The background of the page features a large, faint watermark of the seal of the University of San Carlos of Guatemala. The seal is circular and contains a central figure, likely a saint or historical figure, surrounded by various symbols and text. The text around the seal includes "UNIVERSITAS SAN CAROLUS GUATEMALAE" and "ACADEMIA CONCEPTA 1676".

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA -CIEPs-  
“MAYRA GUTIÉRREZ”**

**“FACTORES QUE INFLUYEN EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL  
PERSONAL ADMINISTRATIVO, (ESTUDIO EXPLORATORIO EN  
RESTAURANTES, 2012)”**

**RICARDO ALVARO CASTILLO MAURICIO  
SONIA IVETTE MÉNDEZ**

**GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2012**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA -CIEPs-  
“MAYRA GUTIÉRREZ”**

**“FACTORES QUE INFLUYEN EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL  
PERSONAL ADMINISTRATIVO, (ESTUDIO EXPLORATORIO EN  
RESTAURANTES, 2012)”**

**INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO AL HONORABLE  
CONSEJO DIRECTIVO  
DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

**POR**


**RICARDO ALVARO CASTILLO MAURICIO  
SONIA IVETTE MÉNDEZ**

**PREVIO A OPTAR EL TÍTULO DE  
PSICÓLOGOS**

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE**

**LICENCIADOS**

**GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2012**



**CONSEJO DIRECTIVO  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

**DOCTOR CÉSAR AUGUSTO LAMBOUR LIZAMA  
DIRECTOR**

**LICENCIADO HÉCTOR HUGO LIMA CONDE  
SECRETARIO**

**JAIRO JOSUÉ VALLECIOS PALMA  
REPRESENTANTE ESTUDIANTIL  
ANTE CONSEJO DIRECTIVO**



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO - CUM-  
9ª. Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"  
Tel. 24187530 Telefax 24187543  
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

CC. Control Académico  
CIEPs.  
Archivo  
Reg. 034-2012  
DIR. 2049-2012

De Orden de Impresión Informe Final de Investigación.  
Proyecto Extraordinario de Graduación

02 de noviembre de 2012

Estudiantes

**Ricardo Alvaro Castillo Mauricio**  
**Sonia Ivette Méndez**  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Edificio

Estudiantes:

Transcribo a ustedes el **ACUERDO DE DIRECCIÓN DOS MIL TREINTA Y SEIS GUIÓN DOS MIL DOCE (2036-2012)**, que literalmente dice:

**“DOS MIL TREINTA Y SEIS:** Se conoció el expediente que contiene el Informe Final de Investigación, del Proyecto Extraordinario de Graduación, titulado: **“FACTORES QUE INFLUYEN EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO”**, (Estudio Exploratorio en Restaurantes, 2012), de la carrera de: Licenciatura en Psicología, realizado por:

**Ricardo Alvaro Castillo Mauricio**  
**Sonia Ivette Méndez**

**CARNÉ No. 2001-19665**  
**CARNÉ No. 2001-21245**

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por Licenciado Lionel Antonio de León Pleitez y revisado por Licenciada Astrid Lorena Montenegro Zacarias. Con base en lo anterior, se **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Informe Final para los trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para Elaboración de Investigación de Tesis, con fines de graduación profesional.”

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

✓  
Doctor César Augusto Lambour Lizama  
DIRECTOR INTERINO





ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-  
9ª. Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"  
Tel. 24187530 Telefax 24187543  
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

CIEPs 1959-2012  
REG: 034-2012  
REG: 034-2012

## INFORME FINAL

Guatemala, 29 de octubre 2012

SEÑORES  
CONSEJO DIRECTIVO  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO

Me dirijo a ustedes para informarles que la Licenciada Astrid Lorena Montenegro Zacarias ha procedido a la revisión y aprobación del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN DEL PROYECTO EXTRAORDINARIO DE GRADUACIÓN** titulado:

**“FACTORES QUE INFLUYEN EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO .”**  
**(Estudio Exploratorio en Restaurantes, 2012**

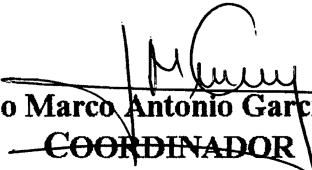
ESTUDIANTE:  
**Ricardo Alvaro Castillo Mauricio**  
**Sonia Ivette Méndez**

CARNE No.  
2001-19665  
2001-21245

CARRERA: Licenciatura en Psicología

El cual fue aprobado por la Coordinación de este Centro el día 26 de octubre 2012 y se recibieron documentos originales completos el día 26 de octubre 2012, por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes para obtener ORDEN DE IMPRESIÓN

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**

  
Licenciado Marco Antonio García Enríquez  
COORDINADOR

Centro de Investigaciones en Psicología-CIEPs. “Mayra Gutiérrez”





**ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS**  
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO - CUM -  
9ª. Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"  
Tel. 24187530 Telefax 24187543  
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

Escuela de Ciencias Psicológicas  
Revisión e Información  
CUM/USAC  
**RECIBIDO**  
30 OCT 2012  
FIRMA: *[Signature]* HORA 17:10 Registro 34-12

**CIEPs: 1960-2012**  
**REG: 034-2012**  
**REG 034-2012**

**Guatemala, 29 de octubre 2012**

**Licenciado Marco Antonio García Enríquez,**  
**Centro de Investigaciones en Psicología**  
**-CIEPs.-"Mayra Gutiérrez"**  
**Escuela de Ciencias Psicológicas**

**Licenciado García:**

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he procedido a la revisión del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN, DEL PROYECTO EXTRAORDINARIO DE GRADUACIÓN** titulado:

**"FACTORES QUE INFLUYEN EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO."**  
**(Estudio Exploratorio en Restaurantes, 2012)**

**ESTUDIANTE:**  
**Ricardo Alvaro Castillo Mauricio**  
**Sonia Ivette Méndez**

**CARNÉ No.**  
**2001-19665**  
**2001-21245**

**CARRERA Licenciatura en Psicología**

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE** el día 25 de octubre 2012 por lo que solicito continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

*[Signature]*

**Licenciada Astrid Lorena Montenegro Zacarias**  
**DOCENTE REVISOR**



Guatemala, 15 de octubre de 2012

Licenciado  
Marco Antonio García Enríquez  
Coordinador Centro de Investigaciones en  
Psicología –CIEPs- “Mayra Gutiérrez”  
CUM

Estimado Licenciado Garcia:

Por este medio me permito informarle que he tenido bajo mi cargo la asesoría de contenido del Informe Final de investigación titulado “FACTORES QUE INFLUYEN EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO (ESTUDIO EXPLORATORIO EN RESTUARANTES 2012)” realizado por los estudiantes:

	CARNÉ
Maria Veronica Pineda Benavídes	199819164
Ruby López Mazariegos	200021923
Ricardo Álvaro Castillo Mauricio	200119665
Sonia Ivette Méndez	200121245

El trabajo fue realizado a partir del 21 de junio al 04 de octubre de 2012.

Esta investigación cumple con los requisitos establecidos por el CIEPs por lo que emito DICTAMEN FAVORABLE y solicito se proceda a la revisión y aprobación correspondiente.

Sin otro particular, me suscribo,

Atentamente,  


Licenciado Lionel Antonio de León Pleitez  
Psicólogo  
Colegiado No. 942  
Asesor de contenido



Guatemala 08 de octubre de 2012

Licenciado  
Marco Antonio García Enríquez  
Coordinador Centro de Investigaciones en Psicología  
-CIEPs- "Mayra Gutiérrez"  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
**CUM**

Licenciado García:

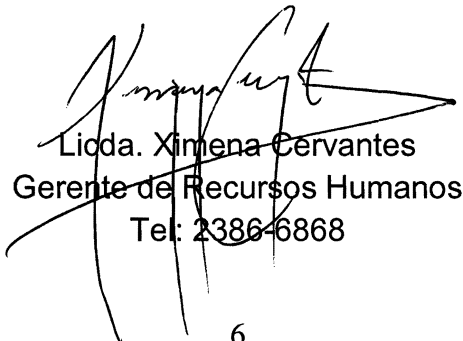
Deseándole éxito al frente de sus labores, por este medio le informo que los estudiantes:

Maria Veronica Pineda Benavides Carné 199819164  
Ruby López Mazariegos Carne 200021923  
Ricardo Álvaro Castillo Mauricio Carné 200119665  
Sonia Ivette Méndez Carné 200121245

Realizaron en esta institución 15 entrevistas al personal administrativo como parte del trabajo de Investigación titulado: "FACTORES QUE INFLUYEN EN LA SATISFACCION LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO (ESTUDIO EXPLORATORIO EN RESTAURANTES, 2012) en el periodo comprendido del 2 de septiembre al 15 de septiembre del presente año, en horario de 8:00 a 10:30horas.

La estudiante en mención cumplió con lo estipulado en su proyecto de Investigación, por lo que agradecemos la participación en beneficio de nuestra institución.

Sin otro particular, me suscribo,



Lidia Ximena Cervantes  
Gerente de Recursos Humanos  
Tel: 2386-6868



**PADRINOS DE GRADUACIÓN**

**POR RICARDO ALVARO CASTILLO MAURICIO**

**KARIN ZUSELLI DE LA CRUZ DUARTE DE CASTILLO**

**LICENCIADA EN PSICOLOGÍA**

**COLEGIADO 1597**

**POR SONIA IVETTE MÉNDEZ**

**LUCRECIA VERÓNICA MÉNDEZ CASTELLANOS**

**LICENCIADA EN PSICOLOGÍA**

**COLEGIADO 3317**

## **ACTO QUE DEDICO**

A Dios:

Por la vida y a lo largo de ella darme tantas bendiciones que me han permitido alcanzar sueños y lograr esta meta en especial.

A mis Padres: Francisco Horacio Castillo H y Alba Azucena Mauricio S

Por darme la vida, por sus cuidados, dedicación, sacrificios, enseñanzas y en especial por todo su amor, también por darme una familia con principios y valores, los cuales me han ayudado a lo largo de estos años a ser una mejor persona y ahora un profesional, a ellos mi agradecimiento infinito.

A mis hermanas: Vilma, Brenda y Vivian

A ellas mi gratitud y mi amor por el apoyo y motivación que siempre han representado para mí.

A mi esposa: Karin de la Cruz

Por ser mi amor, mi compañía y fuente diaria de motivación.

A mis hijos: Ana Cecilia y Ricardo Andrés

Por ser ellos luz para el futuro, orgullo y un regalo de Dios

Ricardo Alvaro Castillo Mauricio

## **ACTO QUE DEDICO A:**

A Dios: Por darme el regalo de la vida y su misericordia.

A mi Hijo: Sam Méndez por ser el motor que impulsa mi vida día a día, por ser el más maravilloso ser de la tierra y hacerme muy feliz.

A mi Mami: Sonia Méndez por ser el mejor ejemplo de fortaleza y lucha constante.

A mis Abuelitos: Héctor Méndez y en especial Vicky de Méndez (Mamagiña) por cuidarme, por su amor incondicional, dedicación y entrega.

A mi Familia: Tíos: José Manuel, Carlos, Lorena, Almy, Johnny y en especial Thelma, Rolando y Carmencita por sus consejos y apoyo incondicional. Primos: por lindo momentos compartidos y sobrinos.

A todos mis Amigos: En especial Alex, Tati, Rony, Wendy, Rossy, Albita, Rosario, Lesly, Sophy, Choco, Barney, Tito, Danny, Manolo, Alfreddito, Donato, Javier y Julio por apoyarme en todo momento.

Cada uno de ustedes ha sido de inspiración y motivación para mi vida.

Sonia Ivette Méndez

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios:

Por darnos el regalo de la vida

A la Universidad de San Carlos de Guatemala:

Por formarnos académicamente en esta prestigiosa y reconocida casa de estudios.

A nuestras familias:

Por el apoyo y motivación constante durante el desarrollo de nuestra carrera universitaria.

A la Licenciada Ximena Cervantes de Subway de Guatemala, S.A.

Por brindarnos la oportunidad de realizar esta investigación con el personal administrativo, agradeciendo la colaboración del personal y de la organización evaluada.

Al Lic. Lionel de León:

Por su simpatía y asesoría constante en el transcurso de este trabajo de investigación con fines de graduación.

A nuestros padrinos:

Por su apoyo y cariño

# ÍNDICE

Resumen

Prólogo

## CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

### 1.1 Planteamiento del Problema y Marco Teórico

1.1.1 Planteamiento del problema..... 5

1.1.2 Marco Teórico..... 9

1.2 Delimitación..... 28

## CAPÍTULO II TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

2.1 Técnicas .....33

2.2 Instrumentos.....34

## CAPÍTULO III PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1 Características del lugar y la población..... 35

3.1.1 Características del lugar..... 35

3.1.2 Características de la población..... 36

3.2 Análisis descriptivo de la muestra..... 36

3.3 Análisis de contenido de la muestra.....39

3.3.1 Factores externos de la satisfacción laboral.....41

3.3.2 Factores internos de la satisfacción laboral.....57

## CAPÍTULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones.....75

4.2 Recomendaciones.....76

Bibliografía

Anexos

## RESUMEN

Toda persona trabajadora se encuentra en la búsqueda constante de su satisfacción laboral como parte esencial para mantener su salud mental, como principal fuente de superación. Se indago a través del estudio exploratorio del personal administrativo en una franquicia de comida rápida norteamericana, así como también los factores que coadyuvan en la satisfacción o insatisfacción laboral, se exploró la satisfacción laboral mediante una guía de entrevista que abordo el concepto en sus dos factores: factores internos y factores externos. En el primero se exploró todo lo relacionado a propios métodos reconocimiento, responsabilidad, utilización de capacidades promoción, sugerencias y variedad de tareas, y en el segundo grupo de factores se abordaron las condiciones físicas, compañeros superior inmediato remuneración, relación dirección-trabajador, gestión, horario estabilidad y prestaciones adicionales. Las entrevistas se aplicaron a 15 trabajadores del área administrativa, cuyas respuestas se analizaron mediante marcos émicos. Los resultados señalan que la mayoría de los eventos de satisfacción laboral son generados por los factores internos como reconocimiento y trabajo en si mientras que los demás factores internos como responsabilidad y ascenso no evidencian satisfacción pero tampoco coadyuvan a su insatisfacción. Por otro lado, la mayoría de los eventos de insatisfacción laboral son generados por los factores externos como relaciones interpersonales y salario, mientras los demás factores externos como condiciones de trabajo, supervisión y seguridad en el trabajo, en su mayoría no evidencian insatisfacción pero tampoco coadyuvan a su satisfacción

## PRÓLOGO

El trabajo es una actividad humana con un fin predeterminado: la elaboración de los bienes materiales para la satisfacción de las necesidades. Actualmente el factor humano es el componente más importante en las organizaciones donde se conjugan factores humanísticos y productivos, dejando atrás las viejas concepciones en las que se entendía al trabajador como objeto o mercancía. Es importante tomar en cuenta que toda persona nace con muchas oportunidades de poder tener un crecimiento laboral que lo ayude a alcanzar su plenitud como el maravilloso ser viviente que es, no obstante en su desarrollo, es afectado por su ambiente, el cual influye de determinada forma según la experiencia de cada colaborador. Por lo anteriormente expuesto, con la presente investigación tiene como finalidad, conocer los factores que influyen en la satisfacción laboral del personal administrativo de los restaurantes SUBWAY por medio de un estudio exploratorio y cómo estos factores influyen en la satisfacción laboral de la población evaluada para comprobar cuáles de ellos afectan y/o benefician de forma positiva o negativa a cada colaborador, así mismo, proponer acciones de mejora para coadyuvar al nivel de satisfacción laboral.

Por consiguiente se considera que es de gran importancia la evaluación de estos factores, debido a que las aportaciones sobre el mismo hacen hincapié en el significado que adquiere tanto, para el individuo y para la sociedad, la relevancia de la realización plena de las capacidades y conocimientos de cada colaborador y cómo influye en la satisfacción laboral de cada uno de ellos haciendo énfasis en crear una cultura de reconocimiento de todos los empleados por las tareas y labores destacables que permitan incrementar de esta forma el sentimiento de gratificación realizando cambios positivos entre el colaborador y la organización.

# **CAPÍTULO I**

## **I. INTRODUCCIÓN**

El presente estudio fue realizado en el área administrativa de los restaurantes SUBWAY, franquicia norteamericana presente en el país desde 1996. Tomando en cuenta la totalidad de la población que está compuesta por 15 personas entre hombres y mujeres, comprendidas entre las edades de 19 y 43 años de edad, con nivel de escolaridad mínima de primaria y en su mayoría estudiantes universitarios, con funciones administrativas tales como: actividades contables, recursos humanos, asistencia a gerencias, jefaturas, digitación, mercadeo, recepción, informática y asistencia a departamentos que permitirá determinar a través de una metodología de investigación cualitativa exploratoria con la cual se pretendió determinar los factores que influyen en la satisfacción laboral de los colaboradores y así coadyuvar a su salud mental.

Para determinar los factores que influyen en la satisfacción laboral se utilizará la entrevista semiestructurada, la cual está diseñada para obtener información acerca los aspectos internos y externos de dicha satisfacción en la realidad guatemalteca.

La información obtenida permitirá conocer cualitativamente la situación actual de satisfacción laboral de los colaboradores y específicamente los factores internos y externos que influyen en la satisfacción laboral.

Los resultados indican los factores que coadyuvan a la satisfacción laboral de los colaboradores y específicamente los factores internos y externos que influyen en la satisfacción laboral. Los investigadores plantean un plan de mejora mediante recomendaciones que abarquen tanto los factores internos como externos para evitar incrementar la insatisfacción laboral y sí incrementar la satisfacción laboral, coadyuvando a la salud mental de la población estudiada.



## **1.1 Planteamiento del problema y marco teórico**

### **1.1.1. Planteamiento del problema**

La globalización, la crisis económica, el alto costo de la vida son algunos de los aspectos que están afectando negativamente el mundo laboral actual. El desempleo es alto en muchos países y cada día existen menos puestos de trabajo disponibles. Los salarios que ofrecen muchas empresas para las plazas vacantes existentes se encuentran por debajo del mercado y no cubren, muchas veces, las obligaciones que tienen los trabajadores en términos de hipoteca, préstamos personales. Mientras que las tareas y obligaciones que debe realizar el trabajador son muchas lo que repercute en su desenvolvimiento social, familiar, profesional, deportivo, comunitario y demás que coadyuvan a la salud mental del trabajador.

Cuando los empleados de estas organizaciones perciben que no existe un balance equitativo entre lo que dan y lo que reciben de las empresas donde laboran, por tanto, en el área administrativa de la organización objeto de estudio se han presentado en los empleados características que reflejan y manifiestan actitudes que indican un alto grado de inconformidad en sus diferentes departamentos que reflejan que dan como resultado un bajo rendimiento laboral y lo que evidencia una falta de motivación para realizar las actividades a su cargo, que desembocan en estrés, apatía, conflictos entre compañeros, chismes y resistencia al cambio entre otros.

Esto afecta directamente en forma personal y laboral, porque sintiéndose de esa manera les es difícil desempeñar sus funciones de una forma efectiva y eficiente y por lo tanto no permite la conservación de la salud mental de los trabajadores. Derivado de estos antecedentes se abordarán factores que serán tomadas como variables de satisfacción e insatisfacción laboral llamados también factores internos y como externos que coadyuvan a dicha satisfacción. De esto se parte y considera importante determinar los factores que coadyuvan a la satisfacción laboral con que cuentan los trabajadores de la organización y se hace referencia a los factores tanto externos: como internos que consideramos importantes abordar,

estos factores son: condiciones físicas refiriéndose a espacios inadecuados y hacinamiento que pueden ser motivos de roces entre compañeros; también se pretende estudiar si existe tal compañerismo y como lo manifiestan y sienten y los trabajadores su interacción en el día a día. Se pretende establecer cómo se encuentra el liderazgo que ejerce el jefe inmediato en el área de trabajo y como la relación es determinante en cuanto a su motivación, expectativas y satisfacción laboral, otro factor en el que interesa profundizar el de la parte salarial y/o remuneración que cada trabajador recibe y como lo perciben acorde a la inflación, al costo de la canasta básica y la vida en general que nos permitirá ver realmente la importancia de este aspecto de la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos de la organización. Se toma en cuenta también la relación y la interacción que existe entre trabajadores y los directivos de la organización con el fin de saber cuál es la percepción de los trabajadores en cuanto a la relación que sostienen los dueños, directivos, gerentes con su personal para tener una noción más amplia y acertada de la percepción de los trabajadores hacia sus patronos, considerando también la gestión como factor externo y cómo ésta pueda muchas veces afectar la salud mental del trabajador, y limitarlo por procesos tal vez obsoletos y administrativos hacia un mejor desempeño de sus funciones. Adicional, los horarios de trabajo de entrada o salida pueden ser también un factor determinante al momento de pretender conocer en cuánto coadyuva en la satisfacción laboral, ya que de acuerdo al lugar donde se resida, la distancia hacia el trabajo, el horario de salida y entrada, los horarios de almuerzo muy tarde o muy temprano pueden alterar de gran manera el sentido de satisfacción ya que si no tienen un vehículo propio para movilizarse o no cuentan con un recurso de transporte propio pueden después de un tiempo manifestar llegadas tardías, solicitar permisos de salida antes de su horario, ausentarse sin permiso, en general este factor es importante en cualquier organización si no se cuenta con una medida adecuada que pueda reducir este estrés y de esta forma contribuya a la propia estabilidad laboral del trabajador. Con este estudio pretende sacar a luz y conocer de mejor forma el sentimiento o percepción de pertenencia de los trabajadores con la organización, y a su vez también conocerá cómo los

trabajadores perciben su estabilidad en su puesto de trabajo o si tienen presiones, coacciones o zozobra derivada de despidos injustificados, si el ambiente laboral se presta para pensar o crear un clima de incertidumbre a cada trabajador. Así también, se indaga acerca de la percepción de los trabajadores en cuanto a las prestaciones adicionales que devenga o adquiere y como estas sirven de paliativo y ayuda real al trabajador.

