador del significado que tienen los diferentes aspectos de la empresa con la cual interactúan -como el liderazgo, el trato en general de sus funcionarios y el cumplimiento de sus obligaciones contractuales (pago de salarios y prestaciones)- en general es positiva por parte de estos, brindando un entorno adecuado para la conformación de un sentido de pertenencia, al traducir estos denominados objetos abstractos por Ritzer (2002) en experiencias que ratifican el cumplimiento de los valores corporativos.

Según Builes et al. (2011), retomando a Serna (2003), afirman que aunque sentido de pertenencia suene como algo individual, en una organización se construye colectivamente, es responsabilidad de todos los que en ella trabajan. Todas y cada una de las personas que hacen parte de la organización inconscientemente colaboran en construirla.

Existen también factores que resultan transversales dentro de estas relaciones contractuales, como lo expresó Kurt Lewis (1935) “el comportamiento humano se deriva de la totalidad de los hechos coexistentes” (p.105). El comportamiento humano es el producto de todas las experiencias vividas, en tanto que el concepto expresado por los trabajadores de la organización es el resultado final de su interacción total con la misma, experiencia que en general les ha permitido la satisfacción de sus necesidades en mayor o menor medida, lo que les permite percibir a la empresa temporal como una organización que valora su trabajo, cumple con sus obligaciones contractuales y muestra coherencia entre sus políticas y su proceder.

Para Lewis (1935), la relación del individuo con el ambiente que lo rodea puede adquirir características positivas (cuando se satisfacen sus necesidades) o negativas (cuando se percibe una amenaza); los individuos poseen una serie de necesidades que deben ser satisfechas, pasando desde aquellas de orden fisiológicos -necesidades de seguridad, alimento, sueño etc.- hasta aquellas de orden psicológico – necesidad de seguridad intima, autoconfianza, participación, afecto y autorrealización.

Con lo mencionado anteriormente, podemos decir que según la información obtenida durante la aplicación de los dos instrumentos en el estudio, los trabajadores de la temporal consideran a la empresa un espacio que les brinda seguridad; aspectos relevantes como el cumplimiento del pago de sus salarios que es referido por los trabajadores como un elemento de importancia en su relación con la empresa.

Igualmente, existe un ambiente de confianza en que su estabilidad laboral está relacionada con su nivel de desempeño, lo que les genera seguridad, en la medida en que su desempeño sea satisfactorio. Los trabajadores encuentran un nivel de autorrealización al mencionar que se sienten satisfechos con su trabajo y que desean permanecer en él. Actualmente, el personal que referencia estar buscando otro empleo es solo del 5%.

Los trabajadores manifestaron tener un concepto satisfactorio de la organización, sentirse valorados por la misma y satisfechos en sus funciones realizadas; elementos que influyen en el desarrollo de sentido de pertenencia, al apropiarse de los valores y principios organizacionales, conocer su compromiso e incidencia respecto al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Existen factores a tener en cuenta referenciados por los participantes y que serán tenidos en cuenta más adelante como categoría emergente dentro del presente estudio.

A continuación, se presenta el análisis de los factores interrelaciónales propios de la relación contractual por parte de los trabajadores en misión que favorecen la conformación del sentido de pertenencia.

5.2. ASPECTOS INTERRELACIONALES PRESENTES EN LA CONSTRUCCIÓN DE SENTIDO DE PERTENENCIA

Si bien el eje temático principal del presente estudio es la construcción del sentido de pertenencia por parte de los trabajadores misionales, es también importante tener en cuenta que la conformación de dicho sentido está íntimamente relacionado con la interacción que los trabajadores hacen con la organización y el grado de significación que le dan a los factores con los cuales tiene contacto.

Estos factores que se han denominado interrelaciónales hacen referencia a aspectos como el Trabajo en Equipo, el Liderazgo, Bienestar, y la Capacitación y Entrenamiento que reciben los trabajadores dentro de su relación contractual y que pueden ser satisfactorios o insatisfactorios en la interpretación individual que ellos hacen, favoreciendo o desfavoreciendo de tal manera la creación de un real sentido de pertenencia por parte de los trabajadores.

Como se abordó durante el marco teórico, el presente estudio tomó como teoría general para el análisis de las significaciones que realizan los trabajadores al Interaccionismo simbólico, planteando éste, que la construcción de significado es producto del proceso mental y social que realiza en individuo a través de su experiencia permitiendo esto, otorgar significados a aquellas situaciones que se le presenta (Ritzer 2002). Es así como a continuación se analizan aquellos factores interrelacionales de la relación empleados en misión-empresa temporal, que intervienen durante la creación de su sentido de pertenencia hacia la empresa.

5.2.1. Liderazgo

Desde la teoría de las relaciones humanas expuesta por Elton Mayo y retomada por Kurt Lewin (1935), se entiende que el liderazgo ejercido al interior de las organizaciones se convierte en un factor clave para el éxito de las mismas y de la regulación de las relaciones sociales, al comprobar que el tipo de liderazgo ejercido afecta directamente el comportamiento de las personas y su sentido de compromiso frente a las tareas asignadas, tal como pudo comprobarse durante el experimento Hawthorne.

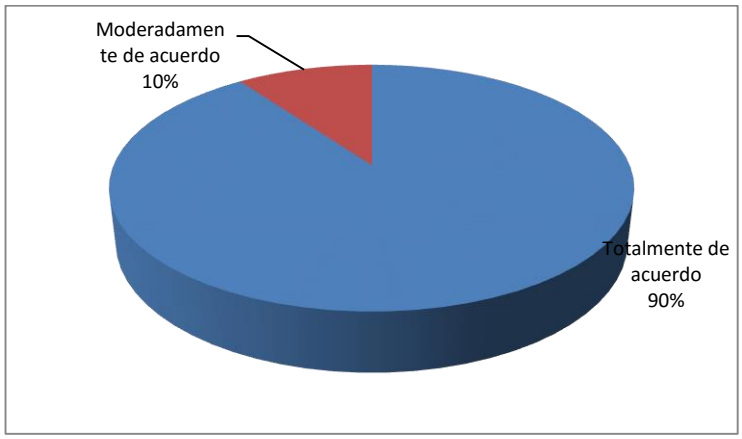
Con base en lo anterior y en los planteamiento de Chiavenato, Villamizar y Madarriaga (2002), es posible decir que es importante para los empleados sentir que son adecuadamente liderados para desarrollar un grado de satisfacción y pertenencia hacia sus labores, siendo posible encontrar tres tipos de liderazgo diferenciados:

1. Liderazgo *autocrático*, donde el líder centraliza la toma de decisiones e impone ordenes al grupo;
2. Liderazgo *liberal*, cuando el líder delega las decisiones en el grupo y no ejerce control de este, y finalmente,
3. Liderazgo *democrático*, cuando el líder conduce y orienta al grupo, incentivando la participación de las personas en la toma de decisiones, sin perder su rol de dirección.

A continuación se analiza la información obtenida a través de la encuesta y grupo focal aplicados a la población de trabajadores en misión de Listos S.A.S.

Como podemos apreciar en el Gráfico 28, la primera afirmación abordada en temas de Liderazgo fue “Mi superior inmediato da un buen ejemplo”, obteniendo una calificación favorable por la totalidad de la población encuestada, el 90% estuvo totalmente de acuerdo con dicha afirmación y el 10% restante moderadamente de acuerdo, tal como se muestra en el grafico a continuación.

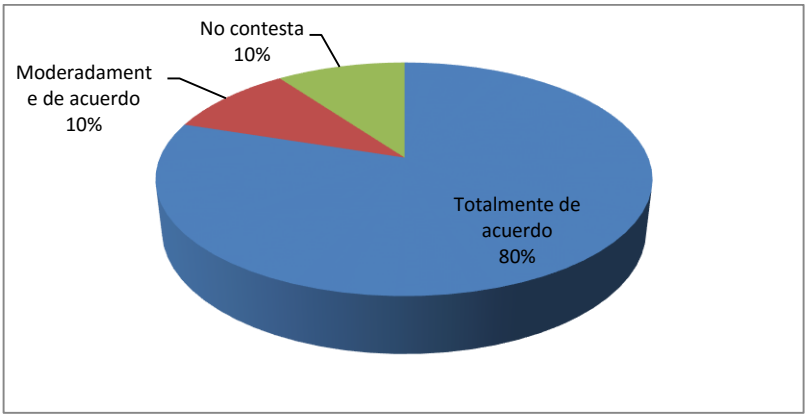
Gráfico 28: Opinión del trabajador sobre si su superior inmediato da un buen ejemplo



Igualmente, ante la afirmación “Mi superior inmediato posee las capacidades para supervisarme”, el 80% de los encuestados estuvo totalmente de acuerdo con la

afirmación, un 10% moderadamente de acuerdo y el 10% restante que no contestó a esta afirmación, por lo cual se considera perdida la información

Gráfico 29: Opinión del trabajador sobre si su superior inmediato posee las capacidades para supervisarle.



Con referencia a la percepción de recibir un trato justo por parte del jefe, encontramos que el 100% de los encuestados afirmó contar con dicho trato. Esta misma pregunta fue realizada a las mercaderistas participantes en el grupo focal y se encontró que la opinión que se tiene de sus supervisoras es muy positiva, consideran que el trato recibido es justo y que cuentan con su apoyo y respaldo dentro de la organización. Se obtuvieron afirmaciones como las siguientes:

> "Los supervisores tiene que acatar las normas del cliente, pero ellas nos dan mucho respaldo" (Mujer Mercaderista)
>
> "Ellas reciben regaños por culpa de nosotras porque ellas nos defienden" (Mujer Mercaderista)
>
> "A las supervisoras les decimos **las salomónicas** porque ellas siempre nos defienden… si se siente la gestión… ellas tratan de reubicarnos en otros lados para que no nos quedemos sin trabajo, si ellas ven que uno es bueno, nos acomodan en otro lado" (Mujer Mercaderista)
>
> "En otras empresas a veces uno a las supervisoras no las puede ni mirar, entonces uno sabe que no cuenta con ellas" (Mujer Mercaderista)
>
> "Yo tengo compañeritas en el punto (de venta) que me dicen "hay tu supervisora tan chévere!" (Mujer Mercaderista)

De acuerdo a los resultados obtenidos respecto las tres preguntas anteriores realizadas en la encuesta y del desarrollo del grupo focal, puede decirse que el liderazgo ejercido por los supervisores de los trabajadores en la empresa temporal, permiten la generación de un sentimiento de confianza de los trabajadores y con ello su sentido de pertenencia. El liderazgo actual se encuentra legitimado por los trabajadores, quienes consideran que sus líderes son personas que cuentan con la capacidad para ejercer ese rol y que son justas en el ejercicio del mismo, brindando espacios de participación a los trabajadores, quienes pueden contribuir en la toma de decisiones, de acuerdo a su alcance. En últimas, es posible inferir que el liderazgo presente en la empresa temporal muestra características democráticas mayormente.

Según lo manifestado por las mercaderistas durante el desarrollo del grupo focal, sienten que sus supervisoras les respaldan en aquellos momentos en los cuales la relación con el cliente puede no ser tan satisfactoria, esto contribuye a que ellas desarrollen un sentido de lealtad hacia sus supervisoras y de compromiso frente a los objetivos laborales que ellas les propongan, favoreciendo una relación positiva, no solo con las mismas sino también con la organización; generando, a su vez, un ambiente de motivación y de pertenencia.

Lo anterior hace referencia a lo manifestado por Reeve (2003), quien incluyó dentro de la conducta de los individuos frente a la motivación, la posibilidad de predecir su respuesta o actuación, de acuerdo al estímulo recibido por el medio ambiente. Al existir un ambiente de confianza en el escenario laboral, puede predecirse que sus funciones asignadas a los empleados serán cumplidas con mayor diligencia y compromiso; y en sentido proporcionalmente inverso, cuando un escenario laboral no cuenta con condiciones ambientales positivas. Muy seguramente el trabajador actuará respondiendo a ese estimulo del medio, mostrando una conducta de poco compromiso frente a las tareas que se le asignen.

Al indagar sobre el nivel de participación que los trabajadores en misión tienen en la toma de decisiones que toma su supervisor inmediato se encontró que, en buena medida, los encuestados están, total o moderadamente, de acuerdo con esta afirmación. Solo un 5% manifestó no saber que responder o no responder a esta pregunta, como puede observase en las Gráficos 30 y 31.

