



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DE CHILE

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA DE PSICOLOGIA

Estudio de satisfacción e insatisfacción laboral en conductores de carga en empresa Ecotransportes

ESPERANZA SALOMÉ MOYA GÁLVEZ

Profesor Guía: Juan Cristóbal Cox Undurraga

Tesis presentada a la Escuela de Psicología de la Pontificia Universidad Católica de Chile para optar al grado académico de Magíster en Psicología Laboral-Organizacional

Junio, 2017
Santiago, Chile

ÍNDICE

Índice de tablas.....	iv
Índice de ilustraciones.....	v
Resumen.....	vi
Abstract.....	vii
I.INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO.....	3
Satisfacción laboral.....	3
Determinantes de la satisfacción laboral.....	4
La teoría bifactorial de Herzberg.....	5
Satisfacción laboral en los conductores de camiones.....	7
La rotación como marcador de satisfacción laboral.....	8
Crítica a la satisfacción laboral.....	11
Sector de transporte de carga.....	11
Conductores de camiones de carga.....	13
La empresa Ecotransportes.....	15
Preguntas de investigación.....	18
Objetivo general.....	18
Objetivos específicos.....	18
Propósito de estudio.....	19
III. METODOLOGÍA DE ANÁLISIS.....	20
Diseño del estudio.....	21
Unidad de análisis.....	21
Variables.....	22
Cuestionario Likert.....	23
Trabajo de campo.....	26
Entrevistas con preguntas abiertas.....	27
Procesamiento y análisis de datos.....	28
Reunión de entrega de resultados.....	29

IV. RESULTADOS	
Variables demográficas.....	30
Variables motivacionales e higiénicas.....	32
• Variables Motivacionales.....	32
• Variables Higiénicas.....	34
• Aproximación diagnóstica.....	36
• Variables motivacionales valoradas positivamente.....	37
• Variables motivacionales valoradas negativamente.....	38
• Variables higiénicas valoradas positivamente.....	41
• Variables higiénicas valoradas negativamente.....	45
V. DISCUSIÓN	
Índice de satisfacción e insatisfacción netos.....	53
Síntesis y análisis	55
Posibles ámbitos de intervención.....	64
VI. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS.....	70
VII. REFERENCIAS.....	72
VIII. ANEXOS.....	76

Índice de tablas

Tabla n° 1: Operacionalización de las variables.....	24
Tabla n° 2: Datos demográficos de entrevistas.....	28

Índice de ilustraciones

Ilustración n° 1: Organigrama de la empresa	16
Ilustración n° 2: Gráfico de Edad	30
Ilustración n° 3: Gráfico de Antigüedad Laboral	31
Ilustración n° 4: Gráfico de Escolaridad	31
Ilustración n° 5: Gráfico de Comuna de Residencia	32
Ilustración n° 6: Gráfico de Factores Motivacionales	33
Ilustración n° 7: Gráfico de Factores Higiénicos	34
Ilustración n° 8: Cuadro resumen de resultados de las variables Motivacionales e Higiénicas	36
Ilustración n° 9: Gráfico de resultados de la dimensión del “Trabajo en sí”	37
Ilustración n° 10: Gráfico de resultados de la dimensión “Reconocimiento”	38
Ilustración n° 11: Gráfico de resultados de la dimensión “Promoción”	40
Ilustración n° 12: Gráfico de resultados de la dimensión “Supervisión”	41
Ilustración n° 13: Gráfico de resultados de la dimensión “Compañeros de trabajo”	43
Ilustración n° 14: Gráfico de resultados de la dimensión “Políticas y Procedimientos”	44
Ilustración n° 15: Gráfico de resultados de la dimensión “Sueldo”	45
Ilustración n° 16: Gráfico de resultados de la dimensión “Beneficios”	48
Ilustración n° 17: Gráfico de resultados de la dimensión “Comunicaciones”	50
Ilustración n° 18: Gráfico de resultados de la dimensión “Condiciones del área de trabajo”	51
Ilustración n° 19: Gráfico de resultados netos de satisfacción/no satisfacción laboral....	53
Ilustración n° 20: Gráfico de resultados netos de insatisfacción/no insatisfacción laboral	54

Resumen

Los temas de satisfacción laboral son cada vez más importantes para las empresas, en la medida en que se quieren afectar las variables de productividad, ausentismo o rotación. La presente investigación busca identificar los factores Motivacionales e Higiénicos que miden la satisfacción e insatisfacción de los conductores de la empresa Ecotransportes, según la Teoría Bifactorial de Herzberg, a fin de orientar las intervenciones en beneficio de la fidelización de los conductores de la empresa. Para ello se utiliza un cuestionario prediseñado de Likert y entrevistas de profundización con personas claves. De esta manera, se identifica la variable del *Trabajo en sí* como el factor principal que provoca satisfacción en los conductores de la empresa. Se conocen, también, los factores que inciden en la no satisfacción, es este caso los temas de *Reconocimiento* y *Promoción*. Se determinan, a su vez, los factores higiénicos extrínsecos responsables de la insatisfacción de los trabajadores, en este caso las variables de *Sueldo*, *Beneficios*, *Comunicaciones* y *Condiciones de trabajo*. Así mismo, se observan los elementos que producen no insatisfacción laboral, entre los que se encuentran *Supervisión*, *Compañeros de trabajo* y *Políticas y Procedimientos*. Por último, se sugieren posibles vías de intervención según la literatura especializada, a través del potenciamiento de las variables que apuntalan la satisfacción y la no insatisfacción, y la corrección de aquellas variables que favorecen la insatisfacción y la no satisfacción laboral.

Abstract

The issues of job satisfaction are increasingly important for companies, insofar as they want to affect the variables of productivity, absenteeism or turnover. This research seeks to identify the Motivational and Hygienic factors that measure the satisfaction and dissatisfaction of the drivers of the company Ecotransportes, according to the Herzberg Bifactorial Theory, in order to guide the interventions to benefit the loyalty of the drivers of the company. For this, a pre-designed Likert questionnaire and deepening interviews with key people are used. In this way, the variable *work itself* is identified as the main factor that provokes satisfaction in the drivers of the company. The factors that affect no-satisfaction are also known, in this case the themes of *Recognition* and *Promotion*. In turn, the extrinsic hygienic factors responsible for workers' dissatisfaction, in this case the variables of *Salary*, *Benefits*, *Communications* and *Working Conditions*, are determined. Likewise, the elements that produce no-dissatisfaction are observed, among which are *Supervision*, *Co-workers* and *Policies and Procedures*. Finally, we suggest possible ways of intervention according to the specialized literature, through the enhancement of the variables that underpin satisfaction and non-dissatisfaction, and the correction of those variables that favor dissatisfaction and non-job satisfaction.

I. INTRODUCCIÓN

Los grandes transformaciones tecnológicas y comunicacionales que han afectado la economía a nivel mundial en las últimas décadas, exige día a día a las empresas el realizar sus mejores esfuerzos para sobrevivir y prosperar en ambientes de continuo cambio. Esta lucha por captar y fidelizar clientes, pasa necesariamente por la competencia en el valor agregado que se entrega en cada producto o servicio. Se requiere eficiencia y efectividad: contar con los mejores productos y con las mejores personas.

Ahora bien, esta batalla diaria de las organizaciones por la eficiencia y la efectividad, se libra también dentro de sí mismas y en relación con las personas que trabajan en ella, obteniendo cada vez más relevancia conceptos como la **satisfacción laboral**, que es el tema del presente estudio. Este constructo, bastante controvertido, refiere a todo un mundo de vinculaciones emocionales, actitudinales o cognitivas que pudiera tener una persona con respecto a su trabajo o su empresa, y que de alguna manera afectaría la calidad del servicio o producto final que entrega. De ahí la importancia que viene cobrando el tópico de satisfacción laboral en las organizaciones y el creciente interés por su estudio, pues se vislumbra una relación entre la satisfacción laboral del empleado y los resultados organizacionales.

¿Tiene la satisfacción laboral incidencia en el desempeño de las personas? ¿De qué manera afecta los resultados de la empresa? ¿Qué elementos contempla el constructo? ¿Cómo se mide? ¿Cómo se puede mejorar la satisfacción laboral de los empleados? Son todas preguntas actuales y atinentes que interesan tanto a empleados, empleadores y especialistas de la disciplina.

La presente investigación es, precisamente, un esfuerzo por levantar un diagnóstico sobre satisfacción laboral en una organización particular. En este caso, se trata de un estudio centrado en la satisfacción e insatisfacción laboral de los conductores de camiones de la

empresa Ecotransportes, (nombre de fantasía), dedicada al reciclaje y transporte de residuos.

La importancia de esta investigación reside en su método y enfoque, pues si bien se trata de un estudio de caso, realizado en base a una sola empresa, su metodología se puede generalizar a otras organizaciones del rubro o similares.

La metodología empleada es de carácter cuantitativo y descriptivo, permitiendo medir, a través de instrumento construido en base a la teoría bifactorial de Herzberg (et al, 1959), las variables que afectan tanto la satisfacción como la insatisfacción de los conductores de camiones de Ecotransportes. Para ello se aplicó un cuestionario Likert de 26 preguntas. Los resultados de la encuesta fueron trabajados en una planilla Excel y representados en gráficos de barras. Con el objeto de profundizar en dichos resultados, se realizaron entrevistas a personas clave de la organización, así como también a un grupo de conductores seleccionados en base a su mayor o menor permanencia en la empresa.

En el siguiente capítulo se revisarán los temas referentes al marco teórico del estudio, para luego continuar con la explicación metodológica, y avanzar hacia la presentación, análisis y discusión de los resultados. Por último, se hacen propuestas sobre los posibles ámbitos de intervención, para cerrar con breve capítulo llamado de conclusión y sugerencias. En las páginas finales del escrito, entre tanto, están los apartados de referencias bibliográficas y los anexos.

II. MARCO TEÓRICO

Satisfacción laboral

Se entiende por satisfacción laboral el afecto o sentimiento positivo que tiene una persona con respecto a su trabajo. Herzberg (et al, 1959) lo define como “el grado de bienestar que experimenta un individuo con motivo de su trabajo”.

En la misma línea, Arnold y Feldman (1986), la describen como el total de los afectos que tiene un individuo con respecto a su labor, mientras que Ellikson y Longsdon (2002) explican que la satisfacción laboral es la medida del agrado que tienen los empleados en relación a su trabajo. Por otro lado, Greenberg y Baron (1995), la explican como una reacción cognitiva, afectiva y evaluativa que los individuos hacen sobre su quehacer profesional (Citados por Pérez, 2011).

Para Robbins (1998), entre tanto, la satisfacción laboral es una actitud de la persona que bien puede ser positiva, en la medida en que un individuo está satisfecho con su puesto, o negativa, si está insatisfecho. Lo anterior se aleja un tanto de los planteamientos de Herzberg (et. al., 1959), que hace una distinción fundamental entre satisfacción e insatisfacción laboral, referido al origen distinto de una y otra. Herzberg postula la existencia de factores organizacionales que provocan satisfacción (llamados factores motivacionales intrínsecos) y otros distintos que generan insatisfacción (los llamados factores higiénicos extrínsecos). Esto resulta especialmente interesante al distinguirse entre motivación y satisfacción laboral, pues mientras la primera se refiere a los procesos que orientan la conducta hacia el esfuerzo en el trabajo (Robbins, 1998), la segunda se relaciona con los afectos que tiene una persona con respecto a su labor. De ahí a que puedan darse situaciones –siguiendo la teoría de Herzberg- en que una persona se encuentre motivada en su trabajo, pero insatisfecha. O por el contrario, que se sienta no

insatisfecha, pero desmotivada, pues los determinantes que orientan la conducta hacia la acción, no son necesariamente los mismos que aquellos que deportan bienestar.

A continuación, se revisarán algunos planteamientos sobre determinantes de satisfacción laboral presentes en la literatura.

Determinantes de la satisfacción laboral

Una primer intento de definir las determinantes de la satisfacción laboral, se encuentra en Tylor (1911; citado por Pérez, 2011), que explica que la satisfacción laboral está relacionada con variables como ganancias, el trabajo experto, la promoción, el pago de incentivos, la apreciación y las oportunidades de progreso.

Más tarde, los experimentos de Elton Mayo (1945), permitieron apreciar que los factores de seguridad, estima, afiliación, interés intrínseco en el trabajo, y el logro, eran elementos importantes para la satisfacción laboral, siendo, empero, identificada como la más relevante aquella que hacía referencia a la interacción del individuo con el grupo.

Ya a mediados del siglo XX, aparece la teoría de las necesidades de Maslow (1954), que indica que la satisfacción humana está determinada por una jerarquía de cinco necesidades, las cuales se ubican en orden ascendente de la siguiente manera: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y autorrealización. De la adaptación de esta teoría al mundo del trabajo, emerge el modelo de Herzberg (1959), que propone que no todas las necesidades de la jerarquía aportan satisfacción, sino que solo las más altas (factores motivacionales intrínsecos), mientras que las más bajas (factores higiénicos o extrínsecos) implican insatisfacción al no ser cubiertas, y no-insatisfacción en el caso de ser atendidas. Se desarrolla de esta manera la teoría bifactorial de Herzberg, que contempla factores que provocan satisfacción laboral y no-satisfacción (trabajo en sí, promoción y

reconocimiento), y factores que generan insatisfacción laboral o no insatisfacción (sueldo, supervisión, beneficios, compañeros, procedimientos, comunicación y área de trabajo).

Otra teoría importante de ser mencionada, es aquella que hace referencia a las expectativas (Vroom, 1964), que señala que una persona se sentirá más o menos satisfecha en su trabajo, en la medida en que sus expectativas se ajusten a lo obtenido a través de él. Siguiendo esta línea, se afirma que la satisfacción está determinada por la diferencia entre todas aquellas cosas que una persona siente que debiera recibir en su trabajo, y las que efectivamente recibe. Así, autores como Porter y Lawler (1968), explican que la satisfacción laboral tendría que ver con las percepciones y expectativas referentes a aspectos internos del trabajo (como la labor en sí misma, el logro, la autoestima, la independencia y el control), y a aspectos externos (como el sueldo, el entorno, el salario y la promoción).

Por último, resulta significativo el modelo de Robbins (1998), que propone como determinantes para lograr la satisfacción laboral: el reto del trabajo (el trabajo en sí, variedad de habilidades, significado e identidad de la tarea, autonomía y retroalimentación del puesto), existencia de un sistema de recompensas justas (salario y sistema de promociones y ascensos), contar con condiciones favorables en el trabajo (ambiente físico cómodo), la presencia de colegas que brinden apoyo (relación con la supervisión y con los pares), y la compatibilidad entre la personalidad y el puesto de trabajo.

La teoría bifactorial de Herzberg

La idea central de la teoría bifactorial de Herzberg es la distinción que se hace entre satisfacción e insatisfacción laboral, que no serían el cara y sello de una misma moneda, sino dos constructos diferentes.

La diferencia estriba en el origen mismo de la satisfacción laboral, la cual solo puede ser generada por la valoración positiva de los factores llamados intrínsecos. Cuando la valoración de estos factores intrínsecos es negativa, se da la no satisfacción. En cambio, la insatisfacción laboral solo aparece cuando algún elemento higiénico extrínseco falla. En el caso de que esto no ocurra y la valoración de las variables higiénicas extrínsecas sea positiva, se da una no insatisfacción.

Los elementos que producen “satisfacción” son aquellos que tienen que ver con el significado del trabajo para la persona, el reconocimiento y sus posibilidades de promoción. Si estas percepciones no son positivas, la persona siente “no satisfacción”.

Los elementos que producen “insatisfacción” laboral son aquellas que tienen que ver con su ambiente externo del trabajo y que son: sueldo, supervisión, beneficios, políticas y procedimientos operativos, compañeros de trabajo, comunicación y condiciones del área de trabajo. Cuando la persona no se ve afectada por ellos, siente “no insatisfacción”. (Oteiza, 2015).

De esta manera, Herzberg explica que la satisfacción e insatisfacción no son opuestos en la persona, sino concordantes, pues el opuesto a satisfacción es la no-satisfacción, y lo opuesto a insatisfacción, la no-insatisfacción. De ahí a que una persona se pueda encontrar perfectamente satisfecha en su trabajo (pues se siente celebrada en sus logros, tiene posibilidades de ascenso y el trabajo que realiza tiene perfecto sentido para ella), y a la vez, presentar insatisfacción, pues su escritorio está al paso de una corriente de aire, los compañeros le hacen la vida difícil o su hijo no entra en la cobertura del seguro médico de la empresa.

Para la presente investigación, se optó el modelo propuesto por Herzberg, pues al distinguir los elementos que producen satisfacción, de aquellos que producen insatisfacción laboral, y al llevar esta distinción a la descripción detallada de aquellas

variables -las variables intrínsecas, para el caso de la satisfacción, y las variables extrínsecas, para el caso de la insatisfacción-, permite ampliar la mirada a la hora de levantar el diagnóstico y ensanchar también el campo de acción de las posibles soluciones, pues no solo contempla el trabajo de aquellas variables que inciden en la satisfacción laboral (intrínsecas), sino que también en aquellas que provocan insatisfacción (extrínsecas).

Satisfacción laboral en los conductores de camiones

El tópico de satisfacción laboral es cada vez más relevante para las organizaciones de transporte, en la medida en que esta incide en los indicadores de productividad, ausentismo, estrés o rotación laboral (Robbins, 1998; Böckerman e Ilmakunnas, 2012).

Este último indicador, el de rotación laboral, constituye una de las demandas tradicionales del rubro a la especialidad, apareciendo desde temprano vinculado en la literatura a los temas de satisfacción. Hoy en día se reconoce a la rotación laboral como el principal marcador de satisfacción en este tipo de empresas (Chen et al., 2011). Esto implica que a mayor rotación, menores índices de satisfacción laboral, y viceversa. Lo anterior es importante porque ha permitido comprobar que es posible afectar la rotación laboral, y por ende aumentar la retención, por el camino de incrementar la satisfacción de las personas en su trabajo, como se revisará a continuación.