Se consideraran los factores internos como indicadores de satisfacción laboral y que tienen relevancia en la salud mental del trabajador, por lo que se describe si la empresa da libertad a sus trabajadores se implementan métodos propios de trabajo y si es así como estos métodos han ayudado, aportado o injerido en mejores resultados para la organización y el desarrollo del trabajador, vemos también la importancia y se considera el factor del reconocimiento laboral si hay establecidos mecanismos que reconozcan al buen trabajador o si por el contrario no existe forma o método que reconozca al empleado sobresaliente y destacado que haya contribuido en poca o gran medida en el del trabajador; algo que va muy de la mano y nos interesa determinar es si la satisfacción laboral puede pasar por la responsabilidad en su trabajo, y si muchos o pocos de los trabajadores de la empresa se sienten satisfechos con cumplir únicamente y son responsables con su trabajo asignaciones y horarios y si esta es la única motivación y satisfacción que tienen, interesa saber si el hecho de que conformismo existe y si la utilización de capacidades individuales está enfocada a dar más de sí, y si la organización se preocupa por desarrollar a sus trabajadores, capacitarlos y exhortarlos a ser más profesionales como trabajador y como personas en sí, o si esto sirve únicamente para diversificar el trabajo y las asignaciones que los trabajadores tienen, cargándoles más trabajo o si propician el reconocimiento o la valoración como personas.

Y por último, se pretende conocer por medio de este estudio si la organización tiene también un plan o una estrategia de promociones a puestos, si los empleados pueden optar a desarrollarse profesionalmente dentro y fuera de la

organización, y si el ser destacado y contar con estudios universitarios o un título les puede hacer considerados para un acenso o una promoción a una mejor área de trabajo.

Por tales razones se cree importante el estudio de los factores internos y externos que influyen en la satisfacción laboral de los trabajadores porque si bien es cierto se cuenta con acuerdos, cartas, códigos, entre otros, que regulan todos los temas laborales, también es necesario mostrar áreas de oportunidad a las organizaciones, no solo al objeto de estudio; para mejorar o inclusive implementar procesos que puedan contribuir a cada vez satisfacer más al colaborador y dándole la importancia que realmente tiene como fuerza para echar a andar cualquier organización y contribuir en gran medida a su salud mental y a darle más importancia por parte de las empresas al hecho que cada persona es un ser individual con necesidades y sentimientos que necesita constantemente sentirse adaptado y parte de un entorno social, laboral y familiar adecuado y que el factor humano es quizá el más importante recurso con el que cuentan las organizaciones, y que la falta de reconocimiento, subvaloración, entre otros solamente sule necesidades económicas y no realizada y satisface individualmente al trabajador y estos estudios pretenden hacer que la organización reevalúen constantemente y diseñen planes de mejoramiento en todos sus procesos orientado a la satisfacción y en mayor medida a la lealtad de sus colaboradores y concientizarlos de la importancia de su labor dentro de la organización.

El planteamiento de la necesidad de pensar en el trabajador como un usuario con necesidades individuales sentimientos y emociones y que también requiere experiencias gratificantes a nivel laboral acompañadas de una retroalimentación asertiva que contribuya a afianzar una cultura de diálogo y de alto sentido de pertenencia la cual se ve proyectada al exterior mediante la satisfacción al realizar sus labores diarias provocando la tan deseada salud mental que contribuye a su desarrollo individual y grupal.

### **1.1.2. Marco teórico**

Cuando se describe algún tema relacionado al aspecto laboral se debe partir por mencionar que existen organizaciones como la OIT, (Organización internacional del Trabajo) fundada sobre el principio constitucional de que la paz universal y permanente sólo puede basarse en la justicia social y la formación del derecho de trabajo a todos los seres humanos a perseguir su bienestar material y su desarrollo espiritual en condiciones de libertad y dignidad, de seguridad económica y en igualdad de oportunidades; esto como el resultado de una sociedad esclavista que termina con la muerte del esclavo; sociedad feudal concentrada en mantener el poder sobre el subordinado aunque ya no le da muerte, por mencionar algunas sociedades explotadoras; pero en la actualidad no hay tanta diferencia en cuanto a las condiciones laborales brindadas a cualquier empleado con la diferencia que ahora no es regla general la muerte del “esclavo” por medio de “tortura” y a pesar de contar por mencionar alguna.

La declaración de Derechos de Virginia, una de las primeras cartas de derechos humanos, realizada en 1776 donde el gobierno tiene la obligación de velar por el común beneficio, protección y seguridad del pueblo, nación o comunidad, donde el crecimiento de la industria hace menos posible esta misión convirtiéndolo en un ideal inalcanzable debido al deseo insaciable de las organizaciones en incrementar la rentabilidad a toda costa incluyendo la reducción de costos tanto de materia prima como del recurso humano.

Por otra parte La Declaración de los Derechos del Hombre y del Ciudadano en 1789 donde se declaran los derechos a la libertad, propiedad, seguridad y la resistencia a la opresión donde solo se queda en frases idealizadas donde los resultados reales no logran ni siquiera rozar este sueño debido a la creciente necesidad del ser humano de establecerse en un lugar de trabajo que le proporcione un mínimo de ingresos para parcialmente cubrir sus necesidades básicas.

Así también se puede hacer mención de la carta de trabajo que antecedió a la OIT y donde se establecen postulados en relación con la enseñanza, el trabajo de menores y de las mujeres y sus salarios, jornada laboral, descanso, trabajo nocturno, higiene y seguridad, derecho de asociación, migración de los trabajadores, la huelga, seguro social, trabajo de marinos, inspección del trabajo y de la organización permanente para elaborar acuerdos con fuerza legal, lo cual ciertos aspectos resultan ser absurdos como en el caso de los sueldos basados en una canasta básica ridícula con la cual no vive ninguna familia por más que tenga dos integrantes cuando menos, no digamos en el caso de familias numerosas y de escasos recursos donde las cantidades impuestas supuestamente “reguladas y estudiadas cuidadosamente”, resultando ser insuficiente para cubrir las necesidades más básicas del ser humano.

Por tanto, en 1947 por primera vez se recopiló en un solo texto las disposiciones que regulaban las relaciones entre empleadores y trabajadores en Guatemala, lo que conocemos como el Código de Trabajo, que contiene artículos como los que se mencionan a continuación que se consideran de los más importantes:

Artículo 88.- Salario o sueldo es la retribución que el patrono debe pagar al trabajador en virtud del cumplimiento del contrato de trabajo o de la relación de trabajo vigente entre ambos. Salvo las excepciones legales, todo servicio prestado por un trabajador a su respectivo patrono, debe ser remunerado por éste.

El cálculo de esta remuneración, para el efecto de su pago, puede pactarse:

- a) Por unidad de tiempo (por mes, quincena, semana, día u hora);
- b) Por unidad de obra (por pieza, tarea, precio alzado o a destajo); y
- c) Por participación en las utilidades, ventas o cobros que haga el patrono, pero en ningún caso el trabajador deberá asumir los riesgos de pérdidas que tenga el patrono.

Artículo 89.- (Reformado por el Artículo 3 del Decreto 64-92 del Congreso de la República). Para fijar el importe del salario en cada clase de trabajo, se deben tomar en cuenta la intensidad y calidad del mismo, clima y condiciones de vida.

Artículo 91.- El monto del salario debe ser determinado por patronos y trabajadores, pero no puede ser inferior al que se fije como mínimo.

Artículo 92.- Patronos y trabajadores deben fijar el plazo para el pago de salario, sin que dicho plazo pueda ser mayor de una quincena para los trabajadores manuales, ni de un mes para los trabajadores intelectuales y los servicios domésticos.

Artículo 103.- Todo trabajador tiene derecho a devengar un salario mínimo que cubra sus necesidades normales de orden material, moral y cultural y que le permita satisfacer sus deberes como jefe de familia.

Artículo 116.- La jornada ordinaria de trabajo efectivo diurno no puede ser mayor de ocho horas diarias, ni exceder de un total de cuarenta y ocho horas a la semana.

La jornada ordinaria de trabajo efectivo nocturno no puede ser mayor de seis horas diarias, ni exceder de un total de treinta y seis horas a la semana.

Tiempo de trabajo efectivo es aquel en que el trabajador permanezca a las órdenes del patrono.

Trabajo diurno es el que se ejecuta entre las seis y las dieciocho horas de un mismo día.

Trabajo nocturno es el que se ejecuta entre las dieciocho horas de un día y las seis horas del día siguiente.

La labor diurna normal semanal será de cuarenta y cinco horas de trabajo efectivo, equivalente a cuarenta y ocho horas para los efectos exclusivos del pago de salario. Se exceptúan de esta disposición, los trabajadores agrícolas y ganaderos y los de las empresas donde labore un número menor de diez, cuya labor diurna normal semanal será de cuarenta y ocho horas de trabajo efectivo, salvo costumbre más favorable al trabajador. Pero esta excepción no debe extenderse a las empresas agrícolas donde trabajan quinientos o más trabajadores.

Artículo 117.- La jornada ordinaria de trabajo efectivo mixto no puede ser mayor de siete horas diarias ni exceder de un total de cuarenta y dos horas a la semana.

Jornada mixta es la que se ejecuta durante un tiempo que abarca parte del período diurno y parte del período nocturno.

No obstante, se entiende por jornada nocturna la jornada mixta en que se laboren cuatro o más horas durante el período nocturno.

Dentro de los artículos relacionados a seguridad social se encuentran:

Artículo 118. La jornada ordinaria que se ejecute en trabajos que por su propia naturaleza no sean insalubres o peligrosos, puede aumentarse entre patronos y trabajadores, hasta en dos horas diarias, siempre que no exceda, a la semana, de los correspondientes límites de cuarenta y ocho horas, treinta y seis horas y cuarenta y dos horas que para la jornada diurna, nocturna o mixta determinen los dos artículos anteriores.

Artículo 126. Todo trabajador tiene derecho a disfrutar de un día de descanso remunerado después de cada semana de trabajo. La semana se computará de cinco a seis días según costumbre en la empresa o centro de trabajo.

Artículo 130.- (Reformado por el Artículo 6 del Decreto 64-92 del Congreso de la República). Todo trabajador sin excepción, tiene derecho a un período de vacaciones remuneradas después de cada año de trabajo continuo al servicio de un mismo patrono, cuya duración mínima es de quince días hábiles. El hecho de la continuidad del trabajo se determina conforme a las reglas de los incisos c) y d) del Artículo 82.

Artículo 197. Todo patrono está obligado a adoptar las precauciones necesarias para proteger eficazmente la vida, la salud y la moralidad de los trabajadores.

Para este efecto debe proceder, dentro del plazo que determine la Inspección General de Trabajo y de acuerdo con el reglamento o reglamento de este capítulo,



a introducir por su cuenta todas las medidas de higiene y de seguridad en los lugares de trabajo que sirvan para dar cumplimiento a la obligación anterior.

Artículo 198.- Todo patrono está obligado a acatar y hacer cumplir las medidas que indique el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social con el fin de prevenir el acaecimiento de accidentes de trabajo y de enfermedades profesionales.

Dentro de las prestaciones laborales mínimas también se encuentran:

Bono 14: que es una prestación laboral que todo empleador debe pagar a sus trabajadores adicional e independiente del aguinaldo, igual al 100% del salario o sueldo ordinario mensual del trabajador, siempre que hubiere laborado al servicio del empleador durante un año ininterrumpido y anterior a la fecha de pago. Si la duración de la relación laboral fuere menor de un año, la prestación será proporcional al tiempo laborado. (Artículo 1 y 2 del Decreto Gubernativo 42-92).

La Bonificación Incentivo: Es la prestación establecida para estimular y aumentar la productividad de los trabajadores del sector Privado. No forma parte ni sustituye el salario mínimo establecido y debe ser convenida en las empresas de mutuo acuerdo con los trabajadores conforme a los sistemas de productividad y eficiencia que se establezcan. (Artículos. 1, 2, y 3 del Decreto 78-89 reformado por el decreto 7-2000 y 37-2001). El artículo 1o. del decreto número 37-2001 con vigencia a partir del 6 de agosto del año 2001, establece que cualquiera que sea la actividad en que se desempeñe un trabajador, la bonificación incentivo será de doscientos cincuenta quetzales (250.00) que debe ser pagada junto al sueldo mensual devengado, en sustitución de la bonificación incentivo a que se refieren los Decretos 78-89 y 7-2000 ambos del Congreso de la república.

El aguinaldo equivale al 100% del sueldo o salario ordinario mensual que los trabajadores devenguen por un año de servicios continuos o la parte proporcional correspondiente.(Artículos. 102, inciso j de la Constitución, y 1o. de la Ley

Reguladora de la Prestación del Aguinaldo para los Trabajadores del Sector Privado Decreto 76-78).

Se podría citar el Código de Trabajo en su totalidad y así poder conocer los artículos con los que cuentan los trabajadores para realizar su labor dentro de cualquier organización y que a veces resulta ser el desconocimiento de todas estos derechos y obligaciones los que hacen que se incumpla la ley, favoreciendo la explotación y condiciones de trabajo no dignas.

No se debe dejar de mencionar aspectos como las distinciones que se hacen por raza, sexo, idioma, religión, donde la Carta de las Naciones Unidas en 1945 intenta promover niveles de vida más elevados, trabajo permanente para todos y condiciones de progreso y desarrollo económico y social, siendo el tráfico de influencias, “recomendaciones”, pago de antiguas deudas las más utilizadas para que no se dé un proceso de selección justo, siendo situaciones como éstas el principal obstáculo para cumplir el objetivo de esta carta

En la mayoría de las sociedades las personas pasan un tercio de su tiempo diario en el trabajo e incluso se ha dicho que “el trabajo representa la actividad individual más intensa, temporalmente más amplia y física, cognitiva y emocionalmente más exigente e influyente de la vida personal (Weinert, 1985). La satisfacción laboral puede verse como un fin en sí mismo dado que generalmente los individuos prefieren evitar el dolor o las situaciones no placenteras y buscar incansablemente el placer o felicidad.

El trabajo es una actividad humana, consciente, con un fin predeterminado: la elaboración de los bienes materiales para la satisfacción de las necesidades. Según Karl Marx (1978), define el trabajo como “La actividad racional encaminada a la producción de objetos útiles, la asimilación de las materias naturales al servicio de las necesidades humanas, la condición natural de la vida humana, independiente de las formas de vida y común a todas las normas sociales por

igual” (pág. 130-137). El hombre en sus estadios iniciales que tuvieron la duración aproximada de 980.000 años a 1.000,000, el trabajo se realizó en forma de cooperación simple comunitaria y las labores eran exclusivamente de recolección, caza y pesca y durante ese tiempo el ser humano vivió en un estado de indigencia. Ryndina Karataev y otros (1983), concretan que la organización cooperativa del trabajo implica, por una parte, la ejecución en común de ciertas actividades económicas – construir chozas, cazar grandes animales, limpiar la maleza de los senderos, cortar árboles, roturar nuevos campos -, y por otra, la ayuda mutua entre familias diferentes en el trabajo cotidiano. Sin embargo en todos los estadios de desarrollo, se encuentra la división natural del trabajo, de acuerdo a la edad o al sexo. El lento aprendizaje de nuevas técnicas, conocimientos y descubrimientos, permitieron el apareamiento, al lado del producto necesario para la supervivencia de la comunidad, un excedente. Las funciones de este excedente fueron: constituir una reserva de víveres, permitir la división social del trabajo y propiciar el crecimiento de la población. De este punto en adelante, la evolución de la economía en la sociedad avanza porque las fuerzas productivas la impulsan hacia adelante, lo que marca en última instancia el paso de un estadio inferior a uno superior de la sociedad es el avance de las fuerzas productivas. Para producir el hombre necesita de los objetos que va a modificar y los medios que va a utilizar. Los medios de producción están integrados por el objeto de trabajo y los medios de trabajo. La unión de los objetos y medios de trabajo, conforman los medios de producción; la fuerza de trabajo y los medios de producción forman las fuerzas productivas. El desarrollo de las fuerzas productivas constituye el motor de la historia de la sociedad. En este proceso se conocen dos tipos de apropiación de los medios de producción: la apropiación social y la apropiación privada, realizada por personas particulares. A su vez, la propiedad social adquiere dos formas: la comunitaria primitiva, en ella, todos los miembros de la comunidad eran dueños de los medios de producción; la propiedad socialista: que a su vez se dio de dos formas: la propiedad social representada por el Estado (de la industria). Y la propiedad cooperativa (De la tierra dedicada a la agricultura). La propiedad privada tiene también varias formas:

esclavista, feudal y capitalista. Así también la propiedad de la producción mercantil simple.

El rasgo fundamental de la producción capitalista relacionando el capital la plusvalía y el salario es la contratación de la fuerza del trabajo, el dueño del dinero y de los medios de producción se convierte en capitalista precisamente con este acto. La plusvalía se convierte en ganancia cuando el capitalista vende la mercancía y el precio de venta le resta el precio de costo y lo que le queda es la ganancia, es decir que se define como el valor creado por el obrero durante el tiempo de trabajo excedente y que es apropiado por el capitalista. De una forma más simple la plusvalía no es nada más que el precio de venta menos el precio costo lo cual incluye el salario pagado a un trabajador que es por debajo al valor de su producción.

Los eventos históricos ocurridos en 1954 con el inicio del conflicto armado interno y más recientemente las catástrofes naturales, del terremoto de 1976, el huracán Mitch, 1998 y la tormenta tropical Stan en el 2005, tuvieron grandes repercusiones en la vida, la nutrición y la salud mental de los guatemaltecos, en especial el tema de la salud mental y dado que la mayoría de la población en riesgo, que vive en lugares donde las condiciones de vida apenas propician el mínimo para poder sobrevivir, por aparte, habrá que tomarse en cuenta la migración de personas desde las áreas rurales hacia los cascos urbanos, fenómeno que empezó con más fuerza desde el terremoto de 1976, todos estos acontecimientos han agravado el tema de la salud mental en y hacia la población, adicional de otros factores: sociales, demográficos y sociopolíticos, que han sido agravantes adicionales para la inestabilidad colectiva e individual en los guatemaltecos, pero principalmente para la salud mental, por eso es importante y urgente trabajar sobre bases sólidas y urgentes este tema, sobre todo en las poblaciones más afectadas, por el conflicto armado interno, por la migración y por la segregación derivada de estos factores.

Se deben promover reformas para en el sector de salud, instituciones privadas, públicas y no gubernamentales que fomenten el acceso a servicios de salud integral y no enfocados únicamente a la salud física sino mas bien incentivando la mejora integral del tema de salud mental. Sin embargo y a pesar de la situación anterior mencionada, es desalentador notar que los esfuerzos por mantener y mejorar la salud mental de los guatemaltecos; ha trascendido que los temas emergentes y las prioridades en estos tiempos son otras y están enfocadas en palear la crisis alimentaria y de violencia atendiendo todos y enfocados todos a la forma y no al fondo. Pocas instituciones han enfocado su interés por resolver o coadyuvar esta problemática en un país donde un porcentaje alto es analfabeta y en extrema pobreza, donde son pocos los esfuerzos que se realizan y una ligera interpretación de las carencias en salud mental sin haber realizado un análisis de los escenarios de trabajo que son y deben ser necesarios para palear el tema en sí; está claro que la problemática esta poco estudiada y mucho menos abordada, desde un punto de vista conceptual y apegado a la realidad guatemalteca, donde la violencia es el pan de todos los días y donde el tema de salud mental constituye solo títulos de libros de psiquiatría guardados en las bibliotecas, donde no hay apoyo para los temas de salud integral, donde el gobierno tiene solo una institución que vela por la salud mental como parte del ministerio de salud, que hace poco o nada y que sus recursos son escasos aun para realizar una intervención mediática y no cuentan con programas reales y concretos que contribuyan al sostenimiento de la salud mental. Existe una gran debilidad en el sistema público y privado ya que en el país existen aproximadamente 32 establecimientos de salud mental ambulatorios, y la mayoría de estos enfocados en niños y adolescentes, derivado de eso suponemos que la salud mental en Guatemala está regida por un modelo clínico con enfoque individual e institucional y de acuerdo a eso según la definición de salud mental que propone” Martin Baró, donde la salud mental es definida como la dimensión de relaciones entre personas y grupos más que un estado individual” señala entonces, que los argumentos y factores antes descritos en Guatemala, la salud mental es parte de nuestra historia y que se hace necesario elaborar mecanismos y modelos adecuados a nuestra

realidad de convivencia aprendizaje y de la relación del sujeto con su entorno, por ende los temas relacionados a la salud mental coadyuvan a mantener un entorno adecuado y sano desde la perspectiva de la relación que deben tener y mantener siempre las personas con su desempeño diario y tomando en cuenta que todo está enfocado a como se sienten las personas en sus hogares, relaciones y con el entorno social y laboral ya que la salud mental puede definirse como el estado físico, mental y social de bienestar, que hace énfasis en la relación entre cuerpo mente y normas sociales, de manera que el individuo tiene que tener una integración y un equilibrio de factores que se traduzcan en interacción entre el cuerpo, la mente y las normas sociales a seguir. Otra definición de salud mental es la capacidad de los individuos y los grupos de encontrar el bienestar individual y común, enfocado en las relaciones sanas ajustadas a un marco de justicia, tolerancia y equidad con el máximo de felicidad y efectividad con su entorno físico y emocional. Esta capacidad de las personas y de los grupos de interactuar entre sí y con el medio ambiente donde se desarrollan, la finalidad es promover el bienestar, el desarrollo y el uso óptimo de las potencialidades psicológicas, cognitivas, enfocadas al logro de las metas individuales y colectivas, mediante actitudes en concordancia o no de la justicia y el bien común. Newstrom, (2003) “Las actitudes forman un conjunto mental que afecta la manera de ver algo” (p. 246). La salud implica más que una ausencia de enfermedad, un estado de ánimo y de armonía, consigo mismo y con los demás, por supuesto sin dejar a un lado la parte física, que es parte también integral de la salud que nos permite el desempeño de todas las actividades diarias personales y por supuesto laborales y es en este último estado es donde más se pueden manifestar indicios de alguna conducta o síntoma que involucre emociones y cogniciones que afectan la salud mental del colaborador.

