

**EFFECTOS DE LAS TICs EN LA SITUACIÓN LABORAL DE LAS EMPRESAS DE  
SAN FRANCISCO Y ZONA (2016-2017)**

Magister Germán Yennerich

Profesor Titular de Administración de Recursos Humanos

Facultad Regional San Francisco

Universidad Tecnológica Nacional

Mail: [yennerich\\_grillo@yahoo.com.ar](mailto:yennerich_grillo@yahoo.com.ar)

Diseñadora Industrial Valeria Ponce

Jefe de Trabajos Prácticos de Tecnología I

Universidad Nacional de Córdoba

Mail: [laotradiseno@gmail.com](mailto:laotradiseno@gmail.com)

## **1 - Resumen del proyecto**

El trabajo como una actividad transformadora de una materia prima, debería ser una fuente de placer donde se exprese la creatividad de las personas, esto contribuiría al bienestar de la población, que pasa aproximadamente un tercio de sus vidas trabajando.

En qué medida la situación laboral permite o favorece el bienestar de los trabajadores, se ocupa el presente trabajo de investigación del cual se presenta su estado de avance. Este Proyecto está a cargo de la Universidad Tecnológica Nacional (Argentina), para los años 2016 y 2017, y consiste en describir el grado de satisfacción de los miembros de industrias de San Francisco y zona de influencia, y con qué variables se relaciona.

Se ha encontrado que la mayoría de los trabajadores encuestados ( 84 %), están satisfechos con su trabajo, la mayor satisfacción se relaciona con la mayor edad y antigüedad en la empresa, con puestos informatizados, con menor nivel educativo, con no estar estudiando pero con el deseo de estudiar y con vivir en pareja sin hijos. Mientras que no se hallado relación del sexo, ni de la cantidad de sugerencias de mejoras con la satisfacción.

## **2 - Palabras clave**

Satisfacción-trabajo-gestión.

## **3 – Introducción**

La correcta distribución de las cargas laborales y la correcta organización del trabajo, debiera ser una prioridad para las industrias, ya que de ello depende la salud de los empleados y la eficacia en la producción.

La visita a las empresas, donde se entrevistan a los empleados y encargados, con toma de fotografías y videos, permite analizar información del campo, que es devuelta a las empresas para que tengan el conocimiento y la posibilidad de corregir errores y mejorar la situación laboral.

Es necesario realizar un estudio de campo a nivel local, debido a que las teorías sobre satisfacción y motivación laborales si bien son abundantes, también son contradictorias y su base empírica en general es acotada y corresponde a realidades con características sociales y culturales diversas.

Por nombrar las más citadas, tenemos la Escuela Clásica de Administración, con Frederick Taylor, que satisface a los trabajadores económicamente, la teoría de Elton Mayo que a partir de sus experiencias en la compañía Bell, establece que las buenas relaciones sociales en el trabajo favorecen la satisfacción y la producción, la teoría de Abraham Maslow que jerarquiza las necesidades en su famosa pirámide, cubriendo esas

necesidades generamos satisfacción, la teoría de la motivación y la higiene de Frederick Herzberg, la teoría de Edwin Locke que establece que la satisfacción, es la consecuencia del éxito laboral con recompensas que satisfacen las expectativas, la teoría de Edward Lawler y Michael Porter, donde la satisfacción depende de si las propias recompensas se relacionan con las recompensas que reciben los demás, la teoría de Stephens Robbins, en la cual la satisfacción laboral depende del atractivo que tiene la tarea para el empleado, de las recompensas que recibe, de la relación con sus compañeros y de sus condiciones de trabajo (Robbins, 2004).

Las teorías citadas equiparan la satisfacción con una mayor productividad laboral, sobre todo vinculada al presentismo y la estabilidad del empleado. Pero Clegg (1983), cuestiona esta relación entre satisfacción y mayor productividad. Para aclarar lo que pasa en nuestro medio aportamos los resultados de nuestra investigación.

Tomamos de Herzberg (1987), la definición de satisfacción como un sentimiento de bienestar resultado de las experiencias laborales del sujeto. Así que por un lado tenemos al trabajador con sus características personales y por otro su situación laboral.

El objetivo primario de nuestro trabajo es establecer qué variables personales y laborales favorecen la satisfacción o la insatisfacción del trabajador.

Como objetivos secundarios tenemos, el mejoramiento de la situación laboral de los empleados estudiados, y establecer qué relación hay entre satisfacción, motivación y productividad.