- **La rotación como marcador de satisfacción laboral**

Los estudios indican que se da mayor rotación en las empresas de transporte, y por ende, menor satisfacción laboral, en los casos en que:

- Las empresas se encuentran viviendo periodos de expansión (LeMay et. al., 1993)
- No existen procedimientos de gestión de personas en la organización (LeMay et. al., 1993)
- Se presenta cierta debilidad en el rol del supervisor (Ozment y Keller, 1999)
- Las comunicaciones internas son difíciles.
- Hay problemas de seguridad o la mantención de las maquinarias es deficiente (LeMay et. al., 1993) Stephenson and Fox (1996)
- No existen políticas de reconocimiento o de diferenciación de estatus. (Stephenson and Fox, 1996)

Tradicionalmente, la industria de transporte ha considerado el tiempo en casa y la remuneración otorgadas al conductor, como los dos elementos más importantes que afectan los temas de satisfacción e insatisfacción laboral. Sin embargo, los estudios referidos apuntan a nuevas variables, revisadas a continuación.

Como primer elemento, se puede mencionar el hallazgo de mayores tasas de rotación de conductores –y por ende mayores tasas de insatisfacción laboral- en aquellas empresas que pasan por periodos de expansión (LeMay et. al., 1993), donde una mayor demanda de los servicios implican menores tiempos para la atención de las necesidades de los equipos. La relación existente entre satisfacción laboral, percepción de seguridad y rotación, ha sido recientemente estudiada y comprobada en los estudios de Huang et al (2014) para conductores de camiones.

Un segundo elemento señalado por la literatura, dice relación con la presencia o ausencia de procedimientos de gestión de personas (reclutamiento, capacitación, beneficios y compensaciones), existiendo una menor rotación –por consiguiente una mayor satisfacción laboral-, en aquellas empresas que los tienen como prácticas asentadas, y una mayor rotación en las que no (LeMay et. al., 1993).

Un tercer elemento, dice relación con el rol del supervisor directo o despachador. La importancia del supervisor directo, es apoyada por estudios recientes (Braun et. al 2013) que apuntan a cómo el tipo de liderazgo transformacional incide en la satisfacción laboral y también en desempeño del conductor. Ozment y Keller (1999), proponen por su parte, al despachador como figura central frente al conductor, pues es la cara visible de la empresa ante él en ruta. Desde este punto de vista, se explora la conveniencia de utilizar técnicas de marketing a través del supervisor directo para fidelizar a los conductores de camiones, considerando a los conductores como clientes internos. Este enfoque de trabajo tiene distintas implicancias, tanto para el rol de supervisor, como para las comunicaciones internas, abriendo paso a nuevos desarrollos. No obstante lo anterior, un estudio reciente de LeMay (et.al., 2013), ha mostrado cómo las relaciones entre los despachadores y los conductores pueden verse afectadas con la llegada de nuevos softwares logísticos, que omiten algunas de las interacciones. Sin embargo, afirman los mismos autores, estas realidades son aún muy iniciales como para ser concluyentes.

Un cuarto elemento, dice relación con la importancia de las comunicaciones internas en relación a los conductores de camiones, quienes por la naturaleza misma de su trabajo no permanecen tiempos prolongados en los espacios físicos de la empresa, requiriendo por ello esfuerzos especiales por parte de la organización para ser integrados a sus flujos de información. Esto es sobre todo importante en lo que tiene que ver con la expresión y recibimiento de las necesidades de los conductores. LeMay (et al., 1993), propone como base para la fidelización de los conductores mantener “una atmósfera donde una

comunicación honesta con los conductores sea la norma”, de manera de recoger certeramente las inquietudes de los trabajadores.

Un quinto elemento toca a los temas de antigüedad de las maquinarias utilizadas y el estado de la flota, así como las cuestiones de seguridad vial en ruta, existiendo una relación entre antigüedad y percepción del riesgo, y disminución de la satisfacción laboral (Stoilkovska, B. B., Žileska Pančovska, V., & Mijoski, G., 2015), con lo que se ven aumentados los índices de rotación (LeMay et. al., 1993). Estos tópicos de seguridad resultan determinantes para la organización, no solo por un asunto de rotación de los conductores, sino porque afectan de manera central la entrega del servicio y la razón de ser de la empresa. Por lo anterior, según Stephenson and Fox (1996), las organizaciones deben garantizar la seguridad de las maquinarias e instalaciones, así como procurar a los trabajadores los conocimientos necesarios para tener éxito.

Como sexto elemento, están los temas de reconocimiento y estatus. La investigación de Stephenson and Fox, (1996), aborda cómo el estatus del conductor de camiones ha variado a lo largo de los años desde una concepción más romántica de “ángel de las carreteras” (una persona que venía al rescate de los varados en el camino), a un entregador exigido por los tiempos de las grandes empresas. En este contexto, el férreo control organizacional afecta los deseos de independencia de los conductores, que es una de las principales razones por las personas optan por este tipo de trabajo. Por otra parte, señala el estudio, las dificultades de las rutas, los riesgos que se corren y los tiempos alejados de la familia, no se ven compensados monetariamente, por los que las personas prefieren, con el tiempo, dedicarse a otras actividades. Es así como las prácticas de reconocimiento organizacional emergen como una necesidad imperiosa para encarar los desafíos que plantea la escasez de conductores: sistemas de premios, incentivos monetarios, capacitación, oportunidades de desarrollo, participación en la toma de decisiones, entre otros, serían algunas de las prácticas propuestas.

Crítica a la Satisfacción Laboral

Si bien diversos estudios han logrado establecer los beneficios de la satisfacción laboral en la organización, sobre todo para los temas de retención, ello no obsta para que se formulen argumentos en contrario, sobre todo en lo que tiene que ver con los temas de desempeño, pues la evidencia no arroja correlación entre satisfacción laboral y desempeño profesional (Robbins 1998, Judge et. al 2001, Braun 2013, Bowling 2013); es más: muchas veces resulta contraproducente. Y ello porque una persona perfectamente satisfecha en su trabajo puede carecer de motivos para mejorar su desempeño.

Sin embargo, y a pesar de las críticas, la satisfacción laboral sí ha probado favorecer por otras vías el desempeño general de la empresa. Por ejemplo, a través del incremento del compromiso (Bang, Ross & Reio, 2013; Gottlieb, Maitland & Shera, 2013; Top & Gider, 2013), el fomento de la ciudadanía organizacional (Whitman, van Rooy & Viswesvaran, 2010; Ziegler, Schlett, Casel & Diehl, 2012) y a la mejora de la eficiencia y la competitividad de la empresa, al disminuir los índices de ausentismo y rotación. (Mazurenko & O'Connor, 2012).

Ya referidos los fundamentos teóricos del estudio, es preciso contextualizarlo a partir de la descripción del sector de transporte de carga en Chile, el cual se revisará a continuación.

Sector de transporte de carga

Según un estudio de la Dirección del Trabajo (Morales, 2011), el sector de transporte de carga en Chile se presenta desconcentrado, siendo uno de los que presenta mayores índices de tercerización, alcanzando el 28% de las actividades subcontratadas en Chile (Encuesta Laboral Encla, citada por Morales, 2008).

Con respecto al número de empresas en Chile que se dedican al transporte de carga por carretera, este alcanza las 35.625 en 2009, según datos del INE (Citado por Morales, 2011), siendo en su mayoría empresas medianas y pequeñas, existiendo también microempresas de carácter familiar y otras más complejas, llamadas “operadores logísticos”, las que entregan servicios de mayor sofisticación que incluyen toma de pedidos, transporte, almacenamiento y distribución.

Ahora bien, en cuanto al nivel de ventas, según datos del INE citado en el mismo estudio anterior, las ventas anuales del sector el año 2009 fueron de \$ 3.034.534.935, donde el 95% de las ventas fueron realizadas por 268 grandes empresas (\$1.095.317.400), 953 medianas (\$671.293.006) y 13.577 pequeñas (\$1.116.197.188). El otro 5%, equivalente a \$151.726.747, fueron realizadas por 25.827 pequeñas y micro empresas, equivalente al 58% del total de la población de empresas de transporte del país.

De las empresas que menos venden, tenemos que el 5% de ellas generó ingresos cercanos a 25 millones de pesos anuales o menos; el 8% generó ingresos del orden de los 50 millones de pesos anuales; mientras que un 15% alcanzó los 100 millones de pesos.

En cuanto a los rubros, el retail, el combustible, la alimentación y la construcción, acaparan el 35,7% del total de cargas transportadas en Chile. El transporte de chatarra o residuos, entre tanto, alcanza el 1,1%. (Estudio del INE, citado por Morales, 2011).

Con respecto a la distribución de cargos al interior de las organizaciones, se puede señalar que un 67% del personal está compuesto por conductores, tripulación y personal de tierra; 11, 7% por personal administrativo; 11,6%, por dueños o socios; 4,4% por personal subcontratado; 3,6% por auxiliares; y un 1,7% por gerencias (Morales, 2013).

Acerca de la antigüedad de las maquinarias, se puede decir que el 34,6% de las máquinas o camiones tiene menos de 5 años. Un 33,6 % tiene entre 5 a 10 años; un 16,3%, entre 10 y 15 años. Y un 15,4% tiene más de 15 años. (INE 2011, citado por Morales, 2011).

Conductores de camiones de carga

Según un estudio de la Cepal (Guidobono, 2009), en Chile existe cierta inquietud institucional por el nivel de profesionalización del sector de transportes, no obstante, no se detectan ni a mediano ni a largo plazo, políticas de desarrollo estratégico, ni planes coordinados en ese sentido. De esta manera, se describe al gremio como formado por empresas unipersonales, pequeñas y medianas, donde el uso de herramientas de gerenciamiento profesional no es habitual, vacío que tampoco ha sido subsanado por la legislación chilena. Esta establece los requisitos de formación relativos a la seguridad (Ministerio de Transporte) e higiene (Ministerio de salud), solamente.

En cuanto a la formación de conductores propiamente tal, el Estado chileno delega aquella en las Escuelas de Conductores aprobadas, “quienes tienen la facultad de establecer los programas y planes de estudio para los cursos habilitantes de conductores profesionales (Decreto núm. 251, 1998)”. Para ser aprobados, “estos programas deben contener los temas establecidos en la Ley de Transito (Ley núm. 18.290, 1984) y en el Reglamento de Escuelas de Conductores (Decreto núm. 39, 1985), que son: la propia ley, educación y señalización vial, elementos de seguridad y prevención de accidentes, y conocimientos técnicos sobre la mecánica y funcionamiento del vehículo” (Guidobono, 2009).

El programa gubernamental “Chile Valora” -que establece un sistema de certificación de competencias laborales a nivel nacional- ha realizado un levantamiento del perfil de conductor de camiones y su correspondiente programa de certificación. Sin embargo, la obtención de dichas competencias no es obligatorio, pues no existen requisitos legales o

incrementos salariales asociados a ella. Es decir, depende de la iniciativa e interés del conductor el obtenerla o no.

En lo referente a los temas de capacitación, el mismo estudio antes citado afirma que solo el 13% de los trabajadores del sector transportes se capacitó por SENCE el año 2008, siendo una parte muy menor de ese 13%, efectivamente, conductores de camiones.

En lo que concierne a las condiciones de trabajo, lo que caracteriza propiamente al rubro es la flexibilidad que implica atender a los distintos recorridos, tipos de cargas y necesidades de los clientes, por lo que no se puede seguir lo que se entiende por una jornada normal de trabajo de 45 horas, como tampoco respetar los tiempos de fines de semana o feriados. En la práctica lo que ocurre es la adaptación del trabajo a las necesidades de la ruta y la carga, por lo que existe una legislación especial que norma el trabajo de los conductores de camiones interurbanos, en lo que concierne a los tiempos de viaje -no más de 180 horas mensuales, distribuidas en 21 días-, de descanso -obligatorio tras cinco horas de manejo-, y los pagos por los tiempos de espera o descanso. (Artículo 25 bis del Código del Trabajo).

No obstante lo anterior, en el caso de la presente investigación, los conductores de camiones de Ecotransportes se desempeñan en su gran mayoría al interior de la región Metropolitana, por lo que tienen jornadas de 45 horas semanales.

En relación a la remuneración de los conductores en general, está se encuentra compuesta por un monto fijo más uno variable, el cual depende del número de vueltas o fletes que se den. En cuanto a las cifras, estas varían según los rubros y regiones, siendo la remuneración promedio de \$756.113, con un piso mínimo promedio de \$598.079 y un nivel máximo promedio de \$1.030.380. Los rubros mejor remunerados son aquellos de transporte de sustancias peligrosas, por el nivel de tecnología y riesgo que se maneja, mientras que los más bajos se encuentran en el rubro forestal. En cuanto a las regiones del

país, en el norte se ubican las remuneraciones más altas, en el sur las medianas, y las más bajas en la zona central. (Morales, 2011)

La empresa Ecotransportes

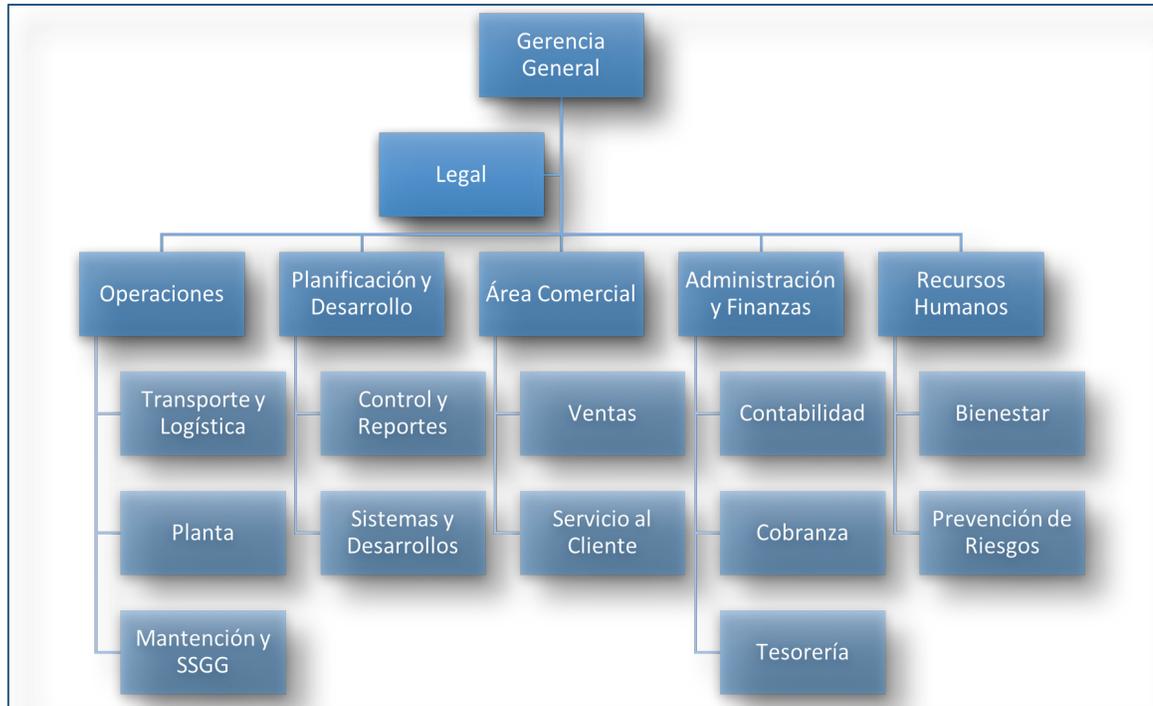
Ecotransportes es una compañía chilena que opera desde 1997, encontrándose a la fecha certificada para manejar todo tipo de desechos, desde restos de comida, hasta productos químicos.

Con sus plantas ubicadas en Lampa, la empresa ofrece desde marzo de 2013 el servicio de “Cero Basura”, con lo cual garantiza la reconversión del 100% de los desechos en material re-utilizable a otras compañías. En este contexto, dónde se presta un servicio altamente adaptado a las necesidades del cliente, contar con un equipo de personas idóneo es fundamental para realizar adecuadamente las labores de retiro y transporte de residuos.

La empresa es dirigida por dos hermanos: su fundador y dueño, quien detenta la Gerencia General, y su hermano, que se desempeña en la Gerencia Comercial. Se trata de una empresa familiar, de estructura más bien vertical.

La organización está compuesta por 180 personas aproximadamente, distribuidas de la siguiente forma: 1 Gerencia General, 5 Gerencias (Operaciones, Planificación y Desarrollo, Comercial, Administración y Finanzas, y Recursos Humanos), 113 operarios, 24 administrativos, 20 conductores y 9 auxiliares.

Ilustración n° 1: Organigrama de la empresa



Con el 63% de su personal trabajando en terreno, la empresa se presenta altamente customizada, pues la mayor parte de su operación se desarrolla en las dependencias de sus clientes, donde el personal de Ecotransportes -organizado en cuadrillas- realiza labores de recolección y carga de residuos. La operación que se realiza en planta, entre tanto, involucra labores de carga y descarga de camiones, además del reciclaje o contención de residuos.

En los últimos años, el éxito del negocio ha implicado una gran expansión de Ecotransportes, trayendo como primera consecuencia la duplicación de la dotación de personal desde 2013 a la fecha. Ello ha generado cambios en las formas de trabajo y en las comunicaciones internas, además de importantes desafíos a la operación, en cuanto a los espacios de trabajo, de carga y descarga, así como también a la inversión en maquinaria y a la mantención de estas.

La expansión de la empresa también ha generado nuevas necesidades, como el contar con documentos escritos para sus distintos procesos, lo cual aún se encuentra en desarrollo, teniendo únicamente la Unidad de Prevención de Riesgos sus procesos documentados.

Dado el fuerte incremento en la demanda de los servicios de la empresa, esta ha debido concentrar sus esfuerzos en cumplir su operación, lo que ha dejado varias áreas con sus desafíos aún pendientes de ser trabajados. Una de ellas, y muy significativa para el presente estudio, es la de Recursos Humanos.

En este contexto emerge el tema de la escasez de conductores para cumplir con las demandas de los clientes, pues se ha acentuado la rotación de estos, teniendo que recurrir a la subcontratación de flotas externas que puedan realizar las rutas de recogida y traslado de residuos. Lo anterior se ha convertido en un problema, sobre todo por su alto costo.