Referente a la cita textual Pose Fernández, Coralia señala:

Según la OMS los servicios de salud mental están cubiertos de forma mínima, especialmente en los países en vía de desarrollo, donde

aproximadamente el 28% de los países carecen de presupuestos específicos la salud mental. De los países que poseen dichos presupuestos, el 37% gasta menos del 1% de sus presupuestos sanitarios en salud mental. También el informe indica que los gastos en salud mental equivalen a menos del 1% del presupuesto de salud en general de estos países, y que en el 62% de los países en vías de desarrollo y en el 16% en los países desarrollados. Por lo que hay un claro desequilibrio entre el impacto de los trastornos mentales y los recursos dedicados a los servicios de salud mental (pag.19)

En las últimas cinco décadas, a nivel mundial ha habido un aumento significativo de los trastornos de salud mental y también esto ha incidido en el aumento del porcentaje de individuos que padecen o presentan enfermedades físicas debido a la disminución de la función inmune, dado que la salud mental y la población está altamente influenciada por muchos factores, entre ellos los sociales y económicos y que estos factores a su vez están ajenos a las coberturas del gobierno y al poco interés en fomentar y cubrir este segmento de salud y esta tendencia puede afectar en forma negativa la salud mental.

Las necesidades de las personas con trastornos mentales traspasan los límites tradicionales de cobertura, la pobreza es el factor más alto de riesgo para favorecer los trastornos y sus derivados, sin dejar por un lado a la violencia, la poca oportunidad de desarrollo entre otros. Los problemas de salud mental son comunes en la población en general, estimando que de cada cinco personas una puede presentar algún síntoma de trastorno mental, ligado a incapacidades de productividad, representando grandes riesgos para el óptimo desempeño de las actividades ocupacionales diarias. La relación entre trabajo y salud mental, está enfocada a una mejor calidad de vida para desempeñarse de forma óptima en su ambiente laboral debido a que el trabajo es fuente de salud. Mediante el trabajo, las personas logran acceder a una serie de cuestiones favorables para la mantención de un buen estado de salud. Una comunidad o un país mejoran el

nivel de salud de su población cuando aseguran que todas las personas en condiciones de trabajar puedan acceder a un empleo que satisfaga no sólo sus necesidades económicas básicas, sino que llene también los otros aspectos positivos del trabajo. “La historia de Guatemala es una explotación constante y por el contrario, una determinación del pueblo a cambiar las circunstancias. El pueblo maya fue conquistado por el español Pedro de Alvarado durante el primer parte del siglo XVI y fue hasta el 15 de septiembre de 1821 cuando Guatemala ganó su independencia de España. Desde la independencia de Guatemala su pueblo ha continuado luchando por su derecho a participar en la política de su país. Los primeros sindicatos fueron formados por artesanos y colaboradores del ferrocarril, de fincas de bananos y de los puertos durante los años `20s y el Departamento Nacional de Labor fue creado en el año 1925 pero con limitaciones para los colaboradores en huelga. “Los sindicatos sufrían ataques durante la presidencia del General Jorge Ubico, de 1930 a 1944. Durante esta época las palabras ´unión´, ´colaborador´, ´huelga´ y ´derechos laborales´ fueron prohibidas en el vocabulario cotidiano. Personas que las usaban eran consideradas como comunistas y estaban sujetos a castigos; muchas fueron a la cárcel. Los diez años de 1944 a 1954 se refieren a menudo como “los diez años de primavera”. En 1944 Juan José Arévalo ganó una victoria arrolladora con el programa “socialismo espiritual”. La nueva constitución dio el derecho a votar a todos los adultos y los programas de Arévalo incluían programas de bienestar, la construcción de escuelas y hospitales, un programa de alfabetización, y los derechos de los colaboradores a tener representación y a hacer huelgas fueron ampliados. Jacobo Arbenz, el próximo presidente popular, empezó a hacer unas reformas agrarias que fueron acciones que amenazaron directamente las corporaciones norteamericanas que dominaban el panorama político del país. Arbenz fue apoyado por campesinos, estudiantes, y sindicalistas, y firmó la Ley de Reforma Agraria en julio del año 1952. Como resultado de las reformas las tierras ociosas y recuperadas por el gobierno fueron distribuidas a más de 100,000 familias guatemaltecas y la United Fruit Company (UFCO) de los EE.UU. perdió más de la mitad de su tierra. La Agencia de Inteligencia Central (CIA) de los Estados



Unidos, el dirigente que también estaba en el consejo de administración de la UFCO, apoyó a la deposición de Arbenz y coordinó un golpe que tomó el poder de Arbenz en 1954. Los avances durante estos años incluyeron una jornada laboral de ocho horas, salarios mínimos, regulación de cómo podían trabajar los niños y las mujeres, vacaciones pagadas, el derecho a organizarse, pacto colectivo, el derecho a hacer huelgas, tribunales laborales y un sistema de seguridad social. El primer código de labor fue establecido en el año 1947.

El conflicto armado comenzó en el año 1960 y continuó hasta el año 1996. Fue una época de altibajos para los sindicatos. Cuando el presidente Arbenz fue forzado a abandonar su posición como presidente, siendo remplazado por el Coronel Carlos Castillo Armas y "todos los sindicatos establecidos fueron disueltos, los líderes fueron detenidos y asesinados, y organizaciones entre los campesinos fue prohibida... La CIA hizo una lista de 70 mil 'sospechosos políticos' que incluyó muchos sindicalistas. En 1961 solo había 50 sindicatos reconocidos. Era prohibido para los sindicatos participar en política y las justificaciones de hacer una huelga fueron limitadas." Sin embargo, los años '70s tuvieron un aumento en la industrialización y también en la participación sindical. En 1976 el Comité Nacional de la Unidad Sindical fue formado. En 1984 y 1985 centenares de sindicalistas ocuparon una fábrica de botellas de Coca-Cola que iba a cerrarse ilegalmente. Después de un año los colaboradores ganaron su lucha y la fábrica se quedó abierta. Asesinatos por motivos políticos fueron tan comunes durante el conflicto armado que el liderazgo de la mayoría de los sindicatos fue matado o forzado a exilio. A pesar de la firma de los Acuerdos de Paz en el año 1996 el sector de labor organizado continúa sintiendo opresión y oposición y continúa luchando a diario para asegurar sus derechos a trabajar, salarios justos y condiciones humanas para trabajar". Reed, Thomas F. And Brandow, Karen. (1996) *The Sky Never Changes: Testimonies from the Guatemalan Labor Movement* (Cornell University Press: New York) recuperado el 19 de marzo de 2009, del sitio Web de Union de Trabajadores de Quetzaltenango: <http://utqguatemala.tripod.com/spanishhome/id6.html>.

En la actualidad el movimiento sindical ha perdido la visión de la razón de su existencia, la cual es dedicarse al estudio, mejoramiento y protección de sus respectivos intereses económicos y sociales, razón por la cual dichas instituciones han perdido credibilidad, ya que sus principales dirigentes se han perpetuado en los puestos de dirección de los órganos que integran los mismos, constituyéndolos en su modus vivendi, olvidando trabajar por las causas que dieron origen al movimiento y por las cuales fueron nombrados; siendo los sindicatos una forma de agrupación por medio de la cual los colaboradores pueden agruparse para cambiar o mejorar las condiciones de contratación, sin dejar de mencionar que aunque no directamente los sindicatos fueron creados gracias a la insatisfacción laboral de los colaboradores.

En Guatemala, al igual que en otros países de la región Latinoamericana, uno de los principales obstáculos para mejorar la situación de los colaboradores son las regulaciones existentes. Las cuales, en lugar de promover un clima de confianza y de cooperación entre colaboradores y patronos, favorecen la desconfianza y el oportunismo ya que se ha hecho un mal uso de estas normas para el beneficio propio de las organizaciones por las bajas delimitaciones de dichas regulaciones. No es casualidad que más del 75 por ciento de todos los guatemaltecos en edad de trabajar laboran en actividades informales ya que no ven un beneficio adicional a mantenerse sujetos a un patrono cuando los salarios, las condiciones laborales y la naturaleza del trabajo no le proporciona ni de cerca lo necesario para subsistir.

La crisis económica que actualmente se vive en Guatemala, provocan una sobrevaloración del trabajo al ser éste escaso puesto que existen poca demanda laboral y sí mucha oferta laboral, donde el ofertante de servicios accede a prestarlos bajo condiciones minoritarias. Este hecho puede tener el efecto de acentuar las características positivas de estar empleado, frente al carácter negativo asociado a la experiencia del desempleo. El desempleo puede tener algunas consecuencias negativas, como el empeoramiento de las condiciones de

trabajo, mayor aceptación a salarios bajos, menor reivindicación por parte de los colaboradores.

Méndez, E. (2012, 01 de Mayo). Condiciones laborales afectan a trabajadores. *El Periódico*, p.2. Publica: "Al menos el 70% de las empresas radicadas en Guatemala incumple las leyes laborales y una idéntica proporción de los colaboradores se desenvuelve en condiciones precarias, ya que al 27 de abril, se recibieron en la dependencia según datos del Ministerio de Trabajo y Previsión Social 4,610 quejas por ese motivo, mientras que en 2011 las denuncias contra los patrones ascendieron a 8,602; indicando que siete de cada 10 entidades violan las regulaciones establecidas en favor de los derechos de sus colaboradores. Además, tanto estimaciones de esa institución como del Ministerio de Economía establecen que el 70% de los guatemaltecos incluidos en la población económicamente activa (PEA) no percibe el salario mínimo. Dicho porcentaje queda fuera de la legalidad laboral, pues no goza de bonificaciones e incentivos, no se le pagan horas extras y muy pocos se ven beneficiados por los servicios del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS)." Además una gran parte de las organizaciones han hecho costumbre la prestación de servicios por medio de facturación, descuento al propio colaborador de la cuota patronal de IGSS, ficticiamente realizar el pago de salario mínimo para luego descontarlo de las comisiones generadas por las ventas por mencionar algunas situaciones "laborales" que se dan hoy en día.

Un gran número de investigaciones han logrado demostrar que la satisfacción o insatisfacción laboral están relacionadas con muchos comportamientos y donde los resultados son de gran importancia para los propios individuos fuera y dentro de una organización.

Thompson, McNamara y Hoyle (1997) mencionan que el estudio de la satisfacción laboral, o la reacción afectiva individual hacia el trabajo o sus muchas facetas ha sido de gran interés para los (las) investigadores(as) de las ciencias de la

conducta, desde el primer trabajo de Hoppock en 1935. Cranny, Smith y Stone (1992, citados en Thompson, McIvamura y Hoyle, 1997) realizaron una estimación según la cual se publicaron más de 5,000 estudios sobre satisfacción en el trabajo desde 1930.

El trabajo es considerado como una actividad propia del ser humano, donde la producción humana tiene sentido en cuanto a la riqueza poseída y acumulada por el hombre, dando como resultado, el trabajo como el medio para lograr su supervivencia y catalogada como una tarea obligatoria que determina lo productivo o no productivo que debe llegar a ser el ser humano como parte de una sociedad y como miembro activo de un grupo, lo cual da sentido a su vida individual coadyuvando a su salud mental. La misma modernidad no puede concebirse sin que exista un propio desenvolvimiento del ser humano dentro de sus actividades laborales y por tanto adecuar el entorno de sus necesidades para su propia supervivencia. Si bien es cierto, el trabajo resulta ser el medio establecido para lograr la supervivencia del ser humano se debe tomar en cuenta que la misma dinámica laboral lo absorbe en forma física, mental, emocional y socialmente, pero poco se toma en cuenta el desarrollo del ser individual dentro de la dinámica laboral que a la larga resulta ser la mejor manera en que el ser humano logra desenvolverse integralmente. Para el común de las personas el trabajo trata de una necesidad a que están sometidos para subsistir; se pueden mencionar algunas teorías relacionadas al trabajo como: los marxistas ven el trabajo como la expresión de la lucha del hombre contra la naturaleza. Los teólogos consideran que el trabajo tiene la finalidad de ejercer un dominio sobre la naturaleza puesta al servicio y disposición del hombre. La psicología lo relaciona con lo que hay que realizar, la técnica, quien organiza y quien ejecuta. Hegel agradece a la actividad profesional, que el hombre se adecúa al trabajo que no es más que la sumisión y aceptación. Aristóteles menciona que el hombre busca la felicidad, que solo puede hallarse en la actividad del pensamiento, que no es afín con el trabajo, el cual es degradante. Adam Smith plantea el trabajo como productor de riqueza al formular la teoría del valor-trabajo, ubicando al trabajo como fuente única del valor

de cambio del producto y al colaborador como una mercancía. El trabajo sea visto como una superposición del hombre ante la naturaleza por razones divinas o no, o la manera de llevarlo a cabo, siendo una contradicción a la naturaleza del hombre en su incansable búsqueda de la felicidad, como medio de adquisición de riquezas por intercambio y degradación; el ser humano debe y tiene la necesidad de buscar el trabajo como medio para la subsistencia de él individualmente como el de su familia, por ello tantos convenios, cartas, códigos y demás documentos que intentan mejorar las condiciones en que se realizan cada una de las tareas dentro de las organizaciones, aunque estos no sean más que los documentos que rigen los supuestos “derechos” del colaborador, y muy bien utilizados por las organizaciones para brindar las condiciones mínimas no así las mejores o necesarias dadas al colaborador por el trabajo realizado.

Existen diferentes perspectivas teóricas desde las que se ha destacado la importancia del trabajo en el desarrollo de una actividad. Por ejemplo: Hendrick (1995), desde una perspectiva psicoanalítica, señala que el trabajo está asociado a la necesidad innata de desarrollo corporal e intelectual y añade principios de placer y realidad. Otros autores como Vroom (1964), indican que una de las propiedades del trabajo es la de requerir de una actividad física o mental para su realización, sugiriendo la existencia de un nivel óptimo de actividad que vendría dado por dos fuerzas contrapuestas: la necesidad del organismo de realizar una actividad física o mental y el estado aversivo producido por una actividad continuada, pero cuando se habla de satisfacción en el trabajo no se habla de otra cosa como definen Davis y Newstrom (2002) “un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con que los colaboradores ven su trabajo” (p.246) las cuales producen actitudes del colaborador ante su propio trabajo que no son más que los sentimientos, pensamientos e intenciones de actuar relacionados a ello y que determinan en gran parte la forma en que los colaboradores perciben su ambiente, el compromiso con las acciones que se pretenden y por último su propio comportamiento. Davis y Newstrom (2002) definen percepción como “la forma singular en que cada persona ve, organiza e

interpreta su entorno” (p.11), todo esto deviene de las características de su personalidad, períodos cronológicos o contextos sociales y tienden a actuar acorde a sus percepciones y que estas sean compatibles a sus propias expectativas haciendo que preste especial atención a ciertas características de su ambiente laboral produciendo malentendidos en relación a acontecimientos en el trabajo y resistencia a la búsqueda constante de nuevas experiencias resultando en conformismo o acomodamiento. Por otro lado Schermerhurn, Hunt y Osborn (2005) estiman que la satisfacción laboral es “el grado en el cual los colaboradores experimentan sentimientos positivos o negativos hacia su trabajo” (p.118), dos elementos cabe destacar en ésta definición: la caracterización de la satisfacción como un sentimiento en sentido positivo (satisfacción propiamente dicha) o negativo (insatisfacción) y el hecho de que ese sentimiento puede tener distintos grados de intensidad en uno u otro sentido. En general, las distintas definiciones que diferentes autores han ido aportando desde presupuestos teóricos, no siempre coincidentes, reflejan la multiplicidad de variables que pueden incidir en la satisfacción laboral, las circunstancias y características del propio trabajo y las individuales de cada colaborador condicionarán la respuesta afectiva de éste hacia diferentes aspectos del trabajo ya que los colaboradores poseen su propia disposición personal al tomar una postura ante sus actividades laborales dando como resultado una afectividad positiva o negativa, lo cual genera la necesidad de explorar los factores internos y externos de la satisfacción laboral. Una de las teorías que más ha influido en el área de la satisfacción laboral es la formulada por Herzberg (1959), denominada teoría de los dos factores o teoría bifactorial de la satisfacción incluso citada por otros autores como Vroom y Deci (1999). “Herzberg postuló la existencia de dos grupos o clases de aspectos laborales: un grupo de factores extrínsecos y otro de factores intrínsecos”. (p.786) Los factores extrínsecos o higiénicos están relacionados con la insatisfacción, pues se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo las cuales son administradas y decididas por la organización fuera del control de los colaboradores. Los principales factores higiénicos son: el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión

que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas y directrices de la empresa, el clima de relaciones entre la empresa y las personas que en ella trabajan, los reglamentos internos, el estatus y el prestigio, y la seguridad personal, entre otros, que se encuentran dentro del contexto y se sitúan en el ambiente externo que circunda al colaborador.

Herzberg destaca que, tradicionalmente, sólo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de los colaboradores: el trabajo era considerado una actividad desagradable, y para lograr que las personas trabajaran más, se hacía necesario apelar a premios e incentivos salariales, liderazgo democrático, políticas empresariales abiertas y estimulantes, es decir, incentivos externos al colaborador, a cambio de su trabajo. Más aún, otros incentivan el trabajo de las personas por medio de recompensas (motivación positiva), o castigos (motivación negativa). Según las investigaciones de Herzberg, cuando los factores higiénicos son óptimos, sólo evitan la insatisfacción de los colaboradores, pues no consiguen elevar consistentemente la satisfacción, y cuando la elevan, no logran sostenerla por mucho tiempo. Pero cuando los factores higiénicos son pésimos o precarios, provocan la insatisfacción de los colaboradores.

A causa de esa influencia, más orientada hacia la insatisfacción, Herzberg los denomina factores higiénicos, pues son esencialmente profilácticos y preventivos: evitan la insatisfacción, pero no provocan satisfacción. Su efecto es similar al de ciertos medicamentos: evitan la infección o combaten el dolor de cabeza, pero no mejoran la salud. Por el hecho de estar más relacionados con la insatisfacción, Herzberg también los llama factores de insatisfacción.

Por otra parte los factores intrínsecos o motivacionales, están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el colaborador ejecuta. Por esta razón, los factores motivacionales están bajo el control del colaborador, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña que involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor

responsabilidad y dependen de las tareas que el colaborador realiza en su trabajo. Tradicionalmente, las tareas y los cargos han sido diseñados y definidos con la única preocupación de atender a los principios de eficiencia y de economía, suprimiendo los aspectos de reto y oportunidad para la creatividad individual. Con esto, pierden el significado psicológico para el colaborador que los ejecuta y tienen un efecto de "desmotivación" que provoca apatía, desinterés y falta de sentido psicológico ya que la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar.

Se ha comprobado que la distinción entre factores higiénicos y motivadores es importante y útil, ya que existen diferencias individuales en términos de la importancia relativa concedida a uno y otros factores y donde debe ponerse especial atención en coadyuvar a la disminución de la insatisfacción laboral del colaborador mediante la ideación de mejoramientos en los factores higiénicos que en su mayoría son regulados legalmente como lo es el salario entre otros, y así también generar el interés de las organizaciones por prestar especial atención en los factores motivadores o intrínsecos que coadyuvan en el incremento de la satisfacción laboral creando conciencia de la importancia y diferenciación de dichos factores.

## **1.2 Delimitación**

La República de Guatemala se encuentra localizada en la parte Norte del istmo Centroamericano; limita al Norte y Oeste con la República de México; al Sur con El Océano Pacífico; y al Este con el Océano Atlántico, y las Repúblicas de Belice, Honduras y El Salvador. Se halla comprendida entre los paralelos 13° 44' a 18° 30' Latitud Norte y entre los meridianos 87° 24' a 92° 14' Longitud Oeste. Su extensión territorial es de aproximadamente 108,889 kilómetros cuadrados, presenta dos estaciones al año, Invierno y Verano, su clima es variado de acuerdo a su topografía, por lo tanto puede ir de cálido a templado y muy frío. Guatemala está dividida en ocho regiones, cada región abarca uno o más departamentos que poseen características geográficas, culturales y económicas parecidas. Cada uno de sus departamentos se divide en municipios y los municipios en aldeas y



caseríos. Actualmente existen 22 departamentos y 331 municipios. Según la proyección 2011 de población publicada por el Instituto Nacional de Estadística (INE) es de 14,713,763, donde 7,173,966 son hombres y 7,539,798 mujeres.