Gráfico 30: Consideración del trabajador sobre si su jefe inmediato pide su opinión para toma de decisiones

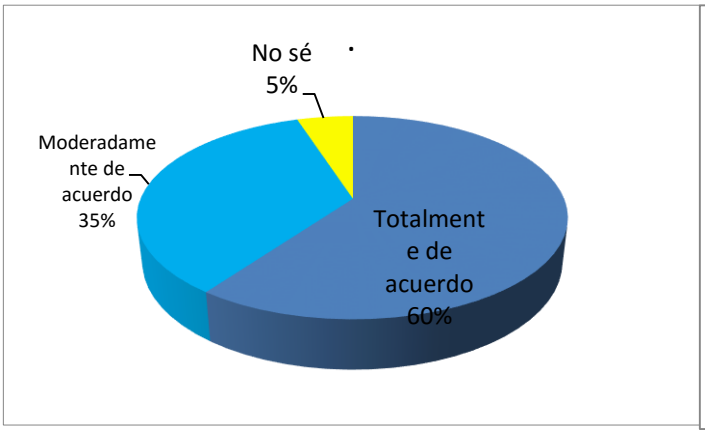
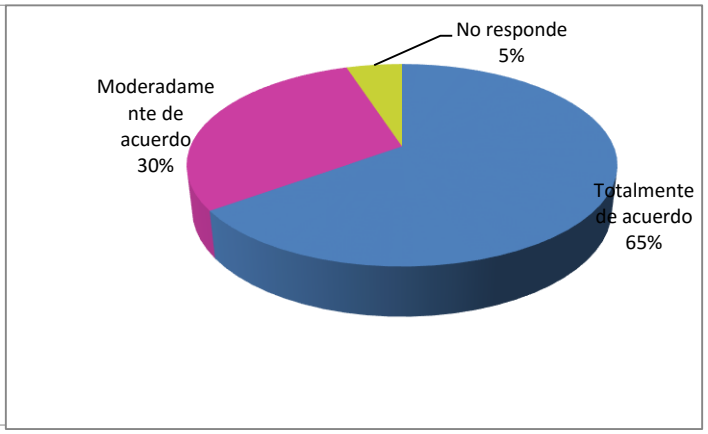


Gráfico 31: opinión del trabajador sobre si su jefe busca los aportes de su equipo para dar soluciona situaciones complejas



Para el caso del grupo focal, aunque el nivel de toma de decisión de las mercaderistas es un poco más limitado, se presentó que las mismas consideran que sus supervisoras les escuchan y pueden expresar con confianza sus opiniones.

> "Sí, son asequibles, ellos nos dan la confianza para expresarnos" (Mujer Mercaderista)

> "En el caso de la supervisora Cerenit, ella se presta mucho para hablar, y eso hace que uno tenga más confianza y hacer sus actividades con más voluntad" (Mujer Mercaderista)

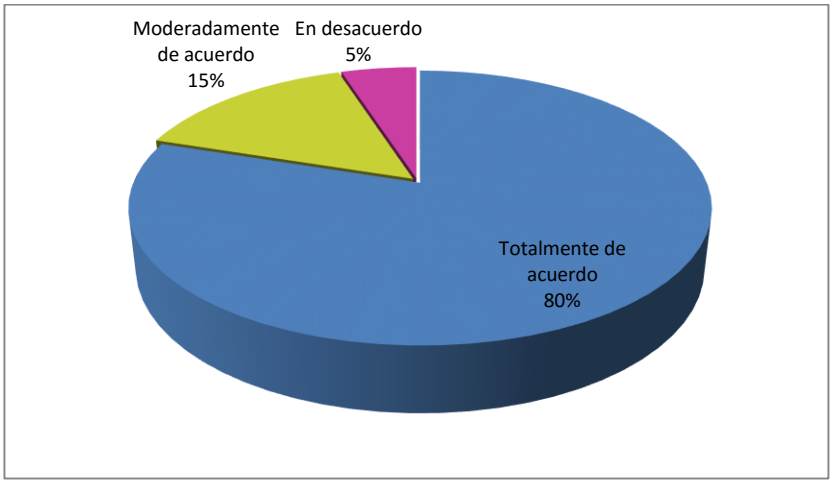
> "[…] como ellas saben que uno sabe cómo hacer su trabajo, ellas le preguntan a uno a veces sobre las exhibiciones que hay que hacer, para que uno las haga mejor" (Mujer Mercaderista)

Esta percepción de participación en los procesos de toma de decisiones, ratifica lo ya mencionado de considerar que el liderazgo ejercido en la empresa temporal es democrático, ya que los trabajadores refieren ser tenidos en cuenta y consultados, de acuerdo a su injerencia.

Retomando a Chiavenato, Villamizar y Madarriaga (2002), la participación en la toma de decisiones favorece desde luego a la conformación del sentido de pertenencia por parte de los trabajadores, ya que satisface su necesidad psicológica de ser incluido y tenido en cuenta.

Respecto a la retroalimentación recibida por parte del supervisor inmediato, se evidenció durante la encuesta, como puede observarse en la Gráfico 32, que el 80% está de acuerdo en que reciben retroalimentación sobre su desempeño, tanto positiva como negativa. Un 15% estuvo de acuerdo moderadamente con esta afirmación y un 5% (una persona) se mostró en desacuerdo con ella.

Gráfico 32: Percepción del trabajador sobre recibir retroalimentación por parte de su jefe inmediato



Con respecto al grupo focal en referencia a este tema de retroalimentación sobre su trabajo, se observó que el grupo considera que recibe retroalimentación oportuna por parte de sus supervisores. Esta actividad se facilita en el marco de que el grupo de mercaderistas se reúne una vez por semana, para atender temas de su programación de trabajo, tiempo en el cual se desarrollan varias actividades al mismo tiempo, entre ellas capacitación, asignación de tareas y retroalimentación. Sobre ello, algunas participantes dijeron:

> "Ellas (las supervisoras a cargo del grupo) reconocen cuando nosotros hacemos las cosas bien […] en privado, públicamente… y en las evaluaciones" (Mujer Mercaderista)

> "No las reuniones no son solo para entregar planillas, acá ellas nos dicen cómo vamos, que dice el cliente de lo que estamos haciendo, si él está contento o bravo… nos dan también capacitación… siempre en la reunión se hace un resumen de cómo nos fue en la semana, así uno ya sabe si va bien o mal". (Mujer Mercaderista)

La retroalimentación se considera un aspecto de gran relevancia en el ejercicio del liderazgo, ya que es percibido por el trabajador, no solo como un gesto de reconocimiento por parte del líder a éste al haber observado y analizado su comportamiento, sino también porque al ser la retroalimentación positiva respecto a su gestión, el trabajador se siente valorado y reconocido socialmente. De ahí la importancia de que el reconocimiento sea realizado tanto de manera privada como pública, tal como lo mencionan el grupo de mercaderistas que participó en el grupo focal.

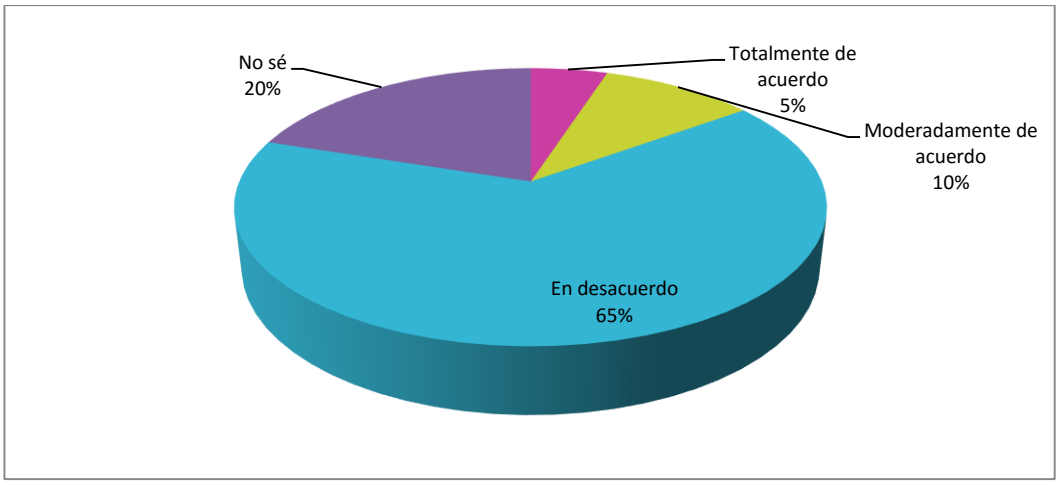
De acuerdo al interaccionismo simbólico expuesto, las personas modifican sus comportamientos de acuerdo a lo que ellos consideran que el entorno espera, realizándolo con el fin de obtener reconocimiento y aceptación social, esto es lo que denomina "self", (Ritzer 2002).

Un adecuado ejercicio de liderazgo que favorece el reconocimiento de los comportamientos positivos de los trabajadores, contribuye a la conformación del self del trabajador de manera positiva y, según la información obtenida en el

estudio, puede inferirse que el liderazgo ejercido por los supervisores de los mercaderistas contribuyen positivamente a ello.

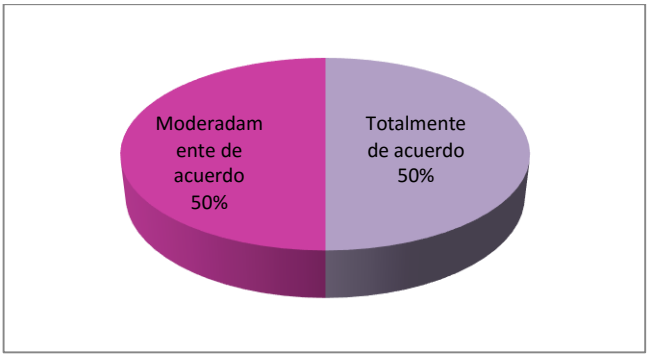
Al abordar la afirmación de si considero que mi jefe tiene favoritos, un 65% de los encuestados estuvieron en desacuerdo con esta información; sin embargo, un 15% estuvo en cierta medida de acuerdo con ella y un 20% manifestó no saber que responder, grafico 35.

Gráfico 33: Opinión del trabajador a la afirmación: Considero que mi supervisor tiene favoritos que trabajan menos que yo, y reciben mayores beneficios



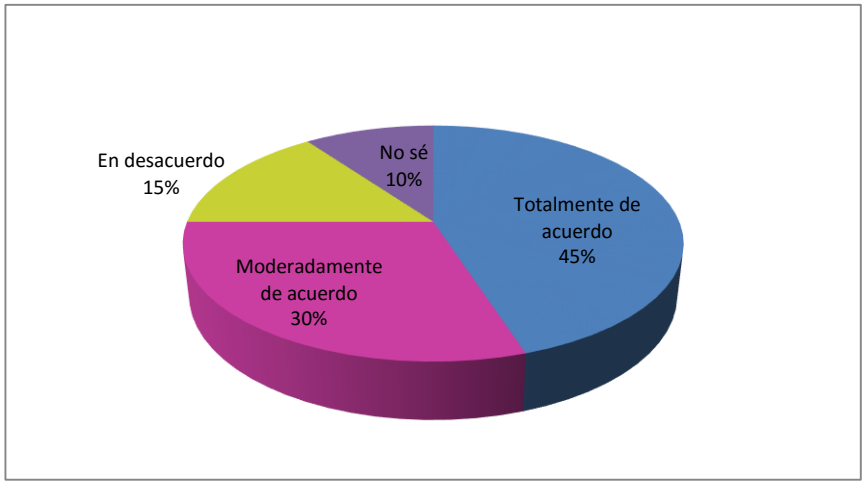
Igualmente, se indagó a los encuestados si consideran que cuentan con los materiales y equipos necesarios para realizar su trabajo, encontrando que el 100% de los mismos están total o moderadamente de acuerdo con esta afirmación. Dado que la gestión de recursos para la realización del trabajo, se considera una labor propia del líder al interior de la organización. Esta respuesta indica que el personal considera que su líder ha gestionado lo necesario para el cumplimiento de su labor.

Gráfico 34: Opinión del trabajador sobre si cuenta con los materiales y equipos necesarios para realizar su trabajo



Al abordar la afirmación “Considero que el líder de mi proceso afecta de manera positiva el trabajo que yo realizo”, como se observa en el Gráfico 35, el 75% de la población contesto estar total o moderadamente de acuerdo con la misma. Pero, un 15% estuvo en desacuerdo con esta afirmación, y un 10% manifestó no saber qué contestar.

Grafico 35: Opinión del trabajador a la afirmación: Considero que el líder de mi proceso afecta de manera positiva el trabajo que yo realizo

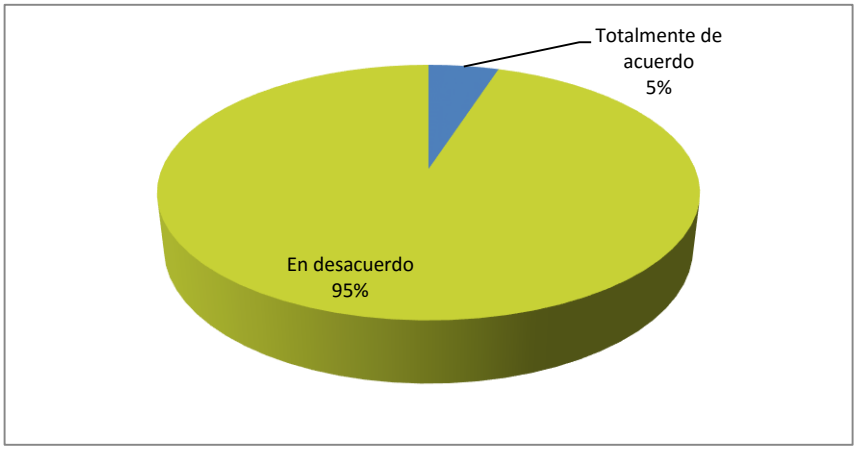


El anterior resultado, donde solo un 75% de los encuestados estuvo de acuerdo en que su líder de proceso afecta sus resultados, puede deberse a que los supervisores ejecutan la estrategia comercial propuesta por el cliente, no por la empresa temporal. Es este sentido, la empresa temporal suele tener poca

injerencia en el cumplimiento de proceso comercial, ya que el manejo se realiza directamente entre la empresa cliente y el supervisor. El acompañamiento de los líderes por parte de la empresa temporal hacia los supervisores, está dirigido a la disponibilidad de los recursos de trabajo requeridos y a la disponibilidad del personal de mercaderistas que deben estar adecuadamente seleccionadas y contratadas, para ser entrenadas y asignadas a los puntos de venta.