Actualmente el departamento de Recursos Humanos está formado por una jefatura y su asistente, quienes trabajan en torno a las actividades ligadas al proceso de contratación y pago de remuneraciones, no habiendo indicios de estrategias articuladas para trabajar los temas de satisfacción de los conductores desde esta unidad. Tampoco existen indicios desde la Dirección de Planificación u otra cualquiera en la organización, sobre los temas de gestión de personas.

A razón de lo anterior, este estudio se presenta como una oportunidad de conocer la satisfacción e insatisfacción laboral de los conductores de camiones, así como también la de proponer posibles estrategias de mejora para la retención.

Preguntas de investigación

- ¿Qué factores motivacionales e higiénicos presentan satisfacción y no-insatisfacción laboral en los conductores de Ecotransportes?
- ¿Qué factores motivacionales e higiénicos presentan no satisfacción e insatisfacción laboral en los conductores de Ecotransportes?
- ¿Cómo orientar futuras intervenciones en la empresa Ecotransportes para mejorar la satisfacción y no- insatisfacción de sus conductores?

Objetivo general

Conocer los factores motivacionales e higiénicos que presentan los conductores de Ecotransportes, según la teoría bifactorial de Herzberg, a fin de orientar las futuras intervenciones en la empresa, que ayuden a mejorar la satisfacción y no-insatisfacción laboral en su trabajo.

Objetivos específicos

- Identificar los factores motivacionales e higiénicos presentan satisfacción y no-insatisfacción laboral en los conductores de Ecotransportes.
- Explorar los factores motivacionales e higiénicos presentan no satisfacción e insatisfacción laboral en los conductores de Ecotransportes.
- Orientar futuras intervenciones en la empresa Ecotransportes a fin de mejorar la satisfacción y no- insatisfacción de sus conductores.

Propósito del estudio

El presente estudio busca medir los factores que inciden en la “satisfacción /no-insatisfacción”, y la “insatisfacción/no insatisfacción” de los conductores de la empresa Ecotransportes, según la teoría motivacional de Herzberg. Lo anterior dado que esta teoría permite obtener información relevante sobre los distintos elementos que afectan la motivación de la persona en el trabajo, tanto en su dimensión intrínseca (sentimientos), como en su ámbito extrínseco (condiciones laborales), abarcando de esta manera un espectro lo suficientemente amplio de la realidad del trabajador, como para orientar soluciones adecuadas a los temas de rotación y fidelización.

III. METODOLOGÍA DE ANÁLISIS

Antes de dar paso a la explicación metodológica, es preciso destacar el carácter de estudio de caso de la presente investigación. Se trata de levantar un diagnóstico en base a un grupo de conductores de camiones que se desempeñan en un contexto determinado, poniendo atención a ese contexto al momento de elaborar el diseño. Es así como es posible atender a elementos del entorno que enriquecen la investigación y el análisis posterior, con las fortalezas y limitaciones que ello conlleva.

Para entender de lleno el caso de la empresa Ecotransportes, vale la pena resaltar algunos de estos elementos. En Ecotransportes, por ejemplo, el trabajo del conductor de camiones forma parte esencial de su quehacer, pues su negocio es precisamente retirar, transportar y gestionar desechos, tareas para las cuales se requiere siempre de un camión y de un conductor. Sin embargo, al tratarse de un servicio altamente adaptado a las necesidades del cliente, se ve exigido el conductor a desarrollar habilidades nuevas, que van más allá de la correcta conducción del camión. Tanto por la tecnología que operan, como por los conocimientos procedurales –que son distintos según cada cliente–, cuanto por el tipo de habilidades sociales que requieren detentar, los conductores se ven continuamente desafiados en su cargo. Ello no ocurre necesariamente en otras empresas del rubro, por la cual existe un cuestionamiento de base ante cada nueva exigencia del puesto de trabajo. Lo anterior afecta el desempeño, lo cual se ve reflejado primeramente en ausentismo y rotación. Todo ello ocurre al interior de una empresa en creciente expansión, que aún no ha logrado su punto de equilibrio operacional, y que presenta desde luego falencias en distintos frentes. Y todavía más: la misma empresa, con sus desafíos y su gente, se halla inmersa en un mercado cada vez más competitivo y sofisticado, lo cual acelera su necesidad de adaptación y cambio, incrementándose de manera negativa -por momentos- las brechas de eficiencia y eficacia organizacional.

Así, los elementos arriba mencionados forman un conjunto que genera una presión importante sobre los distintos actores organizacionales, y que ciertamente se deben tener en cuenta a la hora de diseñar el estudio y realizar el posterior análisis de resultados.

Diseño del estudio

El presente estudio es de carácter descriptivo, pues su objetivo es referir los fenómenos estudiados de la forma más completa posible, conforme estos emergen en la investigación. Así mismo, se trata de una investigación no experimental, pues no se busca influenciar las variables, sino describirlas según su realidad dada.

Por otra parte, se trata también de una investigación cuantitativa, en cuanto los datos contenidos en ella son procesados y medidos según método cuantitativo.

Por último, se puede señalar que la presente investigación es transversal en cuanto al momento en que fueron tomados los datos, siendo estos recogidos en un único momento durante el mes de abril de 2017.

Unidad de análisis

La unidad de análisis está compuesta por los conductores de camiones de la empresa Ecotransportes con contrato vigente al momento de la investigación.

- **Población:**

El presente estudio se realiza en la planta de la empresa de reciclaje Ecotransportes, que funciona en la comuna de Lampa. En ella se desempeñan los conductores de camiones, quienes realizan la función principal de conducir dentro de la Región Metropolitana para recoger y transportar residuos de diversa índole, teniendo a veces que hacer viajes

interurbanos con la misma finalidad. Ocasionalmente, realizan también funciones de carga y descarga.

- **Universo y muestra:**

El universo está compuesto por la totalidad de conductores de camiones contratados y operativos en la empresa, que son 20 al momento de la investigación. La muestra, entretanto, se definió de manera aleatoria por el número de conductores presentes en planta el día de la aplicación de la encuesta, es decir, 14 conductores en planta el día 27 de abril de 2017.

Variables

- **Variable motivacional:**

Factor intrínseco que se relaciona con su valoración personal sobre la promoción, la recompensa y el trabajo en sí, y que determina la satisfacción/no insatisfacción laboral. Es importante en la medida que ayuda a que las personas permanezcan en sus trabajos.

- **Variable higiénica:**

Factor extrínseco relacionado con el sueldo, supervisión, procedimientos, compañeros, comunicación y condiciones laborales, que influyen en la insatisfacción/no insatisfacción laboral. Es relevante en la medida que puede revelar las intenciones de un trabajador de abandonar o no su labor actual.

- **Variable demográfica:**

Esta variable considera la edad, antigüedad en la empresa, nivel educacional y comuna de residencia.

Cuestionario Likert

El cuestionario utilizado para hacer el diagnóstico sobre satisfacción e insatisfacción laboral, fue elaborado a partir de la encuesta diseñada por Díaz, Peña y Samaniego (2013), trabajado también en su momento por Oteiza (2015) para su estudio de satisfacción laboral en conductores de buses. El cuestionario fue elegido fundamentalmente por la manera sencilla y directa en que resuelve el paso de la teoría bifactorial de Herzberg, a la formulación de las dimensiones y sus correspondientes sub dimensiones e indicadores, de los cuales se derivan las preguntas finales. Además, importó el hecho de haber sido ya aplicada en otros estudios de conductores, presentando validez (Alpha de Combrach de 0,8) y confiabilidad (0.89).

De esta manera, la encuesta se construye en base a 10 dimensiones, tres referidas a las variables motivacionales, y siete a las variables higiénicas. A partir de ellas, se formulan las 26 preguntas, las cuales presentan cinco posibilidades de respuesta, en escala Likert: “muy en desacuerdo”, “en desacuerdo”, “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, “de acuerdo”, y “muy de acuerdo”.

A continuación, se presenta el cuadro con la operacionalización de las variables intrínsecas y extrínsecas, base de la encuesta.

- Operacionalización de Variables:

Tabla n° 1: Operacionalización de Variables

Factores de satisfacción laboral						
Variable	Dimensión	Sub dimensión	Indicadores	Preguntas	N°	
Factor de satisfacción laboral (motivacional/intrínseco)	Promoción	Perspectivas de desarrollo profesional que ofrece el empleo	Posibilidades de ascenso y progreso que ofrece el empleo	Existen pocas oportunidades de ascenso en mi trabajo	5	
				Aquí los trabajadores progresan tan rápido como en otras empresas	17	
				Estoy satisfecho con mis posibilidades de desarrollo en la empresa	21	
	Reconocimiento	Celebraciones de logros o de acontecimientos importantes	Aprecio, reconocimientos y recompensas por el trabajo bien hecho	Cuando hago un buen trabajo, recibo reconocimiento por parte de la empresa	9	
				Siento que el trabajo que realizo no es apreciado	4	
				En la empresa hay poco reconocimiento hacia los conductores	15	
				Siento que la empresa recompensa mi esfuerzo	25	
	El trabajo en sí	La medida del esfuerzo humano para la realización de una labor	Significado, gusto y orgullo por el trabajo que se realiza	Me siento orgulloso de hacer el trabajo que hago	26	
	Factor No Satisfacción Laboral (higiénico/extrínseco)	Sueldo	Remuneración regular por el trabajo o servicio que se presta	Pago por el trabajo realizado, considerado justo y con oportunidades	Pienso que me pagan una cantidad justa de dinero por el trabajo que hago	19
					La empresa valora mi trabajo,	14

Factor No Satisfacción Laboral (higiénico/extrínseco)			de aumento salarial	pagándome satisfactoriamente	
				Me siento insatisfecho con las oportunidades de aumento salarial en mi empresa	10
	Supervisión	Vigilar las actividades para que estas sean realizadas de manera pertinente	Aceptación del jefe, quien es reconocido como competente y de trato justo, poniendo atención a los sentimientos de los subordinados	Siento que mi jefe directo atiende nuestras necesidades como trabajadores	3
				Me agrada el trato que nos entrega mi jefe	23
	Beneficios	Todo bien o servicio entregado voluntariamente por el empleador al trabajador	Otorgamiento equitativo de bonos, premios de asistencia, de desempeño u otras prestaciones.	Los beneficios que entrega la empresa, son tan buenos como los que entregan otras empresas del mismo rubro	2
				Los beneficios que entrega la empresa, no son iguales para todos los empleados	7
				Hay beneficios que no tenemos y que debíamos tener	22
	Políticas y procedimientos operativos	Conocimiento de las normas y reglas de la empresa	Políticas, reglas y procedimientos operativos	Los procedimientos de la empresa me permiten hacer bien mi trabajo	1
				A veces mi trabajo es obstaculizado por temas administrativos	11
				A parte de mi trabajo, hago labores que no me corresponden en la empresa	24

Factor No Satisfacción Laboral (higiénico/extrínseco)	Compañeros de trabajo	Relación con las personas con quienes se trabaja	Gusto o disgusto en las relaciones con los compañeros de trabajo	Me gustan las personas con las que trabajo	8
				Disfruto estar con mis compañeros de trabajo	13
				En mi trabajo hay bastantes conflictos entre las personas	16
	Comunicación	Fenómeno inherente a las relaciones entre los seres cuando se encuentran en grupo	Formas de comunicación establecidas al interior de la organización entre directivos, jefes y pares.	Las metas de la empresa no son claras para mi	20
	Condiciones área de trabajo	Es el ambiente físico en el que se desempeña el trabajador	Condiciones de seguridad, de equipos, de herramientas, de instalaciones eléctricas, iluminación, ventilación, etc.	Las condiciones de la máquina con la que trabajo son adecuados	18
				Las condiciones laborales de mi área de trabajo son seguras	12
				Las instalaciones en el área en que trabajo no son adecuadas (baños, comedores, espacios comunes, áreas de descanso, etc.)	6

Trabajo de campo

El trabajo de campo se realizó en la planta de la empresa Ecotransportes, ubicada en Lampa, que es el lugar donde diariamente los conductores inician sus rutas. Esto permitió conocer instalaciones, ambientes y personas, además de facilitar la toma de datos de manera directa a través de la aplicación de la encuesta diseñada especialmente para dicho propósito.

La encuesta fue aplicada a los conductores el día 27 de abril de 2017, antes del inicio de su turno diario (7.30 a.m.). Se les comunicó que se trataba de un estudio de tesis de Magíster, por lo que el ambiente de la toma de encuesta fue de cooperación. Sin embargo, por razones de infraestructura y espacio, la aplicación de la encuesta fue realizada en la oficina de la Gerencia General, lo que generó cierto recelo en cuanto a la confidencialidad del estudio. Se reforzó esta condición de la encuesta, así como su carácter anónimo, de manera individual con cada participante.

Se aplicó la encuesta a la totalidad de los conductores presentes en la planta, es decir, 14 personas. Los ausentes (de un universo de 20 personas), se encontraban realizando viajes fuera de la Región Metropolitana, en algunos casos; en otros, con permiso o con licencia médica.

Posterior a la aplicación, los datos fueron trabajados para determinar los distintos grados de satisfacción/no insatisfacción e insatisfacción/no insatisfacción laboral.

Entrevistas con preguntas abiertas

A fin de profundizar los análisis, se realizaron entrevistas de preguntas abiertas a algunos de los conductores el día de la aplicación de la encuesta (ver anexos). El criterio de selección fue en base a antigüedad laboral, entrevistándose a los tres conductores de mayor antigüedad en la empresa, y a los tres más nuevos. Así mismo, se entrevistó al supervisor directo de los conductores, y a la jefatura de Recursos Humanos.

Las respuestas fueron categorizadas en función de las variables motivacionales e higiénicas, y agrupadas bajo los criterios de satisfacción e insatisfacción.

Tabla n° 2: Datos demográficos de entrevistas.

N° Entrevistado	Edad	Antigüedad laboral	Nivel Educativo
1	25	Menos de un año	Media
2	30	Menos de un año	Media
3	42	Menos de un año	Media
4	55	Más de 7 años	Media
5	41	Más de 10 años	Media
6	38	Más de 7 años	Media
7	49	Más de 3 años	Superior
8	42	Más de 7 años	Técnica

Procesamiento y análisis de datos

Las encuestas fueron tabuladas y los datos así obtenidos procesados a través de la planilla Excel.

Como primer paso, se invirtieron las respuestas de los reactivos formulados en negativo, a objeto de tener todas los valores bajo el mismo criterio.

Como segundo paso, se decidió simplificar los niveles de respuesta agrupándolos en tres categorías, tanto para el caso de las dimensiones motivacionales, como para el de las higiénicas. De esta manera, tenemos que para las dimensiones motivacionales “muy en desacuerdo” y “en desacuerdo”, pasan a indicar **No Satisfacción**, mientras que “de acuerdo” y “muy de acuerdo”, señalarían **Satisfacción**. En cuanto a las dimensiones higiénicas, entre tanto, “muy en desacuerdo” y “en desacuerdo”, significan **Insatisfacción** y “de acuerdo” y “muy de acuerdo”, **No insatisfacción**.

En este punto vale recordar que los enunciados negativos han sido invertidos en sus respuestas, por lo que siempre los niveles de respuesta “de acuerdo” y “muy de acuerdo” expresan realidades positivas, mientras que los valores “en desacuerdo” y “muy en desacuerdo”, muestran percepciones más bien negativas.

Para ambos tipos de dimensiones, entonces, “ni de acuerdo, ni en desacuerdo”, pasa a ser **neutral**.

Como cuarto paso, se calcularon los porcentajes de cada respuesta, según la nueva categorización, para luego pasar a ser representados por gráficos. De esta manera, se generaron gráficos por variable (Motivacionales e Higiénicas) y gráficos por cada dimensión.

Por último, se presentarán dos gráficos que muestren los valores netos de las variables de satisfacción/no satisfacción, y de insatisfacción/no insatisfacción, calculados en base a las diferencias porcentuales de sus distintas dimensiones.

Reunión de entrega de resultados

Como una forma de validar los resultados y cerrar el proceso de diagnóstico en la empresa, el día 20 de junio de 2017 se llevó a cabo una reunión con la plana mayor de la institución. Participaron en ella: Gerencia General, Gerencia Comercial, de Operaciones, y de Planificación y Desarrollo.

Se expusieron los principales indicadores a través de una power point con gráficos, siendo los resultados, según la opinión de los presentes, un reflejo adecuado de la realidad institucional. También se estuvo de acuerdo con las sugerencias de mejora, pues se hizo referencia a que algunas de ellas ya estaban siendo implementadas en la organización, mientras que otras se encontraban en vías de desarrollo.

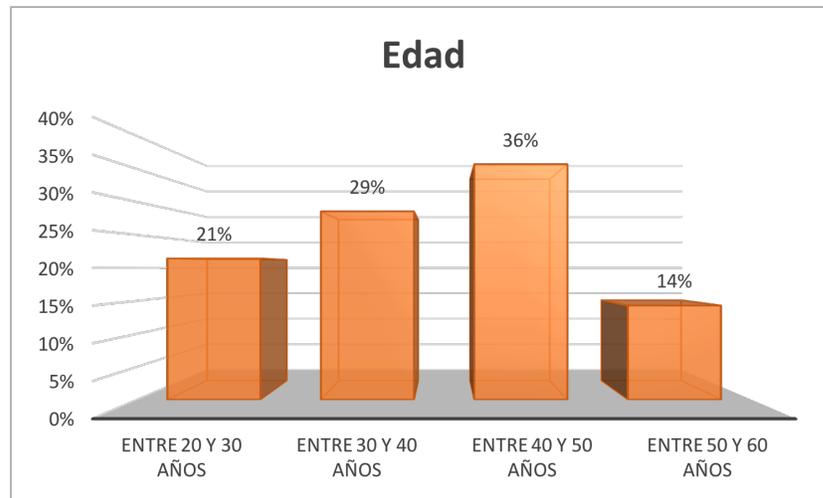
IV. RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados de la investigación, los que permitirán conocer las dimensiones que indican satisfacción y no satisfacción, así como también a aquellas que muestran insatisfacción y no insatisfacción en los conductores de camiones de la empresa en estudio.