Se considera que la mayor parte de la fuerza de trabajo en Guatemala es absorbida por el precio de los bienes, servicios o salarios y que el 75% de la población económica activa, se encuentra en la economía informal y esto en números redondos implica que 4.9 millones de personas son trabajadores activos y si de estos el 75% está en la economía informal, implica que solamente un millón de personas en Guatemala cuenta con un empleo formal. Adicional a esto, el ingreso de un trabajador formal que según el artículo gubernativo número 520/201, publicado el 30 de diciembre de 2011, los salarios se reparten de la siguiente manera: Q 2,324.00 para actividades Agrícolas y no agrícolas, y para actividades exportadoras o de maquila el salario promedio es de Q 2,156.25, mientras que el salario de un trabajador informal es de unos Q 950.00, esto agregado a que muchas empresas no contratan a personas mayores a 35 años por considerarlas poco productivas, y prefieren contratar jóvenes por que según ellos presenta una mejor imagen institucional y se le puede mantener con un salario menor al que se le pagaría a una persona con experiencia a pesar, que cada año en Guatemala se gradúan más hombres y mujeres del nivel medio; y también hay un incremento en profesionales universitarios que aplican a puestos acordes o no a sus estudios y aptitudes, todos con la esperanza de ser contratados, y según informes de la OIT, el 69.7 % de 13 millones de guatemaltecos tiene menos de 30 años de edad y según cifras del instituto nacional de estadística (INE), los jóvenes representan el 25 % de la fuerza laboral activa de la cual una tercera parte logra un empleo formal, siendo cifras lamentables ya que no hay la suficiente demanda de trabajadores como la oferta de servicios, dando como resultado espacios desiguales y condiciones de trabajo poco favorables para los guatemaltecos donde los espacios laborales son pocos y las rutas de acceso. En la actualidad los espacios laborales urbanos se encuentran cada vez más anegados de población de las áreas rurales que ven en los cascos urbanos, una posibilidad de

desarrollo y de mejoras económicas para sus familias, aunque al emigrar a los mismos se encuentran con desigualdad, discriminación, poca oportunidad y escasa oportunidad de encontrar un trabajo digno y que satisfaga las necesidades básicas tales como: fisiológicas, de seguridad, de reconocimiento y autorrealización.

El Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) 2011, coloca en el Índice de Desarrollo Humano (IDH) a Guatemala en el puesto 131, tras descender 15 escalones, debido a la inclusión de 18 naciones más en la evaluación anual. Sin embargo, sigue siendo el último en la calificación de los países centroamericanos. Producto de esto niños, niñas y adolescentes guatemaltecos se han visto forzados al abandono de los estudios y obligados a ingresar al trabajo informal para poder contribuir a la economía familiar, por mencionar alguna de las causas.

Dentro de la dinámica del mercado laboral se manifiestan las calidades de procesos, desarrollo económico y social, condiciones adecuadas de remuneración jornadas laborales, derechos del trabajador, contratos justos, y protección para los empleados activos y jubilados, dado que el entorno laboral guatemalteco está compuesto por grupos diferenciados de género y generación, lo cual implica condiciones de desventaja para ciertos grupos como mujeres embarazadas que requieren una protección especial debido a su vulnerabilidad, jóvenes y su incursión laboral en edades no aptas de donde se desprende la explotación infantil y personas adultas que son discriminadas por considerarse a cierta edad ya no aptas para desempeñar y desarrollar su trabajo de forma optima.

Por tanto la institucionalidad del mercado laboral en Guatemala es fundamental para crear condiciones que permitan absorber los aumentos de productividad, derivados de nuevas tecnologías y paradigmas laborales donde el estado desempeña un papel central con el fin de velar porque exista igualdad de derechos, salarios justos y oportunidades laborales que contribuyan a hacer una

integración social más justa para todos que redundara en una mejor calidad de vida para los guatemaltecos.

Subway es una cadena a nivel mundial dedicada a la venta de sándwich, ensaladas, wraps y desayunos que nació hace más de 45 años, en 1965, en el estado de Conneticut en los Estados Unidos. Fue fundada por los señores Fred DeLuca y Peter Buck quienes todavía se mantienen a la cabeza de la empresa.

El nombre Subway proviene del sistema de transporte que se utiliza en la gran ciudad de Nueva York. Este es un tren subterráneo, también conocido como Metro, que abarca la ciudad con muchas rutas subterráneas diferentes y que son graficadas en el papel tapiz que decora los restaurantes y combinadas con lindos paisajes de la ciudad. Incluso posee productos alusivos a estas rutas como el Clásico Italiano BMT que simboliza una famosa ruta de tren subterráneo que conecta las ciudades de Brooklyn y Manhattan, de estos nombres se generan las siglas BMT(Brooklyn, Manhattan Transit).

En Guatemala Subway abrió sus puertas al público el 25 de Septiembre de 1,996 y actualmente cuenta con 42 restaurantes abiertos al público localizados la mayoría de ellos en los centros comerciales y algunos en el interior de la república. Actualmente Subway cuenta con más de 32,000 restaurantes con presencia en 90% de los países.

Dicha franquicia se caracteriza por las particularidades de los productos que ofrecen y la situación en que son preparados, de los que se pueden mencionar: pan horneado diariamente, vegetales frescos, los subs son hechos en el momento para cada cliente con sus ingredientes favoritos y comida baja en grasa y calorías.

Los objetivos de la organización son: ser la fuente de orgullo y satisfacción para nuestros clientes y colaboradores, ofreciendo un producto sano y un servicio fresco de calidad mundial en un ambiente de unión y crecimiento sin fronteras y

ser una organización responsable, profesional y competitiva, integrada por un equipo de trabajo dispuesto a dar lo mejor de sí mismo, brindando un servicio superior y enfocado en lograr el cumplimiento de sus metas.

La organización de Subway de Guatemala, S.A. está compuesta por: Junta Directiva, seis Gerencias: Recursos Humanos formada por una jefatura de Capacitación y Entrenamiento, una jefatura de Reclutamiento y Selección de personal y un asistente de departamento; Mercadeo conformada por un coordinador de Mercadeo y dos digitadores; Finanzas conformada por un coordinador contable, cinco auxiliares de contabilidad y dos auxiliares de inventarios; Operaciones conformada por diversas jefaturas; Logística e inventarios; Mantenimiento y Construcción conformado por dos auxiliares de mantenimiento y construcción. Dando como resultado una administración conformada por veinticinco puestos en su totalidad.

## CAPÍTULO II

### II. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

#### 2.1 Técnicas

En este estudio fue utilizada la entrevista semiestructurada, esta entrevista adoptó la forma de un diálogo coloquial complementada por la observación directa participante que en este caso el investigador se sumerge en el contexto objeto de estudio, formando parte del grupo, de los individuos y de la institución, evidenciado ser la técnica más adecuada debido a que el entrevistado logró manifestar la diversidad de pensamientos y apreciaciones hacia el tema de estudio. El investigador participó en el contexto en interacción constante e incluso logró identificándose con los sujetos pero al mismo tiempo guardó su propio rol como investigador. El objetivo de la observación directa, fue articular los datos resultantes de un análisis objetivo y los que provienen de una aprehensión intersubjetiva con el fin de proporcionar una visión lo más completa posible de la realidad. Los sistemas para registrar y almacenar los datos observados - conductas, acontecimientos y procesos- a efectos de un análisis posterior fueron categoriales, descriptivos, narrativos y tecnológicos.

En la entrevista semiestructurada se le dio relevancia a las posibilidades y la significación del diálogo como método de conocimiento de los seres humanos, su naturaleza y calidad del proceso en que se apoya. A medida que el encuentro avanzó, la estructura de la personalidad del interlocutor tomó forma en nuestra mente; se adquirió las primeras impresiones con la observación de sus movimientos, seguido de la audición de su voz, la comunicación no verbal y toda la amplia gama de contextos verbales por medio de los cuales fue posible aclarar los términos, descubrir las ambigüedades, definir los problemas, orientar hacia una perspectiva, patentizar los presupuestos y las intenciones, evidenciar la irracionalidad de una proposición, ofrecer criterios de juicio o recordar los hechos

necesarios. El contexto verbal permitió, asimismo, motivar al interlocutor, elevar su nivel de interés y colaboración, reconocer sus logros, prevenir una falsificación, reducir los formalismos, las exageraciones y las distorsiones, estimular su memoria, aminorar la confusión o ayudarlo a explorar, reconocer y aceptar sus propias vivencias inconscientes.

## **2.2 Instrumentos**

La guía de entrevista se creó a partir de detectarse la necesidad de una entrevista enfocada a la realidad guatemalteca de la satisfacción laboral y sus factores influyentes tanto externos como interno. La entrevista se caracterizó por la indagación del constructo de satisfacción laboral, reflejando la experiencia y realidad de los trabajadores de un empleo remunerado, así como recoger la respuesta afectiva hacia el contenido del propio trabajo. La entrevista fue diseñada para abordar tanto los factores internos como los externos de la satisfacción laboral (Ver anexo). Los factores internos que abordan aspectos como el reconocimiento obtenido por el trabajo, responsabilidad, promoción, aspectos relativos al contenido de la tarea, entre otros. Y los factores externos que indaga sobre la satisfacción del trabajador con aspectos relativos a la organización del trabajo como el horario, la remuneración, las condiciones físicas del trabajo y demás. Se recopiló un buen conjunto de material protocolar, en entrevistas, observaciones, grabaciones y anotaciones, que se consideró suficiente para lograr una sólida categorización o clasificación que, a su vez, pudo nutrir un buen análisis, interpretación y teorización y conducir a resultados valiosos en base a los objetivos previamente definidos.

## **CAPÍTULO III**

### **III. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **3.1 Características del lugar y de la población**

##### **3.1.1 Características del lugar**

Este estudio se llevó a cabo en Subway, una cadena a nivel mundial dedicada a la venta de sándwich, ensaladas, wraps y desayunos que nació hace más de 45 años, en 1965, en el estado de Conneticut en los Estados Unidos. Fue fundada por los señores Fred DeLuca y Peter Buck quienes todavía se mantienen a la cabeza de la empresa.

En Guatemala Subway abrió sus puertas al público el 25 de Septiembre de 1,996 y actualmente cuenta con 42 restaurantes abiertos al público localizados la mayoría de ellos en los centros comerciales y algunos en el interior de la república. Actualmente Subway cuenta con más de 32,000 restaurantes con presencia en 90% de los países.

Dicha franquicia se caracteriza por las particularidades de los productos que ofrecen y la situación en que son preparados, de los que se pueden mencionar: pan horneado diariamente, vegetales frescos, los subs son hechos en el momento para cada cliente con sus ingredientes favoritos y comida baja en grasa y calorías.

La organización de Subway de Guatemala, S.A. está compuesta por: Junta Directiva, seis Gerencias: Recursos Humanos formada por una jefatura de Capacitación y Entrenamiento, una jefatura de Reclutamiento y Selección de personal y un asistente de departamento; Mercadeo conformada por un coordinador de Mercadeo y dos digitadores; Finanzas conformada por un coordinador contable, cinco auxiliares de contabilidad y dos auxiliares de inventarios; Operaciones conformada por diversas jefaturas; Logística e

inventarios; Mantenimiento y Construcción conformado por dos auxiliares de mantenimiento y construcción. Dando como resultado una administración conformada por veinticinco puestos en su totalidad.

### **3.1.2 Características de la población**

El presente estudio fue realizado en el área administrativa de los restaurantes SUBWAY, franquicia norteamericana presente en el país desde 1996. Tomando en cuenta la totalidad de la población que está compuesta por 15 personas entre hombres y mujeres, comprendidas entre las edades de 19 y 43 años de edad, con nivel de escolaridad mínima de primaria y en su mayoría estudiantes universitarios, con funciones administrativas tales como: actividades contables, recursos humanos, asistencia a gerencias, jefaturas, digitación, mercadeo, recepción, informática y asistencia a departamentos que permitirá determinar a través de una metodología de investigación cualitativa exploratoria con la cual se pretendió determinar los factores que influyen en la satisfacción laboral de los colaboradores y así coadyuvar a su salud mental.

A continuación se presentan los resultados obtenidos del análisis de los datos, los cuales se complementan con cuadros émicos del discurso de los entrevistados, con el objetivo de ilustrar las percepciones de los trabajadores. Para ello se han organizado en base a las áreas que se construyeron en la guía de entrevista: análisis descriptivo de la muestra, factores internos y factores externos de la satisfacción laboral.

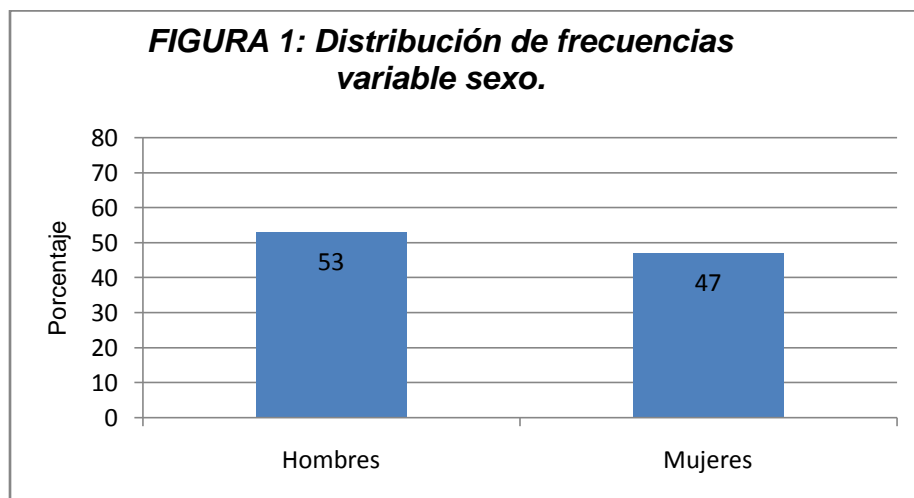
### **3.2 Análisis descriptivo de la muestra**

Aquí se muestra el análisis descriptivo de las variables de tipo objetivo recogidas en el apartado de “características personales y demográficas” de las quince

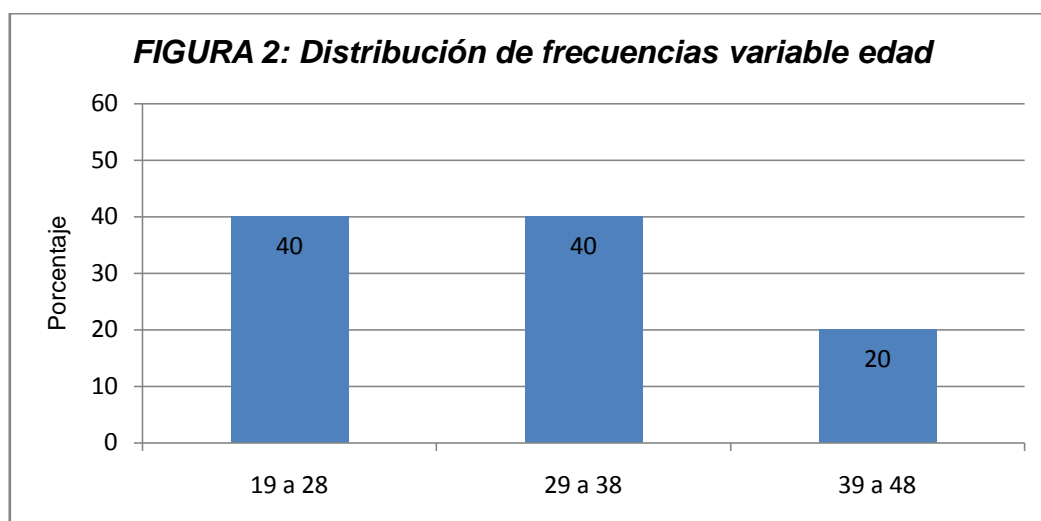


entrevistas semiestructuradas. En concreto, se muestran las distribuciones por sexo, edad, estado civil, número de dependientes, puesto y escolaridad de los entrevistados que constituyen la muestra investigada en este trabajo.

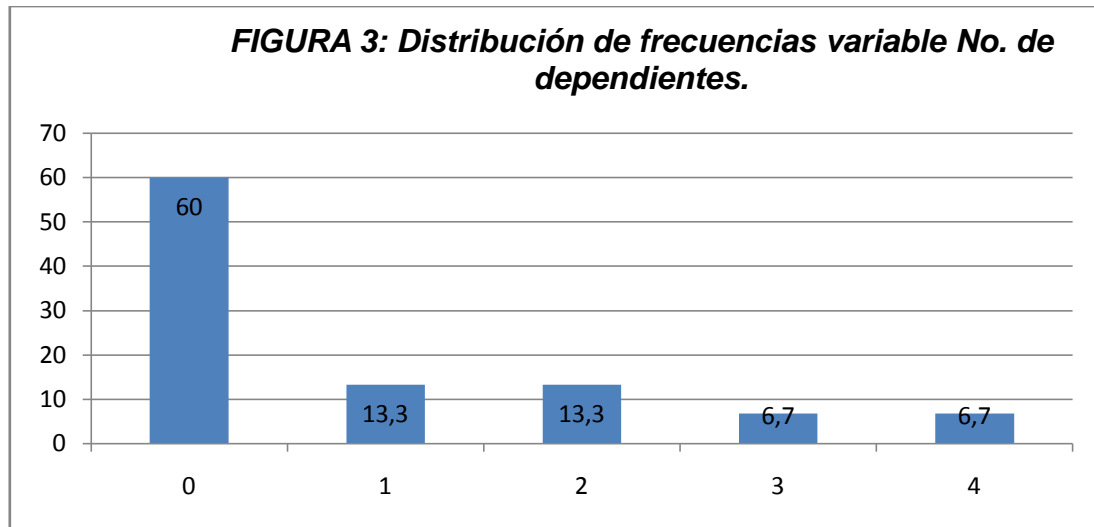
La figura 1 indica que la muestra está formada por un 53% de hombres y un 47% de mujeres.



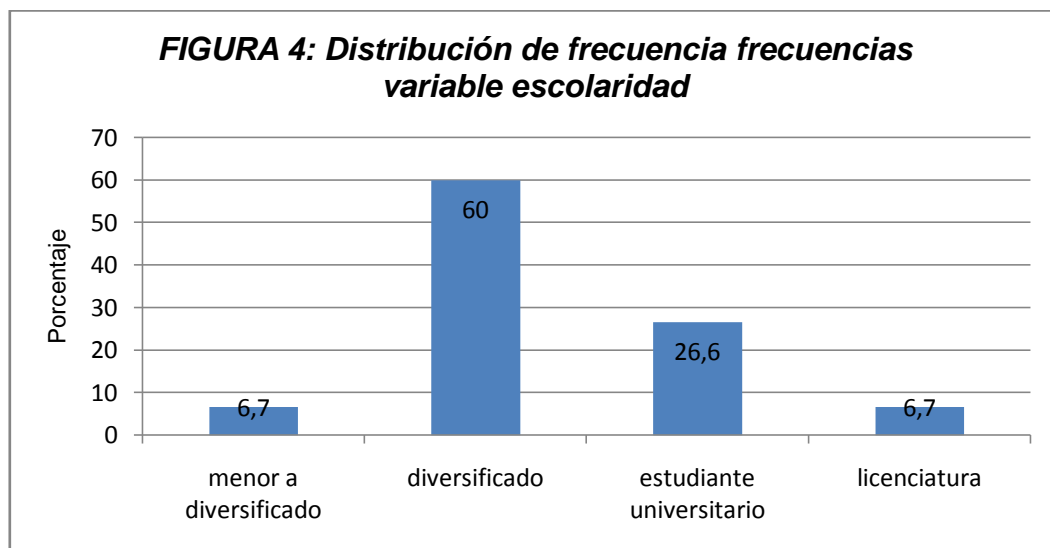
En cuanto a la edad, como viene recogido en la figura 2, el 80% de la muestra tiene edades comprendidas entre los 19 y 38 años y el 20% son mayores de 39.



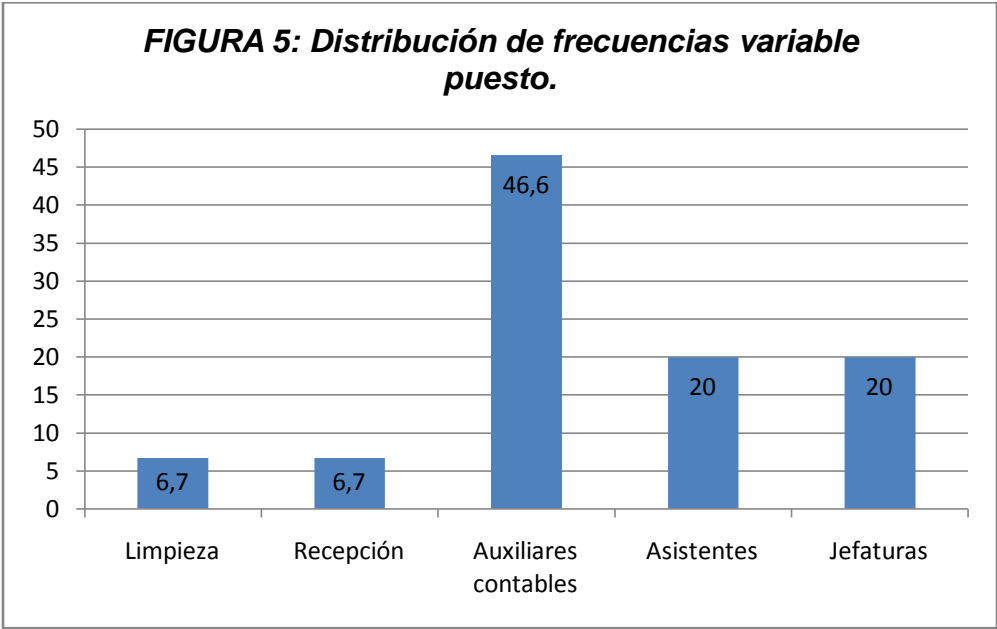
Respecto al número de dependientes el 60% de los entrevistados no tiene ninguno; el 13.3% tiene un dependiente, el 13.3% tiene dos, el 6.7% tres y el 6.7% tiene cuatro. Entre aquellos entrevistados que si tienen dependientes, resulta interesante resaltar, que el 76.9% tiene dependientes menores de edad.



En la figura 4 uno de los entrevistados tiene escolaridad menor a diversificado, el 60% de los entrevistados tiene diversificado aprobado, un 26.6% son estudiantes universitarios y tan solo uno de los entrevistados tiene licenciatura.



En relación con el puesto desempeñado por los entrevistados en la actualidad, atendiendo la figura 5, uno de los entrevistado se desempeña en limpieza, otro de los entrevistados en recepción, el 46.6% auxiliares contables, el 20% asistentes y el 20% jefaturas.