Este estudio abarca la ciudad de San Francisco y zona, San Francisco es una ciudad de la provincia de Córdoba, Argentina, con unos 65 000 habitantes y 187 industrias, se han seleccionado ocho industrias de la ciudad y dos industrias de su zona de influencia que son agroindustrias, para comparar los resultados.

Hasta el momento se han estudiado cinco industrias, con 59 empleados en total, tres son industrias metalúrgicas, una industria del cuero y una industria láctea, esta última ubicada en la localidad de Castelar, vecina a San Francisco.

Se considera a las empresas como unidades socio-técnicas, con características propias, que hacen difícil extender los resultados obtenidos en una empresa al resto, y más teniendo en cuenta que se estudia un fenómeno complejo como es la satisfacción y la motivación. No obstante, se tratarán de explicitar los datos similares que abarquen a la mayoría o todas las empresas estudiadas

#### **4 – Materiales y Métodos**

Como marco teórico se ha elegido la teoría de la motivación y de la higiene de Frederick Herzberg, que como ya se dijo considera a la satisfacción un sentimiento, por lo que se justifica averiguar el grado de la misma a través de una entrevista basada en una encuesta tipo Likert. La teoría de Herzberg es idónea porque se vincula con la salud, que para la Organización Mundial de la Salud, es el estado de bienestar biológico, psicológico y social, que para Herzberg sería la satisfacción, resultado de los factores motivadores que hay en el trabajo, mientras que los factores de higiene previenen las enfermedades que para Herzberg sería la insatisfacción con el trabajo.

Entre los factores motivadores tenemos la posibilidad que tiene el empleado de realizar una tarea que le permita expresarse, donde tenga responsabilidad y reconocimiento por su labor, tomando decisiones en una actividad que lo atrae, es lo intrínseco del trabajo lo que genera satisfacción y motiva al empleado. Mientras que los factores de higiene, son la administración, las relaciones humanas, el salario, las condiciones de trabajo, el estilo de vida y la seguridad, estos factores si son deficitarios en relación a lo que espera el trabajador, son fuentes de insatisfacción y de conflictos, mientras que si cumplen con sus expectativas no le generan satisfacción.

La satisfacción y la insatisfacción son dos fenómenos diversos, como el dolor y el placer. Esta división es lo novedoso de la teoría de Herzberg, junto al hecho de no considerar al salario como un factor de satisfacción en el trabajo, el salario no cambia el sentimiento de agrado o apatía que se tiene con la tarea que se realiza.

Los tradicionales métodos de motivación como los incentivos económicos y las sanciones, son llamados por Herzberg: KITA, “kick in the ass” (Herzberg, 1987, p. 13) que significa en castellano, patadas en la cola, como una forma de hacer mover a los empleados, pero esto no significa que estén motivados, sólo reaccionan a la presión, la motivación es un impulso interno que lleva a hacer la actividad porque genera satisfacción. Para lograr esto la administración debe cargar verticalmente los puestos, esto es, diseñar actividades que impliquen un desafío para los trabajadores, dándoles más autoridad y autonomía e informándoles directamente sobre la calidad de su trabajo, en lo que se llama enriquecimiento del puesto.

Herzberg acepta que hay hombres conformistas, los hombre-Adán, que se conforman con los factores higiénicos, pero la gestión debe estimular el progreso de los hombres-Abraham, que disfrutan de trabajar creativamente para lograr cosas nuevas, y que son los empleados que impulsan a las empresas (Manso Pinto, 2002).

Se ha diseñado una encuesta a llenar entrevistando a los empleados en su puesto de trabajo, en la misma se averigua la edad, sexo, antigüedad en la empresa, carga familiar, nivel de estudios formales, si se estudia o desea estudiar actualmente, tipo de puesto de trabajo y tecnología utilizada, si el puesto es permanente o rota, el grado de satisfacción con su trabajo, si preferiría trabajar en la casa o en la empresa, qué es lo que más le gusta del trabajo y del puesto, qué cambiaría o agregaría al puesto.

Los datos de la encuesta, se cruzan con las opiniones de los encargados de las empresas sobre el rendimiento y ausentismo de los empleados, también con las fotos y filmaciones de los puestos de trabajo.

Las preguntas de la encuesta son estructuradas, con opciones de sí o no, con opciones tipo Likert, y preguntas abiertas. Corresponden las respuestas a una distribución de frecuencias de tipo ordinal, por lo que los resultados y comparaciones se hacen con la media o promedio y porcentajes. Se deja para el final del trabajo de campo, el uso del coeficiente de correlación de Pearson, para relacionar datos de variables.