Finalmente, ante la afirmación “He sido víctima de acoso o maltrato”, el 95% de los encuestados manifestó estar en desacuerdo con esta afirmación, es decir que no han estado sometidos a este tipo de situaciones. Pero, un 5% equivalente a uno de los encuestados, manifestó estar de acuerdo con esta afirmación, es decir que ha presentado este tipo de situaciones en la empresa.

Gráfico 36: Opinión del trabajador a la afirmación: he sido víctima de acoso o maltrato (por sexo, raza, edad, etc.)



Con respecto al grupo participante en el grupo focal, se encontró que el mismo manifestó haberse sentido maltratado en algunas oportunidades, pero no por sus supervisores al interior de la empresa, sino que dicho trato ha sido recibido por parte del cliente al cual le prestan sus servicios. Estos casos serán retomados más adelante dado que la información obtenida al respecto se consideró una categoría emergente dentro del estudio, pues afecta de manera directa la creación de sentido de pertenencia al interior de la Organización.

En conclusión y en cuanto al Aspecto Interrelacional de Liderazgo, puede decirse que en general los trabajadores poseen una opinión positiva de sus líderes de proceso, quienes perciben como personas justas que brindan retroalimentación oportuna sobre su desempeño, tanto positivo como negativo. El adecuado liderazgo permite a los trabajadores desarrollar un sentimiento de seguridad y reconocimiento en su espacio laboral, aspectos relevantes para el desarrollo de un sentido de pertenencia por parte de los mismos (Madarriaga 2002).

Gracias a la información analizada puede inferirse que el tipo de liderazgo predominante en la empresa temporal es el democrático, ya que los trabajadores se perciben valorados y participantes en la toma de decisiones, de acuerdo al alcance de sus cargos. Adicionalmente, el ejercicio de liderazgo es aceptado por los trabajadores, quienes consideran que sus líderes tienen las capacidades para dirigirlos, generando un ambiente de confianza al momento de la asignación de tareas.

Para el caso puntual del personal participante en el grupo focal, podría incluso concluirse que el liderazgo ejercido por sus supervisoras se convierte en un factor fidelizador por parte de los trabajadores hacia la temporal, dado que las supervisoras median la relación con el cliente -que en ocasiones puede no ser positiva- logrando en cierta medida amortiguar el impacto negativo que puede tener en la permanencia de los trabajadores en la empresa, la relación con el cliente cuando esta no se percibe justa. Probablemente por eso, los mercaderistas participantes en el grupo focal refieren un aprecio especial hacia sus supervisoras, que les hace desear cumplir las metas de ventas propuestas, como una manera de corresponder a la buena relación sostenida con ellas.

5.2.2. Trabajo en equipo

Kurt Lewin (1935), fundador de la escuela de dinámica grupal, afirmó que “la interacción dinámica de personas que se perciben psicológicamente como miembros de un grupo” (p. 111), es por eso que para explorar y describir el estado

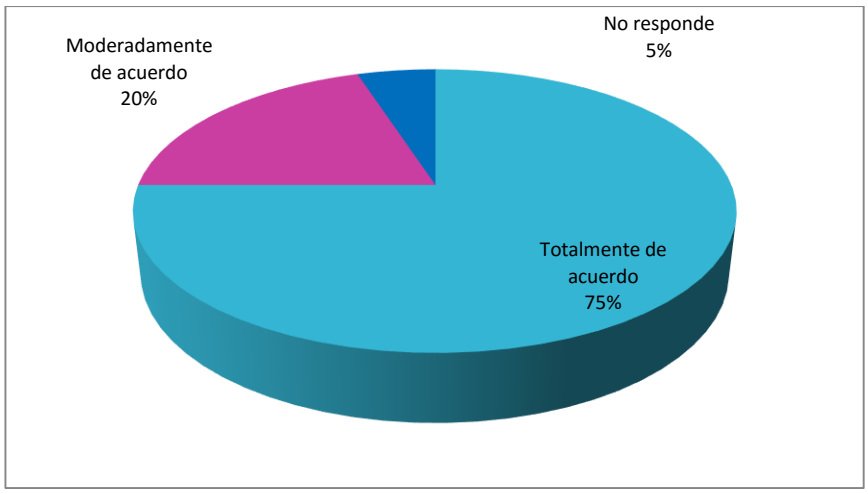
del trabajo en equipo resulta imperioso explorar la finalidad, la estructura dinámica de la comunicación y la cohesión.

Otro de los factores interrelacionales que afecta profundamente la creación de un sentido de pertenencia es la relación que desarrolla el trabajador con su equipo de trabajo o compañeros, dada su necesidad innata recibir afecto y participar de los procesos sociales (Chiavenato, 2002).

De acuerdo a lo anterior, es posible inferir que la relación que los trabajadores desarrollan con su grupo de pares afecta la conformación de su sentido de pertenencia hacia la empresa, pues al existir una relación que favorezca un adecuado clima organizacional, los trabajadores se sentirán motivados a continuar en sus puestos de trabajo, ya que obtienen algún tipo gratificación de dichas relaciones.

Respecto a este tema, se abordó durante la encuesta la afirmación "Mis compañeros y yo trabajamos juntos de manera efectiva" encontrando que un 75% de ellos estuvieron totalmente de acuerdo con la afirmación y un 20% moderadamente de acuerdo. Un 5% manifestó no sabe qué responder (Gráfico 39).

Gráfico 37: Percepción de si los supervisores trabajan juntos de manera efectiva



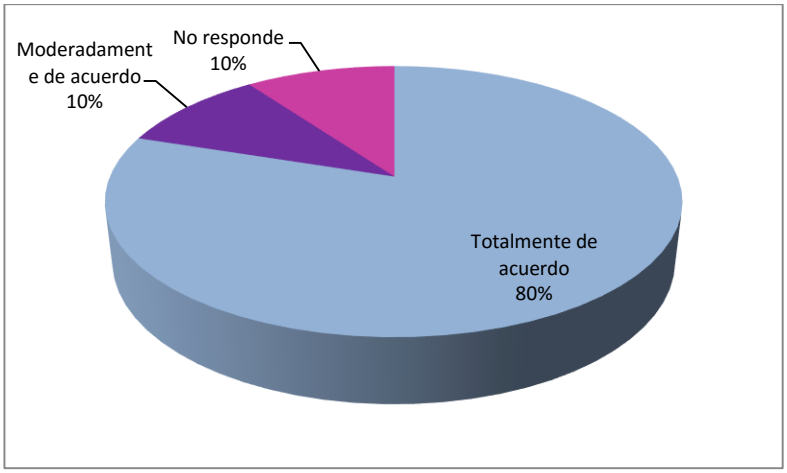
La percepción de contar con un equipo de trabajo adecuado, con el cual los trabajadores pueden articularse correctamente, se considera un elemento de gran importancia desde el análisis de la dinámica de grupo; por lo cual, la aceptación por parte del 95% de los encuestados de poder trabajar articuladamente con su grupo, se considera de gran relevancia dada la necesidad, referida por Lewin (1935), que tienen los individuos de ser incluidos y aceptados por sus grupos de pares.

Esta necesidad de inclusión, al considerarse satisfecha, favorece la conformación de ambientes de trabajo positivos y el sentido de pertenencia. Con relación a lo anterior, Builes et al. (2011) mencionan que:

> Cuando una serie de particularidades comunes a un colectivo sirven para distinguirlos de los demás, creando premisas para el autorreconocimiento como parte integrante del mismo, los vínculos de interacción grupal entre los miembros se hacen más sólidos y coherentes, tanto dentro como fuera del contexto de referencia. Se establece pues, una identidad colectiva que traza y forma los mecanismos internos para la acción, conservación y desarrollo grupal, así como para mediar las relaciones con otros grupos (Builes, et al., 2011: 49)

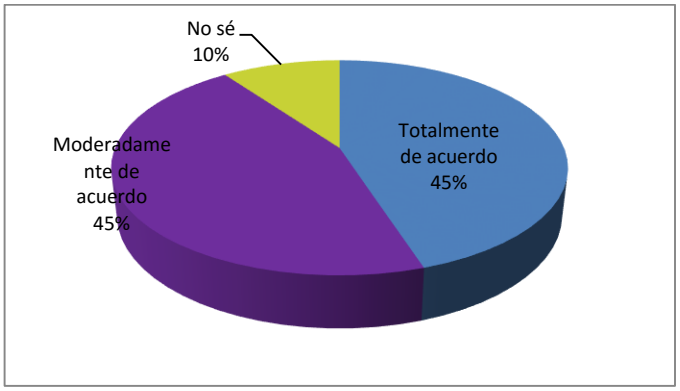
En concordancia con la pregunta anterior, encontramos también, tal como puede observase en el Gráfico 38, que un 80% de la población consideró sentir que formaban parte de un equipo que trabaja hacia una meta común. Un 10% manifestó estar moderadamente de acuerdo con esta afirmación y el 10% restante manifestó no saber que responder.

Grafico 38: Percepción del trabajador a la afirmación: Siento que formo parte de un equipo que trabaja hacia una meta común



Con respecto a la afirmación “Puedo confiar en mis compañeros de trabajo”, un 45% de los encuestados estuvo totalmente de acuerdo con esta afirmación y un 45% estuvo moderadamente de acuerdo y un 10% manifestó no saber qué responder.

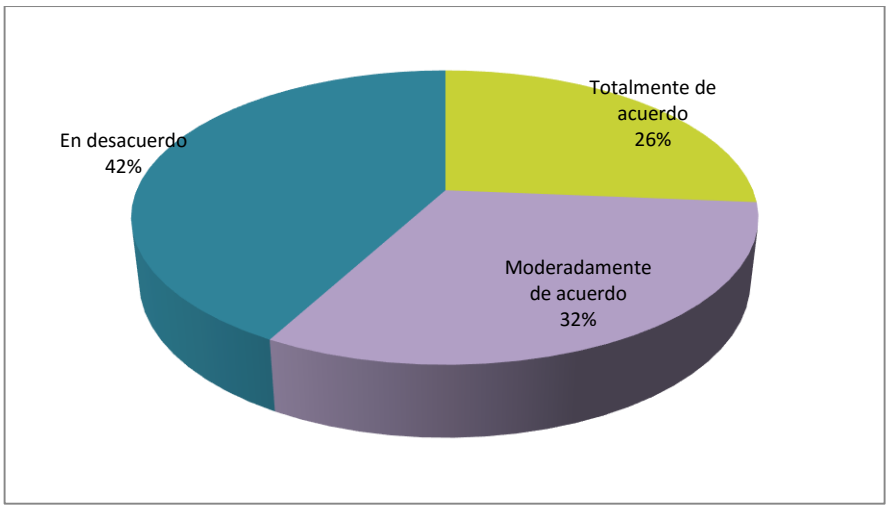
Gráfico 39: Percepción del trabajador a la afirmación: Puedo confiar en mis compañeros de trabajo



Finalmente, ante la afirmación “La relación que tengo con mis compañeros de trabajo afecta mi motivación hacia el trabajo”, el 58% de los encuestados estuvo

total o moderadamente de acuerdo con la misma, frente a un 42% que se mostró en desacuerdo con la información.

Gráfico 40: Opinión del trabajador a la afirmación: La relación que tengo con mis compañeros de trabajo afecta mi motivación hacia el trabajo



Al analizar la respuesta obtenida por el 42%, que considera que su motivación hacia el trabajo no se afecta por la relación que sostiene con sus compañeros, puede considerarse que entre el grupo de supervisores, el trabajo en equipo está delimitado al cumplimiento de sus metas individuales (supervisor –cliente) y no grupales (resultados globales con su grupo de pares supervisores), ya que cada uno de ellos está asignado a un cliente diferente, por lo cual sus los resultados de su ejecución laboral, no se ve afectado por el resultado de los demás.

Muy por el contrario de la respuesta obtenida ante el grupo de supervisores, se encontró que al abordar esta misma pregunta con los participantes del grupo focal, manifestaron encontrarse satisfechos con las relaciones que han logrado establecer con sus equipos de trabajo, a pesar de que su trabajo no depende necesariamente de sus compañeros, tienen muy claro que los resultados que se presentan ante el cliente, dan cuenta de una gestión grupal y no individual.

El grupo focal manifestó haber generado espacios de interacción con sus compañeros, durante las reuniones mensuales que facilitan el trabajo en equipo y las buenas relaciones entre ellos. Se encontraron afirmaciones como:

> "El trabajo con los demás es bien, es bueno" (Mujer Mercaderista)

> "Hay compañerismo, somos sociables […] cada que podemos celebramos los cumpleaños […] hacia 4 meses que no los celebrábamos, a veces nos demoramos, recogemos una cuota, por iniciativa de los jefes y de todos y con eso celebramos" (Mujer Mercaderista)

> "[…] es importante llevarse bien con todos […] a veces se discute pero uno trata de hacer que el problema no pase a mayores, pero las discusiones que se han dado es por lo de la cadena (ahorro programado entre los trabajadores, es informal y no promovido por la empresa) y cuando la gente se demora con la plata, pues al que le toca le da rabia […] pero entonces se maneja." (Mujer Mercaderista)

> "[…] uno sabe que uno está solo en el punto (de venta) pero también uno sabe que si uno trabaja bien eso es bueno para todos" (Mujer Mercaderista)

En conclusión puede considerarse que los trabajadores participantes, desarrollan al interior de la empresa temporal una relación cordial y respetuosa. Pero, no consideran que la relación con sus compañeros sea un factor diferenciador en relación a su permanencia en la organización, aunque sí se tiene una conciencia de equipo en lo relacionado con el cumplimiento de los objetivos de venta que pueden tenerse.