### 3.3 Análisis de contenido de las entrevistas

En esta parte se presentaran los hallazgos obtenidos a partir de las entrevistas realizadas, los mismos que han sido organizados en categorías de contenido, como se puede apreciar en la Figura 6. Dichas categorías configuran la estructura que guiara la narrativa de presentación de resultados.

Figura 6. Análisis de contenido de las entrevistas



A continuación se presentan los factores externos que influyen en la satisfacción laboral como las condiciones físicas, compañeros, superior inmediato, remuneración, relación dirección-trabajador, gestión, horario, estabilidad y prestaciones adicionales. Seguido de los factores internos que influyen en la satisfacción laboral como propios métodos, reconocimiento, responsabilidad, utilización de capacidades, promoción, sugerencias y variedad de tareas mediante marcos émicos (Émico: término del par opositivo a étic, relativo al estudio de los fenómenos desde la perspectiva de los propios sujetos implicados).

El enfoque étnico requiere un conocimiento profundo de la cultura que se investiga y se asume que los fenómenos actitudinales y conductuales se expresan de maneras únicas en cada cultura y por tanto deben ser descritas por el investigador, Kenneth Pike, popularizado por Marvin Harris).

### 3.3.1 Factores externos de la satisfacción laboral

	Condiciones Físicas
AS01	"...un poco incomodo porque yo estoy en mi lugar y entran las personas ni siquiera piden como que permiso, pero si es bastante incomodo, invadida."
AS02	"...escasas, a penas llego a un escritorio, del cual he tenido que poner un rótulo donde digo que deben respetar mi área de trabajo porque lo he visto ocupada por gente de otros departamentos, propiamente estoy a cargo y no tengo un área donde pueda resguardar o custodiar el equipo, y siento que no hay un área física dentro de la institución..."
AS03	"...no me da usted la opción de contestar bueno, regular, malo?. Buenas, si, sería la condición física pues si cuento con escritorio, computadora y el material necesario para realizar mi trabajo, el equipo necesario se podría decir. De 1 a 10: 8, tal vez sería 9-10 por el espacio ya que se siente un poco reducido."
AS04	"...modernas, limpias, a mi me gustan. Tal vez un scanner, y el problema no es levantarme tanto sino que es estar pasando atrás de las compañeras en donde está el scanner, y pues como que no es cómodo para una de ellas más bien el que yo esté pasando por allí y entonces sí sería mejor para mí tener un scanner. A mi realmente no me molesta, lo que si me hace sentir incomoda es que siento que es molesto para una de las personas, porque tengo que pasar atrás de ella, no lo he solicitado porque para mí no es vital pero si se pudiera si sería ideal."
AS05	"...en cuanto al espacio pues adaptándome realmente porque como cambió toda la estructura en cuanto a todo, cambió, la verdad es que estoy adaptándome, cambió mucho. Como le digo creo que todo depende de uno, los cambios son más beneficiosos o menos y uno se tiene que adaptar, en cuanto a cómo está estructurado el espacio donde yo ocupo donde yo estoy, tengo que adaptarme a las nuevas cosas, la verdad adaptándome."
AS06	"...estoy bien en cuanto a espacio pero estaba mucho mejor antes, había más espacio para trabajar, aparte yo veo diseño y necesito mesas para poner todo mi material, y pues me tengo que mover pero no está exactamente en el lugar donde yo estoy trabajando, tengo

	computadora pero necesito más espacio y estoy bien, para ciertas manipulaciones necesito una mesa más grande, lo bueno es que me adapto pero para hacer ciertas cosas se necesita un mejor espacio.”
AS07	“...si, tengo mi escritorio cabe la compu, si necesito escribir algo tengo libretitas, y tengo espacio para engrapadora, sacabocados y si quiero otras cosas también tengo espacio.”
AS08	“... pues ahora tengo el mueble donde puedo guardar todas mis cosas y puedo dejar guardado todo lo que uso como la escoba, el jabón, cosa que antes no tenía aunque no tiene llave y la vez pasada se perdió un bote de eso para limpiar los muebles.”
AS09	“...considero que el espacio es muy pequeño uno no tiene uno espacio para poder movilizarse de un lugar a otro los escritorios están pegados estamos silla con silla , Por el trabajo hay que salir o ir a buscar las cosas en todos lados, hay mucha papelería del día a día muchas cosas del días a veces por el espacio hay que salir e ir otros lados hay incomodidad por el espacio, uno permanece en su mismo lugar siempre incomodo, pienso que el espacio es muy pequeño para la labor que se hace.”
AS10	“...escaso no son las adecuadas mejores herramientas, una mejor computadora, los espacio de los archivos son pequeños, no funciona el equipo, la empresa podría apoyar con mejor equipo con mejor espacio, para archivar las cosas, para moverse, está muy reducido el espacio, son computadoras de cajón es software no es avanzado las maquinas se ponen lentas, eso hace que su trabajo se lento el escritorio está lleno de folder ya no sabe uno donde poner las cosas.”
AS11	“...no muy satisfactorias muy pequeño el lugar, no hay lugar para archivar, no la condicionaron adecuado lo hicieron para que todos estuviéramos al a vista no calcularon la comodidad, ahora todos estamos en un solo cuarto, antes teníamos más espacio los compañeros se chocan al salir, se siente mucha gente no trabaja uno adecuado mucho distractores.”
AS12	“...buenas.”
AS13	“...pues pienso que la empresa si ha hecho lo posible pero todavía falta más para que haya mas actualización, porque tenemos un sistema que no nos ayuda mucho a trabajar. El sistema que usan aquí en un sistema de Costa Rica, no es Guatemalteca, el trabajo es diferente, entonces cuesta acoplarse, y nosotros estamos haciendo maravillas para que las cosas salgan al tiempo que ellos quieren. La infraestructura está muy bien, lo único es que cuesta mucho llegar por las colas y las buses, uno tiene que hacer maravillas y no digamos para salir, el tema transporte sí por el traslado nos lo pusieron súper complicado. Cuando uno tiene una suerte bárbara se puede tomar el bus al solo salir y aquí no tenemos parqueo como para traer uno su carrito.”
AS14	“...bien, tal vez falta espacio y no hay ambientes, pero para mí está bien porque yo trabajo solo en las tiendas, salgo todos los días.”

AS15	“...pues me siento bien, me gusta el ambiente, me gusta mucho, me gusta mi área, me gusta mi trabajo y lo que hago, me queda retirado pero pues en sí como el trabajo me gusta pues no importa.”
------	--

Dentro de los factores extrínsecos se encuentra las condiciones físicas que no es más que el espacio designado para realizar su trabajo, los entrevistados verbalizan que el espacio de trabajo es inadecuado (Véase AS01,02,03,05,06,09,10 y 11) debido al hacinamiento y ausencia de privacidad. También manifiestan contar con equipo y mobiliario insuficiente para realizar su trabajo (Véase AS 04,06,08,10,) argumentando que esto muestra una imagen errónea del desempeño laboral de cada colaborador y no refleja su eficiencia objetiva. La minoría (Vease AS08) manifiesta que existe falta de seguridad en el mobiliario dando lugar a acciones de hurto.

	Compañeros
AS01	“...un poco complicada porque realmente no sabes a quién darle tu confianza o no, es bien difícil, porque ponte ayer tu me sonreías, un ejemplo verdad y al rato ya me estás hablando pesado y decís por qué? Qué hice mal allí si que yo trato la verdad de evadir problemas, porque no me gustan, no soy de eso, y pues tratar la manera de ser yo la misma verdad como si no ha pasado nada. Solamente con una persona, la relación es buena, y lograría ser excelente si lograra evadir lo que ella siente por mí.”
AS02	“...tratando de verlo netamente laboral, hay ciertas inconformidades ciertos roces pues porque me gustaría que se trabajara bajo una misma línea de comunicación y todos caminando al mismo tiempo y no terminar apagando fuegos que me ha tocado, la relación con compañeros neta y exclusivamente laboral con sus altos y bajos en sus momentos.”
AS03	“...muy bien tenemos una relación bastante buena, compañerismo, trabajo en equipo, muy muy buena relación.”
AS04	“...buena, tal vez excelente porque siento que los conozco de más tiempo del que realmente los conozco, siempre en todos los trabajos hay como diferencias pero no soy una persona que tome partido de un lado o partido del otro lado, soy muy imparcial creo que me llevo bien con todas las personas y creo que eso hace que las personas me tengan como confianza y la verdad es que me llevo bien con todos. Entre compañeros en lo que yo me relaciono con todos.”
AS05	“...a mi punto de vista le soy honesta veo bien la relación entre los compañeros yo entré y estoy en otra área pero la veo bien, yo la veo bien. Convivios navideños se tiene pero yo en esas fechas me voy de

	<p>vacaciones si yo no tomo en esas fechas no me las dan, en diciembre está más tranquilo y nosotros proyectamos en el año y pues traemos varias cosas más en el área de importaciones traemos casi todo diciembre y parte de enero para empezar la segunda semana de enero, como es área de comida no podemos dejar tanto tiempo sin traer comida por lo mismo yo si mucho me voy dos semanas y el convivio acá lo hacen ya casi llegando al 24 entre 17 y 22 y yo generalmente me voy a partir del 15 y regreso los primero días de enero y si no ya no me voy. También hacen cosas deportivas, van a jugar, yo no voy porque lo hacen viernes y yo tengo a veces ocupado los viernes y no se hace seguido muy esporádico, tengo dos compañeras arriba, están las asistentes y los gerentes y se dan entre gente de tiendas y asesores.”</p>
AS06	<p>“...pues una comunicación de guía porque son jóvenes recién graduado del colegio están por un contrato de 6 meses, he sido un guía, diciendo cómo y qué deben hacer para que ellos ya estén orientados para cuando yo no esté sepan que hacer y más que todo para que ellos sepan que es estar en un trabajo que es responsabilidad y puntualidad en un trabajo, no necesariamente estar en planilla y que sepan de todo un poco, generalmente lo contratan para algo y que sepan valorar. Hay que orientarlos y aparte enseñarles lo que deben hacer día a día, y han sido mi apoyo y les enseñé más para que me apoyen más. Aprendía por muchos amigos que fueron mis jefes, y he aprendido de las buenas como de las malas, y la experiencia le enseña a uno, porque a uno también le ha tocado picar piedra. Dejar un legado, Alejandro Giamatei fue mi jefe en el banco del café, tenía un método especial pero era directo y él nos enseñaba un poco de todos los departamentos. Mas que todo comunicación y dar buen ejemplo conocer bien el tema de lo que estoy haciendo y comunicarlos, la comunicación debe ser idealmente directa.”</p>
AS07	<p>“...desde que entré no tengo ningún problema con mis compañeros si tengo alguna duda me ayudan o a veces yo ayudo. Cuando me toca hacer una base de datos o algo así les pregunto que si lo puedo hacer y me dicen que yo haga lo que pueda para que sea mejor y siempre y cuando funcione.”</p>
AS08	<p>“...yo me dedico a mi limpieza si necesitan algún favor yo voy, dejo lo que estoy haciendo y yo con ellos me llevo bien con todos uno está aquí y pues uno se tiene que llevar bien.”</p>
AS09	<p>“...la relación con mis compañeros de trabajo en general es buena, aunque si hay de repente algún roce con las mujeres, de su misma área de trabajo porque ellas se ponen a hablar y hay mucho chisme porque la jefe es mujer y ellas son así pienso que hay competencia, eso no me gusta porque siempre hay conflicto al igual con las personas de mercadeo, que son con las que comparte espacio y a veces hay roces por los espacios tan cercanos que hay.”</p>



AS10	"...hay muchos chismes, yo tengo 4 años de estar aquí en la empresa y hay muchos problemas de chismes cada quien se preocupa por cada quien."
AS11	"...bien con todos había una antes con mis compañeros directos o con mis jefes ahora no, lo normal cuando estamos bajo presión, pero no pasa de allí yo soy más madura que todos por eso trato de llevarme bien con los demás, tuve problemas con una nueva con tal de que no me afecte mi trabajo no paso de allí."
AS12	"...buenas con todos me llevo súper bien no tengo roces con nadie."
AS13	"...no es malo, es buena pero con muchos cortes grupales digamos, obviamente tenemos personas responsables, entonces ahí es donde se forma como un distanciamiento, pero eso no viene a interferir con el trabajo, simplemente trabajo. En el trabajo que tenía antes era un ambiente bárbaro, íbamos al puerto, pero aquí es un ambiente diferente."
AS14	"...pues la verdad es que yo tengo comunicación con ellos porque yo no me mantengo en las oficinas, solo en las tiendas, entonces yo no tengo ningún problema con eso."
AS15	"...con la mayoría muy bien, son buenos compañeros, tengo una compañera que es un poco complicada pero igual cada quien en su ambiente, pero a veces uno no hace click con todos, pero con todos los demás trabajamos bien en equipo."

Se evidencia (Véase AS03,04,07,08 y 15) una buena relación entre compañeros que abarca trabajo en equipo, solidaridad en el área de trabajo y un ambiente de trato cordial. Otros (Véase AS 01,02,09,10 y 15) manifiestan sostener una relación con compañeros no adecuada por diversas circunstancias tales como diferencias individuales, chismes, roces y por presencia de competencia entre compañeros; esto da como resultado un bajo grado de compañerismo, desembocando en actitudes de individualismo tales como lo manifiestan en (Véase AS01,05,10,11,13 y 15) donde se evidencia un total desinterés por el mejoramiento de este aspecto.

	Superior inmediato
AS01	"...si es un poco exigente, es bastante exigente, pero no lo veo mal porque es parte del trabajo verdad, ordenada, es muy ordenada para trabajar. Medio exigente, conmigo nivel bajo de exigente a mi no me exige mucho."
AS02	"...yo creo que por ser totalmente jefe inmediato, no puedo tener una percepción muy buena o muy mal, realmente estoy dentro de una gerencia de operaciones realmente pues la gerencia o mi superior no

	<p>tiene el conocimiento completo de mi área como para venir y sentirme evaluado por él, siento que soy como un mando medio cuando tal vez yo debería de ser o formar un departamento independiente por el rol que desempeño la actividad que desempeño porque realmente no hay, para sentirme evaluado en cuanto conocimientos por mi superior pues no lo existe y creo que eso limita a que tal vez puedan haber diferencias o enojos o alegrías con mi jefe superior porque pues no, pues por la diferencia de conocimientos. Con el jefe inmediato que tenía el año pasado si hubo más satisfactores, que mi jefe actual, en algún momento si hubo reconocimientos económicos, y con el jefe actual no ha habido y no significa que no haya alcanzado metas sino al contrario realicé actividades más actividades que el año pasado realicé...”</p>
AS03	<p>“...si en cuanto a mi jefe inmediato a la hora de realizar un trabajo si cuento con un felicitación o un bien hecho , es una persona que me apoya también me pide opiniones y sugerencias en cuanto a realizar proyectos y también colabora para poder sacar el trabajo.”</p>
AS04	<p>“...él es muy paciente, la verdad no es porque sea mi jefe o sea uno ve otros jefes y aparte que no es mi primer trabajo es como yo estoy contenta él es muy paciente tiene un gran don de gente entonces él hasta da pena porque pide las cosas con pena como que hasta como que pide un favor y realmente es el trabajo, yo contenta.”</p>
AS05	<p>“...no hay problemas con ninguno de mis jefes, me llevo muy bien.”</p>
AS06	<p>“...tengo dos jefes pero uno directo que es el gerente de Mercadeo y el otro es el Gerente General, con el jefe inmediato es buena la relación porque hemos separado la amistad, hemos separado lo profesional, hemos estado dando resultado, hemos estado creciendo, él estaba solo y necesitaba que alguien hiciera la labor de campo, yo tengo también la labor de campo por eso como le estaba diciendo pero también oriento a la gente en tiendas y también los oriento a ellos y ellos realmente aceptan los consejos. A veces se hacen las cosas por emotividad porque se ve bonito o un mejor precio y pues tenemos que buscar puntos de equilibrio. Analizo y tomamos las decisiones pero son cosas que a veces por precios y pues mi trabajo es en más que todo en campo y mis opiniones han sido tomadas en cuenta.”</p>
AS07	<p>“...la verdad cuando necesito un consejo le pregunto a él y me lo explica, si no entendí me vuelve a explicar, trabajo es trabajo y la amistad es aparte y no faltarnos al respeto porque eso haría que nos lleváramos mal, pero me ha enseñado bastante de mercadeo.”</p>
AS08	<p>“...primero tenía una jefa, me llevaba bien, y ahorita hay otra. Digamos como ella es nueva, y de primero no nos comunicábamos tanto, cuando yo pedía permiso le pedía a mi jefe, y me dijeron que ahora es con ella, pero yo vi que cositas como permisos ella se molesta, yo en mi trabajo no faltó ni nada pero cuando es una emergencia pues tengo que hacerlo y yo vi allí que ella se molesta. Yo le doy explicaciones y ella me dijo que no le había avisado y me dijo que mejor le diga antes.”</p>

AS09	<p>“...la percepción que tengo de mi jefe es esa que es un jefe y no un líder no tiene buenas relaciones humanas y no se compromete ni se siente uno apoyado con ella, se dedica a lo de ella y no se compromete con uno pienso que debería tener más tacto para el trato con uno mejores relaciones interpersonales pienso que por ser mujer también se presta a chismes, es individualista, y todo el tiempo nos dice que no somos indispensables amenaza con despidos. “Yo pienso que en cuanto al jefe es un poco difícil, hay muchas situaciones, porque a veces ve la producción más no ve el lado afectivo de la persona, solo trabajo y trabajo y no hay nada más, y todo es presión. La mentalidad de mi jefe es que si nos enfermamos aunque sea así tiene que ver uno que hace para ir a trabajar, que hay que cumplir con el trabajo porque para mi jefe la responsabilidad implica llegar a trabajar aún enfermo, cuando uno debe en realidad de tener el tiempo para recuperarse. Yo siento que si estoy enfermo y no vengo, van a haber represalias, los jefes porque tienen hasta su doctor personal, pero uno de subordinado no tiene esas posibilidades. Mi jefe en lo laboral le hace falta mucho.”</p>
AS10	<p>“...la jefe es hipócrita, no valora lo que los demás hacen y en especial ella, siempre hay que dar más y más a la empresa, porque la empresa es la que da de comer trabajo siempre va a ver, como ella y Giovanni están estudiando eso no le importa a ella el trabajo debe dar mas y mas ella supuestamente dice que es licenciada, pero no sé y se hace lo que ella dice, es una persona muy que siempre quiere estar metida en todo que todo mundo se entre de su vida personal es jefe no líder la considero así, no hace equipo para ser nuestra líder, ella tiene 5 años de estar en este departamento creo que tiene 35 a 38 años.”</p>
AS11	<p>“...como que le hace falta un poquito más de relación humana centralizarse en sus funciones administrativas o financieras, nos quita la oportunidad de progresar, aquí nadie es más que ella y eso se lo dijo a una persona que ya se retiró, el miedo de ella es que alguien sea mejor que ella y le quite el puesto, por eso abarca mucho controla manipula.”</p>
AS12	<p>“...tengo buena relación con ella es buena jefe.”</p>
AS13	<p>“...es una buena persona, para los lineamientos que la empresa requiere está muy bien, con mi jefe es un poco difícil, pero ella siempre busca quedar bien con la empresa, yo he trabajado con gentes que le echan la mano a uno, pero ella siempre le echa la culpa a los jefes de arriba, que ellos son negativos y que no se puede, yo he trabajado con ellos también, entonces yo tengo la facultad de ir directamente con ellos, pero aquí todo es un filtro y yo sé que ellos no son malas personas, entonces con ella cuesta mucho porque siempre pone un “pero”, como quedar bien con los jefes sin importar si estamos a gusto o no. Ella no es accesible. En el ámbito laboral cuando uno tiene necesidad de vacaciones o algo siempre hay un “pero”. Hay varios compañeros que se han ido de acá por lo mismo.”</p>

AS14	"...es buena, nos ayuda en lo que necesitemos."
AS15	"...tengo cuatro jefes, la relación es muy respetuosa, si algo no comprendí me lo explican, me lo dicen. Me tengo que acoplar a los cuatro."

Los entrevistados (Vease AS03,04,05,06,07,12,14 y 15) manifiestan que su superior inmediato posee características de un líder democrático donde predomina el respeto, la comprensión, el apoyo, accesibilidad y apertura a sugerencias. Según las respuestas obtenidas de los entrevistados (AS01,08,09,10,11 y 13) exponen que su superior inmediato posee características de un liderazgo autocrático y orientado a la realización de las tareas tales como: exigencia excesiva, poca disposición a escuchar, manipulación, amenazas constantes y subestimación desembocando en un ambiente hostil y de poca comprensión. En otras respuestas (véase AS02) se percibe una desvaloración del jefe inmediato como tal al no considerarlo como alguien por quién poder ser evaluado debido a la falta de conocimiento en el área.