Dentro de los factores higiénicos o generadores de insatisfacción laboral, las condiciones del puesto de trabajo se estudian también con fotografías y filmaciones, luego se toman modelos para las diversas familias de puestos, a los cuales se les aplica el método RULA, con correcciones en la imagen, que sirvan de guía para mejorar las condiciones del puesto y se entregan a la administración de la empresa, para que realice el mejoramiento del puesto.

**Análisis aplicando método RULA  
Para Posturas**

Análisis de Puesto no informatizado:

**Moldeo Manual** (manipulación manual de cargas mayor a 5 Kg)

-Postura de trabajo de pie.

-Manipulación ejerciendo presión con ambas manos.

-Altura del Plano de trabajo entre 20 y 30 cm por debajo de los codos en tarea de esfuerzos de presión. (+)

-Levantamiento, traslado y descenso de cargas. (-)

Resultados:  
Puntuación final 7  
**Nivel de Riesgo Alto**

**Nivel de Acción 4** se requieren cambios urgentes en el puesto o tarea

**Nivel de Acción 4** se requieren cambios urgentes en el puesto o tarea **de muñecas** al ejercer presión, se recomienda el diseño de una herramienta para el uso "acomodar y presionar el queso", la misma debe dejar en posición neutra a la muñeca, evitar la pronación y la desviación radial. Se sugiere aplicar método Snook y Cirielo para evaluar Manipulación manual de cargas (agarre)



Este gráfico es un ejemplo de análisis de posturas en Lácteos Castelar. Para comparar las distintas empresas en cuanto al grado de satisfacción de los empleados, se ha diseñado un índice de satisfacción, consistente en promediar los porcentajes de respuestas favorables a la satisfacción laboral, en la pregunta:

¿Está contento, está satisfecho con el trabajo que tiene que hacer?

Mucho:      Bastante:      Más o menos:      Apenas:      Nada:

Los ítems favorables a la satisfacción son Mucho y Bastante, lo que se hace es sumar los porcentajes de respuestas de ambos ítems, y a ese resultado se le suma el porcentaje de respuestas que corresponde a Mucho, porque es el ítem con mayor peso en el grado de satisfacción.

Por ejemplo, en Lácteos Castelar, el porcentaje de empleados que respondieron Mucho es de 77 % y Bastante 15 %, la suma de ambos es 92, más 77 % que respondieron Mucho hacen 169 que sería el índice de satisfacción de esta empresa.

En la encuesta los empleados que responden a la citada pregunta marcando las opciones “Más o menos”, “Apenas” o “Nada”, los consideramos insatisfechos, y el índice de insatisfacción de una empresa sería el porcentaje de empleados que responde “Más o menos”, sumando el doble del porcentaje que responde “Apenas” y el triple que responde “Nada”. Por ejemplo, la empresa EJP que tiene el mayor índice de insatisfacción, llegamos a dicho índice sumando el 20 % que responde “Más o menos”, más el 20 % que responde “Apenas”, como éste último ítem supone mayor insatisfacción que “Más o menos” le sumamos el doble, o sea otro 20 %, y así llegamos al índice de insatisfacción de 60.

## 5 - Resultados obtenidos

Las empresas estudiadas son todas pequeñas. EJP (Enelso J. Pagliano), es una metalúrgica de cinco empleados, fundada en los años setentas, con maquinaria antigua y con viejas instalaciones, en poco se trasladarán al Parque Industrial, producen herramientas, es la empresa con peor índice de satisfacción y más alto índice de insatisfacción.

*Empresa Enelso J. Pagliano*



Castellano Repuestos fabrica repuestos para tractores, tiene siete empleados, es la empresa con mayor nivel de estudios de sus empleados y con mayor estabilidad, es segunda en índice de satisfacción. SIAR Aberturas, es una metalúrgica con siete empleados, cinco de los cuales no terminó la secundaria, junto a EJP tiene un bajo índice de satisfacción, pero también un bajo índice de insatisfacción, la falta de satisfacción se nota en la queja de los encargados de la empresa por el ausentismo de los empleados. Bianchi Cueros, tiene veintisiete empleados, en instalaciones nuevas y ordenadas, se nota esto en el hecho de que es la empresa con menor índice de insatisfacción, tiene los empleados más jóvenes del grupo estudiado. Por último, la empresa con mayor índice de satisfacción, es una agroindustria, en la localidad de Castelar, vecina a San Francisco, es Lácteos Castelar, con trece empleados, que son los más viejos del grupo y con menor nivel educativo, todos nivel primario, es una quesería con condiciones de trabajo no muy buenas.