Variables demográficas

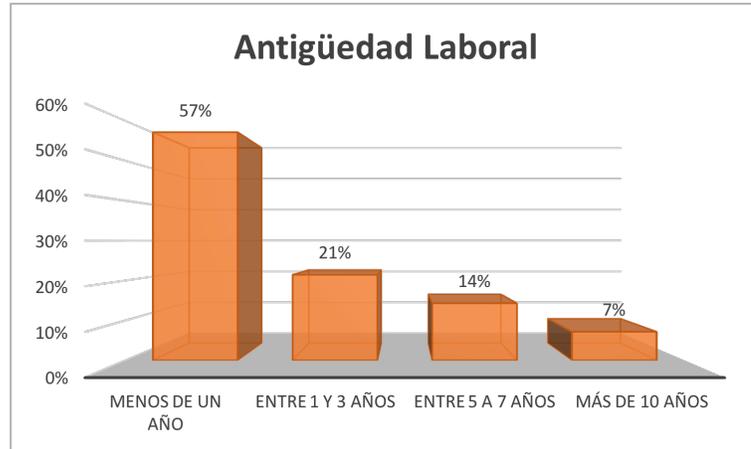
En cuanto a la variable demográfica de las personas que participaron en la encuesta, los resultados son los siguientes:

Ilustración n° 2: Gráfico de Edad.



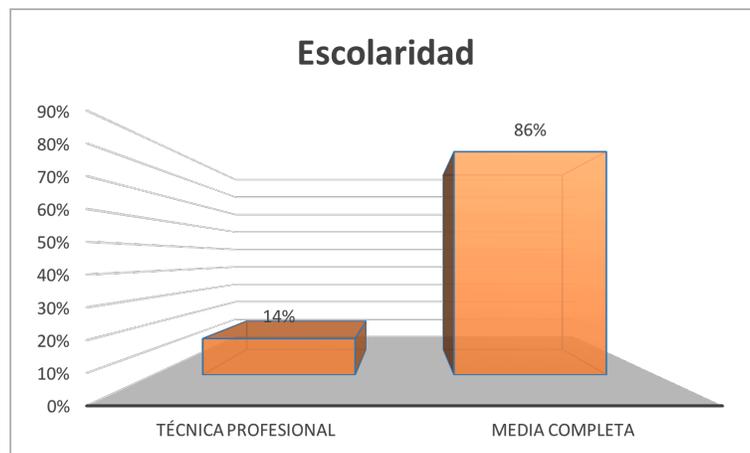
Como puede apreciarse en la imagen precedente, el 65% de los conductores se ubican en un rango de edad entre los 30 y 50 años, un 21% entre los 20 y los 30 años, y un 14% de los casos, entre 50 y 60 años. Esto también obedece a la práctica del reclutador, quién busca preferentemente personas mayores de 30 años, idealmente con responsabilidad económica.

Ilustración n° 3: Gráfico de Antigüedad Laboral.



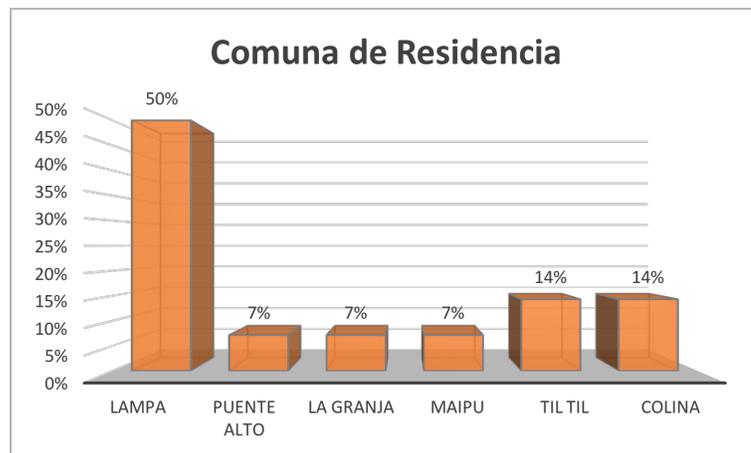
La información de esta imagen es relevante en la medida que muestra que el 57% de los conductores de la empresa tienen menos de 1 año de antigüedad laboral, lo que señala una empresa en expansión reciente, que ha requerido contratar a nuevas personas. De esta forma, se tiene que un 21% lleva entre 1 a 3 años en la empresa, un 14% tiene entre 5 y 7, y un grupo menor de 7%, tiene 10 años o más de antigüedad laboral.

Ilustración n° 4: Gráfico de Escolaridad.



El cuanto al nivel de escolaridad de los encuestados, un 86% posee enseñanza media completa, mientras que un 14% cuenta con estudios técnicos superiores.

Ilustración n° 5: Gráfico de Comuna de Residencia.



La información del cuadro indica que el 50% de los conductores vive en Lampa, un 14% en Colina y otro 14% en Til-Til, siendo esta información consistente con la práctica de reclutamiento de contratar personas de las comunas cercanas a la Planta de Lampa. El resto de los conductores vive en otra comunas más periféricas, como Puente Alto y La Granja.

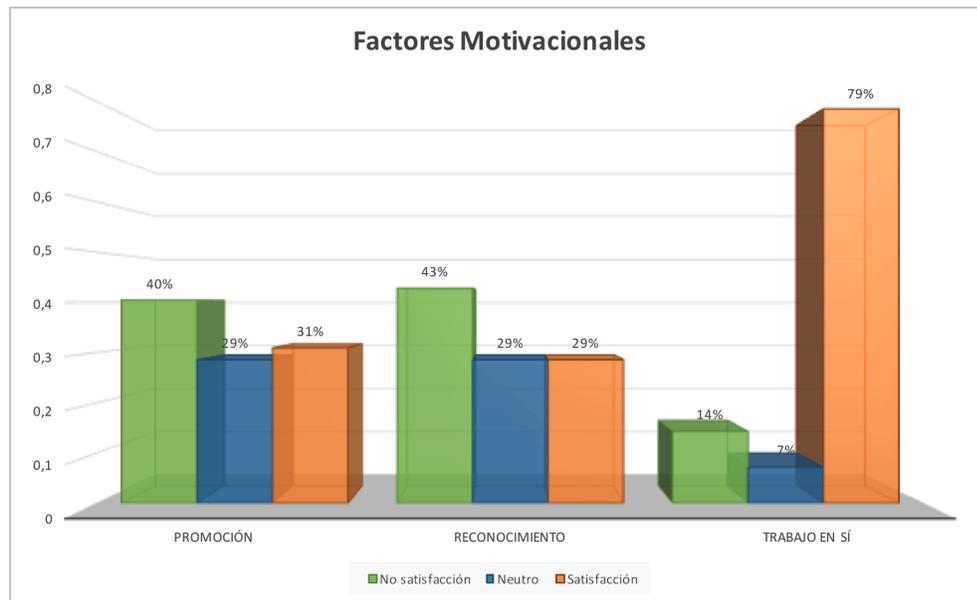
Variables Motivacionales e Higiénicas

Con respecto a los resultados de las variables Motivacionales e Higiénicas, están se presentan a continuación.

- **Variables Motivacionales**

Estas variables comprenden las dimensiones de promoción, reconocimiento y trabajo en sí. Los resultados se resumen en el siguiente gráfico.

Ilustración n° 6: Gráfico de Factores Motivacionales.



Como se puede apreciar, la dimensión de “Trabajo en sí”, que se refiere al orgullo que siente la persona por el trabajo que realiza, concita el mayor porcentaje de satisfacción laboral, con un 79%, mientras que un 14% se manifiesta no satisfecho por esta misma dimensión, y un 7% se declara neutral.

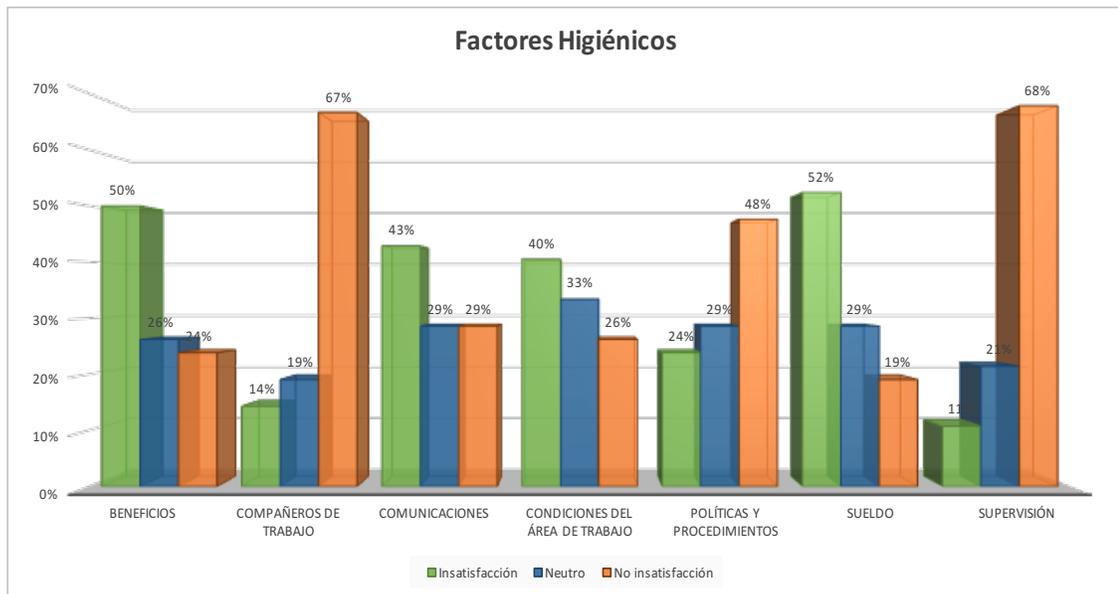
Como segundo dato importante, el gráfico muestra la dimensión que puntea más alto en no satisfacción laboral, la de “Reconocimiento”, con un 43% de las elecciones. Esta variable se refiere la percepción que tienen los trabajadores sobre la valorización de sus logros y desempeños por parte de la empresa. En esta dimensión también un 29% se declara satisfecho, y un 29% como neutral.

La variable de “Promoción”, que se entiende como las oportunidades de desarrollo laboral en la empresa, entre tanto, muestra también un alto porcentaje de no satisfacción laboral, con un 40% de las opciones. Un 31% que se considera satisfecho y un 29% neutral en esta variable.

- **Variables Higiénicas:**

Las variables higiénicas, comprenden las dimensiones de beneficios, compañeros de trabajo, comunicaciones, condiciones del área de trabajo, políticas y procedimientos, sueldo y supervisión. Los resultados se muestran en el siguiente gráfico.

Ilustración nº 7: Gráfico de Factores Higiénicos.



Según se puede ver, la dimensión que genera mayor insatisfacción es la de “Sueldo”, con un 52% de los casos, que se refiere a la percepción que tiene el trabajador de su remuneración como justa, sintiéndose valorado por la empresa a través de lo percibido, y también con oportunidades de incremento salarial. En esta dimensión, un 19% presenta no insatisfacción, mientras que un considerable 29% se declara neutral.

Como segunda dimensión importante en cuanto a insatisfacción, se encuentra la dimensión de “Beneficios”, que concita el 50% de las elecciones. Esta dimensión se refiere sobre todo a las prestaciones que realiza la empresa más allá de lo pactado en el

contrato de trabajo y que envuelve las actividades de lo que se conoce habitualmente como servicio de bienestar. Un 24% de los encuestados se manifiesta no insatisfecho, mientras que un 26% se decide por la opción neutra.

En cuanto a la variable de “Comunicaciones”, con un 43% de las opciones, que se refiere sobre todo al conocimiento sobre las metas de la empresa. Un 29% se declara no insatisfecho, mientras que un 29% se presenta neutral.

Otro elemento que puntea alto en cuanto a insatisfacción laboral, es el de “Condiciones del área de trabajo”, agrupando al 40% de las respuestas. Esta dimensión comprende los temas de seguridad, infraestructura y mantención de las maquinarias. Un 26% se declara no insatisfecho en esta dimensión; mientras que un 33%, se muestra como neutral.

Como elemento de no insatisfacción, en cambio, se encuentra la dimensión de “Supervisión”, que alcanza un 68%, mostrando una importante valorización a la figura del jefe o supervisor. En esta dimensión, solo un 11% de manifestó insatisfecho, y un 21% se pronunció por la opción neutra.

Otra variable importante en cuanto a no insatisfacción, viene dada por la de “Compañeros de trabajo”, que alcanza un 67% de las opciones, y se refiere a las buenas relaciones entre pares y a la ausencia de conflicto. En esta variable un 14% se manifestó insatisfecho, mientras que un 19 se mostró neutral.

Y por último, emerge como indicador de no insatisfacción, la variable “Políticas y Procedimientos”, donde un 48% de los encuestados se pronuncia positivamente con respecto a estas, un 24%, en cambio, se declara insatisfecho, y un 29% como neutral.

- **Aproximación diagnóstica:**

Dada la información precedente, se pueden identificar los factores motivacionales que indican satisfacción y no satisfacción laboral, así como los factores higiénicos, que determinan insatisfacción y no insatisfacción laboral.

Lo anterior queda graficado en el siguiente cuadro:

Ilustración n° 8: Cuadro resumen de resultados de las variables Motivacionales e Higiénicas.



Como se desprende del cuadro anterior, se tiene que la satisfacción laboral esta presente a través de la dimensión del “Trabajo en sí” (variable motivacional), mientras que las dimensiones de “Supervisión”, “Compañeros de trabajo” y “Políticas y Procedimientos” (variables higiénicas), muestran no insatisfacción. En oposición a esto, tenemos la insatisfacción laboral determinada por las variables de “Sueldo”, “Comunicaciones”,

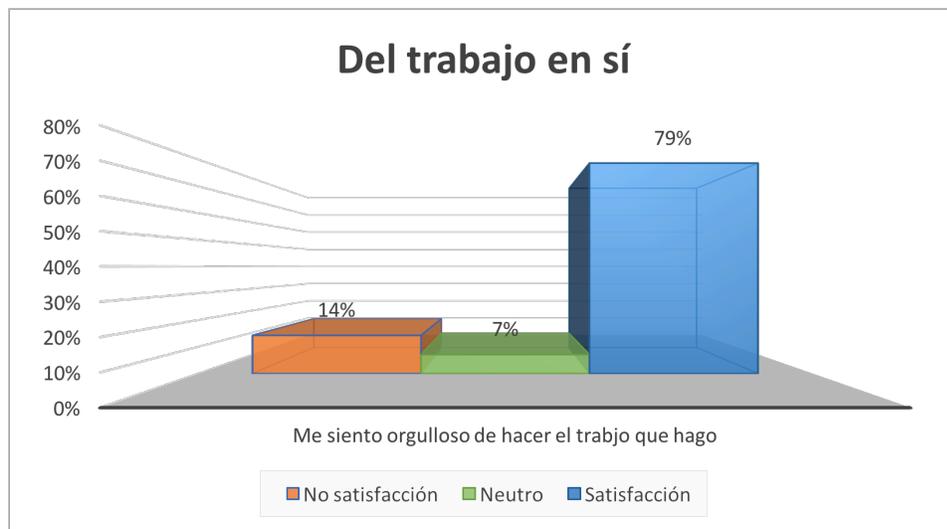
“Beneficios” y “Condiciones del área de trabajo” (factores Higiénicos), mientras que la no satisfacción esta dada por las dimensiones de “Reconocimiento” y “Promoción” (factores motivacionales).

Se profundizará a continuación en estas dimensiones a través del análisis de gráficos, y en algunos casos, con la ayuda de los datos levantados en las entrevistas a los conductores.

- **Variables Motivacionales valoradas positivamente:**

De las tres variables motivacionales, solo fue valorada positivamente el “Trabajo en sí”. Esta dimensión solo contenía una pregunta, como se ve a continuación.

Ilustración n° 9: Gráfico de resultados de la dimensión del “Trabajo en sí”.



El 79% de los encuestados se declara orgulloso del trabajo que realiza, independiente de cualquier circunstancia. Este indicador es importante en cuanto indica la valorización que hacen los conductores de sí mismos y del trabajo que realizan,

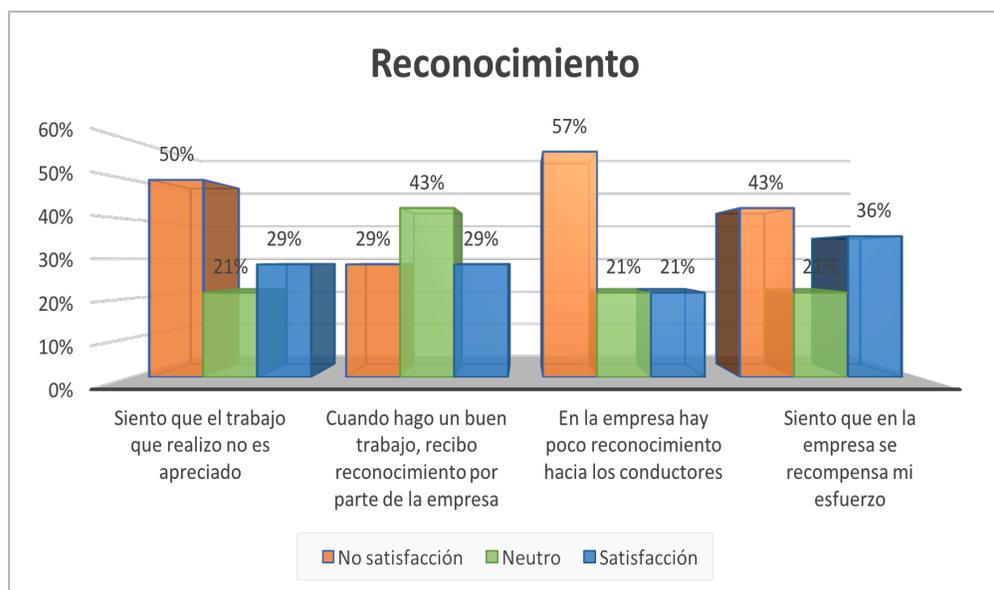
hablando de una fuerte identidad con su labor. En este punto, se puede señalar que los testimonios recogidos en las entrevistas también evidencian esta vinculación.

“Una de las cosas que más me gusta de mi trabajo es hacer las cosas bien. Uno se siente orgulloso del trabajo que hace, porque uno es libre: arriba del camión uno se manda solo y es su propio patrón...”