	Remuneración
AS01	"...con relación al sueldo vale el puesto donde estoy realmente no puedo pedir más porque no estoy yo dando más, está acorde a lo que yo hago no puedo exigir yo verdad."
AS02	"...no es justa, para la cantidad, por un lado para la cantidad de tiendas que se tiene y la cantidad de equipos la responsabilidad del funcionamiento de sistema de tiendas de oficinas que opere todo el equipo de computo, toda la información que debe viajar de tiendas para acá, ver problemas de internet, tarjetas de crédito, tarjetas de cliente frecuente, los 7 días de la semana y a veces en horarios fuera de lo que se conoce como un horario laboral, son 42 tiendas más oficinas para una sola persona creo que si es menos lo que estoy percibiendo actualmente, en otras empresas sería reconocida de mejor manera."
AS03	"...quizás no sea justa por la cantidad de trabajo que se realiza y también debido al crecimiento de la empresa creo que eso se ha quedado corto, debería de existir tal vez , mejor remunerado."
AS04	"...sí, pues uno quisiera ganar miles, pero fue lo que se habló y hasta el momento está bien pero primero Dios cuando pase el tiempo y las cosas mejoran, pues esperaría, pero hasta el momento fue lo que se habló en un principio."
AS05	"...si debería de haber un incentivo y creo que calificar realmente como usted se ha venido desarrollando laboralmente durante tanto tiempo y

	<p>como han ido surgiendo muchas cosas en medio de tanto cambio porque ha sido una transición Subway va creciendo día a día, siento que si debería de haber un incentivo dependiendo de cómo uno ejerza el trabajo es como hacer una evaluación cosa que al menos yo no he tenido y durante estos doce años no he tenido. Ver metas y si las logras, ver realmente cuando la gente realmente se empeña y trata de en este caso ver de que manera se sacan las cosas lo más rápido que se pueda como le digo es estresante pero me gusta sí digo yo que si debería de haber un incentivo en cuanto a eso.”</p>
AS06	<p>“...siempre uno quiere ganar más, la verdad no estoy satisfecho porque uno se sacrifica para o da más y uno quiere más y pues yo estoy recién casado, me casé hace 4 meses y entonces ya como profesional uno dice bueno si estoy entregando el 101% pues también quiero más, o que me den algún tipo de comisión porque cada vez son más tiendas y más responsabilidades eso no quiere decir que yo voy a bajar la guardia, me gustaría ganar mucho mejor y en un futuro poder ahorrar y comprar el enganche de una casa, vienen hijos. Prestaciones adicionales: Aquí pues tengo la comida, tengo gasolina y con el sueldo pero la verdad quiero más porque mis amigos profesionales no bajan de Q12,000.00.”</p>
AS07	<p>“...creo que está bien porque acabo de empezar y no estoy en un puesto tan grande, yo hago lo normal lo que tengo que hacer y pues no hago nada más creo que está bien.”</p>
AS08	<p>“...el trabajo es duro, es para dos personas, no me quejo porque yo trabajo quería y pues trabajo tengo, si debería ser un poquito más porque es para dos personas, lo hago poco a poco.”</p>
AS09	<p>“...lo que uno recibe por lo que hace creo que no es lo justo por el trabajo que uno realiza tenemos mucha carga de trabajo ya que aumentaron las tiendas y de tener pocas tiendas ahora hay más pero no contratan más personal ni tampoco le compensan con salario el trabajo de más que uno realiza. No porque aunque uno dé lo mejor nunca va a haber una recompensa por lo que uno hace.”</p>
AS10	<p>“...considero que nos deberían pagar más ella siempre nos pone excusas para no aumentar, no espero aumentos porque en mi contrato no dice que me aumentaran ellos buscan personas que quiere ganar poco y haga mucho en la empresa, la empresa nos pone más y cuando pedimos un aumento por lo de los buses pero ella busco otras opciones con tal de no aumentarnos.”</p>
AS11	<p>“...no tendría que ganar más porque mi sueldo está arriba es el más alto del departamento ya no quisieron aumentar más porque ellos no tienen visto la carga laboral ellos quieren en base a objetivos.”</p>
AS12	<p>“...sí.”</p>
AS13	<p>“...esta es una gran empresa, ya tengo cuatro años de estar aquí, pero de año y medio para acá ha cambiado, siempre que uno pide un aumento, no hay. Pero como nosotros que llevamos el control de ventas y todo sé que sí se podría. Pero no puede uno explotar.”</p>

AS14	"...no porque tenemos aumento de trabajo pero no de sueldo."
AS15	"...creo yo que debería subir un poquito."

Según las respuestas de los entrevistados (Véase AS 01.04,07,12) consideran que la remuneración económica asignada por el trabajo que realizan es justa aunque manifiestan que mejore con el transcurrir del tiempo. Por otra parte (Véase AS02,03,05,06,08,09,10,11,13,14 y 15) manifiestan inconformidad en cuanto a la remuneración por el trabajo que realizan esto debido a una sobrecarga de trabajo y poco personal.

	Relación dirección-trabajador
AS01	"...es bastante poca la relación con ellos, porque solo buenos días, buenas tardes, le dejo mis llaves es muy poco la comunicación creo que está bien porque no me conocen y pues no pueden darme la confianza que le dan a los demás, pero pienso que está bien así, pero si me gustaría ser un poco más espontáneos y no tan fríos."
AS02	"...buena comunicación no a tal grado de amistad, con uno de la directivo."
AS03	"...un poco distante por la comunicación no muy cercana debido a que hasta este tiempo creo que no hemos tenido una reunión a nivel general, para platicarnos como está la empresa, como va, qué logros ha tenido, no ha habido una buena comunicación."
AS04	"...buena, no quiero abusar pero yo diría que bien, es que la verdad son muy buenas personas, siento que no he tenido ningún que yo me sienta mal ellos son muy gente y lo saludan a uno como que lo conocieran a uno de siempre, luego los gerentes soy bien imparcial soy muy bromista y platicadora, en lo que yo pueda ayudar a los 4 pues lo hago no tomo partido ni de uno ni del otro y creo que es como un equipo, es como una cadena si uno no funciona bien el otro tiene todo el derecho de dar su punto de vista de algo que no estuvo bien, porque todo es en pro de una tienda por ejemplo o mejorar una tienda, entonces soy bien imparcial tomo los comentario como críticas constructivas y trato verle el lado positivo a todo, todos tienen algo bueno algo que les puedo aprender y siento que me llevo muy bien con todos."
AS05	"...veo bien la relación entre los directivos y los colaboradores."
AS06	"...ellos son muy buenas personas y yo he tenido la oportunidad de compartir con ellos."
AS07	"...la verdad ellos no se meten mucho con nosotros ellos están en sus trabajos allá arriba y nosotros abajo pero si hay alguna duda ellos bajan, igual es nuestro jefe que está allá arriba si tenemos algún problema el baja o nos dice que subamos y trata de ayudarnos"

	decirnos como es como hacerlo más fácil y la verdad si son buenas personas no se enojan porque uno les pregunte.”
AS08	“...una vez hubo un asunto que yo le dije al gerente que cuando quisiera algo se lo diga a la secretaria para que me lo diga a mí, pero él me dijo que él era el Gerente de Mercadeo y que cuando él quiera decirme algo él me lo va a decir, porque él es el gerente aquí. A veces me da pena verlos porque a veces son serios. Pero yo siempre ofrezco café o si quieren algo, porque yo mientras sea más servicial mejor.”
AS09	“...la relación con los directivos es poca ya que casi no tienen relación ni contacto con uno pocas veces nos saludan. Cuando hablamos de los jefes, yo he notado mucho que aquí se hace mucho la distinción, se marca, se va a hacer algo, solo jefes; a mi nunca me ha gustado esa política de que el subordinado tiene que aceptar lo que se le da porque no es obligación de la empresa, hablemos de algo tan insignificante que es una canasta navideña, uno lo tiene que agradecer porque así lo ven ellos. Por eso digo yo qué mal porque el jefe es jefe y nada más.”
AS10	“...si he tenido relación directa hay buena relación con los dueños, siempre tenemos comunicación con ellos.”
AS11	“...ya no bajan no antes era diferente bajaban le hablaban ahora separaron solo la jefa baja.”
AS12	“...buena con todos me llevo bien los saludo.”
AS13	“...pues mi jefe es la Gerente Financiera, pero tengo tres jefes más, con ellos la relación es buena, un compañero tuvo un incidente en la calle y cuando mi jefa supo dijo nada más que todos estamos expuestos, no hay comprensión, con ella obviamente cuando se logran los objetivos dice: “lo hicimos” y en realidad fuimos nosotros.”
AS14	“Pues no tengo relación con ellos porque casi no estoy en la empresa.”
AS15	“...entre lo que considero es aceptable, hay siempre una relación entre jefe y asistente, no rebasamos esos límites, considero que eso está bien por el respeto.”

Según las respuestas de los entrevistados (Véase AS01,03,08,09,10,11 y 14) describen la relación entre los directivos y los colaboradores como distante o muy poca relación marcada por diferencias en cuanto a jerarquías y en casos aislados se basan en situaciones particulares de prepotencia (Vease AS08). Por otra parte la percepción de los entrevistados (Véase AS02,04,05,06,07,12,13,14 y 15) consideran una relación aceptable describiéndola como una relación basada en el respeto y la valoración de ser buenas personas.

	Gestión
AS01	"...bueno, tener un poco más de organización, en la cuestión de mensajería, porque al siguiente día yo encuentro papelería sobre mi escritorio que tengo que enviar a ciertos lugares y no me explican, y en el tiempo que he estado acá ha habido problemas porque le llega a las personas que no es o a la hora que no es, pero por qué porque no me explican, y porque no me los pasan, porque uno solo lee y adivinas pues. Nadie me lo explica y allí si que solo llevar un orden."
AS02	"...creo que la siguen viendo como una empresa de 5 sucursales o 10 sucursales creo que no logran percibir la magnitud de lo grande que es actualmente, hace falta que fluya realmente una buena comunicación entre departamentos entre gerencias, siento que cuando deben realmente ser estrictos no lo son y cuando deben reconocer algo bueno pues tampoco lo son."
AS03	"...la podría considerar como buena pero no excelente debido a que a veces hay falta de comunicación tal vez entre los mandos medios o gerentes en cuanto a algunas actividades como promociones, implementación de productos nuevos y si he visto que hace falta coordinación."
AS04	"...yo digo que bien, porque han crecido tanto, ahora son 42, es porque si han sabido, siempre cuesta porque así es en todas las empresas, pero si siento que pues yo me siento bien para ser relativamente nueva pienso que si está bien."
AS05	"...buena la administración."
AS06	"...a mi parecer es buena por ser una empresa que día a día crece."
AS07	"...la administración es buena porque como le decía son personas buenas."
AS08	"...bien creo que bien."
AS09	"...no muy buena en el sentido que han quitado algunos beneficios que antes había los han limitado ahora. Según sé yo, Recursos Humanos está encargado de velar por el empleado, en cambio aquí no, aquí está para velar por los jefes, también esa es otra parte donde uno como subordinado ya no cuenta con nadie."
AS10	En lo financiero no sabría qué decir.
AS11	"...hay más personal ahora que antes y eso hace que haya mucho descontrol es menos personal que antes se dedican más a lo financiero."
AS12	"...no apoya los estudios."
AS13	"...pues pienso que es buena porque está creciendo, la empresa va para arriba pero nosotros nos quedamos en el mismo lugar."
AS14	"...bien."
AS15	"...considero que la administración están a veces bien y a veces mal porque hay proceso que no los hace la persona a quien le corresponde, apoyar no cuesta pero no para tomar las atribuciones de los demás."



Los entrevistados (Véase 04,05,06,07,08 y 14) perciben la gestión de la Empresa como buena debido al crecimiento que ha tenido y la valoración de las personas que la dirigen como buenas personas. Por otra parte (Véase AS01,02,03,09,11 y 12) perciben que la gestión tiene deficiencias como desorganización, falta de comunicación y de coordinación, inequidad o ambigüedad en la aplicación de medidas disciplinarias, reducción de beneficios, descontrol por el mismo crecimiento de la empresa y falta de apoyo para la superación del colaborador en el aspecto académico, inclusive sentimiento de abandono por el área designada en velar por el bienestar del colaborador.

	Horario
AS01	"...es accesible de 8 a 5 y era lo que yo pedía porque yo quiero estudiar."
AS02	"...no tengo horario de trabajo, mi horario se limita a horario de trabajo de las tiendas, por lo tanto si a mí me preguntan si tengo un horario de trabajo yo diría no porque incluso ha habido fines de semana o a veces a las 10 u 11 de la noche que surgen unos problemitas, estoy consciente que horario de trabajo no tengo."
AS03	"...si lo considero justo."
AS04	"...excelente, si."
AS05	"...mire el horario está bien, me gusta es de 8:00 a 5:00 p.m., pero en cuanto al tráfico como le cuento como nos cambiamos es un poquito más lejos y como está aquí todavía como que no tienen muy estructuradas las vías eso si demora un poco y hace tráfico, 15 minutos o media hora eso si me estresa la verdad es lo único, aunque se levante más temprano el estrés es que lo dejan allí a uno parado, a veces usted viene uno bien viene a muy buena hora y lo dejan a uno allí atrancada y eso si es lo que me estresa."
AS06	"...es administrativo de 8 a 5 aunque algunos de nosotros o en mi departamento pues es relativo ya que con mi experiencia de 10 años el trabajo de campo no tiene horario yo estoy un 80% en oficina y un 20% en el campo inclusive los fines de semana."
AS07	"...estoy bien no tengo problema de transporte."
AS08	"...no se tal vez hablar y poder entrar a las 7 y salir a las 4 sería mejor pero me da pena decirlo."
AS09	"...si mi trabajo es justo para lo que hago entro a las 8 am y salgo a las 5 pm y pocas veces tengo que hacer horas extras y no me hacen venir en horas y días que no debería."
AS10	"...no considera justa la cantidad, hay que disminuir es demasiada, quieren que uno se dedique de lleno a eso y retrasa lo demás, ahorita tengo problemas con las facturas ahora hay que hacer el que se hacía"

	antes y atraso lo demás.”
AS11	.”mi horario normal cuando ella lo exige. Antes era muy colaboradora con mi trabajo lo considera just.”
AS12	“...si.”
AS13	“...cuando quieren que nos quedemos horas extras y uno no puede, mi jefa se molesta, a mi jefa no le podemos decir que no podemos porque ella lo toma a mal, yo no puedo enfermarme ni quedarme recostado y para que yo me quede en cama es porque sí me siento mal, pero nunca faltó porque uno es responsable, pero si uno le dice a ella que uno está enfermo, ella le dice a uno que ella también estuvo enferma.”
AS14	“...el horario está bien, no tengo problemas con eso.”
AS15	“...eso sí, respetan mucho el horario. Es rarísimo que me quede después de las cinco.”

Los entrevistados (Véase AS01,02,03,04,05,07,09,12,14 y 15) consideran justo su horario de trabajo aunque en su mayoría coinciden tener inconvenientes en cuanto lejanía de la sede laboral y manifiestan conciencia que la naturaleza de su trabajo conlleva un horario que puede extenderse y ser en días inhábiles. Por otra parte (Véase AS10,11 y 13) consideran injusto su horario de trabajo asociada una sobrecarga de trabajo. El entrevistado (Véase AS8) considera que un cambio de horario le sería de beneficio aunque no lo ha solicitado por temor.

	Estabilidad
AS01	“...si siento que nooo, tal vez porque estoy empezando pero no he hecho errores o algo así, en lo personal no he hecho como achaques hacia mí, y pues me asegura que mientras menos errores más seguridad tengo de estar aquí.”
AS02	“...por el momento si me siento estable tal vez esté errando en tener el pensamiento la idea de que pues no pueden prescindir rápido de mi persona debido a todo lo que abarco eso me hace pensar que si estoy estable por lo mismo. Yo creo que el hecho de tal vez no ser revolucionario o tal vez solamente asentir la cabeza a los problemas eso me hace ser estable pienso que si realmente expresaría todas mis inconformidades o malestares que tengo creo que si ya habría salido por la puerta grande.”
AS03	“...hasta el momento si, considero que si hay estabilidad laboral, tal vez el cumplimiento que tiene la empresa en cuanto al pago que es puntual tal vez es el apoyo de parte de mi jefe, me da estabilidad.”
AS04	“...si, porque mi jefe me hace sentir eso, él me trasmite eso, no todos los jefes te preguntan todos los días cómo te sentís, siento que él es muy humano que aparte del trabajo se toma el tiempo de preguntarme

	cómo me siento entonces eso me hace sentirme estable y le importa como estoy, aparte de conocerme laboralmente conoce mucho de mi vida personal entonces es alguien que al preguntarme como estoy o como me siento o como voy, me transmite que se preocupa por mi entonces eso me da cierta estabilidad en mi trabajo.”
AS05	“...me siento estable por el tiempo que llevo con ellos que como le decía ya son once años y ocho meses.”
AS06	“...la estabilidad aquí es grande.”
AS07	“...siento ansiedad, aunque yo creo que ahora va a seguir mi contrato, y creo que porque el producto ha funcionado se va a alargar más, y ya no hay aquello de si se va a terminar.”
AS08	“...estoy tranquila, aunque dije que un día me iban a decir adiós, pero me dijeron que no.”
AS09	“...no siento estabilidad porque ha habido despidos injustificados en dos personas del departamento que consideraba que no eran para que los despidieran y más porque la jefa como yo estudio dice que el estudio no vale y por eso despidieron a un compañero por que pidió permiso. Yo siento que aquí la estabilidad se está perdiendo, conforme el tiempo yo pienso que la organización, debería ir cambiando para mejor, pero mi punto de vista es que cada día vamos para atrás, ya estamos aquí como que en cualquier momento nos dan las gracias.”
AS10	“...no siento estabilidad porque si de un momento a otro se le mete en la cabeza nos despide a mí no me lo ha dicho pero a otras compañeras si antes si creía que si tenía estabilidad como ha crecido la empresa la presión crece en el trabajo, la jefe se pone más exigente, indirectamente nos dice que nos despide sino cumplimos con nuestro trabajo.”
AS11	“...no siento estabilidad laboral, hace unos meses hubo un problema un coordinador tuvo un accidente antes que regresara contrataron otro colaborador les dieron las mismas directrices lo que ella explico espero quince días y lo despidieron injustificadamente, a la semana se fue otra compañero para irse a EPS algo estúpido que si se fuera una vez por semana, mire y es necesario que se vaya una semana no podrá ser un día de cada semana.”
AS12	“...si hay estabilidad.”
AS13	“...yo estoy estable aquí hasta que ellos me decidan sacar, pero que si yo me equivoco en algo ahí pueden decir ellos “aprovechemos”, más que todo a base de lo que pasó últimamente con un compañero que trabajaba con nosotros y se quebró la pierna y lo suspendieron y al regresar a la semana lo despidieron, entonces eso no es justo, si a mi me suspenden determinado tiempo es para que yo repose, no para que esté viendo lo que pasa en una empresa, ella dice que fue decisión de los jefes. Eso a todo el grupo de nosotros nos bajó la moral, cuando a mi me contaron no lo podía creer. Y a este chico que despidieron, quién cree que está haciendo su trabajo? Nosotros! Así que yo pienso que en cualquier momento me pueden despedir.”

AS14	"...sí, porque sí tengo mucho trabajo."
AS15	"...sí tengo estabilidad laboral, por el momento yo estoy bien."

Los entrevistados (Véase AS01,02,03,04,05,06,08,12,14 y 15) manifiestan sentir estabilidad laboral debido a que comenten pocos errores, por la cantidad de trabajo que realizan, por la antigüedad en la Empresa y porque su superior inmediato les proporciona esa estabilidad. Por otra parte los entrevistados (Véase: AS09,10,11 y 13) manifiestan sentir una inestabilidad laboral debido a despidos injustificados y oportunismo por parte de la Empresa para prescindir de los servicios de los colaboradores.

	Prestaciones adicionales
AS01	"...solamente los vales de alimentación, la verdad es que es bastante bueno, porque allí si que lo descuentan quincenal o mensual y a veces tu no tenes plata puedes pasar comprándote un tu pan con el vale, ayuda."
AS02	"...la comida la alimentación, es bueno, es comida sana, en eso si estoy contento por eso, si tuviera que pagar por algo adicional en la calle no pagaría por algo tan caro, creo que mi peso estaría un poquito elevado, considero bien el hecho pues que no pago ninguna cuota adicional o me descuentan de mi salario. Combustible si me proporcionan pero mi trabajo es de campo y también si tuviera que salir la gasolina de mis salario pues si fijo estaría en otro lugar. Yo creo que para las vueltas de la capital si está bien, lo que si trato de modificar movilizarme en horarios que no hay tráfico, y la cuota es independiente cuando hay visitas al interior. El teléfono si está bien porque dan minutos para uso personal."
AS03	"...hace aproximadamente cinco meses comenzamos con un bono por resultados que se podría decir que es el único que se recibo adicional a la ley y considero que si son muy escasos, acaban de implementar eso pero considero que es muy poco y creo que debería de ser más o deberían de ser más."
AS04	"...los almuerzos, que son re bien porque uno ya no tiene que contar con dinero extra presupuestado para mis almuerzos diarios, tengo también gasolina son 500 al mes entonces me los dividen en 125 semanales, y que también son una ayuda porque si antes gastaba 300 semanales para gasolina pues ahora son 125 menos."
AS05	"...al menos yo no tengo ninguna prestación adicional, las metas se verían como una prestación adicional a la ley."
AS06	"...si la comida y la gasolina aunque uno siempre quiere más."
AS07	"...no tengo prestaciones adicionales porque estoy por un contrato de seis meses aunque ya pasaron siete."

AS08	"...si las tengo, no tengo nada más."
AS09	"...solo tengo las prestaciones de ley no tengo adicionales. No hay prestaciones adicionales, yo creo que aquí me va a servir sólo como experiencia para un futuro profesional."
AS10	"...bonos de productividad en quincena y fin de mes todos los meses. Lo recibimos todos."
AS11	"...prestaciones no tengo más de lo normal, incrementos cuando se les pide y los dan como bonos, antes subían el 5% anual ahora ya no."
AS12	"...beneficio alimentario, bono de productividad, cada quincena."
AS13	"...pues nos dan un bono de Q5.00 por ir a las tiendas pero la verdad es casi nada para el peligro que corremos cuando nos toca salir en bus a supervisar las tiendas. Y pues las prestaciones de ley."
AS14	"...siento inconformidad porque corremos riesgos al andar en la calle en camioneta y eso ellos no lo toman en cuenta, que nos puede pasar algo en la calle."
AS15	"...no tenemos, solo los de ley."