*Empresa Lácteos Castelar*

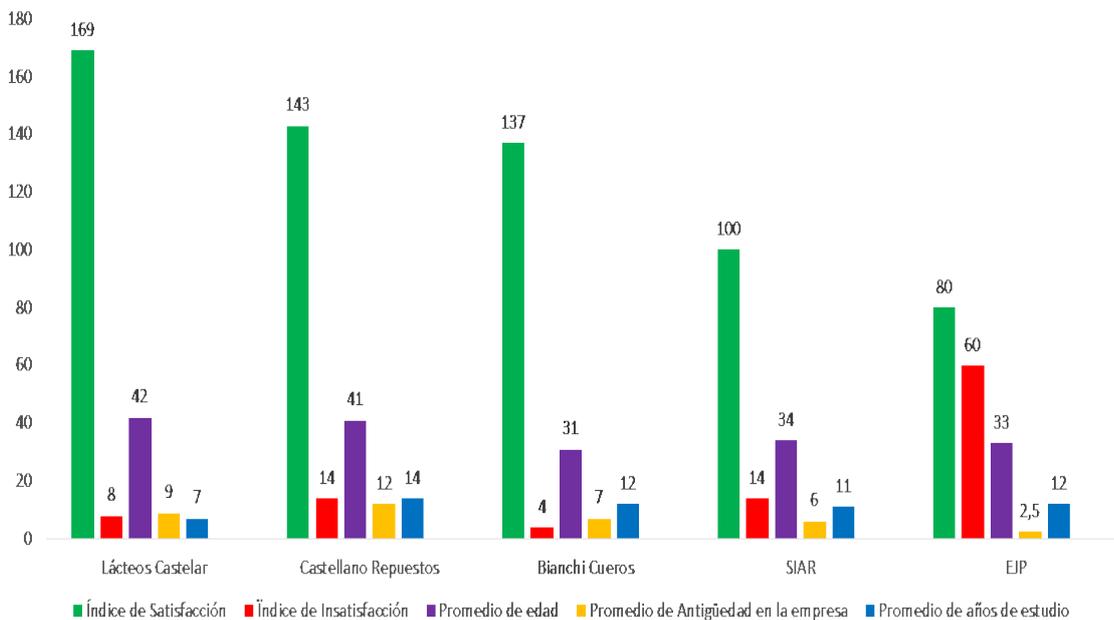
De los 59 empleados encuestados, el 84 % dice estar satisfecho con su trabajo, y una minoría del 16 % manifiesta estar insatisfecho, la satisfacción se relaciona con la mayor edad y antigüedad en la empresa del encuestado.

La satisfacción y el nivel de estudios, es más complicado de relacionarlos, al parecer cuanto menor el nivel de estudios mayor es la satisfacción laboral, pero también es mayor el nivel de insatisfacción, porque peor son las condiciones de trabajo.

De la misma manera los empleados que no estudian aparte de trabajar, están más satisfechos que los que no estudian, pero también tienen mayor nivel de insatisfacción. La mayoría de los empleados quisieran estudiar aparte de trabajar, y éstos sí presentan mayor índice de satisfacción y de insatisfacción.

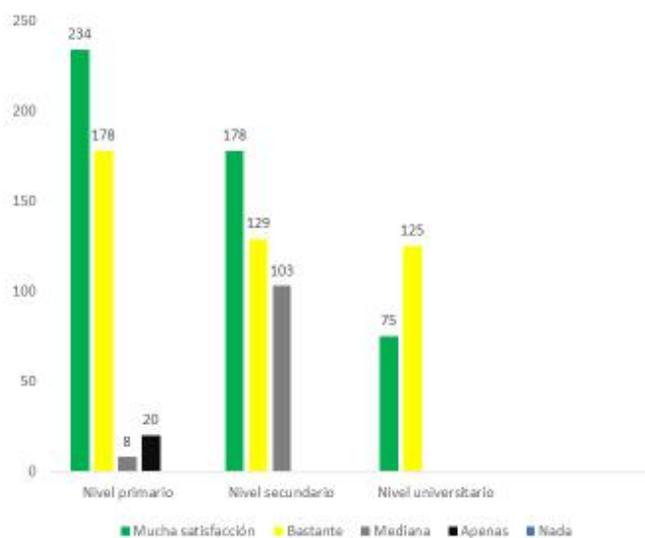
En los siguientes gráficos, el grado de satisfacción es un número que sale de sumar los porcentajes obtenidos en cada empresa.