- **Variables Motivacionales valoradas negativamente**

De la presente investigación, son dos las variables motivacionales que señalarían no satisfacción laboral: en primer lugar se encuentra la dimensión de “Reconocimiento”, y en segundo término “Promoción”. Se revisaran ambas a continuación.

Ilustración n° 10: Gráfico de resultados de la dimensión “Reconocimiento”.



En esta dimensión tenemos cuatro reactivos, siendo la más importante en términos de valoración negativa aquella que dice que “En la empresa hay poco reconocimiento

hacia los conductores”, con un 57% de las elecciones a favor, un 21% que opina lo contrario y un 21% neutral.

En segundo término, esta “Siento que el trabajo que realizo no es apreciado”, con un 50% de las elecciones a favor de dicha percepción, un 29% en contra y un 21% que permaneció neutral.

En el caso de la afirmación “Siento que en la empresa se recompensa mi esfuerzo”, un 43% manifestó estar en desacuerdo. Un 36%, en cambio, se manifestó de acuerdo, y un 21% optó por la respuesta neutral.

Ahora bien, un 29% declaró no estar de acuerdo con la afirmación: “Cuando hago un buen trabajo, recibo reconocimiento por parte de la empresa”. En este último reactivo, un 43% se declaró neutral, y un 29% manifestó estar de acuerdo.

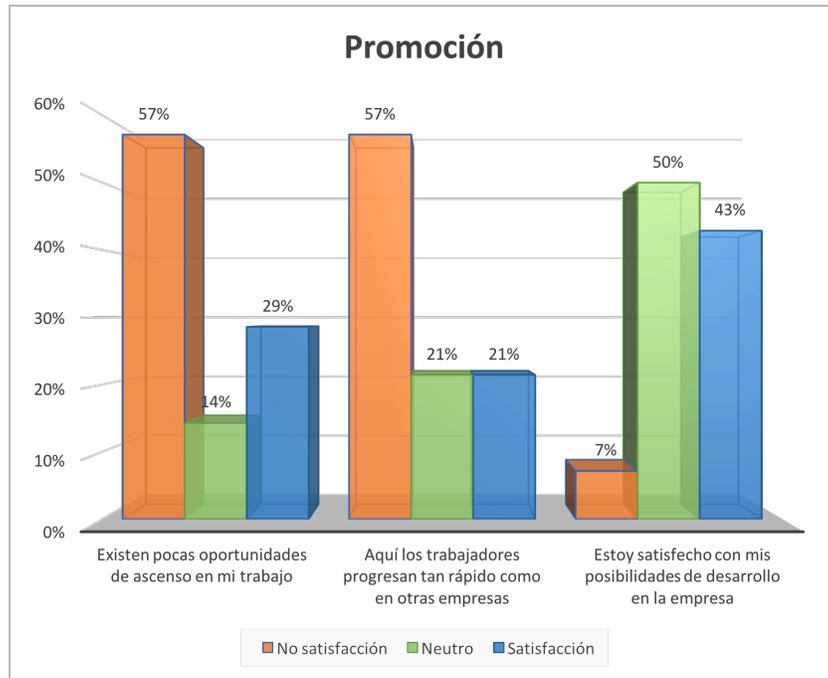
En cuanto a la información que aportan las entrevistas sobre este particular, esta apunta en el mismo sentido de falta de reconocimiento por parte de la empresa ante los temas de desempeño y logro:

“(En la empresa) no hay premios de ninguna especie, nada que muestre que se valore el desempeño. Solo tu plata de fin de mes. Podrían dar bonos, por ejemplo”.

“Me gustaría que nos valoraran más, porque gracias a lo que hacemos se mueve la empresa...”

La segunda dimensión motivacional valorada negativamente, es “Promoción”, que contiene tres reactivos, como se puede ver a continuación.

Ilustración n° 11: Gráfico de resultados de la dimensión “Promoción”.



Ante el enunciado “Existen pocas oportunidades de ascenso en mi trabajo”, el 57% de las personas estuvieron de acuerdo.

Otro 57% también se manifestó en contrario de la idea expresada en un segundo reactivo de esta dimensión, que dice: “Aquí los trabajadores progresan tan rápido como en otras empresas”, evidenciando su percepción en cuanto al desarrollo profesional.

Con respecto al reactivo “Estoy satisfecho con mis posibilidades de desarrollo en la empresa”, un 50% eligió la opción neutra, un 43% se declaró satisfecho y un 7% se manifestó en contrario.

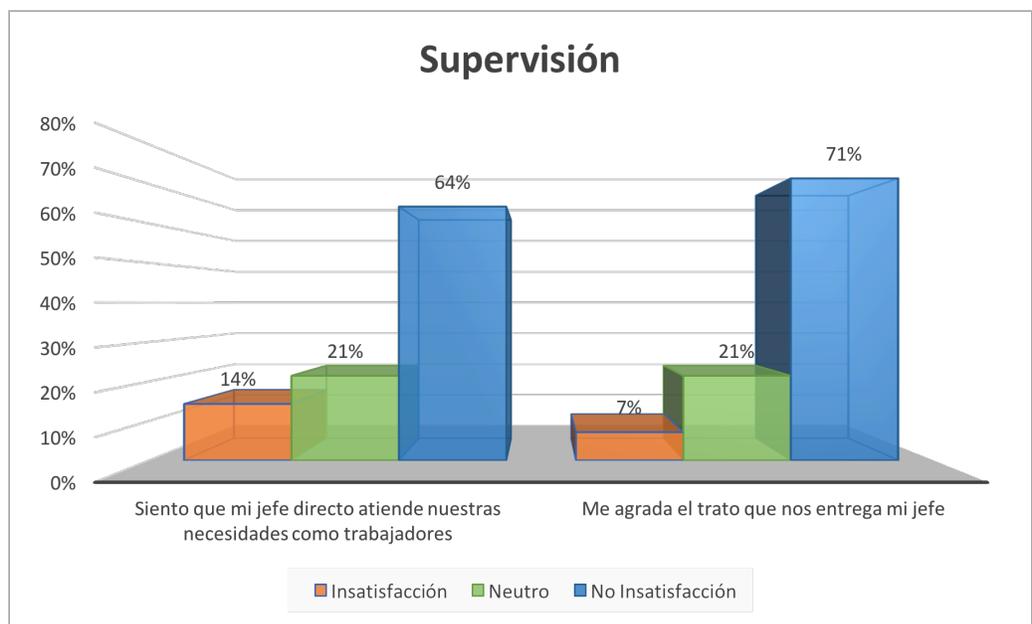
En relación a las entrevistas, estas permiten vislumbrar el significado que para alguno de ellos tiene el concepto de “desarrollo” y “progreso laboral”:

“Lo que uno quiere es progresar en la empresa, que a uno lo valoren y le den más confianza, mejores vueltas y mejores pagas”.

- **Variables Higiénicas valoradas positivamente**

La principal variable higiénica valorada positivamente, indicando con ello satisfacción laboral, es la que se refiere al rol del supervisor o jefe directo. En este caso, los porcentajes son como sigue:

Ilustración n° 12: Gráfico de resultados de la dimensión “Supervisión”.



En esta dimensión, el 71% de los encuestados está de acuerdo o muy de acuerdo con “Me agrada el trato que nos entrega mi jefe”. En cambio un 7% se declaró en contrario y un 21% se mostró neutral.

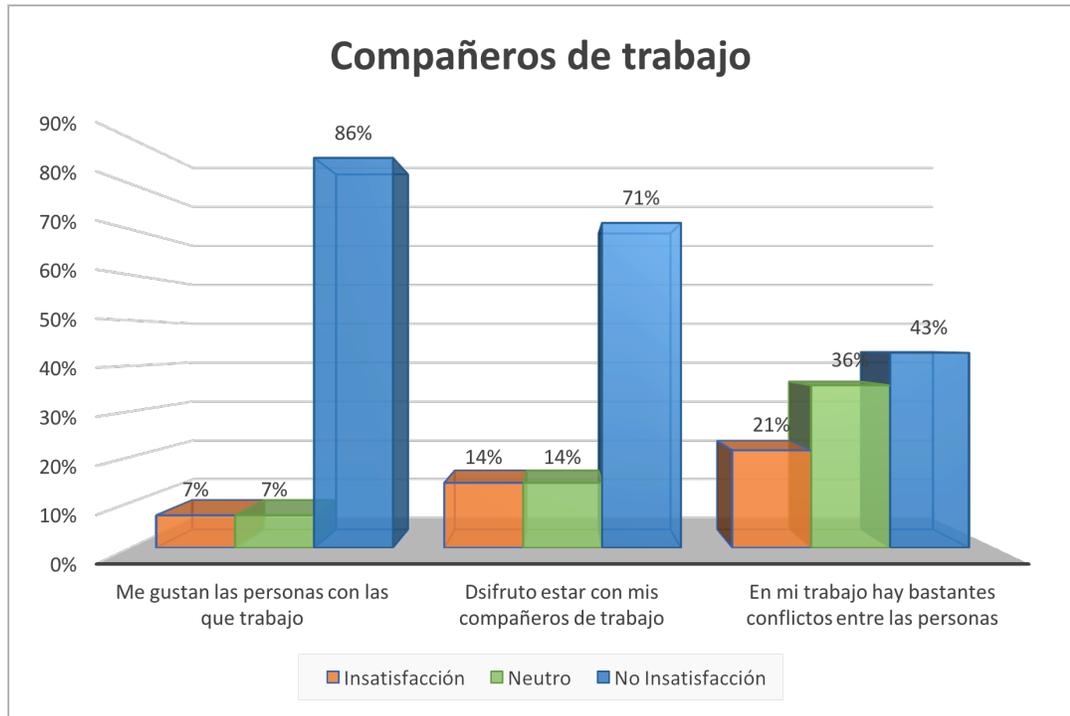
Con respecto al segundo enunciado de “Siento que mi jefe directo atiende nuestras necesidades como trabajadores”, el 64% de las personas encuestadas concuerda con el enunciado, mientras que un 14% se manifiesta en contrario, y un 21% se mantiene neutral.

En cuanto a los testimonios recogidos, uno de los entrevistados se refirió en estos términos a la relación con la jefatura:

“Se sabe que el jefe esta para ayudarlo a uno y uno a ellos no fallándoles con la pega y estando allí”.

Siguiendo con la revisión, la segunda dimensión higiénica valorada positivamente, es la que se refiere a los compañeros de trabajo.

Ilustración n° 13: Gráfico de resultados de la dimensión “Compañeros de trabajo”.



Como indica el cuadro, el 86% de los conductores de la muestra manifiesta que “Me gustan las personas con las que trabajo”, mientras que un 7% afirma lo contrario, y otro 7% se declara neutral.

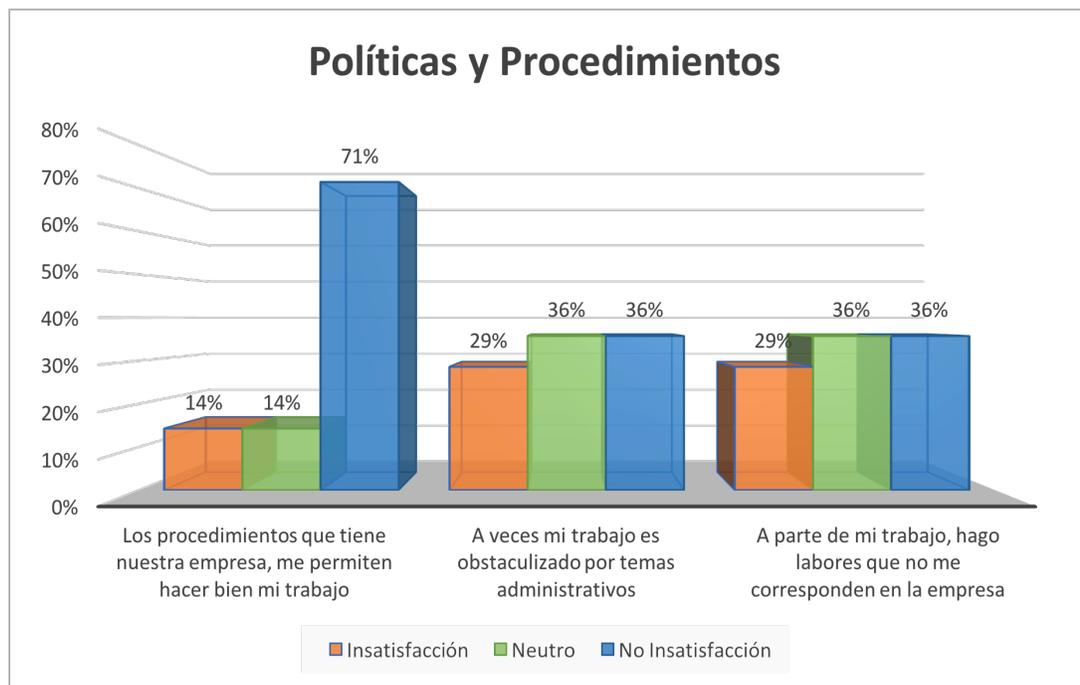
Con respecto a un segundo reactivo de “Disfruto estar con mis compañeros de trabajo”, un 71% afirma que así es, mientras que un 14% se manifiesta de manera opuesta, y otro 14% elige la opción neutra.

En cuanto a enunciado “En mi trabajo hay bastantes conflictos entre las personas”, un 43% rechaza la idea, mientras que un 21% cree que si existen, y un 36% se declara neutral al respecto.

En cuanto a las entrevistas, no se registró ninguna opinión que ayude a contrastar los resultados de esta dimensión.

Como tercera dimensión valorada positivamente, se encuentra “Políticas y Procedimientos”, según el cuadro que sigue.

Ilustración n° 14: Gráfico de resultados de la dimensión “Políticas y Procedimientos”.



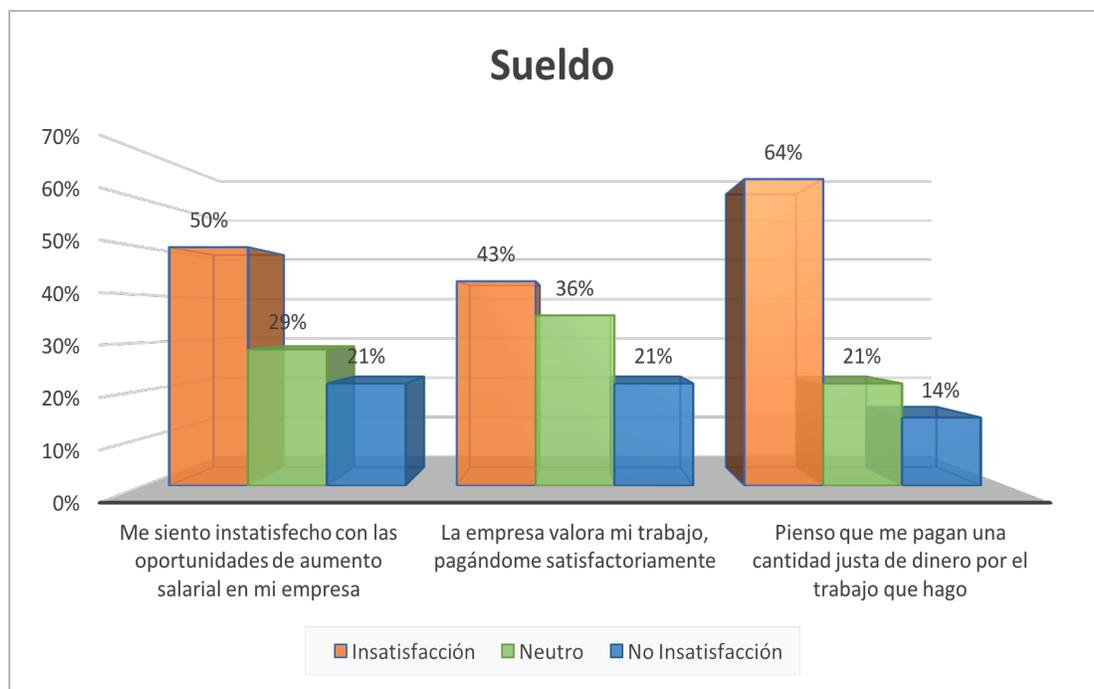
En este se puede apreciar que un 71% afirma que “Los procedimientos que tiene nuestra empresa me permiten hacer bien mi trabajo”. Un 14% desestima esta aseveración, y otro 14% se muestra neutro.

En cuanto al reactivo “A veces mi trabajo es obstaculizado por temas administrativos”, un 36% declaró que no estaba de acuerdo con dicha afirmación. Otro 29% piensa lo contrario y un 36% se declara neutral.

- **Variables Higiénicas valoradas negativamente:**

La primera y principal variable valorada negativamente, provocando insatisfacción laboral, es la de “Sueldo”, como se puede apreciar en el siguiente gráfico.

Ilustración n° 15: Gráfico de resultados de la dimensión “Sueldo”.



En este cuadro se observa que el 64% de los encuestados rechaza la idea de “Pienso que me pagan una cantidad justa por el dinero que hago”. Un 14%, en cambio, está de acuerdo con el enunciado. Un 21% permanece neutral.

En cuanto a “Me siento insatisfecho con las oportunidades de aumento salarial en mi empresa”, un 50% se declara insatisfecho, efectivamente. Un 21% se declara satisfecho y un 29% opta por mantenerse neutral en esta afirmación.

El tercer reactivo de “La empresa valora mi trabajo pagándome satisfactoriamente”, es percibido por el 43% de las personas como no procedente. Un 21%, en cambio, opina que así es, mientras que el 36% permanece neutral.

Con respecto a los testimonios recogidos en las entrevistas, el tema sueldos se mostró especialmente recurrente:

“A mi si no me aseguran los cuatrocientos mil mensuales, simplemente me voy...”

“Acá hay varios que ganan más que otros, que tienen mejores vueltas...”

“(En la empresa) encuentro que pagan poco y te ‘paquean mucho’...”

En cuanto a lo referido por el supervisor directo de los conductores, es claro en señalar la necesidad de:

“Mejorar un poco el pago de la vuelta, porque creo que nos estamos quedamos cortos. (...) Si yo le doy la responsabilidad al chofer, si le doy su camión a cargo, le mejoro un poco el tema de su remuneración, se va a poner la camiseta, pero si yo le exijo y no le doy, no podemos pedir eso (...) pasa el tiempo y buscan algo mejor (...)”