La necesidad de participación es una de las necesidades que deben ser satisfechas en los seres humanos; no obstante, en este caso y dada la naturaleza de su trabajo, los empleados en misión no manifiestan considerar que la relación con sus compañeros sea realmente relevante para cumplir con sus objetivos laborales, pero sí buscan la generación de espacios que les permitan compartir momentos de esparcimiento e integración. En general, el grupo de mercaderistas participantes en el grupo focal, manifestaron poder confiar en sus compañeros mostrando características propias de la dinámica grupal, pues les cohesiona una meta común, cuentan con mecanismos y estructura de comunicación adecuada;

además, la relación desarrollada muestra una dependencia psicológica, ya que a través de su pertenencia al grupo satisfacen necesidades afectivas de inclusión y aceptación, facilitadas por un entorno amistoso y colaborativo.

5.2.3. Capacitación y entrenamiento

Forero, Rincón y Velandia (1989), retomando los planteamiento de Sikula y McKenna, plantean que los procesos de capacitación y entrenamiento son considerados como un "proceso educativo a corto plazo que utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado mediante el cual el personal no administrativo adquiere los conocimientos y habilidades técnicas necesarios para acrecentar la eficacia en el logro de las metas organizacionales" (p. 225).

Durante el estudio se abordó el tema de Capacitación y Entrenamiento como un requerimiento necesario para el adecuado desarrollo de las labores de los trabajadores, así como la obligación de la empresa de formar y desarrollar las capacidades de sus empleados, con miras a garantizar el cumplimiento por parte de estos, de los objetivos organizacionales.

Se considera que la falta de capacitación, de acuerdo a lo anteriormente planteado, afecta directamente el desempeño de los trabajadores, pues al no llevarse a cabo puede hacerles más propensos a cometer errores que afectarán de manera directa su motivación frente al trabajo, al no sentirse aptos para el cumplimiento de sus funciones.

Es importante tener en cuenta también que la necesidad de capacitación en Colombia surge en el marco de la ley 50 de 1990, la cual establece en su artículo 21 lo siguiente:

> Dedicación exclusiva en determinadas actividades. En las empresas con más de cincuenta (50) trabajadores que laboren cuarenta y ocho (48) horas a la

semana, estos tendrán derecho a que dos (2) horas de dicha jornada, por cuenta del empleador, se dediquen exclusivamente a actividades recreativas, culturales, deportivas o de capacitación.

Adicional a esto, durante el proceso de contratación se hace necesario un proceso de entrenamiento, con el fin de permitirle al trabajador conocer aspectos relevantes de las labores que va a desarrollar, así como aquellos conocimientos que son propios de los procesos internos de la organización y que deben ser conocidos por el empleado para garantizar su adecuado desempeño.

Atendiendo a esta necesidad de información, los trabajadores conocen las exigencias de su trabajo y saben lo que tienen que hacer para poder desarrollarlo correctamente. Es así como el 80% de ellos están totalmente de acuerdo en que conocen y saben cómo desarrollar correctamente sus labores, como se observa en la gráfica 43 y 44.

Grafico 41: Opinión del trabajador a la afirmación: se lo que tengo que hacer para poder hacer bien mi trabajo

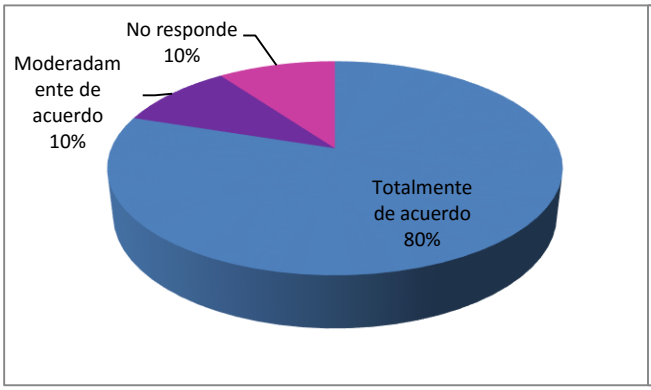
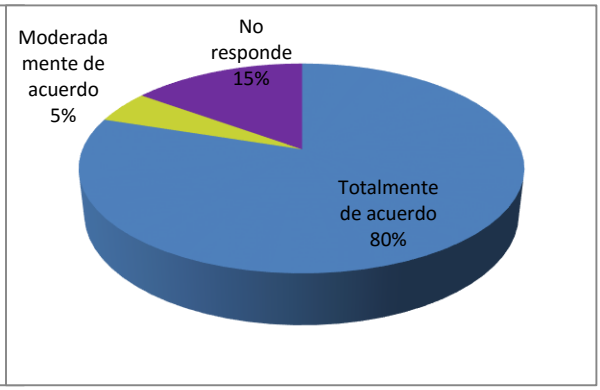


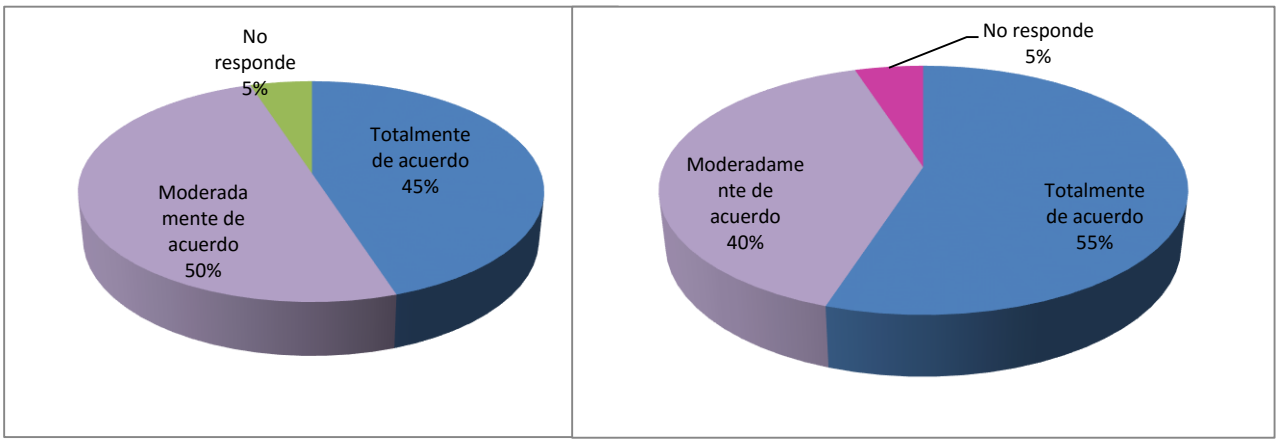
Grafico 42: Conocimiento del trabajador sobre las exigencias de su trabajo



Igualmente y continuando con el abordaje de entrenamiento y conocimiento del cargo en la aplicación de la encuesta, el 95% de los encuestados estuvieron total o moderadamente de acuerdo con la afirmación “Recibí suficiente información sobre la empresa cuando fui contratado”. Un 5% no respondió a esta pregunta.

Gráfico 43: Percepción del trabajador sobre si recibió suficiente información al ser contratado

Gráfico 44: Percepción del trabajador sobre si recibió suficiente información sobre el plan de beneficios



De acuerdo a las respuestas obtenidas en la encuesta con el personal de supervisores, puede concluirse que los mismos consideran que recibieron suficiente información sobre la organización en general, situación que pudo ser observada desde el comienzo del análisis, cuando se mostró el conocimiento que poseen los trabajadores sobre la empresa – particularmente con su misión, visión y valores corporativos. Factor que se considera ha sido diferenciador, puesto que les facilita la identificación hacia la organización y el desarrollo de su sentido de pertenencia.

Al abordar esta misma pregunta con los participantes del grupo focal, se encontró que también afirmaron haber recibido entrenamiento al momento de ser contratados. Pregunta: ¿A ustedes les han dado capacitación acá en la empresa antes de que comenzaran a trabajar?

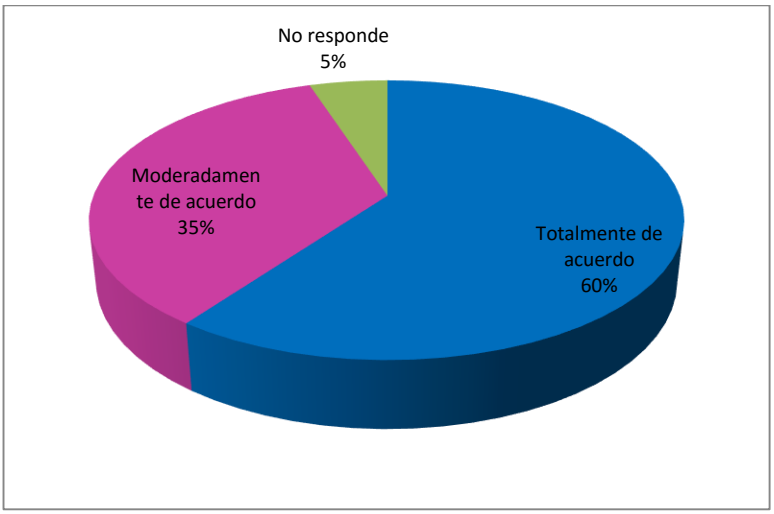
> "Sí, cuando nos contrataron nos reunieron con las supervisoras y ellas nos explicaron todo" (Mujer Mercaderista)
>
> "Yo recibí capacitación en todos los productos que iba a manejar" (Mujer Mercaderista)
>
> " Sí nos han capacitado mucho […] en comunicación, trabajo en equipo, en valores […] estas capacitaciones la dan los supervisores" (Mujer Mercaderista)

De acuerdo a lo manifestado por los participantes, tanto en la encuesta como en el grupo focal, el esfuerzo realizado por la empresa temporal al momento de su

contratación para entrenarles para su cargo y procesos generales de la misma, fue considerado como suficiente. También, manifestaron conocer su trabajo, sus exigencias y lo concerniente sobre la empresa, aportando con ello a su sentido de pertenencia; ya que estos aspectos son de especial importancia para asegurar un buen desempeño por parte de los empleados, permitiéndoles sentirse realizados a través de su empleo, al poder cumplir con los objetivos que se les proponen.

En concordancia con lo anterior, ante la afirmación “Recibo entrenamiento adecuado para desarrollar mi trabajo” el grupo encuestado refirió en un 95% estar total o moderadamente de acuerdo con esta afirmación. Solo un 5% no respondió la pregunta.

Gráfico 45: Percepción del trabajador a la afirmación: Recibo el entrenamiento adecuado para desarrollar mi trabajo



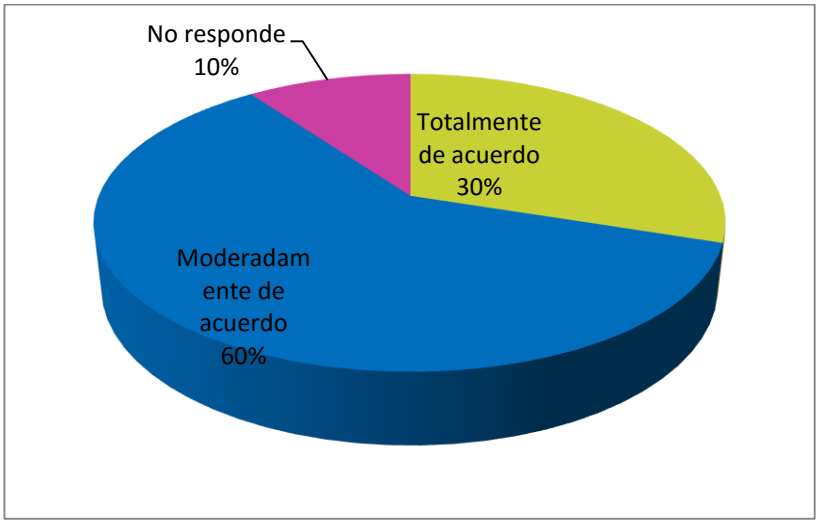
Igualmente, los participantes en el grupo focal manifestaron que reciben semanalmente capacitación por parte de sus supervisores en diferentes temas, entre los cuales se incluye la comunicación, los valores y el trabajo en equipo, tal como se mencionó de manera textual en el punto anterior. El garantizar que los trabajadores reciban suficiente información sobre como efectuar su trabajo, permite disminuir la ocurrencia de errores laborales asociados al desconocimiento, errores que al suceder suelen desmotivar al empleado, quien puede no sentirse

apto para desarrollar su tarea, generando con ello incluso que desee cambiar de empleo.

El entrenamiento permite preparar a los trabajadores para enfrentar los retos de sus funciones. En el momento, en que estos retos son adecuadamente superados y el trabajador es consciente de ello, el entrenamiento se convierte en una fuente más de motivación.

Con respecto a la afirmación “La empresa se preocupa porque yo desarrolle otras habilidades personales además de las que se requiere para trabajar”, el 90% de los encuestados estuvieron de manera total o moderada de acuerdo con esta afirmación. Solo un 10% no respondió a la pregunta.