Los entrevistados (Véase AS01,02,03,04,06,10,12 y13) manifiestan tener prestaciones adicionales a las de la ley tales como: beneficio de alimentación, bono por productividad, gasolina, teléfono y otros bonos por visita y que consideran beneficiosos aunque no suficientes. Por otra parte (Véase AS 05,07,08,09,11,14 y 15) manifiestan no tener ninguna prestación adicional entre los que mencionan aumentos salariales constantes y bonos.

### 3.3.2 Factores internos de la satisfacción laboral

	Propios métodos
AS01	"...trato de hacerlo de la manera que las personas lo piden y no como yo quiera, cuando tengo una idea solo hacérsela saber a ella, para ver si le parece o no. Si me siento capaz de hacerlo. Desde la primera semana recibí felicitaciones por parte de la licenciado y pues me siento muy satisfecha con mi trabajo."
AS02	"...si me siento con la libertad de acción, toma de decisiones para poder desempeñar de la mejor manera."
AS03	"...si porque a la hora de sugerir alguna actividad utilizando los métodos que yo considere necesarios si los puedo implementar".
AS04	"...sí, yo manejo las actividades y las prioridades durante el día, si siento esa libertad".
AS05	"...me han dado vía libre en cuanto a eso, a menos que ya son decisiones totalmente muy muy difíciles si ya consulto, pero mientras

	tanto tomo oportuna decisión.”
AS06	“...hay cosas en las que uno puede actuar y en otras que no”.
AS07	“...hay ciertos topes porque mi jefe viene de un mercado que es vayas y publicidad , y pues yo veo también tiendas porque ella tiene una visión de totalmente de publicidad y yo soy más de ejecución, más gente y estrategia y son visiones diferentes.”
AS08	“...yo no hago sugerencias de nada porque ya todo está, yo no hablo, porque todos salimos a las 5.”
AS09	“...hay libertad de hacer las cosas de la forma que uno quiere expresar las ideas pero a veces hasta allí llega, lo limitan a hacer algo más a uno , o hacer algo más de lo que está estipulado, ‘por ejemplo, en el área de bodega hay un lugar para contabilidad es un espacio inseguro hay que subirse sin escaleras hay que encaramarse, y es riesgoso, allí también hay un espacio que es de mercadeo y ellos solicitaron el espacio y ellos no lo usan y resultan que no que estaba estipulado para ellos y que cada vez que se necesita algo es incomodo ir hasta allí por las cosas. Hay ciertos procedimientos en lo contable que sí definitivamente requieren de una estructura, pero en cuanto a otros procedimientos sí yo puedo formar los míos propios, sí los puedo implementar.”
AS10	“...no hay libertad de hacer el trabajo como uno lo quiere hacer tiene que ser de la formar en que ellos nos dicen.”
AS11	“...no me siento con libertad con mi jefe no se puede ella trata de abarcar muchas cosas y si uno cambia el método ella se molesta porque ella no lo puede dominar si me dejo un par de veces de hacer cambios me dio libertad al principio y después ya no dejo con límite de tiempo para hacer cambios no le gusto yo llevo 5 años soy la más antigua.”
AS12	“...no siento libertad de hacer mi trabajo usando mis propios métodos.”
AS13	“...siempre estamos exentos a que nuestros jefes nos digan cómo lo quieren, aquí tienen el margen a que si uno se equivoca hay problemas fuertes, aparte que uno aporta ideas pero aquí tienen una metodología, pero la mayoría de veces no se toman en cuenta entonces uno opta por trabajar a como ellos quieren. Pero hay muchas cosas que están agarradas de la mano que no le permiten a uno como el salario por lo que uno dice, uno da el extra y nada que ver, pero en medida de lo que se pueda, de lo que a uno le pidan pues uno trata de hacerlo. Uno trata de aportar con la esperanza de ver una superación no sólo laboral sino económica también.”
AS14	“...no porque todo lleva un procedimiento y uno tiene que seguir esos lineamientos.”
AS15	“...solamente si uno de mis jefes me dice que así se tiene que hacer lo hago así, si no pues yo tengo la libertad de poderlo trabajar y ya yo armo y todo pero sí tengo la libertad de expresarme.”

Los entrevistados (Véase AS01,02,03,04,05,06,09 y 15) manifiestan sentirse con la libertad de emplear sus propios métodos de trabajo. Por otra parte (Véase AS07,08,09,10,11,12,13 y 14) dicen sentir restricción en cuanto al empleo de sus propios métodos para la realización de su trabajo debido a diferencia de enfoque y experiencia con su jefe inmediato, inaccesibilidad a espacios de trabajo, por imposición de métodos, intolerancia a los cambios por parte del jefe inmediato, y a la existencia de procesos ya establecidos.

	Reconocimiento
AS01	"...si, solo ciertas cosas que a veces me las hace saber verdad, que no está de más porque te hace mejorar en mi trabajo."
AS02	"...pues que yo logre percibir ser reconocido casi que asumiendo el hecho que me sigan dando la oportunidad de seguir trabajando asumo yo que me están reconociendo mi buena actividad laboral y si hay de vez en cuando un bien hecho, un gracias en la parte de mi trabajo a veces cuando resulto haciendo milagros dentro de las funciones. Yo pienso que a veces el saber que tengo un área exclusiva para mi trabajo, y claro que lo satisfactorio económico, un bono de productividad o cuando se llega a reconocer la milla extra, y pensando en lo económico pues eso le hace sentir feliz a cualquiera, yo pienso que no pido mucho pero si siento que un buen espacio de trabajo y reconocer en el momento eso me haría sentir satisfecho de la empresa que pues se me reconozca. "
AS03	"...si en cuanto a mi jefe inmediato a la hora de realizar un trabajo si cuento con un felicitación o un bien hecho , es una persona que me apoya también me pide opiniones y sugerencias en cuanto a realizar proyectos y también colabora para poder sacar el trabajo."
AS04	"...si, con una felicitación, así como hay que bueno que se te ocurrió, con que le digan a uno así es como si le pareció, si se me dice muy seguido, en mi caso yo si estoy bien, sí se nota. Estoy bien así, así me siento como motivada."
AS05	"...falta reconocimiento."
AS06	"...eso es lo que motiva, mi jefe no es de los que se van en caballo blanco al contrario me motiva porque cuando hay un proyecto me dice mirá entra y preséntalo a junta directiva porque él no me dice dámelo y yo lo presento, es tu proyecto y donde me hace sentir bien, porque me alaba mis proyectos y no se los apropia y que es el logro que yo puedo dar."
AS07	"...si, digamos como ahorita estay cambiando precios y si se le hace difícil estar con nosotros y digamos que terminamos rápido o lo hacemos diferente para que nos salga mejor nos felicita y no exhorta a que sigamos adelante o nos da sugerencias y nos da la confianza y nos felicita."

AS08	"...los primeros días mis jefes me dijeron que estaba muy bien."
AS09	"...si a veces es reconocido pero no tal vez de la forma que uno quisiera, ya que no se ve recompensado las horas extras que uno hace con lo que se paga por ello y también porque el jefe no motiva a su departamento, piensa en ella más que en su equipo de trabajo ella se quiere llevar los méritos de nosotros. Yo creo que cada uno sabe su capacidad, yo siento que aquí falta un poco, hablando económicamente porque uno tiene necesidad."
AS10	"...el trabajo no es reconocido y más por la jefe no hay retribución por lo que uno hace y no solo económico sino en agradecimientos hay que dar más siempre para mi jefa el trabajo siempre es primero y no otras cosas."
AS11	"...algunas veces mi trabajo es reconocido porque para ellos es parte del trabajo uno tiene que cumplir con el trabajo ya sea bueno o malo, yo cometí un error hace tiempo ella lo achaca siempre el ambiente antes había menos presión ella se metió a muchas áreas que no puede y se estresa trata de estar en todas las áreas hasta bodega auditoria y se estresa cosas de los restaurantes, trata de abarcar muchas áreas para ser indispensables no es el objetivo de su puesto."
AS12	"...si me agradecen el buen trabajo me dan las gracias."
AS13	"...hasta cierto punto sí, no como uno quisiera, porque uno trata de dar un cien por ciento, un extra, pero uno siempre espera reconocimiento."
AS14	"...yo digo que sí porque recibo un bono por productividad por cada tienda que visito."
AS15	"...yo creo que sí, cuando se amerita la situación pues sí hay una felicitación. Lo reconocen."

Los entrevistados (Véase AS01,02,03,04,06,07,08,12,14 y 15) manifiestan recibir reconocimiento por su labor mediante la conservación del empleo, felicitaciones por el buen trabajo realizado, bono de productividad y agradecimiento. Por otra parte (Véase AS05,09 y 10) manifiestan falta de reconocimiento, apropiación de logros por parte del jefe inmediato y falta de agradecimiento por el buen trabajo realizado. En su minoría (Véase AS11 y 13) manifiestan un reconocimiento del buen trabajo realizado en algunas ocasiones pero no al grado que ellos esperan.

Responsabilidad	
AS01	"...estoy haciendo todo lo que me habían dicho, estoy haciendo menos de los que me habían dicho, realmente me gustaría ocupar el tiempo en algo, que valga, no que valga la pena sino que urja hacerlo, porque si tengo bastante espacio disponible, más los días jueves y viernes".
AS02	"...cuando yo ingresé no recuerdo haber firmado un contrato propiamente, no hubo algo en el cual supiera cuales iban a ser mis



	atribuciones, ni limitantes ni responsabilidades y creo que he dado una parte más de mi puesto, estoy esperando hasta el momento de que exista una guía de instrucciones en lo que a mí correspondería llegar hacer y para apegarme, hasta el momento no lo conozco.”
AS03	“...se podría decir que en algunas ocasiones tal vez no sé si viene al caso mencionar algunas, tal vez para no ir muy lejos en cuanto a la asignación de tiendas como asesor, creo que eso hasta cierto punto me ha quitado un poco de tiempo, en cuanto a mi labor como capacitación y entrenamiento.”
AS04	“...si, es justo es cuestión de organizarme porque hay días que hay más trabajo que otros días, unos días nos quedamos más tranquilos, no todo los días son iguales, que hago diferentes cosas todos los día y hay días en que estoy super cansada pero otros días son más tranquilos y pues compensa.”
AS05	“...sugerí que alguien más porque demasiada carga de trabajo no me daba a vasto. Se han quitado algunas atribuciones pero se han puesto algunas más. Eso es lo malo, me avisan de los cambios pero para el contrato laboral no está puesto, incluso con este cambio que surgió que fue un poquito más fuerte pregunté y ahora como voy a estar? y me dijeron que voy a estar como asistente de presidencia y encargada de importaciones más ver otra empresa que es ver otra aparte de Subway que es agrícola, que no está por escrito, ya lo sugerí. Como le digo tal vez no lo han hecho porque siguen habiendo cambios pero si realmente”.
AS06	“...no porque van finalizadas porque abarca todo. A veces son cosas mínimas como la Subway Card, yo no tenía las quejas pero ahora se me atribuyeron esas cosas se me han ido atribuyendo.”
AS07	“...no he firmado contrato, cuando yo entré me dijeron que era temporal, pero me dijeron que era de 5 a 6 meses pero ya llevo 7, si me explicaron mis atribuciones. Digo y también ayudo a mi jefe cuando no está, algún favor o algo así, pero algo fuera de lo normal no.”
AS08	“...si me dieron, ese si lo firmé. Me dijeron que para limpieza general que es para todo.”
AS09	“...si a veces tenemos más carga de trabajo pero más en fin de mes aunque hay que quedarse trabajando no es todo el tiempo. El horario de trabajo, si nos basamos en la ley está bien, lamentablemente aquí por lo lejos, uno siente pesado.”
AS10	“...si, a nosotros cuando a mí me pusieron en el puesto no me dijeron que tenía que hacer yo hacía lo que hacia el otro chico en cuanto ha aumentado la cantidad de restaurantes ella nos pone más trabajo y se hace lo que ella dice y como lo dice aunque no este estipulado , por ejemplo ahora que se trabaja con guate facturas es nuevo para nosotros hacemos un doble proceso.”
AS11	“...ahora tengo más presión quiere mejor resultado las computadoras no sirven las herramientas están limitadas, antes el manejo era de

	menos tiendas y quiere que se maneje la misma cantidad de trabajo con una carga más grande porque hay más tiendas ahora.”
AS12	“...no me atribuyen más de lo que me toca hacer.”
AS13	“...si porque a uno lo contratan con visión para una cosa y termina haciendo cosas que nada que ver, entonces uno apoyar puede, pero uno también necesita ver recompensa, porque no hay.... No son parejos con todos, hay personas que tienen mejores beneficios y casi igual retribuciones. La mayoría no cumple con su función porque nosotros estamos haciendo más trabajo y no compensa el salario. Pero con qué anhelo va a querer uno dar más.”
AS14	“...no, hacemos más y siempre trabajamos más horas de lo normal, salimos más tarde a veces.”
AS15	“...creo que hago más de lo que corresponde a mi área, pero lo tomo como un apoyo.”

Los entrevistados (Véase AS01,04,07,08 y 12) manifiestan tener sus responsabilidades definidas en el puesto de trabajo y a veces incluso tienen menos responsabilidades de lo estipulado es compensatorio.

Por otro lado (Véase AS02,03,05,06,09,10,11,13,14 y 15) expresan tener más responsabilidades que las estipuladas en un inicio para su puesto de trabajo debido a que existe una sobrecarga de actividades y con el crecimiento de la Empresa se han ido añadiendo otras responsabilidades para las que no habían sido contratados.

Utilización de capacidades	
AS01	“...si lo he notado, si lo he notado, bastante”.
AS02	“...creo que si, incluso que como no he tenido por ejemplo una oportunidad de formación o una capacitación por parte de la empresa he tenido que ser autodidacta para desempeñar las tareas.”
AS03	“...si permite porque en el desarrollo de las actividades si se pone en práctica los conocimientos que uno tiene y va incluida la capacidad de poder desarrollar la capacidad.”
AS04	“...yo soy hiperactiva, como que necesito dar más, hacer un poco más, pero mi trabajo es más de, no es que no se haga nada, pero es más mental, y es como es más de estar leyendo y es un trabajo de escritorio y pues yo si soy como que bien hiperactiva, yo siento que está bien, siento que es de acoplarme, hay días más corridos que otros, tal vez organizarme un poco más porque a veces son muchas las cosas que hay que hacer y termino todo rápido y es como, porque así soy yo, es cuestión de organizarse, porque el tipo de trabajo anterior a este son muy diferentes, como de organizarme un poco más

	y no tratar de hacer todo a la carrera así como soy yo, y pues ver que algo no esté bien o lo mande mal.”
AS05	“...creo que si porque con tanto movimiento si no fuera así pues creo que ya no estaría aquí”.
AS06	“...mi trabajo refleja mi capacidad en proyectos e ideas que junta directiva agradece”.
AS07	“...cuando me toca hacer una base de datos o algo así les pregunto que si lo puedo hacer y me dicen que yo haga lo que pueda para que sea mejor y siempre y cuando funcione”.
AS08	“...yo solo me dedico a mi limpieza y todo me lo dan”.
AS09	“...si refleja mis capacidades porque estoy haciendo lo que me gusta hacer y lo que puedo hacer. Cuando a uno le gusta algo es capaz de hacer muchas cosas pero cuando uno ve la situación uno se desanima, como la inestabilidad que se siente, y yo a pesar de las circunstancias trato de dar todo de mi para satisfacción personal, pero económicamente no va a haber un incentivo.”
AS10	“...yo considero que mis capacidades están de acuerdo a lo que hago y sé que puedo dar más pero no me lo piden, lo que estudio no tiene relación con mi experiencia de trabajo, aspiro a tener un mejor puesto.”
AS11	“...no, en teoría me habían ofrecido un beneficio tenía 15 minutos para salir antes ahora ya no.”
AS12	“...no refleja sus capacidad de acuerdo a su experiencia de trabajo.”
AS13	“...nos hemos estancado porque uno siempre hace algo más y siempre le dicen a uno que es una colaboración. Tenemos marcado un límite, no se puede ir más arriba. Yo tengo cuarto semestre en la universidad, pero ya no lo toman en cuenta a uno. Pero es complejo, pero uno siempre está haciendo bien su trabajo. Nosotros somos los súper chicos. Uno siempre trata de hacer bien las cosas.”
AS14	“...no, siento que ya tenemos un tope, ya no podemos dar más porque no podemos subir.”
AS15	“...siento que puedo dar más, pero hay una estructura que seguir.”

Los entrevistados (Véase AS01,02,03,05,06,07,09 y 10) manifiestan que su trabajo refleja su capacidad debido a que les permite ser autodidacta, realizar proyectos y se encuentran haciendo lo que les gusta hacer. Por otra parte (Véase AS04,08,10,11,12,13,14 y 15) manifiestan que la utilización de sus capacidades en el trabajo que realizan tiene un límite por falta de oportunidad de crecimiento, y expresan su necesidad de demostrar sus capacidades.

	Promoción
AS01	"...me he dado cuenta con Silvita, no es comparado con lo mio, pero si te podes dar cuenta que ella estaba en restaurante y ahora está en un área administrativa y contable y creo que si puedo pasar de donde estoy. Me gustaría crecer en el área de recursos humanos me gusta relacionarme con las personas".
AS02	"...por el día de hoy lo dudaría porque llevo ya 5 años en la misma posición de mando medio y no se, pueda ser que en algún futuro pues si la directiva logre considerar algún pues algún cambio sacarme de estar en un mando medio a propiamente una gerencia como tal, podría ser, la esperanza la mantengo. "
AS03	"...si, podría decir que si, siempre mi visión ha sido crecer y no quedarme en el mismo puesto y considero que si ahorita no hay un área de crecimiento hasta ahorita donde voy pero conforme vaya creciendo la empresa pues vayan a abrir más campo más departamentos y no dudo en que si haya crecimiento".
AS04	"...si, por eso te digo es como una cadena todos tenemos que enfocarnos que esto crezca y a medida que esto crezca uno tiene posibilidades de crecer también, pero si uno es una persona negativa que todo lo ve mal y piensa en el comentario que hizo el otro hay que me está criticando que no lo hice bien, es un equipo y todo va en pro de lo mismo y si yo siento que a medida que uno sea consciente en su trabajo y lo haga bien esto va a crecer a medida de eso uno tiene oportunidad de crecimiento y si siento yo que si uno sigue en la universidad a como veo yo aquí tal vez me den la oportunidad a mí en vez de traer a alguien de afuera pero eso depende de mí, y crecer acá".
AS05	"...pues si porque empecé como recepcionista y ahora soy asistente de presidencia y encargada de importaciones".
AS06	"...por el crecimiento de la empresa uno espera siempre promoción aunque no lo se".
AS07	"...la verdad yo digo que si hay demasiado en que trabajar hay mucha publicidad nueva y si creo que tal vez si habría la posibilidad porque ven la capacidad que uno tiene y tal vez asignarlo donde uno pueda estar. Y creo que si tengo la capacidad de trabajar donde ellos me digan".
AS08	"...pues yo siempre me he dedicado a la limpieza y no estudie".
AS09	"...no creo que haya oportunidad de crecimiento porque el único puesto que podría ocupar es el de mi jefa por lo que considero que no hay oportunidad de crecer tal vez para visitar tiendas pero es poco lo que ofrecen de oportunidades para crecer aquí no hay promoción de puestos dentro de la empresa. Cuando yo empecé a estudiar lo hice pensando en la empresa, pero me di cuenta que aquí yo ya no voy a subir, por más que yo estudie, yo aquí ya no puedo, porque aquí ya hay un tope."
AS10	"...yo pienso que si pero por el lado de la empresa piensa que no, no

	creo que me daría oportunidad de crecer nosotros sabemos bien lo de la empresa simplemente no tendíamos mas posibilidad aunque estudiemos no darían oportunidad la empresa no quiere que uno crezca, en mi área ya no puedo crecer yo pase de prácticas del restaurante hacia contabilidad. En lo financiero no sabría qué decir.”
AS11	“...el beneficio es para los familiares no hay posibilidad de ejercer es más por compadrazgos.”
AS12	“...no.”
AS13	“...ya llegué a un tope, como decimos muchos los que llegan hasta arriba son allegados, son familia, los elevan, porque esta es una empresa familiar, yo ya no creo tener más camino para arriba.”
AS14	“No, ya no hay más para donde subir.”
AS15	“...creo que ya llegué a un límite, creo que debería haber oportunidad de crecer, tengo que prepararme más para poder crecer quizás en otro trabajo porque aquí me siento estancada, aunque aprendo ya sé lo que tengo que hacer siempre porque es una rutina.”

Los entrevistados (Véase AS01,03,04,05,06 y 07) manifiestan creer que sí existe la oportunidad de promoción dentro de la empresa basados en el crecimiento de la misma, la cantidad de trabajo que realizan y por conocimiento de promociones anteriores de otros compañeros. Por otra parte (Véase AS02,08,09,10,11,12,13,14 y 15) manifiestan que no existe oportunidad de promoción dentro de la empresa debido a la antigüedad en el mismo puesto, por la falta de creación de nuevos puestos de trabajo, por creencia de que la promoción se da a familiares, por compadrazgo o allegados y que consideran que es una empresa familiar.