Profundizando en torno a la dinámica del trabajo de los conductores, el supervisor explica que existen diferentes niveles de complejidad entre las distintas vueltas, las cuales no son consideradas a la hora de remunerarlas, lo que perjudica el sueldo variable de aquellos a quienes se les asignan las vueltas más difíciles.

Estas diferencias tienen que ver con:

-El tipo de camión, pues aunque existen distintos tipos de camiones en cuanto a estado y capacidad de carga: *“No puedo comparar una camioneta chica, que le pagas \$3.000 por vuelta, a un camión de 22 metros cúbicos, que pagamos \$3.400. Ahí (la gente) se va bajoneando... (...) Acá hay un puro camión que se levantó un poco más y gana \$400 más que los otros choferes”*.

-El tipo de carga, porque existen residuos cuya carga se encuentra automatizada, mientras que otras requieren de ser realizadas por los mismos conductores: *“A veces vamos y no está (la carga) paletizada, y necesitas dos personas para paletizar, palets, films, pero acá hay solo tres camiones que tienen peonetas (...)”*

-Demoras derivadas de los procedimientos de la empresa cliente, toda vez que existen clientes cuyo proceso es expedito, y otros en los que no: *“No todas las vueltas son iguales, porque algunas te puedes demorar 20 minutos en cargar y 10 minutos que te entreguen los documentos y nos venimos (...), y otras son horas de espera mientras el cliente hace sus procedimientos.”*

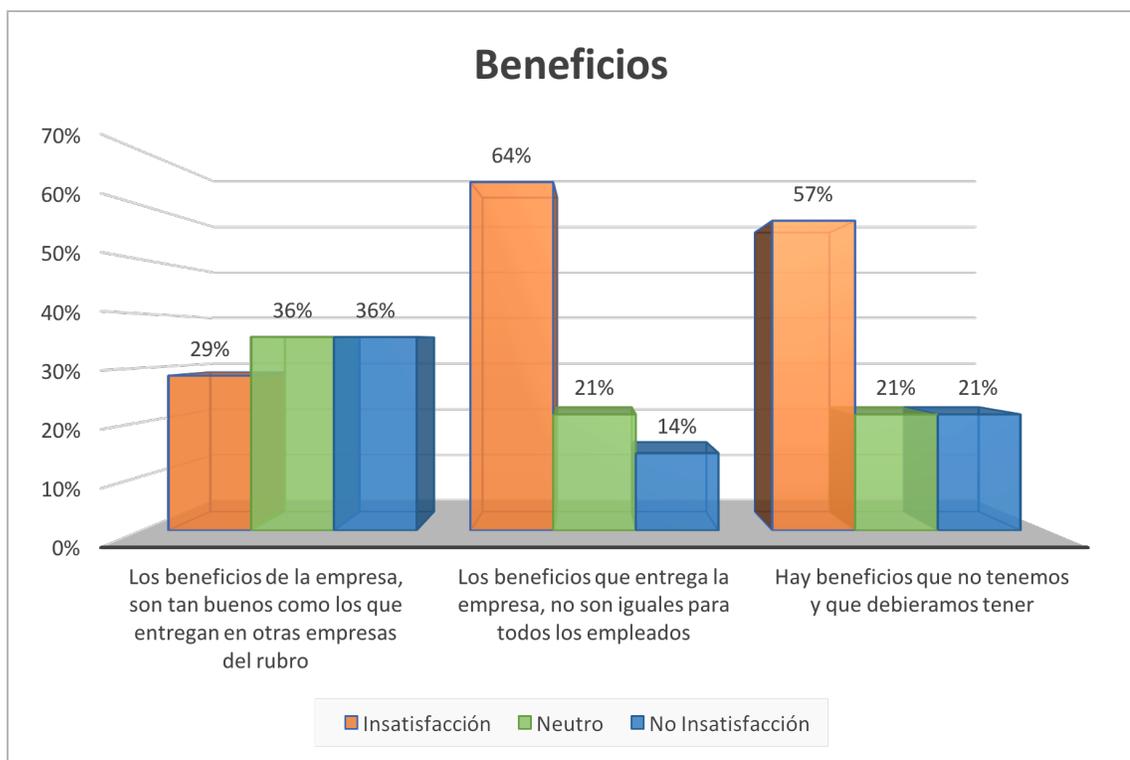
-Demoras imprevistas derivadas de fallos en la coordinación, pues según el entrevistado: *“Hoy está pasando algo que no pasaba, que no educamos la cliente en cómo le vamos a hacer el servicio. Cuando vamos a aplicar el servicio, por ejemplo, el cliente no tiene idea de lo que vamos a hacer (...) Te pongo por ejemplo un caso, está programado un servicio de retiro de respel, y llegamos donde el cliente nadie sabe nada. La ejecutiva está con licencia y nadie sabe nada”*.

Esta visión es coincidente a lo señalado por la jefatura de Recursos Humanos, en cuanto a la necesidad de pagar el sueldo variable en atención a la complejidad de las vueltas

realizadas por el conductor. Al respecto, hace la comparación con la empresa del mismo rubro, Tespix, que paga sueldos promedios ligeramente superiores a los de Ecotransportes, y donde las labores de los conductores se reducen solo al transporte de contenedores.

Avanzando con la investigación, se puede señalar que la próxima dimensión valorada negativamente y que produce insatisfacción laboral, es la de “Beneficios”, como se puede apreciar en la siguiente imagen.

Ilustración n° 16: Gráfico de resultados de la dimensión “Beneficios”.



En esta ilustración, el enunciado “Los Beneficios que entrega la empresa no son iguales para todos los empleados”, manifestó 64% de las opciones a favor, por lo tanto, la percepción es negativa e insatisfactoria. Un 14%, entre tanto, consideró que era acertado, y un 21% se mostró neutral.

Con respecto a “Hay beneficios que no tenemos y que debiéramos tener”, fue valorado por un 57% como verdadero, mientras que un 21% opinó lo contrario y otro 21% se mantuvo neutral.

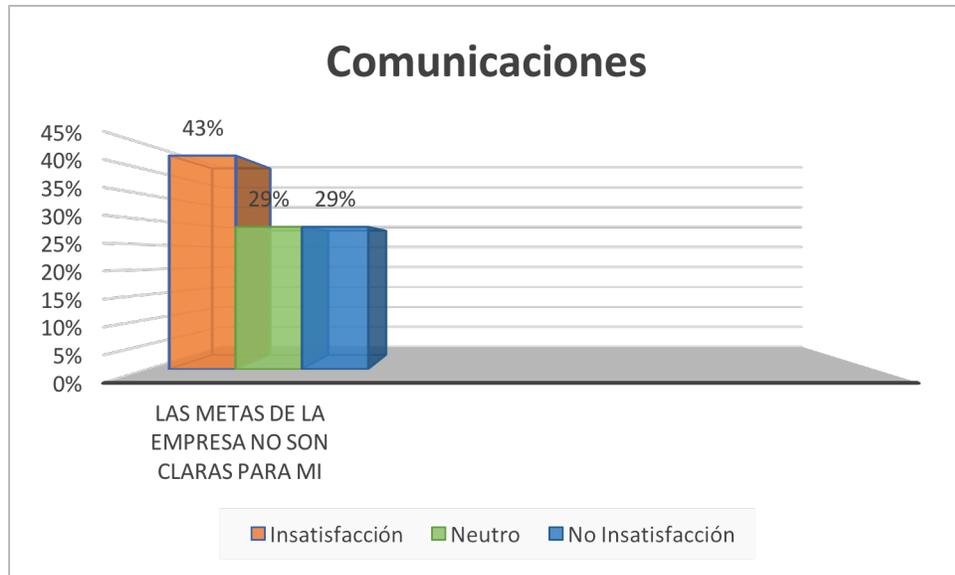
La afirmación de “Los beneficios de la empresa son tan buenos como los que entregan en otras empresas del rubro”, fue percibido negativamente en un 29% de los casos, mientras que un 36% se declaró de acuerdo y un 36%, neutral.

Sobre los temas de Beneficios, el jefe de Recursos Humanos explica que el área se encuentra muy poco desarrollada en la empresa, constituyéndose en uno de los principales desafíos para el presente año:

“Bienestar es un (desafío) clave que tiene la empresa por el tipo de rubro que llevamos y el tipo de personas que contratamos. Se necesita la parte de bienestar muy rápidamente. Cosa que la gente no solo vea por su sueldo sino que vea la preocupación de la empresa por ellos”.

Pasando a la tercera dimensión valorada de manera negativa, encontramos la de “Comunicaciones”, que concita un 43% de insatisfacción, en base a su única pregunta, como es posible de revisar en la siguiente imagen.

Ilustración n° 17: Gráfico de resultados de la dimensión “Comunicaciones”.



Como puede verse, ante la aseveración “Las metas de la empresa no son claras para mí”, un 43% estuvo de acuerdo, un 29% en desacuerdo y un 29% neutral, evidenciando con ello desconocimiento de los rumbos de la organización y ciertas falencias en las comunicaciones internas.

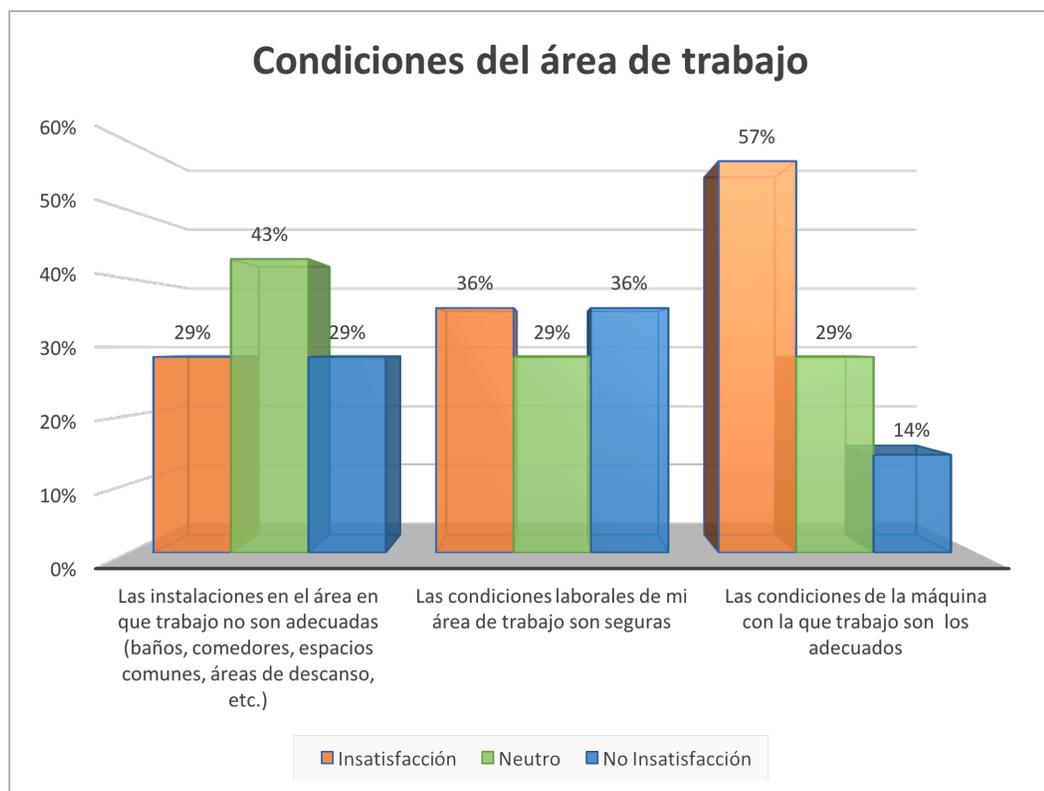
Al respecto, tanto la entrevista realizada al supervisor directo de los conductores, como la hecha al encargado de Recursos Humanos, hacen referencia a la carencia de reuniones de coordinación entre las distintas áreas, lo que provocaría fallos en las comunicaciones y, por ende, problemas en la operación de los conductores.

“Falta integración de todos los departamentos, lograr sinergias en las soluciones, si tú tienes un tema, por ejemplo, (saber) cómo te ayudo”.

“Faltan reuniones de coordinación entre Operaciones y Comercial. Antes se hacían, pero ahora dejaron de hacerse (...)”.

Otra de las dimensiones relevantes en cuanto a insatisfacción laboral en el presente estudio, es “Condiciones del área de trabajo”. Esta dimensión engloba los temas de seguridad, infraestructura y estado de la maquinaria.

Ilustración n° 18: Gráfico de resultados de la dimensión “Condiciones del área de trabajo”.



En el enunciado de “Las condiciones de la máquina con la que trabajo son los adecuados”, un 57% de los encuestados declaró que no era así, mientras un 14% se manifestó conforme con la respuesta afirmativa. UN 29%, entre tanto, se pronunció neutralmente.

Con respecto a “Las condiciones laborales de mi trabajo son seguras”, los resultados son parejos, pues un 36% de las personas estuvo de acuerdo con el enunciado, mientras que también un 36% no lo estuvo. La opción neutral, entre tanto, alcanzó el 29%.

Por último, el reactivo relacionado con la infraestructura de la empresa, “Las instalaciones en el área de trabajo son las adecuadas”, puntuó tanto un 29% a opción a favor, y otro 29% en contra. El neutro, en cambio, se elevó al 43%.

En este punto vale decir que los temas de seguridad fueron recurrentes en las respuestas de las entrevistas individuales. A continuación, se revisaran tres testimonios distintos:

“Lo que menos me gusta de mi trabajo es que a veces tenemos que salir con la máquina mala, con las luces malas, por ejemplo, o con la rueda pinchada. En otras empresas no te dejan salir así, hay normas, pero acá tienes que pasar tú mismo por la ‘vulca’. Y la responsabilidad es de uno, el peligro es de uno”.

“Allá afuera el tema legal es tuyo. Te multan o te quitan la licencia en caso de accidente. Y es complicado andar con la máquina con problemas. Lamentablemente aquí hay varios camiones malos”.

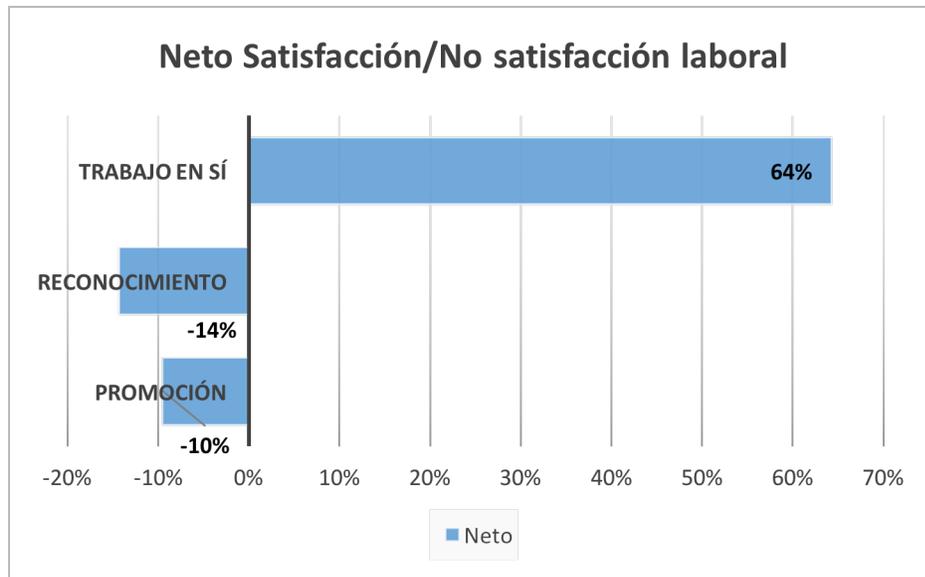
“(En la planta) no están los espacios de seguridad para cargar y descargar. Se hizo chico. Tampoco tenemos talleres propios de reparación. Hay una persona que repara, pero no viene todo el tiempo”.

En el apartado próximo se hará la síntesis de los resultados antes expuestos y se profundizará también en los datos cualitativos que se acaban de presentar.

V. DISCUSIÓN

A objeto de facilitar la discusión de los resultados, se prepararon gráficos que ilustran los valores netos de satisfacción/no satisfacción, y de insatisfacción/no insatisfacción de las variables Motivacionales e Higiénicas.

Ilustración n° 19: Gráfico de resultados netos de satisfacción/no satisfacción laboral.

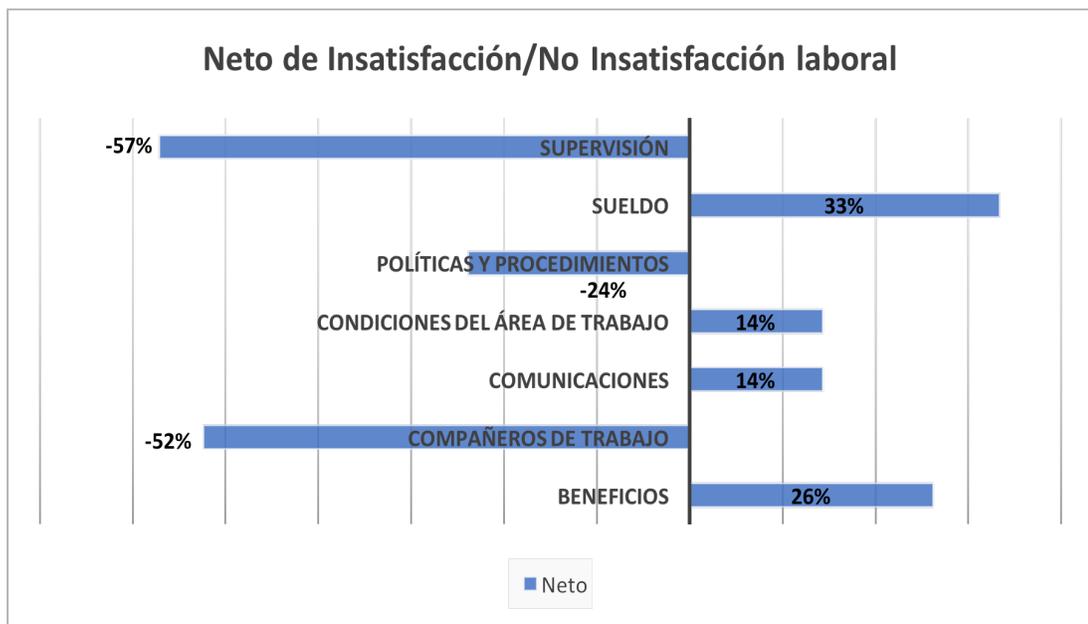


Como se puede vislumbrar en el cuadro precedente, la satisfacción está determinada de manera predominante por el "Trabajo en sí", con un 64% neto. El gran significado y orgullo que tiene los conductores con respecto al trabajo que desempeñan, se debiera validar y potenciar al interior de la institución, pues es una fuente importante de motivación para ellos.