Gráfico 46: Percepción del trabajador a la afirmación: la empresa se preocupa porque yo desarrolle otras habilidades personales, además de que requiere para trabajar

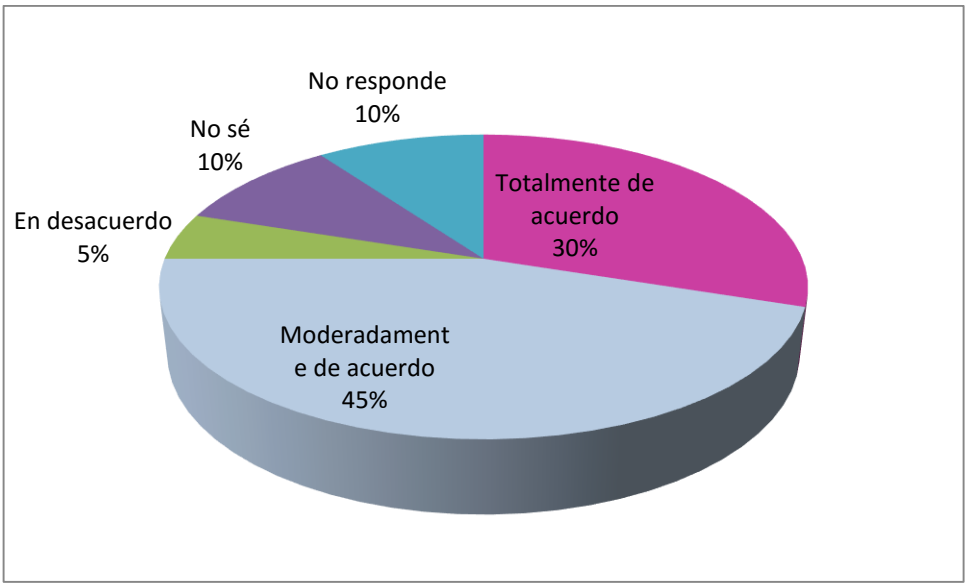


Al preguntarle al grupo focal si consideraban que en esta empresa recibían menor o mayor número de capacitaciones en referencia con otras empresa de servicios temporales, mencionaron que consideraban que en Listos S.A.S. se les capacitaba con mayor frecuencia, siendo esto positivo para su desarrollo personal.

Tal como se evidencia al realizar la pregunta: Ustedes sienten que estas capacitaciones les sirven?, se obtuvieron respuestas como: “Sí, claro, mucho.” “Sirve mucho en el día a día, en las ventas […] tenemos reuniones semanales, para entregar planillas y para hablar de los productos, y también para capacitarnos […] nos dan de todo, de comunicación, de trabajo en equipo y esas cosas”. Es decir, según lo anterior, la empresa temporal capacita a su personal no solo en temas técnicos que facilitan sus funciones, sino también en temas de desarrollo personal -que tal como los trabajadores mencionaron desde el principio- son un factor diferenciador de acuerdo a su experiencia en otras empresas temporales; situación que les hace sentir más valorados por la empresa al considerar ellos que la organización se preocupa por su desarrollo personal, a lo cual dan una especial importancia de acuerdo a la construcción individual de significados. Lo anterior puede afirmarse en el marco de lo planteado por Blumer, citado por Ritzer (2002), pues los trabajadores dan una connotación positiva a su opinión (objeto abstracto) sobre las capacitaciones recibidas.

Finalmente, se indagó sobre el interés de los trabajadores en ser capacitados en diferentes temas como parte de su desarrollo. Un 75% estuvo total o moderadamente de acuerdo con esta necesidad. Un 5%, es decir uno de los encuestados, manifestó no tener interés y el 20% restante no respondió o considero que no sabía su respuesta.

Gráfico 47: Consideración sobre la necesidad de capacitación en áreas de interés para el desarrollo personal



De acuerdo a la información obtenida frente al aspecto interrelacional de capacitación y entrenamiento, se infiere que el esfuerzo realizado por la empresa temporal en este tema es considerado por los trabajadores como satisfactorio, manifestando que han recibido más información que en otras empresas en las cuales hayan laborado, aspecto que fue mencionado desde el principio por ellos, incluso al referirse a la recepción de información sobre valores corporativos, así como misión y visión de la empresa.

Este aspecto es diferenciador para los trabajadores, quienes aprecian el esfuerzo de capacitación realizado por la empresa temporal, valorándolo y mostrando interés por recibir otros temas de formación.

En conclusión, se puede deducir que la capacitación y el entrenamiento ofrecido por la temporal favorece la conformación del sentido de pertenencia por parte de los trabajadores en misión, en tanto que son ellos los que tienen la oportunidad de conocer aspectos relevantes de la empresa y sentir que la misma desarrolla su potencial, favoreciendo la satisfacción de su necesidad de realización personal y sentido de ser valorado por la misma.

5.2.4. Bienestar laboral

Otros de los factores interrelacionales que fue contemplado dentro de los aspectos para la creación de un sentido de pertenencia entre los trabajadores, fueron aquellos asociados a las políticas y programas de Bienestar que pone la temporal a disposición de sus trabajadores.

En este aspecto, se tuvo en cuenta no solo el conocimiento sino también la utilización de los servicios de Bienestar ofrecidos por el proceso que adelanta el área de Recursos Humanos de la empresa con sus empleados en Misión; así como aquellas políticas de bienestar y manejo de diferentes situaciones que posee la empresa y que se traducen en las decisiones y apoyo que prestan los superiores a su personal.

Ante la afirmación “Conozco los programas de Bienestar que ofrece la empresa”, (Gráficos 47 y 48), encontramos que un 82% de los encuestados conocen de manera total o moderada los programas Bienestar que posee la empresa; sin embargo, de este grupo solo el 50% de ellos ha hecho uso de dichos servicios. Un 30% manifestó estar en desacuerdo con la afirmación –o sea que no han hecho uso de estos servicios- y un 20% se abstuvo de responder o manifestó no conocer la respuesta.

Gráfico 47: Percepción del trabajador a la afirmación: conozco los programas de bienestar que ofrece la empresa

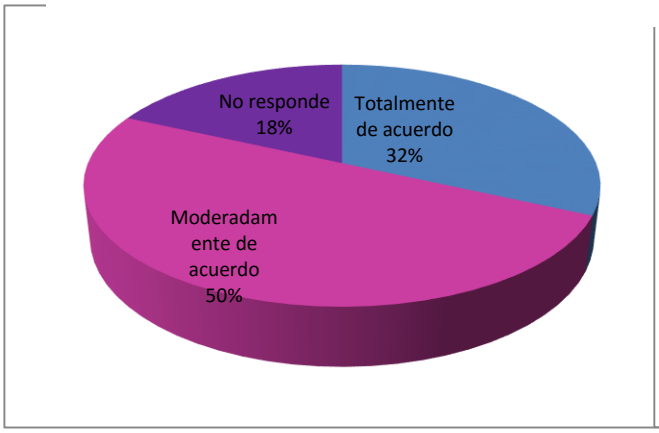
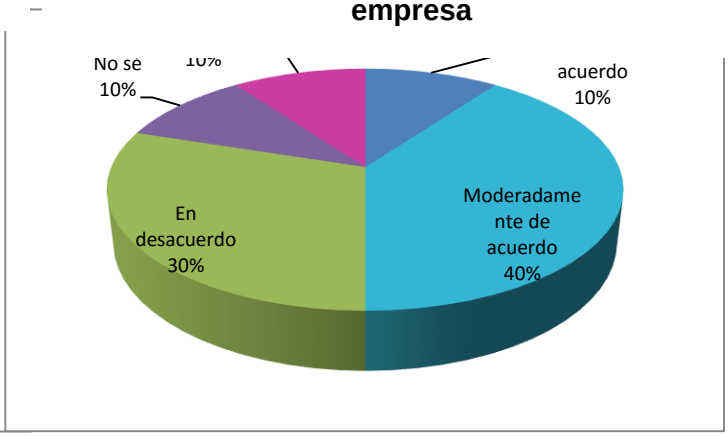


Gráfico 48: percepción del trabajador a la afirmación: he utilizado algunos de los servicios del programa de bienestar ofrecidos por la empresa



Al abordar esta misma pregunta con el grupo focal, este manifestó conocer los servicios ofrecidos por el proceso de Recursos Humanos. Los trabajadores manifestaron conocerlos, en menor o mayor medida, y durante el desarrollo del grupo focal lograron mencionar la totalidad de los servicios y su opinión respecto a ellos.

Ante la pregunta: "¿Conocen los servicios de Bienestar que tiene la empresa?", se obtuvieron respuestas como:

> "Sí, claro, lo de los Olivos, lo de la caja de compensación, lo de los préstamos con pichincha." (Mujer Mercaderista)
>
> "[…] eso de Pichincha es muy bueno, ellos me prestaron el año pasado cuando se me daño la nevera y lo pague por nómina (descuento por libranza de nómina)… lo malo es que lo revisan a uno en ese datacredito, y si uno esta reportado, pues de malas, porque ahí si no prestan es nada" (Mujer Mercaderista)
>
> "Sí nos han hablado de EMI (Servicio EMI Emergencia Médica Integral), pero es muy caro […] EMI es bueno para los niños pero es muy caro" … "con lo de EMI, sería bueno que nos dieran un subsidio, porque eso de EMI es muy bueno, más que todo para lo niños, para uno grande, no" (Mujer Mercaderista)
>
> "La empresa debería hacer paseos, y tener convenios para paseos, cosas turísticas así en diciembre podría decirnos: tenemos convenios con tal… agencia, y entonces nos vamos todos para allá aportando". (Mujer Mercaderista)

A pesar de obtener opiniones positivas sobre algunos de los servicios, al mencionar el Fondo de Empleados entidad -que funciona como outsourcing de la organización, los trabajadores en general manifestaron su descontento, considerando que este no brinda un buen servicio y que la empresa temporal debería cambiar de proveedor, dado su descontento. Entre las afirmaciones se mencionan algunas:

Ante la pregunta: “¿Conocen el fondo de empleados?” La respuesta fue “Sí, es el mismo del año pasado, si lo conocemos, pero es muy malo”.

En otra pregunta como: “¿Qué les gustaría que la empresa les ofreciera desde bienestar a ustedes?”, se obtuvo:

> “Un mejor fondo, el que hay es muy malo”. (Mujer Mercaderista)
>
> “En el fondo de Acción (empresa temporal Acción Plus), yo como mama, mi hija tiene 4 años y ellos me daban para pagar el jardín, me daban un dinero, $60.000 mensuales, y yo ahorraba $57.000, hasta los 3 años se recibía ese beneficio y entraba en el pago, se lo pagaban con la nómina. Uno entregaba un poco de papeles, pero era muy bueno” (Mujer Mercaderista)
>
> “[…]allá en Eficacia (empresa temporal) uno era muy leal con el fondo, era muy bueno” (Mujer Mercaderista)
>
> “[…]con este fondo que ustedes (empresa temporal) tienen, tuvimos problemas al retirarnos, se demoraban mucho en regresar la plata” (Mujer Mercaderista)
>
> “Yo la verdad pensé que ese Fondo ya no estaba con Listos, que acá no teníamos fondo, ellos son muy malos” (Mujer Mercaderista)

Pregunta: ¿Conocen los servicios del Fondo, como los auxilios educativos? La respuesta fue “Sí, pero no. Es malo”.

Dado que la empresa temporal no tiene constituido un fondo de empleados propio, es decir, que presente servicios exclusivos a los trabajadores de Listos, estableció desde octubre de 2013 convenio outsourcing con un importante fondo de empleados a nivel nacional, el cual presta servicios de ahorro, crédito y demás beneficios a los trabajadores que voluntariamente se vinculan a él.

Los Fondos de Empleados en Colombia, están regidos por el Decreto 1481 de 1989, el cual expresa en su artículo 2 su naturaleza:

> […] Los fondos de empleados son empresas asociativas, de derecho privado, sin ánimo de lucro, constituidas por trabajadores dependientes y subordinados.

De acuerdo a lo anterior y entre sus características, se establece que los fondos, como entidad asociativa, deben realizar actividades que propendan por el bienestar de sus asociados y que generen beneficio equitativo entre los mismos. En embargo se encontró que los trabajadores expresaron su descontento frente a los servicios ofrecido por el fondo de empleados y su imagen negativa afecta la imagen de los servicios ofrecidos por el proceso de recursos humanos, dado que los trabajadores interpretan la baja calidad del proveedor como falta de gestión apropiada por parte de la empresa, pues establecen un paralelo entre los servicios ofrecidos por otros fondos de empresas en las que han trabajado y por el actual, ofrecido en convenio por Listos S.A.S.

Entre otros convenios establecidos por la empresa, están aquellos con entidades de salud, planes funerarios y entidades crediticias, que buscan atender diferentes necesidades de los trabajadores, a través de convenios de libranza (o descuento de nómina, que son obtenido, gracias al proceso de negociación con el proveedor, con tarifas preferenciales, esto con el fin de acercar la posibilidad de acceder al servicio a los trabajadores. Sin embargo a pesar de que los trabajadores manifiestan en un 82% conocer los servicios de bienestar, solo el 50% de los mismos refieren haber utilizado alguno de ellos, atribuyendo su poco uso al costo de los mismos y dificultad para acceder a los mismo en los casos de entidades crediticias.

Al abordar la afirmación “Si tengo un problema económico, de índole familiar, considero que puedo acudir a la empresa para que ayuden en su solución, el 55% de los encuestados están de acuerdo de manera total o moderada con la misma; un 15% está en desacuerdo con la afirmación y un 30% restante no responde o considera no sabe la respuesta, tal como puede apreciarse en los Gráficos 49 y 50.

Lo anterior nos permite concluir que a pesar de que el 82% de los trabajadores conocen los servicios de bienestar, el 45% de los mismos no acuden a la empresa para resolver temas de préstamos cuando estos son requeridos.