	Sugerencias
AS01	“...cuando tengo una idea solo hacérsela saber a ella, para ver si le parece o no”.
AS02	“...en efecto si, en mi área al final si es tomada en cuenta, a veces no en los momentos que yo quisiera porque a veces como se les resulta olvidando , pero si en algo no va pues no va. ”
AS03	“...en algunas ocasiones si toman en cuenta las opiniones pero es muy tardado en que se ponga en práctica tal vez”.
AS04	“...si se me ocurre dar una opinión y si han hecho cambios, directamente de mi trabajo no, pero si es algo de lo que yo dependo, la recepción por ejemplo estaba algo desorganizada y se tuvo una reunión y pues si ha habido cambios, no es realmente mío pero si me afecta. Opiné, si hubo cambios y sí hubo mejora”.
AS05	“...hay cosas en las que uno puede actuar y en otras que no”.
AS06	“...la ventaja es que mi jefe me da la libertad de tomar decisiones por

	mi experiencia, y a veces él mismo me pide mi opinión”.
AS07	“...siempre y cuando funcione, si”.
AS08	“...yo no hago sugerencias de nada porque ya todo está, yo no hablo”.
AS09	“...en algunas cosas de mi trabajo si pero la mayor parte de veces se hace lo que la jefa dice y como lo dice me limito a hacer mi trabajo y evito meterme en problemas ya que considero que ahora está más difícil encontrar trabajo y hay que aprovechar el que uno tiene.”
AS10	“...no son tomadas en cuenta y muy pocas veces porque ella siempre va a tener la razón y sus puntos de vista siempre van a ser los más importantes, se lo platica uno y no lo toma en cuenta. Con mi jefe es algo que él dice que hay que hacer las cosas como él dice, nosotros solo tratamos de opinar pero no se toma en cuenta, el que tiene más conocimiento siempre va a ser el jefe pero no se toma en cuenta nuestros aportes.”
AS11	“...la opinión es tomada en cuenta poco.”
AS12	“...si cuando siento algo lo digo y se me escucha.”
AS13	“...no, nuestra opinión no se toma en cuenta.”
AS14	“...sí, porque a veces yo propongo una forma de hacer las cosas y sí me dejan hacerlo.”
AS15	“...sí me agradecen mis jefes, y toman en cuenta mi opinión, confían en mi. Por mi trabajo más que todo, tengo cuatro jefes pero trabajo más con dos, pero sí toman en cuenta mi opinión.”

Los entrevistados (Véase AS01,02,03,04,05,06,07,09) consideran que sus sugerencias son tomadas en cuenta debido a que sus superiores inmediatos les agradecen sus aportes y se han realizado cambios en base a esas sugerencias, aunque algunos manifiestan también que la inmediatez a realizarlos no es la esperada. Por otra parte (Véase AS10,11,12,13,14 y 15) consideran que sus sugerencias no son tomada en cuenta o sí pero en muy poco. Otros (Véase AS08) opta por no dar sugerencias ya que todo está establecido.

	Variedad de tareas
AS01	“...justo sí”.
AS02	“...no por eso le digo que a veces hago milagros adicionales porque a veces resulto trabajando dos tres incidentes simultáneos y por ej próximamente hay un evento en la pequeña área de trabajo estoy trabajando con 2 equipos simultáneos y el milagro se hace. ”
AS03	“...si considero que en mi puesto quizás he implementado apoyo por ejemplo en las tiendas donde hay entrenadores de personal ellos se podría considerar que son personas que están a mi cargo y puedo apoyarnos en ellos y luego ya paso a revisar, y en la oficina pues

	considero justo el trabajo”.
AS04	“...si, es justo es cuestión de organizarme porque hay días que hay más trabajo que otros días, unos días nos quedamos más tranquilos, no todo los días son iguales, que hago diferentes cosas todos los día y hay días en que estoy super cansada pero otros días son más tranquilos y pues compensa”.
AS05	“...a mi me gusta la cantidad de trabajo que realizo”.
AS06	“...si, porque como le comentaba mi experiencia el estar motivado y el ambiente fraterno es primordial”.
AS07	“...Digito y también ayudo a mi jefe cuando no está, algún favor o algo así, pero algo fuera de lo normal no ”.
AS08	“...el trabajo es duro, es para dos personas, no me quejo porque yo trabajo quería y pues trabajo tengo”.
AS09	“...no creo que tenga más carga de trabajo ahora por lo que dije que hay más tiendas ahora y en nuestro departamento se ha cargado más el trabajo. “La cantidad de trabajo yo pienso que cada vez hay más aumento de trabajo, pero no de remuneración, eso está estancado, el trabajo sube pero no el sueldo.”
AS10	“...tengo a la hora después mi jefa quiere que todo este a tiempo ella cree que haciendo horas extras quedándose hasta las nueve de la noche tiene uno que recuperar el trabajo si hago horas extras dependiendo de las cosas extraordinarias. Si yo quiero quedarme lo puedo hacer.”
AS11	“...si considero justa la cantidad de trabajo que realizo.”
AS12	“...Si.”
AS13	“...pues a veces nos toca quedarnos más tarde, así como a mi me toca ir a supervisar a varios restaurantes y el pasaje que nos dan hasta nos cuentan cuántas camionetas va a tomar uno y si pasa algo y uno necesita tomar otro bus, eso no lo toman en cuenta y cuando nos quedamos tarde al otro día hay que estar tempranito otra vez pero eso no lo toman en cuenta.”
AS14	“sí.”
AS15	“...no está bien, lo que pasa es que como la empresa va creciendo el trabajo también. Pero el trabajo aumenta y el salario y eso es lo que uno más considera.”

Los entrevistados (Véase AS01,03,04,05,06,07,11 y 14) manifiestan que la variedad de tareas realizadas es justa debido a que cuentan con apoyo de otros colaboradores, que es compensatorio y por el gusto de hacer la cantidad de trabajo que realizan. Por otra parte (Véase AS02,08,09,10,12,13 y 15) consideran que la variedad de tareas que realizan no es justa por la sobrecarga de trabajo como resultado del crecimiento de la empresa, y haciendo comparaciones en

cuanto a la remuneración económica y realización de tareas de campo donde se corren peligros por la situación social del país.

La importancia de estudiar los aspectos que influyen en la satisfacción laboral de los colaboradores del área administrativa de una franquicia radica en la importancia de velar por el bienestar del colaborador y coadyuvar a su satisfacción laboral mediante el planteamiento a la organización de las áreas de oportunidad para propiciar dicha satisfacción. Con el presente estudio se pretende evidenciar la importancia e influencia de los factores de satisfacción laboral y su relación entre sí dando como resultado un clima organizacional adecuado. Desde el punto de vista puramente social y más importante para este estudio existe la necesidad de concientizar a la organización de la importancia de fortalecer dichos factores y así convertirla en una necesidad primordial de la organización y de esta forma contribuir a la salud mental de sus colaboradores y considerarlos como seres integrales donde el papel que juega el aspecto laboral es de suma importancia para su realización tanto profesional como individual.

El modelo de Herzberg supone básicamente que la satisfacción en el trabajo no es un concepto unidimensional. Su investigación lleva a la conclusión de que se requieren dos continuos para interpretar adecuadamente la satisfacción en el trabajo.

La clave para comprender la teoría es reconocer que no se coloca la insatisfacción y la satisfacción en extremos opuestos de un continuo único o incierto. Según Herzberg existe un punto medio cero (neutro) entre la insatisfacción (sensaciones negativas) y la satisfacción (sensaciones positivas). Esto permite apreciar que un miembro de la organización que tiene buenas condiciones de trabajo, supervisión y sueldo, estaría en el punto medio cero (neutral). La persona no tiene insatisfacción debido a la presencia de los factores externos y tampoco satisfacción por la falta de factores internos. Por consiguiente Herzberg advierte que para motivar a los trabajadores se debe aportar algo más que salario y



buenas condiciones de trabajo; es necesario ofrecer al trabajador las oportunidades de logro y de reconocimiento, estímulos, responsabilidad y avance. La perspectiva multidimensional de este estudio permite identificar distintas las dimensiones o factores de satisfacción laboral más mencionados por los entrevistados.

A continuación se detallan los factores internos y externos que son un conjunto de variables que desde la perspectiva de la teoría de Herzberg, generan satisfacción o insatisfacción en el trabajo. Los factores internos también denominados factores satisfactores, motivacionales o intrínsecos. “Están relacionados con el contenido del cargo, la ausencia de estos factores no resulta excesivamente insatisfactoria; sin embargo, la existencia de estos factores induce a elevados niveles de motivación que dan lugar a buenos resultados laborales”.

“Son aquellos factores relacionados con la satisfacción del trabajo, y tienen efectos más positivos sobre las actitudes y pueden mejorar el rendimiento de los trabajadores. Son factores que estimulan a la gente a trabajar”.

Los factores de internos son: logro, reconocimiento, el trabajo en si, responsabilidad, ascenso y crecimiento.

La mayoría de los eventos de satisfacción están asociados a los factores internos y estos se describen a continuación:

Los eventos asociados al factor reconocimiento los entrevistados describen situaciones como recibir reconocimiento por su labor mediante la conservación de su empleo, felicitaciones por el buen trabajo realizado, bono de productividad y agradecimiento; por otra parte manifiestan falta de reconocimiento, apropiación de logros por parte del jefe inmediato y falta de agradecimiento por el buen trabajo realizado y en su minoría manifiestan recibir reconocimiento aunque no al grado que ellos esperan viendo afectado el reforzamiento de la relación de la organización con el colaborador debido a que el reconocimiento es el resultado del éxito al realizar una tarea satisfactoriamente.

El trabajo en sí es el factor que se refiere al contenido real del trabajo, a sus aspectos positivos o negativos y variedad de tareas; ya se que el trabajo se considere como interesante o aburridor, variado o de rutina, creativo o anulador, excesivamente fácil o excesivamente difícil, retador o no exigente donde los entrevistados manifiestan ser justo debido a que cuentan con apoyo de otros colaboradores, que es compensatorio, por el gusto de hacer la cantidad de trabajo asignada, que sus sugerencias son tomadas en cuenta debido a que sus superiores inmediatos les agradecen sus aportes y se han realizado cambios en base a esas sugerencias, aunque algunos manifiestan también que la inmediatez a realizarlos no es la esperada; y por otra parte no lo consideran justo por la sobrecarga de trabajo como resultado del crecimiento de la organización, comparado a la remuneración económica, realización de tareas de campo donde se corren peligros por la situación social del país, que sus sugerencias no son tomada en cuenta o sí pero en muy poco todo esto coadyuva a la satisfacción laboral o a decaer el estado físico (presencia de enfermedades o accidentes) debido a la fatiga al realizar las tareas.

En el factor logro se categorizan todas las respuestas de los entrevistados donde mencionan sentimientos de satisfacción personal de terminar su trabajo, que impliquen algún éxito o fracaso específico, de resolver problemas, de ver los resultados de los esfuerzos propios donde manifiestan sentirse con la libertad de emplear sus propios métodos de trabajo, que el trabajo refleja su capacidad debido a que les permite ser autodidacta, realizar proyectos y se encuentran haciendo lo que les gusta hacer; por otro lado expresan existencia de diferencia de enfoque y experiencia con su jefe inmediato, inaccesibilidad a espacios de trabajo, imposición de métodos, intolerancia a los cambios por parte del jefe inmediato, existencia de procesos ya establecidos, limitación de mostrar sus propias capacidades, y su necesidad de demostrarlas; viéndose afectada la percepción del colaborador en cuanto al valor que la organización le otorga dentro de la misma.

Dentro del factor responsabilidad se incluyen los eventos que se refieren tanto a la responsabilidad como a la autoridad en relación con el trabajo. Es decir, historias que se refieren a la autonomía que tiene el empleado sobre su propio trabajo o a la responsabilidad por el trabajo de otros. Este factor es más fuerte que la consideración de si existe o no una brecha entre la autoridad de una persona y la que necesita para llevar a cabo la responsabilidad de su trabajo donde los entrevistados manifiestan poseerlas definidas en el puesto de trabajo, a veces incluso tienen menos responsabilidades de lo estipulado y es compensatorio; por otro lado también manifiestan tener más responsabilidades que las estipuladas en un inicio para su puesto de trabajo debido a que existe un sobrecarga de actividades y con el crecimiento de la organización se han ido añadiendo otras responsabilidades para las que no habían sido contratados afectando así su desempeño óptimo y objetivo.

Los eventos asociados al factor ascenso se refieren a situaciones de cambio de condición y de posición en los colaboradores, ascenso en las respectivas categorías reguladas en la organización, y simplemente ascenso de los administrativos en la estructura organizacional donde los entrevistados manifiestan que creen que si existe la oportunidad de promoción dentro de la organización basados en el crecimiento de la misma, por la cantidad de trabajo que realizan y por conocimiento de promociones anteriores de otros compañeros, por otro lado manifiestan que no hay oportunidad de promoción debido a la antigüedad en el mismo puesto, falta de creación de nuevos puestos de trabajo, por creencia de que la promoción se da a familiares, por compadrazgo o allegados y que consideran que es una empresa familiar viendo así afectado positiva o negativamente su desarrollo laboral dentro de la organización.

Con una menor frecuencia se presentaron eventos de satisfacción asociados a factores externos, tales como:

Los eventos asociados al factor políticas y administración de la organización los entrevistados perciben la gestión de la organización como buena debido al crecimiento que ha tenido y la valoración de las personas que la dirigen como “buenas”, por otra parte perciben que la gestión tiene deficiencias como desorganización, falta de comunicación y de coordinación, inequidad o ambigüedad en la aplicación de medidas disciplinarias, reducción de beneficios, descontrol por el mismo crecimiento de la empresa y falta de apoyo para la superación del colaborador en el aspecto académico (factor crecimiento), inclusive sentimiento de abandono por el área designada en velar por el bienestar del colaborador viendo afectado así el fenómeno de identificación institucional.

Los eventos asociados al factor supervisión los entrevistados manifiestan que su superior inmediato posee características de un líder democrático donde predomina el respeto, la comprensión, el apoyo, accesibilidad y apertura a sugerencias, por otra parte exponen que su superior inmediato posee características de un liderazgo autocrático y orientado a la realización de las tareas tales como: exigencia excesiva, poca disposición a escuchar, manipulación, amenazas constantes y subestimación. En otras respuestas se percibe una desvaloración del jefe inmediato como tal al no considerarlo como alguien por quién poder ser evaluado debido a la falta de conocimiento en el área afectando positiva o negativamente el ambiente laboral.

Los eventos relacionados con el factor condiciones de trabajo, se refiere a las condiciones físicas para realizar su labor donde los entrevistados expresan que el espacio de trabajo es debido al hacinamiento y ausencia de privacidad, por otro lado contar con equipo y mobiliario insuficiente para realizar su trabajo argumentando que esto muestra una imagen errónea del desempeño laboral de cada colaborador y no refleja su eficiencia objetiva. La minoría manifiesta que existe falta de seguridad en el mobiliario dando lugar a acciones de hurto; afectando así la comodidad y negativamente produciendo malestar y frustración.

Los eventos asociados al factor relaciones interpersonales los entrevistados evidencian una buena relación entre compañeros que abarca trabajo en equipo, solidaridad en el área de trabajo y un ambiente de trato cordial, por otra parte manifiestan sostener una relación con compañeros no adecuada por diversas circunstancias tales como diferencias individuales, chismes, roces y por presencia de competencia entre compañeros; esto da como resultado un bajo grado de compañerismo, desembocando en actitudes de individualismo tales como lo manifiestan en donde se evidencia un total desinterés por el mejoramiento de este aspecto. Así también la relación directivos-colaboradores contribuye a este aspecto donde los entrevistados describen la relación entre los directivos y los colaboradores como distante o muy poca relación marcada por diferencias en cuanto a jerarquías y en casos aislados se basan en situaciones particulares de prepotencia, por otra parte la percepción de los entrevistados es de una relación aceptable describiéndola como una relación basada en el respeto y la valoración de ser buenas personas, afectando directamente las relaciones interpersonales del colaborador.

Los eventos asociados al factor salario los entrevistados consideran que la remuneración económica asignada por el trabajo que realizan es justa aunque manifiestan que mejore con el transcurrir del tiempo, por otra parte manifiestan inconformidad en cuanto a la remuneración por el trabajo que realizan esto debido a una sobrecarga de trabajo y poco personal.

Los entrevistados también manifiestan tener prestaciones adicionales a las de la ley tales como: beneficio de alimentación, bono por productividad, gasolina, teléfono y otros bonos por visita y que consideran beneficiosos aunque no suficientes y otros manifiestan no tener ningún bono adicional entre los que mencionan aumentos salariales constantes y bonos, afectando el sentimiento con relación a la compensación económica por el trabajo realizado.

Los eventos asociados al factor seguridad y estabilidad los entrevistados manifiestan sentir estabilidad laboral debido a que comenten pocos errores, por la

cantidad de trabajo que realizan, por la antigüedad en la Empresa y porque su superior inmediato les proporciona esa estabilidad, por otra parte los entrevistados manifiestan sentir una inestabilidad laboral debido a despidos injustificados y oportunismo por parte de la organización para prescindir de los servicios de los colaboradores afectando directamente el sentimiento de estabilidad en los colaboradores.

El factor interno de crecimiento a pesar de estar asociado a la satisfacción laboral no fue mencionado por los entrevistados por lo que no es un aspecto que consideren coadyuve a su satisfacción laboral.

Por lo antes expuesto se evidencia que se logró determinar los factores internos y externos que influyen en la satisfacción laboral de la población evaluada debido a que se recabó información acerca de dichos factores y sus repercusiones sobre la satisfacción laboral. Además, se logra proponer acciones de mejora para coadyuvar al nivel de satisfacción laboral del personal administrativo de la organización mediante las recomendaciones detalladas más adelante.

## CAPÍTULO IV

### IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1 Conclusiones

- a. La mayoría de los eventos de insatisfacción laboral son generados por los factores externos como relaciones interpersonales y salario, mientras los demás factores externos como condiciones de trabajo, supervisión, seguridad en el trabajo, en su mayoría no evidencian insatisfacción pero tampoco coadyuvan a su satisfacción. El factor políticas y administración se encuentra dividido en cuanto a sus percepciones.
  
- b. La mayoría de los eventos de satisfacción laboral son generados por los factores internos como reconocimiento y trabajo en sí, mientras que los demás factores internos como responsabilidad y ascenso, en su mayoría no evidencian satisfacción pero tampoco coadyuvan a su insatisfacción. El factor logro se encuentra dividida en cuanto a sus percepciones.
  
- c. En la actualidad, las organizaciones acostumbran referirse al trabajador como “colaborador”, esto tiene su base dentro de la Teoría Conductual mediante reforzamientos positivos y con el fin de generar mayor productividad en el colaborador por voluntad propia.

## 4.2 Recomendaciones

- a) Establecer una mejor escala salarial que tome como referencia los estándares de salario del sector en el ámbito local, regional y nacional
- b) Fomentar la participación de los empleados en las decisiones que afectan su trabajo.
- c) Mejorar las condiciones de trabajo tales como hacinamiento, dotar de mejores y mayores herramientas para realizar el trabajo.
- d) Establecer la cultura del reconocimiento de todos los empleados por las tareas y labores destacables.
- e) Establecer formalmente las políticas de la organización y comunicarlas a todos los empleados.
- f) Realizar capacitaciones encaminadas a inculcar y fortalecer valores como la honestidad, cooperación, lealtad, buenas relaciones interpersonales, sinceridad, confianza, tolerancia y buen juicio, enfocados en primera instancia a los jefes y posteriormente a los colaboradores.
- g) Fortalecer la promoción interna de los empleados administrativos.
- h) Elaborar y poner en práctica un programa de enriquecimiento del trabajo para lo cual es importante realizar un diagnóstico de la cantidad y la complejidad de tareas y funciones de los cargos.
- i) Establecer un programa de capacitación a mediano y largo plazo, el cual debe contemplar capacitaciones para los colaboradores en temas que permitan el crecimiento y desarrollo de los mismos.



## BIBLIOGRAFÍA

- Davis, K. y Newstrom, J.(2000) Comportamiento Humano en el Trabajo, Mexico: Mc Graw Hill.
- Dubrin, Andrew J. (2006) Fundamentos de Comportamiento Organizacional, México: Thomson.
- Garrido Luque, Alicia (2006) Sociopsicología del Trabajo, España: UOC.
- Hernández Andrade, J. (2001) Introducción a la Economía, Guatemala: Serpro.
- Hodgetts, R. y Altman, S. (1994) Comportamiento en las Organizaciones, Mexico: Mc Graw Hill.
- Idalberto Chiavenato. (2002) Gestión del Talento Humano, Colombia: Mc Graw Hill.
- Lévy-Leboyer, Claude. (1975) Psicología de las Organizaciones, España: Planeta.
- Mello, Faria (1995) Desarrollo Organizacional Enfoque Integral, Limusa.
- Mendizabal, Felipe J. y M.(1982) Introducción a la Economía, Guatemala: Piedra Santa.
- Robbins, Stephen (1994) Comportamiento Organizacional, Prentice Hall.
- Weinert, B. (1987) Manual de Psicología de la Organización, Barcelona: Herder

# ANEXO

## GUIA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

SUJETOS: Personal Administrativo Subway Guatemala, S.A.

Fecha: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_ Estado civil: \_\_\_\_\_

No. Dependientes: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_ Escolaridad: \_\_\_\_\_

1. ¿Cómo considera usted las condiciones físicas con las que cuenta para realizar su trabajo?
2. ¿Se siente usted con libertad de realizar sus actividades laborales usando sus propios métodos?
3. ¿Cómo considera la relación con sus compañeros de trabajo y viceversa?
4. ¿Considera que su buen trabajo es reconocido?
5. ¿Qué opinión le merece su jefe?
6. ¿Se le atribuyen más responsabilidades que las especificadas en su contrato de trabajo?
7. ¿Cree usted que la remuneración que recibe es justa por el trabajo que realiza?
8. ¿Considera usted que la realización de su trabajo refleja sus capacidades?
9. ¿Cómo considera la relación entre los directivos de la empresa y usted?
10. ¿Cree usted que tiene oportunidad de crecimiento en la empresa?
11. ¿Qué opinión le merece la administración de la empresa?
12. ¿considera usted que su opinión es tomada en cuenta?
13. ¿Considera su horario de trabajo justo?
14. ¿Considera usted justa la cantidad de trabajo que realiza?
15. ¿Se siente usted estable en cuanto a su trabajo?
16. ¿Qué opina en cuanto a las prestaciones adicionales que recibe?