Siguiendo con el análisis se puede señalar, que si bien los valores netos de la no satisfacción laboral son menores, con un 14% en la dimensión de "Reconocimiento", y un

10% neto en la dimensión de “Promoción”, es importante trabajarlos a fin de potenciar los temas de satisfacción laboral.

Ilustración n° 20: Gráfico de resultados netos de insatisfacción/no insatisfacción laboral.



A la luz de la información que ofrece el gráfico anterior, la Insatisfacción laboral es dominada por la variable de “Sueldo” con un 33% de insatisfacción neta, seguida de “Beneficios”, con un 26% de insatisfacción neta. Un poco más abajo, se tienen “Comunicaciones”, con un 14% neto, y “Condiciones del área de trabajo”, con un 14% de insatisfacción neta. Estas son las variables que se debieran intervenir para mejorar los indicadores de insatisfacción en la empresa, ya que son indicadores consistentemente negativos.

Como fuentes de no insatisfacción, en cambio, se encuentra la “Supervisión”, con un 57% neto, la que debiera ser fortalecida, así como las relaciones entre los equipos, según la alta valoración de la variable “Compañeros de trabajo”, con un un 52% neto. Otro punto a

favor de la no insatisfacción viene dado por la ayuda que presta el tener procedimientos implementados, según lo que indica la variable de “Políticas y Procedimientos”, con un 24% neto de no insatisfacción.

Síntesis y análisis

A objeto de poder integrar de mejor manera los datos cuantitativos y cualitativos arrojados por la encuesta, se ofrece la siguiente síntesis y análisis de los resultados. Como se señaló en su momento en el Marco Teórico, la distinción entre aquellas variables que producen satisfacción y no satisfacción, de las que producen insatisfacción y no insatisfacción es fundamental, en la medida en que permiten generar dos tipos de estrategias: una enfocada en lograr la satisfacción de la persona en el trabajo, a través del compromiso con las variables intrínsecas, y la otra centrada en procurarles un entorno de bienestar y seguridad a los empleados, de manera de no generar insatisfacción laboral (variables extrínsecas),

-Variables que producen satisfacción en los conductores de Ecotransportes:

El trabajo en sí:

- *65% neto de Satisfacción*
- *“Una de las cosas que más me gusta de mi trabajo es hacer las cosas bien. Uno se siente orgulloso del trabajo que hace, porque uno es libre: arriba del camión uno se manda solo y es su propio patrón...”*

La fuerte identificación y valorización que hacen los conductores de Ecotransportes del “trabajo en sí”, es su principal fuente de satisfacción. Sienten gusto y orgullo por su trabajo, pues la independencia del puesto y la libertad en la ruta, les hacen sentirse dueños de sí mismos y autónomos, siendo esta una de las principales razones por las que valoran continuar ejerciendo su cargo. Una manera de apoyarlos en esto y con ello asegurar una fuente de satisfacción en ellos, y por ende su retención, es potenciar su autonomía en la

ejecución de su rol. Para la empresa Ecotransportes esto puede requerir de un esfuerzo adicional, pues su fuerte enfoque en el cliente -en cumplir con sus demandas y procesos- y sus problemas no resueltos en materia operacional (aún no se logra allí un equilibrio), parece hacer disminuir en un primer momento la libertad de acción del conductor en ruta. De modo que resguardar la percepción que debe conservar el conductor sobre su propia autonomía, va a exigir por parte de la empresa la elaboración de una estrategia global que involucre planes de formación, de comunicación y de procedimientos más bien sofisticados. Sin embargo, el esfuerzo se vería altamente compensado al lograr la satisfacción laboral de los trabajadores, pudiendo de esta manera retener a los que precise para el cumplimiento de sus fines.

-Variables que no producen satisfacción laboral en los conductores de Ecotransportes.

Reconocimiento:

- *14% neto de No Satisfacción*
- *“(En la empresa) no hay premios de ninguna especie, nada que muestre que se valore el desempeño. Solo tu plata de fin de mes. Podrían dar bonos, por ejemplo”.*
- *“Me gustaría que nos valoraran más, porque gracias a lo que hacemos se mueve la empresa...”*

Los resultados de la encuesta son consistentes con las entrevistas al señalar que, si bien existe conciencia de la centralidad del trabajo del conductor por parte de los mismos trabajadores y de los empleadores, esto no se traduce en formas de reconocimiento, ya sea simbólico o monetario. De esta manera, la falta de espacios de celebración institucional y la ausencia de acciones formales de reconocimiento al trabajo bien hecho, produce en los conductores de la empresa no satisfacción laboral. Estas ausencias o silencios institucionales les hacen sentirse poco apreciados por la organización y poco valorados, lo que repercute en el ánimo general de los conductores.

Los temas de reconocimientos son sobre todo importantes en la medida que otorgan estatus a la persona que los recibe, distinguiéndola del resto, fortaleciendo de esta manera su autoimagen y la satisfacción de una necesidad intrínseca, constituyéndose en un importante factor favorecedor de la retención laboral.

Una manera de enfrentar esta necesidad de reconocimiento por parte de la empresa, que actualmente les está generando no satisfacción, es establecer una política de celebraciones de fiestas, cumpleaños, aniversarios, etc., además de crear un procedimiento que permita evaluar y premiar los mejores desempeños. Actualmente la empresa se encuentra inmersa en una expansión importante de su demanda, lo que no le ha dado el tiempo de organizarse internamente de manera de poder responder a las necesidades de sus trabajadores en temas de reconocimiento, sin embargo, es un esfuerzo que merece la pena hacer, toda vez que se gana en satisfacción de los empleados.

Promoción:

- *10% neto de No Satisfacción*
- *“Lo que uno quiere es progresar en la empresa, que a uno lo valoren y le den más confianza, mejores vueltas y mejores pagas”.*

Los conductores de Ecotransporte manifiestan no estar satisfechos con sus opciones de crecimiento al interior de la empresa, al no vislumbrar perspectivas de desarrollo profesional, de ascensos o de incrementos salariales. Esta percepción es un lugar común en el rubro, pues se trata de un puesto técnico específico que tiene poca movilidad al interior de las empresas, generando normalmente rotación, ausentismo o abandono del rubro. Se pueden generar planes de desarrollo, en este sentido, a través de actividades de capacitación e incentivos salariales ligados a mayores especializaciones técnicas de los conductores.

Ahora bien, para los conductores de Ecotransporte, la promoción se traduce sencillamente en optar por manejar los mejores camiones y hacer las mejores vueltas, porque ello le reporta las mejores pagas y los enviste de cierto estatus con respecto a los demás. De alguna manera, el mejor premio o reconocimiento es que el despachador les encomiende realizar “las mejores vueltas” (vueltas cortas y sencillas) en camiones sin panas y con clientes fáciles (es decir, con procedimientos no imbricados). Este modo informal de reconocimiento al interior de la organización debiera ser aprovechado y potenciado para otorgar premios a los conductores que se desempeñen mejor, entregándole “las mejores vueltas” durante un tiempo determinado. Actualmente, se ve cierta arbitrariedad en la asignación de las vueltas (“*Acá hay varios que ganan más que otros, que tienen mejores vueltas...*”), pues no se alcanza a entender del todo con qué criterios los jefes entregan las vueltas a tal o cual conductor, lo cual debiera ser corregido a fin de favorecer un factor importante de satisfacción laboral.

-Variables que producen insatisfacción laboral en los conductores de Ecotransportes.

Sueldo:

- *33% neto de Insatisfacción*
- *“A mi si no me aseguran los cuatrocientos mil mensuales, simplemente me voy...”*
- *“(En la empresa) encuentro que pagan poco y te ‘paquean mucho’...”*

La remuneración mensual es un factor importante que está produciendo insatisfacción laboral en la empresa, representado por el 33% neto de insatisfacción. Esto fue validado por las entrevistas, donde la mayoría de los conductores siente que lo pagado no se condice con el esfuerzo que se hace. Tampoco se sienten valorados a través de su paga, ni piensan que esta sea justa. Existe también la idea de que hay personas “aseguradas” en su remuneración, quienes serían también las que tendrían las mejores maquinarias y vueltas. Este sentimiento de injusticia en cuanto a la paga, se acrecienta al no percibirse la razón

detrás de los “privilegios”, más allá de la antigüedad de las personas que los detentan, pues existirían dos tipos de trabajadores: los antiguos y los nuevos.

Una manera de mejorar este indicador de insatisfacción laboral, sería revisar los pagos por vuelta, de manera de garantizar una estructura de remuneraciones que resulte atractiva para el trabajador. Para ello debiera prestarse especial atención a los puntos que hacen la diferencia entre una vuelta y otra (tipo de camión, tipo de cliente, existencia o ausencia de complejidades anexas, etc.), de modo que ello se vea reflejado en la paga y aumente la percepción de justicia y logro cuando se asume la realización de un encargo determinado, pues tanto el conductor como el supervisor conocen las reglas del juego, las que deben ser aplicables para todos. De esta manera, se puede bajar la insatisfacción laboral que provoca esta variable, aumentando las posibilidades de retener a los conductores.

Beneficios:

- *26% neto de Insatisfacción*
- *“Bienestar es un (desafío) clave que tiene la empresa por el tipo de rubro que llevamos y el tipo de personas que contratamos. Se necesita la parte de bienestar muy rápidamente. Cosa que la gente no solo vea por su sueldo sino que vea la preocupación de la empresa por ellos”.*

Los conductores de la empresa se sienten insatisfechos con los beneficios recibidos (restringidos a uniformes y desayunos), y sienten que estos son insuficientes e inferiores a los que entregan en otras empresas similares. En este sentido, quisieran contar con opciones de préstamos y otras prestaciones de carácter monetario ofrecidos por las cajas de compensación.

La insatisfacción del 26% neta que presenta esta variable acusa una falencia importante en la empresa, la cual se debiera trabajar de manera prioritaria a través de la formación del área de bienestar. Esta área podría gestionar los beneficios que la red ofrece a los

trabajadores (bonos, capacitaciones, préstamos, seguros de salud), que son bastante amplios y de administración más bien sencilla. Ahora bien, para ello ocurra se deben incorporar personas y asignar funciones y roles, lo cual puede resultar difícil dada la poca visibilidad que tiene la función de gestión de personas al interior de la organización, pues las exigencias operativas opacan cualquier iniciativa que demande dinero, tiempo u otro recurso. Sin embargo, la tardanza en incorporar un área de bienestar puede generar consecuencias negativas al potenciar la insatisfacción de los trabajadores, en la medida en que se trata de una necesidad acuciosa y que no demandaría realmente gran costo para la empresa, toda vez que se trata de entregar beneficios que están disponibles en el sistema.

Comunicaciones:

- *14% neto de Insatisfacción*
- *“Falta integración de todos los departamentos, lograr sinergias en las soluciones, si tú tienes un tema, por ejemplo, (saber) cómo te ayudo”.*
- *“Faltan reuniones de coordinación entre Operaciones y Comercial. Antes se hacían, pero ahora dejaron de hacerse (...)”.*

El no saber lo que ocurre en la organización, no tener del todo claras las metas de la empresa, produce insatisfacción laboral en la medida en que las personas no se sienten participes de la vida de la organización, limitándose sus tareas a seguir ordenes sin mayor conocimiento.

Ahora bien, en el caso de Ecotransportes, los temas de comunicación son todavía más relevantes, no solo porque evidencian un 14% neto de Insatisfacción, sino porque se generan ineficacias e ineficiencias del todo evitables de existir comunicación entre departamentos y coordinación en los equipos.

Sin embargo, al tratarse de una empresa familiar, puede verse seriamente comprometida la transparencia en la toma de decisiones y la comunicación oportuna de estas a los

trabajadores, pues prevalecen las vías y espacios familiares. Fortalecer, entonces, las vías institucionales y formales de comunicación puede ser un importante desafío a encarar y que puede traer importantes beneficios para la organización. Por lo pronto, disminuir la insatisfacción laboral.

Condiciones del área de trabajo (infraestructura y maquinarias):

- *14% neto de Insatisfacción*
- *“Lo que menos me gusta de mi trabajo es que a veces tenemos que salir con la máquina mala, con las luces malas, por ejemplo, o con la rueda pinchada. En otras empresas no te dejan salir así, hay normas, pero acá tienes que pasar tú mismo por la ‘vulca’. Y la responsabilidad es de uno, el peligro es de uno”.*
- *“Allá afuera el tema legal es tuyo. Te multan o te quitan la licencia en caso de accidente. Y es complicado andar con la máquina con problemas. Lamentablemente aquí hay varios camiones malos”.*
- *“(En la planta) no están los espacios de seguridad para cargar y descargar. Se hizo chico. Tampoco tenemos talleres propios de reparación. Hay una persona que repara, pero no viene todo el tiempo”.*

Como puede apreciarse por el indicador neto del 14% de insatisfacción, y la información cualitativa, las condiciones deficitarias del área de trabajo (en este caso el mal estado de los camiones y el poco espacio para la carga y descarga) contribuye de manera importante a la insatisfacción laboral de los conductores de Ecotransportes.

Ahora bien, cualquier modificación en este sentido resulta altamente costoso para la empresa, pues levantar un taller requiere de espacio, equipo y especialistas que actualmente no se tienen. Todavía más oneroso sería el recurrir a la compra de camiones nuevos o arrendar maquinaria. Sin embargo, se trata de una demanda central de los trabajadores, que junto con los temas de remuneraciones y bienestar, es la que más interés despierta y la que más genera insatisfacción laboral. Por otra parte, enfrentar esta

necesidad es quizá lo más importante que debe hacer la empresa hoy, pues se trata de resguardar la integridad de sus camiones y la seguridad de su gente, es decir, de cuidar lo central de su negocio.

-Variables que no producen insatisfacción laboral en los conductores de Ectransportes:

Supervisor:

- *57% neto de No Insatisfacción*
- *“Se sabe que el jefe esta para ayudarlo a uno y uno a ellos no fallándoles con la pega y estando allí”.*

La valorización que se hace de la persona del supervisor, el trato y atención que reciben, es un importante factor de no insatisfacción laboral para los conductores. Esta valorización positiva debiera ser reconocida y también potenciada al interior de la organización, de modo de que la figura del supervisor sirva de puente para los procesos que se quieren llevar a cabo en la empresa.

Para potenciar el rol del supervisor se debe definir una estrategia que contemple el resguardo de la necesaria autonomía del conductor, de modo de no afectar su satisfacción laboral, al tiempo de invertir al supervisor de un carácter de apoyo certero para el conductor en ruta. El manejo de los temas de confianza y de comunicación, viene a ser aquí fundamental. Se recomienda sobre todo formación en liderazgo transformacional para los supervisores, pues la literatura evidencia buenos resultados en conductores de camiones bajo un líder de este tipo.

Para el caso de la empresa Ecotransportes, el desafío lo va a constituir encontrar los tiempos para formar a las personas, y generar los espacios para que las conversaciones

necesarias se puedan llevar a cabo, a fin de que se fortalezca el rol del supervisor y aumente la confianza del conductor.

Relaciones Compañeros de trabajo:

- *52% neto de No Insatisfacción*

La relación con los pares y la ausencia de conflictos, constituye una importante fuente de no insatisfacción laboral en la organización, por lo que debiera ser resguardada y mantenida. El cuidado de las buenas relaciones en este caso se daría a través del respeto de las prácticas actuales de fraternidad entre conductores, procurando no alterar sus rutinas ni sus usos o costumbres en ese sentido.

Actualmente la empresa Ecotransportes no cuenta con espacios propios para los trabajadores, debido a que la planta se va haciendo cada vez más estrecha, dada su expansión creciente, razón por la cual se sugiere promover los momentos de encuentro entre los trabajadores, dado que aún no se pueden habilitar espacios para ellos.

Políticas y procedimientos:

- *14% neto de No Insatisfacción*

Los políticas y procedimientos en la institución son bien evaluados, no produciendo insatisfacción laboral, en la medida en que las personas sienten que estos los ayudan a realizar de mejor manera su trabajo. Ahora bien, es preciso señalar que los únicos procedimientos escritos con los que cuenta la empresa al momento de realizar el presente estudio, son los de Prevención de Riesgos, lo cual explicaría en parte la buena evaluación de ellos. Sin embargo, sirve hacer el alcance sobre las precauciones a tomar cuando en el futuro se construyan e implementen los procesos de la empresa de manera formal, pues se trataría de un cambio bastante importante y conviene hacerlo de una manera que no implique generar insatisfacción laboral.

Posibles ámbitos de intervención

Junto a las medidas ya mencionadas en los párrafos precedentes, se pueden ampliar los ámbitos de intervención siguiendo también los trazos de la literatura especializada. Ello en razón de que los resultados del presente estudio -en cuanto a las dimensiones que indican satisfacción/no satisfacción, y las que muestran insatisfacción/no insatisfacción- arrojan importantes coincidencias con los resultados de los estudios internacionales ya citados en el del Marco Teórico. En dichas investigaciones se explica cómo empresas de transporte, en período de expansión, ven aumentados sus tasas de rotación, síntoma claro de insatisfacción laboral. De esta manera, los autores plantean una serie de medidas tendientes a incrementar la satisfacción laboral y a disminuir la insatisfacción en el trabajo, a objeto de enfrentar de la mejor manera los desafíos que plantea la expansión y modernización del rubro.

A continuación, se revisaran los ámbitos de acción sugeridos por los autores en aquellos casos en que sus planteamientos son atingentes a las variables ya identificadas como relevantes en la presente investigación.

-Creación e implementación de procesos de Recursos Humanos (LeMay et. al., 1993).