Sin embargo, al preguntar ante la posibilidad de obtener un permiso para atender situaciones personales o de calamidad doméstica el 100% de los encuestados están, total o moderadamente, de acuerdo en que su supervisor le otorgaría el permiso

Gráfico 49: Percepción del trabajador a la afirmación: Si tengo un problema económico o de índole familiar, considero que puedo acudir a la empresa

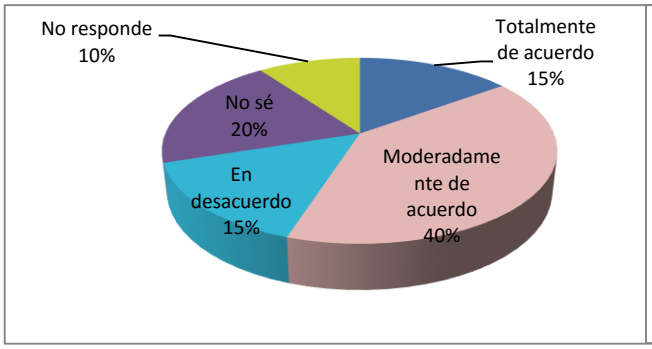
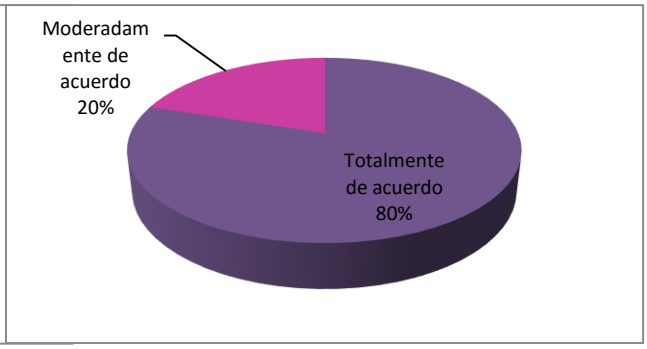


Gráfico 50: Percepción del trabajador a la afirmación cuando tengo una calamidad doméstica mi supervisor me da permiso para atenderla



Al abordar esta misma pregunta con el grupo focal, los participantes manifestaron sentir que pueden contar con la empresa cuando tienen inconvenientes de índole personal, dada la buena relación que poseen con sus supervisoras, las cuales les brinda acompañamiento. Alrededor de este tema manifestaron lo siguiente:

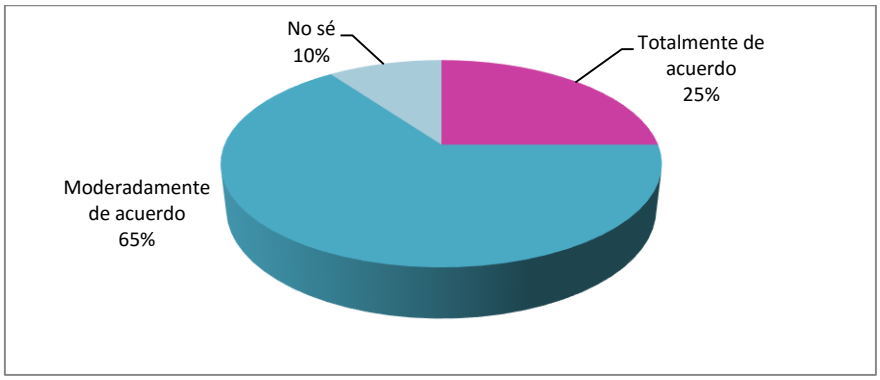
> "Cuando uno necesita algún permiso ellas (las supervisoras) nos lo dan […] nos tratan de colaborar, pero lógicamente también hay que tener en cuenta al cliente, porque ella no siempre deciden, pero en lo posible nos colaboran." (Mujer Mercaderista)

> "[…] yo tengo compañeritas en el punto (de venta) que me dicen: 'Ay, tú, supervisora. Tan chévere!" (Mujer Mercaderista)

> "[…] A uno acá le colaboran, lo que pasa es que eso depende también de como este uno con el jefe, porque le preguntan a él si uno es buen trabajador. Si él dice que sí, entonces si le ayudan con los préstamos." (Mujer Mercaderista)

Ante la afirmación "Pienso que la empresa ofrece suficientes servicios de bienestar a sus trabajadores", el 90% de los encuestados manifestó estar total o moderadamente de acuerdo con esta afirmación, realizando propuestas que serán tenidas en cuenta más adelante, cuando se aborde el objetivo práctico del presente estudio que consiste en aportar elementos para la adecuada gestión del trabajador Social en áreas de recursos humanos y bienestar.

Gráfico 51: Percepción del trabajador a la afirmación: pienso que la empresa ofrece suficientes servicios de bienestar a sus trabajadores



De acuerdo a la información recopilada, puede concluirse que los trabajadores conocen y tiene una opinión positiva de los servicios de bienestar ofrecidos por la empresa temporal. Sin embargo, se presenta cuestionamiento respecto al proveedor del fondo, el cual debería ser visto como un aliado estratégico, tanto de la organización como de sus empleados; a través de él, ellos podrían acceder a servicios como préstamos y otros convenios que mejoren la calidad de vida de los trabajadores. Dada la imagen negativa del Fondo, los empleados no acceden a él, afectando así el área de Recursos humanos, puesto que los trabajadores consideran que la empresa debería cambiar de proveedor.

Los servicios de bienestar al interior de las organizaciones cobran especial relevancia, al ser un valor agregado que es ofrecido a los trabajadores y que pueden convertirse en un factor diferenciador para los mismos, al permitirle acceder a beneficios que de otra manera no serían posibles. Por el contrario y a pesar de la opinión positiva expresada, los servicios ofrecidos por bienestar no parecen cumplir con ese factor diferenciador, dado que los trabajadores hacen referencia a otros ofrecidos por otras empresas, especialmente el Fondo de empleados, que consideraron mejor.

Lo anteriormente mencionado se ve también reflejado en las encuestas, donde el 82% de los participantes mencionaron conocer los servicios de bienestar, pero solo el 50% ha hecho uso de los mismos. Los trabajadores buscan alternativas diferentes a las ofrecidas por la empresa, en lugar de utilizar las disponibles ante la misma, pues como ya se mencionó, y se manifestó por los participantes en el grupo focal, consideran que los servicios a pensar de ser buenos, pueden ser costosos de acuerdo a su capacidad adquisitiva.

Durante el análisis de los aspectos interrelaciónales de la conformación del sentido de pertenencia, no se encontraron referencias negativas a estos factores enunciados propios de la organización. Aunque, cabe mencionar que en el desarrollo del grupo focal, el grupo participante hizo referencia de manera directa a la relación sostenida con el cliente al cual le prestan sus servicios que calificaron como poco positiva -haciendo alusión a su descontento y sentimiento de desmotivación-, por lo que se consideró necesario tener en cuenta una categoría adicional dentro de este estudio, que no había sido tenida en cuenta y que incluyó aquellos factores que desmotivan y dificultan la creación de un adecuado sentido de pertenencia por parte de los trabajadores en misión hacia la temporal. Esta categoría se desarrolla a continuación.

5.3. ASPECTOS QUE DESESTIMULAN LA CREACIÓN DE SENTIDO DE PERTENENCIA DE LOS TRABAJADORES MISIONALES HACIA LA TEMPORAL

Durante la formulación de este estudio, se pretendió explorar sobre aquellos factores que interviene en la conformación de un adecuado sentido de pertenencia por parte de los trabajadores en misión de una empresa de servicios temporales, población contratada cuya principal característica es precisamente la temporalidad de su servicio.

En general, con la aplicación de los instrumentos de recolección de información, se encontró una respuesta bastante positiva frente a los temas abordados, los trabajadores manifestaron un adecuado nivel de satisfacción frente a temas como el liderazgo, trabajo en equipo, servicios de bienestar ofrecidos por la empresa y demás. Eso sí, en el grupo focal, los trabajadores en misión participantes refirieron específica y abiertamente un factor que afecta directamente la creación de su sentido de pertenencia, y especialmente su deseo de continuidad con la empresa a mediano plazo, este fue la relación con el cliente al cual están asignados.

Dentro de la relación contractual que los trabajadores desarrollan con una empresa de servicios temporales, la legislación faculta a la temporal a poner al servicio del cliente la fuerza laboral del trabajador y su subordinación.

En la estructura de la empresa temporal para la administración del personal dedicado a las labores de mercadeo, se encuentra la figura de un supervisor o líder de ejecución, quien es el jefe inmediato de los mercaderistas y la persona encargada de ejecutar la estrategia de mercadeo diseñada por el cliente para la venta de sus productos. Estos supervisores son un intermediario eficiente, que modera la relación de subordinación en aras de suplir la necesidad del cliente de

ejercer control, en las ocasiones donde este no desea tener contacto directo con la población de mercaderistas, debido a su gran tamaño.

A pesar de que en el esquema desarrollado por la temporal para la administración del personal dedicado a labores de mercadeo, se establece la figura de un supervisor -la cual el grupo focal reconoce como jefe inmediato y a quien de acuerdo a las observaciones que ya se mencionaron al abordar el aspecto de "Liderazgo" durante el análisis, evaluaron de manera satisfactoria-, los trabajadores referenciaron la relación con el cliente dentro de su subordinación, como una relación poco satisfactoria que les genera desmotivación y que puede ocasionar que los trabajadores presenten su renuncia a la temporal.

De acuerdo a lo expuesto por Kurt Lewin en su teoría de las relaciones humanas, y retomado por Chiavenato en su libro *Introducción a la Teoría general de la Administración*, entre las necesidades que poseen los individuos están las necesidades psicológicas y las de autorrealización. En la primera se incluye la necesidad de autoconfianza, la cual hace referencia al deseo del sujeto de sentirse en un ambiente que favorezca el desarrollo de su autoestima; y la segunda hace referencia a la necesidad de desarrollar su propio potencial alcanzando reconocimiento en su grupo.

De acuerdo a lo manifestado por el grupo, se encontraron algunas observaciones que permiten establecer que la relación con el cliente por parte de este personal en misión específico, no favorece la satisfacción de estas necesidades. Entre ellas están:

> "A pesar de que nuestro trabajo es muy importante, ellos (el cliente) no lo valoran." (Mujer Mercaderista)

> "Yo opino […] siendo que nosotras somos las que evacuamos la mercancía ellos deberían tener un poquito más de respeto, la verdad son muy groseros, nosotros tratamos de hacer las cosas bien y cuando salen mal, en vez de sentarse con nosotras a ver que paso, ellos son groseros, de una uno no sirve y eso lo desmoraliza a uno, entonces uno pasa su renuncia y lleva su hoja de vida a otro lado." (Mujer Mercaderista)

> “Uno puede hacer las cosas 29 días bien y el día 30 hizo algo mal y de una para ellos todo es malo” (Mujer Mercaderista)
>
> “Así ellos sean el presidente de la empresa (el cliente), él también es humano y si nosotros lo tratamos mal, como ellos nos tratan a nosotros a veces, él se sentiría mal” (Mujer Mercaderista)
>
> “Ellos no dan un buen trato ni un buen ejemplo, por eso mucha gente se retira, no por la agencia (la empresa temporal), porque acá son muy buenos y tienen un muy buen trato con los trabajadores, pero el cliente no, y por eso la gente con este cliente tiende a renunciar… hay mucha presión” (Mujer Mercaderista)
>
> “[…] cuando uno se equivoca, así sea un poquito, ellos le dicen a las supervisoras ‘¡Sáquela!’ (a la mercaderista), siempre es así. ” (Mujer Mercaderista)
>
> “Las supervisoras nos conocen y ellas nos defienden […] pero para el cliente uno es el malo, no se ponen a ver que de todo el año un solo día a uno algo le salió mal […]” (Mujer Mercaderista)

Frente a estos comentarios surgieron algunas propuestas de intervención como la siguiente:

> “De pronto lo que yo siento a veces es que entre nosotros, este grupo que hay aquí hay una barrera con el cliente, con la gente de la planta (personal contratado de manera directa por el cliente), yo a veces pienso que deberíamos interactuar más con la gente que ve por nuestro trabajo de pronto que ellos nos visiten con mayor frecuencia aquí (en la temporal), compartir más espacios… así ellas podrían conocer las situaciones… no he sentido eso con el cliente que hay una barrera, el único medio para ellos es con las supervisoras y ya, ellos muy poco contacto tienen con los vendedores, los mercaderistas porque ellos se creen el cliente y nosotros somos lo más pequeñito.” (Mujer Mercaderista)
>
> “Yo soy nueva acá en la empresa, pero si me gustaría saber porque no sé si a uno lo llevan a la planta del cliente, nosotras trabajamos en ventas, pero me gustaría conocer la planta de la empresa que hace los productos.” (Mujer Mercaderista)
>
> “Muchas veces en otras empresas como el éxito a uno lo incluyen en las actividades y todo, ellos celebran el día de la mujer, por ejemplo y lo

> incluyen a uno y uno se pregunta porque el cliente no hace eso. En los Éxitos (Almacenes Éxito) hacen Karaoke." (Mujer Mercaderista)
>
> "Yo estuve en los Superinter (cadena de supermecados Superinter) mucho tiempo, hacían almuerzo espectaculares para el día de la madre y de la mujer, pero el cliente no nos incluye en nada." (Mujer Mercaderista)

Frente a este factor de relación con cliente que no favorece la generación de sentido de pertenencia de los trabajadores en Misión, el rol de los supervisores es fundamental, pues de acuerdo a lo manifestado por el grupo, son ellos quienes entran a mediar en esta relación, en procura de garantizar la permanencia del empleado con la empresa temporal,

> "Los supervisores tienen que acatar las normas del cliente, pero ellas nos dan mucho respaldo." (Mujer Mercaderista)
>
> "Ellas reciben regaños por culpa de nosotras porque ellas nos defienden." (Mujer Mercaderista)
>
> "A las supervisoras les decimos **las salomónicas** porque ellas siempre nos defienden […] si se siente la gestión […] ellas tratan de reubicarnos en otros lados para que no nos quedemos sin trabajo, si ellas ven que uno es bueno, nos acomodan en otro lado." (Mujer Mercaderista)
>
> "[…] uno trabaja con buena voluntad, más que todo por ellas (las supervisoras), porque uno sabe que a ellas las regañan por uno." (Mujer Mercaderista)

Al preguntársele específicamente al grupo focal sobre lo que debía hacer la empresa para que los trabajadores fortalezcan su sentido de pertenencia se recibió el siguiente comentario: "Acá, la empresa (la temporal) si lo valora a uno y mucho, diría yo; pero, la verdad deberían hablar con el cliente."

Si bien durante con el estudio pudo determinarse que los trabajadores en misión desarrollan su sentido de pertenencia hacia la empresa temporal, de acuerdo a los elementos revisados -como lo fueron el conocimiento de la organización, su liderazgo, trabajo en equipo, capacitación, entre otros-, la expresión de descontento del personal participante en el grupo focal respecto al cliente al cual

prestan sus servicios, fue considerable. Dicho descontento fue manifestado de manera espontánea por los participantes en el taller de grupo focal, al mencionar específicamente la relación con sus líderes, siendo muy evidente la diferenciación existente entre el liderazgo ejercido por la empresa temporal a través de sus supervisores y aquella ejercida por el cliente.

Dado el conocimiento previo que las mercaderistas poseen de las empresas temporales, es posible que las mismas tengan en cuenta que su relación contractual es directa con esta empresa y no con el cliente, por lo cual desarrollan su sentido de pertenencia hacia la temporal, sin que esta se vea afectada por su relación con el cliente. Por el contrario, la relación con este último afecta su deseo de permanencia en la labor, dado que se observó que las críticas del cliente afectan directamente la satisfacción de sus necesidades individuales de autorrealización y autoestima.

En otras palabras, de lo anterior es posible concluir que la relación con el cliente no favorece la satisfacción de las necesidades de autorrealización de las mercaderistas, influyendo de esta manera en que las mismas mercaderistas no deseen realizar por largo tiempo las funciones que vienen desempeñando, lo cual afecta su permanencia en el cargo.

En este aspecto que la conformación de sentido de pertenencia se ve afectado por el satisfactorio liderazgo ejercido por el supervisor. Esto se constituye en un factor determinante, ya que evita la rotación de personal, es decir la renuncia continua de mercaderistas. Las mercaderistas perciben a las supervisoras como personas que tratan de facilitar su relación con el cliente y les defienden de este, generando de esta manera un sentido de fidelidad y respaldo hacia ellas, que impide que renuncien ante las dificultades que puedan presentarse, mas por un sentido de lealtad hacia ellas y hacia la empresa temporal, que hacia el cliente o el producto que impulsan.

De acuerdo con lo mencionado, es factible decir que existe una clara ruptura por parte de las mercaderistas, entre el rol ejercido por la empresa temporal y sus supervisores, y el rol ejercido por el cliente, que para este caso puntual, favorece la conformación de su sentido de pertenencia, el cual los trabajadores participantes en el estudio, logran establecer claramente hacia la temporal. Desde el interaccionismo simbólico, el objeto abstracto (Ritzer 2002), que es la idea de lo que debe ser la relación contractual construida por los trabajadores en misión, se establece en dos sentidos: uno el de la relación con la temporal; y otro, la relación construida con el cliente, que está claramente diferenciada.

Dentro de su construcción social, la idea del trato que debe brindar un cliente no se ve satisfecha. Caso contrario lo que ocurre con la temporal. Esto entra a disminuir el impacto negativo de la primera, logrando de esta manera la satisfacción de las necesidades psicológicas y de autorrealización del personal en misión participante en el estudio.

6. EL TRABAJO SOCIAL EN EMPRESAS TEMPORALES

El trabajo social al interior de las organizaciones ha cobrado especial importancia, dada la necesidad de redimensionar el papel de los trabajadores más allá de su rol productivo, comprendiéndole como un ser social cuyas necesidades psicológicas y de autorrealización permean su quehacer diario y su motivación hacia el cumplimiento de los objetivos de la organización. Es en este marco de diálogos entre lo administrativo y lo social, en el cual se desarrolló este estudio.

Uno de los objetivos de esta investigación fue indagar sobre aquellos aportes que los trabajadores de la empresa de servicios temporales pudiesen realizar, para que desde la labor del área de recursos humanos puedan adelantarse estrategias tendientes a fortalecer su liderazgo, su bienestar y su sentido de pertenencia con la organización. Las respuestas obtenidas sumadas a las características del

contexto, la organización y la población posibilitaron ubicar al trabajador social desempeñando un rol mediador y conciliador entre los intereses de las diferentes de las partes involucradas.

Definir la intervención del profesional de trabajo social involucra contemplar los diferentes actores involucrados y los elementos característicos y delimitantes del contexto; incluyendo, por supuesto, la naturaleza y finalidad de su labor. En otras palabras, en el caso de las empresas de servicios temporales –común y erróneamente confundidas con las cooperativas-, resulta necesario tener claridad del marco jurídico que regula el triángulo laboral que se da en este tipo de organizaciones, así como la finalidad de la EST y las necesidades de los trabajadores.

Cuando se logra una mirada panorámica de las diferentes relaciones que se establecen, es cuando se destaca la presencia del trabajo social en el diseño de los programas de bienestar. Mediar entre el fin de la empresa y las necesidades de los trabajadores sin desconocer la naturaleza misma de la profesión y su relación laboral implica, hacer análisis concienzudos de los intereses de ambas partes (EST y trabajadores). Implica apostar por la productividad y la calidad en una escala integral: en los servicios que se prestan, en las condiciones laborales y los mayores niveles de satisfacción posibles. De ahí que el reto del trabajador social consista en primera instancia en lograr la integralidad de su intervención posicionando el área de bienestar como una parte del todo y no un infortunio de gasto: tras esto, el trabajador social debe diseñar procesos que enriquezcan el desempeño y la experiencia dentro de la organización. ¿Cómo? Analizando las necesidades manifiestas y latentes que propendan por un óptimo clima laboral que se verá inevitablemente reflejado en la calidad de los resultados.

Con base en las respuestas obtenidas en la encuesta y el grupo focal, en el caso de la empresa de servicios temporales seleccionada, estos procesos del área de bienestar deben apuntar a la cualificación del personal y el desarrollo de

actividades de recreación para los trabajadores y sus familias –ya que por políticas internas, estas actividades están dirigidas solo al grupo de empleados- y el estudio de otras medidas, como subsidios, guardería, entrega de kits escolares, etc.

Con relación a las capacitaciones y los entrenamientos, cabe mencionar que su importancia radica al tener efectos motivantes en los trabajadores, les permiten ganar confianza, generar sentido de pertenencia, compromiso y una actitud proactiva frente a su trabajo y frente a la vida misma.

Por su parte, es menester del área del área de bienestar dar cuenta a las directivas de las recurrentes inconformidades que expresen los trabajadores, más aún cuando se trata de situaciones que atentan contra la calidad de vida y el bienestar mismo de los colaboradores y con ello su desempeño laboral. En este caso, por ejemplo, fue el fondo de empleados, el cual no cuenta con una imagen positiva entre los trabajadores.

El fondo de empleados suele ser al interior de la organización un aliado estratégico que permite canalizar la atención de un servicio que no puede ser brindado por los procesos de recursos humanos. Adicional al objeto social del fondo de empleados que es el de brindar servicios a sus afiliados, esto les facilita a los mismos la creación de convenios con tarifas preferenciales dada la cantidad de población a la cual se les puede ofrecer. Razón por la cual, se enfatiza en que desde el área de recursos humanos se haga un mayor acompañamiento y seguimiento a las quejas recibidas, con miras a mejorar sus servicios.

Otro elemento que se debe tener en cuenta es la relación de los trabajadores con los clientes. Al abordar específicamente el tema de cómo podrá la empresa fortalecer su sentido de pertenencia, los trabajadores participantes del grupo focal propusieron que la empresa entre a mediar la relación existente con el cliente al cual le prestan sus servicios las mercaderistas, ya que este afecta su deseo de continuar con la organización.

Este proceso de mediación puede realizarse a través de ejercicios de capacitación y entrenamiento al personal en misión que involucren al cliente, buscando que ambos tengan un acercamiento positivo desde la contratación del trabajador. Adicionalmente, es importante incluir a los comités de conveniencia, tanto de la temporal como del cliente, para el manejo de quejas y sugerencias recibidas, no solo de las denuncias que puedan recibirse ya como última instancia, sino también, realizando intervenciones tempranas que puedan permitir el control de las problemáticas manifestadas.

En definitiva, el rol del trabajador social en el ámbito organizacional, específicamente en las empresas de servicios temporales, no deja de ser un desafío que demanda integralidad para humanizar y mediar. Con capacidad analítica, crítica, holista y conciliadora, el profesional debe desarrollar estrategias que procuren el bien común y maximice el impacto del área de bienestar desde una perspectiva estratégica, democrática y participativa. En la que la calidad del servicio también se vea reflejada en la calidad de las condiciones laborales y las relaciones que se establecen entre los diferentes actores.

7. CONCLUSIONES

El objetivo general que orientó este ejercicio investigativo fue: identificar los factores asociados a la motivación que intervienen en la construcción de sentido de pertenencia de los trabajadores misionales adscritos a la empresa de servicios temporales Listos S. A. S, que prestan sus servicios a una de las empresas usuarias. En coherencia con lo anterior, se concluyó que los factores asociados a la motivación que favorecen la conformación del sentido de pertenencia de los trabajadores en misión son el liderazgo ejercido por los supervisores que coordinan sus labores y el trato ofrecido en general por los funcionarios de la organización a este grupo de trabajadores en misión.

Para el logro del objetivo general se formularon dos objetivos específicos que aludieron a dos categorías de análisis: la primera, los aspectos motivacionales existentes en la relación con la empresa temporal y, la segunda, los aspectos interrelacionales del equipo de trabajo.

Ahora bien, en cuanto a los aspectos motivacionales existentes en la relación con la empresa temporal se encontró que en definitiva el conocer y compartir la misión, visión y valores de la empresa influye sustancialmente en la construcción de sentido de pertenencia. Y es que en ello, en definitiva, interviene la significación que tienen los trabajadores en misión de la naturaleza y la finalidad de la organización Listos S.A.S. y la manera como ellos se conciben y se ubican dentro de la empresa en el cumplimiento real de esas promesas de servicio. En resumen, la población de trabajadores participantes en el estudio manifestaron hallar coherencia entre lo planteado por la organización y el proceder de sus funcionarios, así como el estar comprometidos con el alcance de los objetivos y el cumplimento de sus tareas laborales.

En ese proceso de significación de la experiencia en Listos S.A.S., los trabajadores en misión dan cuenta de los aspectos interrelacionales del equipo de

trabajo que cobran aún mayor importancia. En ella se contempla la relación con sus compañeros, sus supervisores y con la empresa misma.

Con relación a los supervisores, los empleados participantes en el estudio dieron cuenta un alto nivel de confianza hacia ellos. Los supervisores son concebidos facilitadores en la relación obrero-patronal y también en un respaldo personal que ayuda a laborar con motivación y compromiso, generando confianza tanto en sus capacidades como en su proceder, lo cual sumado a la buena comunicación alimenta la credibilidad y el respaldo de la organización hacia sus empleados y viceversa.

Igualmente los trabajadores refieren una relación de compañerismo con sus pares mercaderistas y una adecuada comunicación, además de un nivel adecuado de satisfacción frente a los servicios de bienestar y capacitación que reciben por parte de la temporal.

Lo anterior da lugar a los aspectos interrelacionales con la empresa misma. Reconociendo el carácter temporal de la contratación en Listos S.A.S -sujeta a la normatividad vigente- se puede decir que los trabajadores no presentan molestias con la “inestabilidad” laboral, o sea con el cambio de labor cada seis meses. En lo que sí presentan cierto grado de inconformidad puede ser con los servicios del fondo de empleados que está bajo modalidad outsourcing.

Alrededor del tema de la contratación puede concluirse que el personal contratado por una temporal está habituado a este sistema de contratación pues han pasado por otras organizaciones y específicamente en la labor desarrollada por este grupo de personas (mercaderistas) es común la contratación a través de temporales, pero también podría entenderse que la repuesta positiva de los encuestados y del grupo focal frente a la temporal, se genera, no ante su sistema de contratación, sino ante el servicio brindado por los funcionarios de la empresa el cual consideran satisfactorio.

Otra relación que surgió durante la investigación y que no se había contemplado fue la relación con la empresa cliente. Esta relación con la empresa cliente se constituyó como uno de los factores de mayor desmotivación y poca duración de los contratos del personal con la temporal por parte del grupo específico estudiado. Esta relación entra a ser mediada por los supervisores a cargo del manejo de este personal, quienes se muestran de alguna manera como un agente que da balance y que disminuye el impacto negativo entre los trabajadores al brindar un ambiente de trabajo participativo y que ofrece reconocimiento a los empleados.

Con base en todo lo mencionado hasta el momento, la principal conclusión que gira en torno a la intervención en este tipo de escenarios consiste en fortalecer las políticas de bienestar dentro de la organización, de tal manera que las mismas aborden el desarrollo de sus trabajadores desde una perspectiva integral, no solo con el desarrollo de planes de beneficios, sino también apoyándoles a través de planes de capacitación y entrenamiento.