Como se revisó en su momento, la empresa Ecotransportes no presenta indicios de procesos de Recursos Humanos, más que los temas de contratación y pago de remuneraciones. Esta realidad debiera ser trabajada, pues según el estudio citado, el contar con procesos que fijan las políticas y usos para el reclutamiento, para las actividades de inducción y de capacitación, para el pago de remuneraciones, para las compensaciones, y para la promoción organizacional, favorecen el bienestar de los trabajadores.

En el caso de la empresa Ecotransportes, viene a ser fundamental trabajar sobre todo los temas de compensaciones, además de fijar una política clara de remuneraciones, a objeto

de disminuir el sentimiento de arbitrariedad con el que se refieren muchas veces los conductores entrevistados a los pagos por vuelta, lo que se ve reflejado en el 33% de insatisfacción neta de la variable “sueldo”.

Además, la empresa debiera disponer de una política y procedimientos para la entrega de Beneficios, pues se trata de una necesidad expresada por los mismos conductores, en cuanto a tener accesos a créditos u otro tipo de prestaciones más allá de su remuneración, lo que también se ve expresado con un 26% neto de insatisfacción en la variable “Beneficios”.

Por último, como un modo de favorecer el desarrollo de carrera y la promoción en la empresa –factores que van de la mano con el reconocimiento y el estatus del trabajador– se debieran implementar planes de carrera para los conductores, los cuales podrían estar ligados a actividades de capacitación e incrementos salariales, respondiendo de esta manera a ese 10% neto No Satisfecho con la variable “Promoción”.

-Fortalecimiento del rol del supervisor o jefe directo (Ozment y Keller, 1999).

Los autores postulan que el despachador o jefe directo es una figura central para la fidelización de los conductores, en el sentido de que este representa la cara visible de la empresa para el conductor. En el caso de Ecotransportes, la relación con el jefe directo o despachador fue valorada positivamente por los trabajadores, con un 57% de No Insatisfacción, mostrándose como un elemento valioso para los conductores.

En razón de lo anterior, se sugiere potenciar el rol del despachador al interior de la organización, a través de su función de comunicador. De esta manera, toda información oficial que reciban los conductores vendría del despachador, tanto para los casos en que se requiera transmitir una instrucción, como cuando se trate de hacer un reconocimiento

o premio a la persona del trabajador, cobrando fuerza la información entregada, y ampliando las posibilidades de que esta sea bien recibida.

Otra forma de potenciar el papel del jefe directo, según los autores del estudio, es darle capacidad de recoger y presentar en las reuniones de gerencia, los intereses de los conductores. Se trata de prácticas que requerirán de trato prudencial, sin embargo, merecen ser trabajados en pos de aumentar el bienestar laboral.

-Formulación e implementación de una política y procesos de comunicaciones internas (LeMay et al., 1993).

Los procesos de comunicaciones internas se ven fuertemente sacudidos en empresas bajo períodos de expansión, como es el caso de Ecotransportes, de modo que van mudando los interlocutores y las figuras de autoridad. Lo que antes se encontraba allí, ahora ha cambiado de lugar. La persona que era un punto de referencia para un tema determinado, ahora tiene otra función. Ante la pregunta ¿a quién me dirijo para solucionar este problema?, muchas veces la respuesta es un encogimiento de hombros. Este tipo de situaciones van en desmedro de los intereses de los trabajadores, en el sentido en que no saben a quién recurrir en caso de necesidad, lo que se ve reflejado en el 14% neto de Insatisfacción laboral en esta variable. De allí a que sea primordial poner atención a los temas de comunicaciones internas, sobre todo para el caso del conductor, quién pasa poco tiempo en planta.

Si bien ya se ha hablado de potenciar la figura del jefe directo o despachador, como agente comunicacional entre la empresa y el conductor, es necesario también poner atención, según los autores, a los temas estructurales que permiten que una empresa se desarrolle de manera orgánica, para lo cual requiere contar con canales adecuados para que la información circule y llegue a todos los departamentos de manera certera y oportuna. Y

de la misma manera en que necesita entregar información de manera asertiva, requiere poder recibir, procesar y responder a lo solicitado por sus trabajadores.

Con respecto a los conductores de camiones de Ecotransportes, es importante poder recoger sus necesidades y darles una respuesta de carácter institucional a sus planteamientos, para lo cual resulta central contar con una estrategia de comunicaciones internas definida.

-Diseño e implementación de protocolos para asegurar la mantención oportuna de las flota (Stephenson and Fox, 1996).

Los autores citados documentan la relación existente entre la percepción del riesgo del conductor, y los bajos índices de satisfacción laboral, encontrándose allí un elemento importante que contribuye a la salida del trabajador de la empresa, o al cambio de rubro. Dado que conducir un camión en mal estado puede provocar accidentes que implican desde sanciones penales y hasta pérdida de vidas, los temas de seguridad son unos de los más significativos en lo referente a satisfacción laboral. En razón de lo anterior, los autores proponen como medida principal para aumentar la satisfacción laboral, la creación e implementación de protocolos que aseguren la adecuada mantención de la flota de camiones.

En el caso de la empresa en estudio, los temas de seguridad son un ámbito de desarrollo importante, en la medida en que Ecotransportes no cuenta con planes de mantención para su flota, como tampoco dispone de personal idóneo para realizar las reparaciones, ni tiene recursos asignados para efectuar los arreglos. Esto es corroborado por los conductores entrevistados, quienes explican cómo los riesgos que corren al manejar camiones en mal estado, afectan sus deseos de perseverar en sus funciones. Por consiguiente, se sugiere trabajar este punto de manera preferencial.

-Establecimiento de prácticas permanentes de reconocimiento que contribuya a otorgar estatus al conductor al interior de la organización (Stephenson and Fox, 1996).

Los autores explican que el estatus de conductor de camiones se ha construido en base a concepciones románticas relacionadas con la libertad y autonomía que entregan los viajes por carretera, especie de aurea que se ha perdido una vez que el conductor se somete a los procedimientos de las grandes empresas. Sin embargo, los temas de libertad y autonomía siguen siendo los máspreciados para los trabajadores del rubro, también para los de Ecotransportes, como se ve reflejado en las entrevistas y en el 64% de Satisfacción en la variable del “Trabajo en sí”.

Si bien se sienten orgullosos de su trabajo, los conductores de Ecotransportes no se consideran reconocidos por la empresa, lo que se manifiesta en el 14% neto de No Satisfacción en esa variable, por lo cual se debiera seguir el curso de acción sugerido por los autores, en el sentido de respetar las necesidades de estatus del conductor, procurándole espacios de libertad y autonomía, por una parte, y de reconocimiento, por otra. Estos planes de reconocimiento, tendientes a mejorar el estatus del conductor al interior de la organización, pueden comprender celebraciones institucionales, entregas de premios, incentivos monetarios, e incluso una mayor participación en la toma de decisiones.

Para terminar, y a modo de resumen, es preciso señalar que si bien los ámbitos de intervención descritos en el presente apartado son bastante amplios, no es necesario trabajarlos todos de manera simultánea, sino empezar por aquellos que se juzguen más urgentes. Como sugerencia de este estudio, se señala que merecen especial atención los temas de **remuneraciones, beneficios y de mantención de la flota de camiones**, pues

son aquellos factores higiénicos extrínsecos que más están generando insatisfacción laboral en los trabajadores de la empresa. Como contrapartida, se invita a seguir potenciando y respetando el **carácter autónomo del conductor en ruta**, pues este es el factor intrínseco que más incide en la satisfacción laboral actual de los conductores de Ecotransportes, pasando a ser un elemento importante a la hora de trabajar los temas de retención.

VI. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

La presente investigación permitió identificar los factores Motivacionales e Higiénicos que miden la satisfacción e insatisfacción de los conductores de la empresa Ecotransportes, según la Teoría Bifactorial de Herzberg, a fin de orientar las intervenciones en beneficio de la fidelización de los conductores de la empresa.

La Teoría Bifactorial de Herzberg plantea que los factores que provocan satisfacción e insatisfacción laboral son distintos, separándolos en Motivacionales e Higiénicos. Los factores Motivacionales serían los responsables de la Satisfacción y No Satisfacción laboral, mientras que los Higiénicos mostrarían la Insatisfacción y No Insatisfacción laboral. De esta manera, se entienden las dos realidades como distintas y separadas, siendo el opuesto de Satisfacción la No Satisfacción, y el opuesto de de Insatisfacción la No Insatisfacción.

De esta manera, se identificó el factor motivacional intrínseco responsable de la satisfacción de los conductores de la empresa Ecotransportes: el “Trabajo en sí”. Así mismo, se conocieron los factores motivacionales intrínsecos que provocan no satisfacción, es este caso los temas de “Reconocimiento” y “Promoción”.

Por otra parte, se determinaron los factores higiénicos extrínsecos responsables de la insatisfacción de los trabajadores, que son: “Sueldo”, “Beneficios”, “Comunicaciones” y “Condiciones de trabajo”. También se dilucidó qué elementos higiénicos extrínsecos producen no insatisfacción laboral, en este caso: “Supervisión”, “Compañeros de trabajo” y “Políticas y Procedimientos”.

Finalmente, se sugirieron posibles vías de intervención, a través del potenciamiento de las variables que apuntalan la satisfacción y la no insatisfacción, y la corrección de aquellas que favorecen la insatisfacción y la no satisfacción laboral, según lo referido por la literatura especializada. De esta manera, para favorecer la satisfacción, se sugirieron

instalar practicas tendientes a fomentar la autonomía y la participación de los conductores, así como también generar acciones que vayan en pos del reconocimiento y del desarrollo de carrera de los conductores. Para impulsar la no insatisfacción, entre tanto, se hizo referencia a potenciar el rol del supervisor directo. Con respecto a las medidas para trabajar la insatisfacción, se nombraron aquellas que instalan procedimientos de recursos humanos documentados, sobre todo en lo que tiene que ver con remuneraciones, compensaciones y beneficios, y por último, se hace referencia a la necesidad de establecer un protocolo de mantención para la flota de camiones, como medida de preservar la seguridad de los conductores y aumentar su bienestar laboral.

VII. BIBLIOGRAFÍA

- Böckerman, P. & Ilmakunnas, P. (2012). The job satisfaction-productivity nexus: A study using matched survey and register data. *Industrial & Labor Relations Review*, 65, 244-262.
- Bowling, N. A. (2007). Is the job satisfaction–job performance relationship spurious? A meta-analytic examination. *Journal of Vocational Behavior*, 71(2), 167-185.
- Bowling, N. A., Khazon, S., Meyer, R. D., & Burrus, C. J. (2015). Situational strength as a moderator of the relationship between job satisfaction and job performance: A meta-analytic examination. *Journal of Business and Psychology*, 30(1), 89-104.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 270-283.
- Chen, G., Ployhart, R. E., Thomas, H. C., Anderson, N., & Bliese, P. D. (2011). The power of momentum: A new model of dynamic relationships between job satisfaction change and turnover intentions. *Academy of Management Journal*, 54(1), 159-181.
- Gallardo, E. G., Sellarés, M. E., & Ivern, X. M. T. (2007). ¿Qué debemos saber sobre la motivación laboral?: aproximación a un modelo de proceso motivacional en las organizaciones. In *El comportamiento de la empresa ante entornos*

dinámicos: XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM (p. 50). Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM).

- González, C. P., Garza, Z. A., & López, E. V. La satisfacción laboral y la rotación de personal en una mediana empresa del sector transportista.
- Guidobono, G. La capacitación en las empresas del sector transporte terrestre de carga y logística en América Latina Perspectiva actual y desafíos.
- LeMay, S. A., Taylor, G. S., & Turner, G. B. (1993). Driver turnover and management policy: a survey of truckload irregular route motor carriers. *Transportation Journal*, 15-21.
- Huang, Y. H., Lee, J., McFadden, A. C., Murphy, L. A., Robertson, M. M., & Zohar, D. (2014). The Impact of Safety Climate Beyond Safety Outcomes: Job Satisfaction, Employee Engagement and Objective Turnover Rate. In *Proceedings of the 11th International Symposium on Human Factors in Organisational Design and Management, Copenhagen, Denmark*.
- LeMay, S. A., Johnson, L., Williams, Z., & Garver, M. (2013). The causes of truck driver intent-to-quit: a best-fit regression model. *International Journal of Commerce and Management*, 23(3), 262-272.
- Medina Giacomozzi, A., Gallegos Muñoz, C., & Lara Hadi, P. (2008). Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa. *Revista de Administração Pública-RAP*, 42(6).

- Morales, Gabriela (2011). En el camino: los conductores de camiones de carga y sus condiciones laborales. Ministerio del Trabajo del Gobierno de Chile; Departamento de Estudios. *Cuaderno de Investigación N° 41*.
- Navarro Sánchez, L. (2009). Satisfacción laboral y rotación de personal en empresas de transporte público de pasajeros (Doctoral dissertation).
- Oteiza, Marcela (2015). *Estudio de satisfacción e insatisfacción laboral en conductores de empresa de transportes interurbana de pasajeros* (Tesis de Magíster). Pontificia Universidad Católica de Chile, Chile.
- Ozment, J., & Keller, S. (1999). Exploring dispatcher communication effectiveness: Implications for retaining drivers in the trucking industry. *Journal of Managerial Issues*, 94-109.
- Pérez, Pablo (2011). *Satisfacción Laboral. Una revisión de la aplicación del concepto de satisfacción laboral y su evaluación*. (Tesis de Magíster). Universidad Abierta Interamericana, Argentina.
- Robbins, S (1998). Fundamentos de Comportamiento organizacional. México: Prentice Hall.
- Robbins, S. & Judge, T. (2013). *Essentials of organizational behaviour*. Mount Zion rd, Lebanon, IN, EE.UU.: Pearson College.
- Salessi, S. (2014). Satisfacción laboral: acerca de su conceptualización, medición y estado actual del arte. *Revista de Psicología*, 10(19), 67-83.

- Stephenson, F. J., & Fox, R. J. (1996). Driver retention solutions: strategies for for-hire truckload (TL) employee drivers. *Transportation Journal*, 12-25.
- Stoilkovska, B. B., Žileska Pančovska, V., & Mijoski, G. (2015). Relationship of safety climate perceptions and job satisfaction among employees in the construction industry: the moderating role of age. *International journal of occupational safety and ergonomics*, 21(4), 440-447.

VIII. ANEXOS

Anexo n° 1: Entrevista de preguntas abiertas a personas clave

PAUTA ENTREVISTA

Para Jefe de Transportistas y Jefe de RR.HH

- ¿Años trabajando en la empresa?
- Puestos por los que ha pasado
- Descripción de funciones de su cargo
- Principales desafíos de la empresa
- Principales desafíos del cargo
- Tema de la investigación e hipótesis de causas.
- ¿Posibles soluciones?

Anexo n° 2: Entrevista de preguntas abiertas a conductores más nuevos y más antiguos

PAUTA ENTREVISTA

Para conductores más nuevos y más antiguos

- ¿Qué es lo que más le gusta de su trabajo?
- ¿Cuáles son los principales desafíos de su trabajo?

Anexo n° 3: Cuestionario de satisfacción laboral

La presente encuesta forma parte de un estudio para conocer la satisfacción laboral de los conductores. Todos los datos recogidos son de carácter confidencial y anónimo.

1. Conteste el cuestionario según corresponda a su parecer, marcando la alternativa que más se acerque a lo que usted piensa o siente.

n°	Preguntas	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni	De Acuerdo	Muy de acuerdo
1	Los procedimientos que tiene nuestra empresa, me permiten hacer bien mi					
2	Los beneficios de la empresa, son tan buenos como los que entregan en otras empresas del rubro					
3	Siento que mi jefe directo atiende nuestras necesidades como trabajadores					
4	Siento que el trabajo que realizo no es apreciado					
5	Existen pocas oportunidades de ascenso en mi trabajo					
6	Las instalaciones en el área en que trabajo no son adecuadas (baños, comedores, espacios comunes, áreas de descanso, etc.)					
7	Los beneficios que entrega la empresa, no son iguales para todos los					
8	Me gustan las personas con las que trabajo					
9	Cuando hago un buen trabajo, recibo reconocimiento por parte de la					
10	Me siento insatisfecho con las oportunidades de aumento salarial en mi					
11	A veces mi trabajo es obstaculizado por temas administrativos					
12	Las condiciones laborales de mi área de trabajo son seguras					
13	Disfruto estar con mis compañeros de trabajo					
14	La empresa valora mi trabajo, pagándome satisfactoriamente					
15	En la empresa hay poco reconocimiento hacia los conductores					
16	En mi trabajo hay bastantes conflictos entre las personas					
17	Aquí los trabajadores progresan tan rápido como en otras empresas					
18	Las condiciones de la máquina con la que trabajo son los adecuados					
19	Pienso que me pagan una cantidad justa de dinero por el trabajo que hago					
20	Las metas de la empresa no son claras para mi					
21	Estoy satisfecho con mis posibilidades de desarrollo en la empresa					
22	Hay beneficios que no tenemos y que deberíamos tener					
23	Me agrada el trato que nos entrega mi jefe					
24	A parte de mi trabajo, hago labores que no me corresponden en la empresa					
25	Siento que la empresa se recompensa mi esfuerzo					
26	Me siento orgulloso de hacer el trabajo que hago					

2. Por favor marque con una X la respuesta correcta, según su caso:

a. Edad					
<input type="checkbox"/>	Entre 20 y 30 años	<input type="checkbox"/>	Entre 30 y 40 años	<input type="checkbox"/>	Entre 40 y 50 años
				<input type="checkbox"/>	Entre 50 y 60 años
b. Antigüedad laboral en la empresa					
<input type="checkbox"/>	Menos de un año	<input type="checkbox"/>	Entre 1 a 3 años	<input type="checkbox"/>	Entre 3 a 5 años
<input type="checkbox"/>	Entre 5 a 7 años	<input type="checkbox"/>	De 7 a 10 años	<input type="checkbox"/>	Mas de 10 años
c. Escolaridad					
<input type="checkbox"/>	Básica	<input type="checkbox"/>	Media	<input type="checkbox"/>	Técnica
				<input type="checkbox"/>	Universitaria
d. Comuna de residencia:		<input type="text"/>		f. Realiza rutas fuera de Santiago	
				<input type="checkbox"/>	Si
				<input type="checkbox"/>	No