8. RECOMENDACIONES

Tal como se planteó desde el principio de este estudio en una búsqueda de encontrar su justificación, la investigación social en los campos administrativos como el organizacional, ha cobrado especial importancia para los profesionales humanistas que se desenvuelven en él. Esto no solo se debe a la relevancia de impregnar de rigurosidad científica el quehacer diario, sino también a la necesidad de poder "humanizar" aquellos procesos administrativos en los cuales tiene cabida la gestión del trabajador Social, con fin de mejorar la calidad de vida de aquellos con los que interactúa.

En las áreas de Recursos Humanos, en las cuales incursiona el Trabajador Social, se hace necesario transcender de las actividades diarias propias del cargo, al desarrollo de propuestas de intervención, que sean producto de diagnósticos concienzudos y ajustados a las realidad de cada organización, de tal manera que las propuestas que sean presentadas y ejecutadas, realmente puedan buscar la atención de las necesidades sentidas de esa población particular.

Para el caso de la presente estudio, se planteó como objetivo practico: *"Brindar elementos de gestión del talento humano que aporten al rol del trabajador social al interior de las organizaciones misionales, para la construcción de un adecuado sentido de pertenencia por parte de sus trabajadores temporales",* y con miras al cumplimiento de este objetivo se abordó desde la perspectiva de los actores sus propuestas, las cuales fueron planteadas en los hallazgos del presente documento.

Desde el trabajo social se encuentra un campo en lo administrativo, no solo fértil para la intervención social, sino también ávido de la misma. Un espacio donde puede desarrollarse un dialogo que permita establecer puntos de encuentro entre

el humanismo y lo administrativo para garantizar el bienestar de los trabajadores que se desenvuelven en el escenario organizacional.

Particularmente, para el caso de las organizaciones Misionales, en las cuales se desarrolla un triángulo laboral, es de especial importancia la existencia de políticas de Bienestar que procuren el adecuado desarrollo de la relación entre todos sus actores y desde luego su bienestar.

En referencia al proceso realizado en Listos S.A.S. cabría sugerir el desarrollo de planes de acción que busquen facilitar la relación que el trabajador en misión desarrolla con las empresas clientes, más allá de aquello que está enmarcado por la legislación laboral colombiana y que atañe a las empresas temporales y desde luego a las empresas clientes beneficiarias de esa fuerza de trabajo. Sería interesante realizar la construcción de un plan de intervención orientado a facilitar el acercamiento entre los trabajadores y las empresas, en procura del mejoramiento de esa relación obligada entre todas las partes.

Adicional a lo anterior, sería de interés poder realizar un estudio del clima Organizacional de esta empresa temporal, abarcando mayor población en misión, prestando sus servicios con diferentes clientes y establecer posibles comparativos entre ellos, de tal manera que se aborden aquellas “buenas practicas” propias de cada cliente, que pueden ser un factor diferenciador no solo en el sentido de pertenencia del trabajador, sino también en su nivel de satisfacción dentro de la organización.

El estudio realizado arrojó diferentes aprendizajes, puesto que en el desarrollo del mismo surgió una categoría de investigación que no había sido prevista y que permitió conocer más de cerca un aspecto que no había sido previsto, el cual fue el relacionamiento con el cliente, que en definitiva tiene un impacto importante en el deseo de permanencia del trabajador dentro de la empresa, y a su vez,

también permitió establecer factores humanos que agregan valor a la empresa, como el adecuado ejercicio del liderazgo, que permite la fidelización de los trabajadores.

En conclusión, este estudio nos permitió conocer más de cerca un campo poco estudiado como lo es el de las empresas en Misión, y conocer desde la perspectiva de sus actores aquellos aspectos relevantes para la conformación de su sentido de pertenencia a través de la rigurosidad científica poder construir conocimiento para su intervención, desde la perspectiva del Trabajo Social.

BIBLIOGRAFÍA

AKTOUF, Omar. La administración: entre la tradición y renovación. Cali: Talleres de Artes Gráficas del Valle, 2009.

BLANCO RIVERA, Óscar Andrés. Las empresas de servicios temporales en Colombia. En: Revista Latinoamericana de Derecho Social Instituto de Investigaciones Jurídicas UNAM. Julio-diciembre, 2007, nº 5, p

BECERRA VICTORIA, Sandra. Proceso de gestión humana de la empresa PROING S.A. desde la percepción y necesidad de sus empleados y directivos. Trabajo de grado Trabajadora social. Cali: Universidad del Valle, Facultad de Humanidades, Escuela de Trabajo Social y Desarrollo Humano, 2007.

BECKHARD, Richard. Desarrollo Organizacional, estrategias de intervención humana para el desarrollo de Organización. México Editorial Fondo educativo Iberoamericano, 1973.

BERRÍO, Octavio. Conversaciones entre la Administración y el trabajo Social. En: Revista Prospectiva. Octubre, 2014, nº 17, p. 417 a 438.

BUILES VASQUEZ, Adriana María; MUÑOZ ALVAREZ, Ana; GARCIA QUINTANA, Gicela; MUÑOZ ALVAREZ, Myriam, MUÑOZ ALVAREZ Sara. Estrategias gerenciales para fortalecer el sentido de pertenencia en los docentes de la Institución Educativa santa Sofía, Dos Quebradas. Trabajo de grado especialización en Gerencia educativa Manizales. Universidad Católica de Manizales, Centro universitario de Investigación y Educación Abierta y a Distancia, 2011

CANTONI IBARRA, Félix. El factor humano en la organización. Bogotá. Intermedio Editores, 2002.

CASTILLO ÁLVAREZ, Octavio Andrés. Percepción que tiene del Clima Organizacional los servidores públicos del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar en el Centro Mixto Ladera de Cali. Trabajo de grado Trabajador social. Cali: Universidad del Valle, Facultad de Humanidades, Escuela de Trabajo Social y Desarrollo Humano, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto; VILLAMIZAR, Germán Alberto y MADARRIAGA, Ricardo. Introducción a la Teoría general de la administración. México: Editorial Mc Graw Hill, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en la organización. México McGraw Hill e Interamericana S.A., 2002

CHIAVENATO. Idalberto *Administración de recursos humanos.* Mexico McGraw – Hill 2 edición (1994).

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 50 (28 de diciembre de 1990). Por la cual se introducen reformas al Código Sustantivo del Trabajo y se dictan otras disposiciones. Diario oficial Bogotá, D.C., 1993.

COLOMBIA. MINISTERIO DE TRABAJO. Cartilla: Empresas de Servicios Temporales. Bogotá: El Ministerio, 2008. 5 p.

COLOMBIA. PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. Decreto 4369 (4 de diciembre 2006). Por el cual se reglamente el ejercicio de la actividad de las Empresas Servicios Temporales y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial Bogotá, D.C., 2006. Nº 46472.

COLOMBIA. PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. Decreto 3769 (12 de noviembre de 2004). Por el cual se adiciona el Decreto 933 de 2003. Diario oficial Bogotá, D. C., 2004. Nº 45734.

COLOMBIA. PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. Decreto 1530 (26 de agosto de 1996). Por el cual se reglamentan parcialmente la Ley 100 de 1993 y el Decreto-ley 1295 de 1994. Diario oficial Bogotá, D. C., 1996. Nº 42864.

COLOMBIA. PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. Decreto 1481 (7 de Julio de 1989). Por el cual se determinan la naturaleza, características, constitución, regímenes interno de responsabilidad y sanciones, y se dictan medidas para el fomento de los fondos de empleados**.** Diario oficial Bogotá, D. C 1989.

COLOMBIA. PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. Ley 79 (23 de diciembre de 1988). Por la cual se actualiza la legislación cooperativa en Colombia. Diario Oficina Bogotá, D.C. 1988.

COSTA, Joan. Identidad Corporativa. México: Editorial Trillas, 2006.

ESPINOSA, Monica, MACEDA, Adolfo y JETZARELLY, Brenda. Cómo aplicar el Merchandising en las Pequeñas Empresas para Aumentar su Competitividad Editado por la Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso. 2013. P 34

ETKIN, Jorge y SCHVARSTEIN, Leonardo. Identidad de las Organizaciones, Invariancia y cambio. México: Editorial Paidos, 1995.

FORERO, Maria Carolina; RINCON MORALES, Ximena; VELANCIA, Maria Victoria. Motivacion, liderazgo y sentido de pertenencia. Clima Organizacional Flores de Valvanera LTDA. Trabajo de Grado, Trabajo Social, Bogota. Universidad de la Salle, Facultad de Trabajo Social, Desarrollo Humano y Calidad de Vida. 2008

GARCIA SOLARTE, Mónica. Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual Cuadernos de Administración, núm. 42, julio-diciembre, 2009, pp. 43-61 Universidad del Valle, Cali, Colombia

GERGEN, Kenneth. Construccionismo social, aportes para el debate y la práctica. Bogotá: Ediciones Unidades, 2007.

GOMEZ VELEZ, María Alejandra. Calidad de vida laboral, en empelados temporales del valle de Aburrá. En Revista Ciencias estratégicas Julio-Diciembre, 2010, Vol 18 p. 225-236

KOTLER, Philip. Dirección de Marketing , Conceptos Esenciales. Editorial Perarson 2002. P 87

LONDOÑO, Claudia. Cómo sobrevivir al cambio: inteligencia emocional y social en la empresa. España: FC Editorial, 2009.

MUCHINSKY, Paul M. Psicología aplicada al trabajo. México: Editorial Adamsa impresiones S.A., 2007.

MUÑOZ BRICEÑO, Paola Andrea. El sentido de pertenencia como estrategia organizacional para el aporte de los objetivos de la empresa. Trabajo de grado especialista en gestión del Desarrollo Administrativo. Bogota. Universidad Militar Nueva Granada, Facultad de Ciencias Económicas en gestión del Desarrollo Administrativo, 2014

RAMIREZ PALTA, Martha Lucía y VILLOTA CASTILLO, Beatriz Eugenia. Análisis del Clima Organizacional en Fríos y Congelados LTDA. Trabajo de grado Trabajadora Social. Cali: Universidad del Valle, Facultad de Humanidades, Escuela de Trabajo Social y Desarrollo Humano, 2000.

REEVE John Marshall. Motivación y Emoción. México: Editorial Mc Graw Hill, 2003.

ROBBINS, Stephen P. y JUDGE, Timothy A. Comportamiento Organizacional. Mexico. Editorial Pearson, 2009.

SANCHEZ QUINTERO, María Herminia. Análisis de los procesos de Talento Humano Secretaria de Educación Municipal de Yumbo. Trabajo de grado Trabajadora social. Cali: Universidad del Valle, Facultad de humanidades, Escuela de Trabajo Social y Desarrollo Humano, 2000.

VILLOTA, Lina Maria. Tesis: Flexibilidad laboral y contratación temporal en el área metropolitana de Cali 1983-1997. Trabajo de grado Economista. Cali: Universidad del Valle, Facultad de Ciencias Sociales y económicas, 2002.

ANEXOS

ANEXO A: TABLAS

Tabla 1: Liderazgo

30. ¿Cómo considera usted que la empresa podría facilitar la conformación de un mejor liderazgo?	
No respondió nada	13
Con mayor motivación para los empleados.	1
Continuar con capacitaciones de diferentes temas de interés.	1
De la manera como se está haciendo en el grupo de supervisores en capacitaciones para formarnos y transmitirle a nuestros equipos.	1
Deberían hacer talleres de formación más seguido.	1
Formando un grupo el cual aporte ideas y expectativas laborales.	1
Hacen más reuniones grupales y haciendo más proceso de unión y liderazgo para una meta en común.	1
Mediante los procesos de capacitación.	1
Total	20

Tabla 2: Capacitación

43. ¿En qué temas desearía recibir capacitación por parte de la empresa?	
No respondieron nada.	6
Actualizaciones sobre merchadising	1
En Excel, en organización empresarial, enfoques gerenciales, informes.	1
En programas más avanzados y siempre proponer mejoras continuas.	1
En salud ocupacional, en medio ambiente, etc.	1
En sistemas.	1
En tecnología - sistemas.	1
Excel	1

Impuestos y contabilidad.	1
Paquete office	1
Prevención en accidentes de trabajo. Beneficios sobre la caja de compensación.	1
Sería bueno que nos capacitaran en tema de familia y no solo laborales.	1
Sobre administración y merchandansig	1
Talleres de trabajo en equipo, líder, de.	1
Temas para entregarle a mi equipo de trabajo y que sean útiles para su vida laboral y personal, como: actitudes y aptitudes, métodos para lograr metas.	1
Total	20

Tabla 3. Bienestar

49. ¿Qué servicios de bienestar para sus empleados, adicionales a los que conozco me gustaría que fuesen ofrecidos?	
No respondieron nada.	12
Actitud personal, motivación, liderazgo.	1
Auxilio de estudios para empleados. Subsidiar transporte y herramientas tecnológicas.	1
Ayuda en estudios superiores, económica, beca de estudios o subsidio. Facilidades o ayudas para vivienda, viaje, etc. Subsidio para compra equipos tecnológicos o transporte.	1
Guardería para los hijos de los empleados. Auxilios para estudio.	1
Más facilidades de transporte para las personas que viven muy lejos de la empresa y turnos de descanso con algún tipo de refrigerio.	1
Prestamos porque si no estuviera la doctora Carmen Tulia no sé si prestarían.	1
Sería bueno incluir a las familias en el paseo de fin de año.	1
Subsidio para estudiar, becas para estudiar.	1
Total	20