Satisfacción, insatisfacción y características personales por empresa

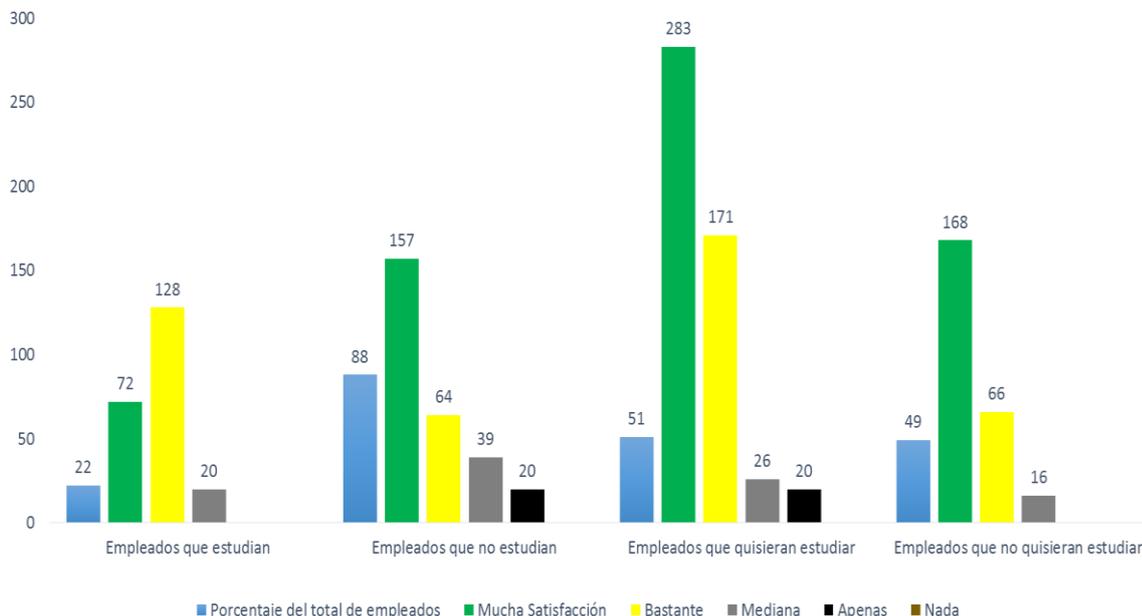


Empleado de EJP y estudiante de Ingeniería Electrónica, medianamente satisfecho con su trabajo.

Nivel de estudios de los empleados y su grado de satisfacción



### Grado de satisfacción en los empleados que estudian o desean estudiar



Respecto al tipo de puesto y su relación con la satisfacción, la cantidad de puestos que utilizan un software o memoria son minoría en el grupo estudiado. Sólo el 29 % de los puestos están informatizados, la empresa Castellano tiene un 60 % y tiene un alto índice de satisfacción, mientras que EJP sólo tiene puestos sin informatizar y tiene el peor índice de satisfacción y el más alto de insatisfacción. Comparando a todos los empleados, aquéllos con puestos sin informatizar tienen mayor satisfacción e insatisfacción que los operarios de puestos informatizados, quizás porque tienen menor nivel educativo y peores condiciones de trabajo.

Sólo un empleado hace una propuesta de mejora, (más limpieza y abrigos), en la empresa Lácteos Castelar, mientras que casi todos hacen propuestas en Castellano, teniendo ambas un alto nivel de satisfacción. Es decir que las propuestas de mejoras no se relacionan con la satisfacción ni con la insatisfacción, sí se relacionan con el tipo de puesto, se piden mayores comodidades como asientos (hay tres pedidos de asientos), en puestos con tecnología antigua, mientras que en los puestos informatizados, se pide una mejor organización del trabajo.

Respecto a la carga familiar, así como estudiar y trabajar perjudica la satisfacción laboral, porque al esfuerzo laboral hay que sumar el esfuerzo del estudio, de la misma manera pareciera ser que los empleados que viven en pareja con hijos, la carga familiar perjudica el esfuerzo laboral, ya que gozan de menor satisfacción que los que viven en pareja sin hijos. Aquellos que viven con sus padres presenta mayor insatisfacción, lo que

se relaciona con que sean jóvenes y sin experiencia laboral. En el siguiente gráfico se analiza la situación familiar y el grado de satisfacción.



## 6 - Discusión

Cada empresa presenta una situación particular respecto a la satisfacción e insatisfacción de sus empleados. La empresa con mayor índice de satisfacción presenta condiciones de trabajo deficitarias, sin embargo los empleados no están insatisfechos y manifiestan su agrado de trabajar allí. Quizás su poco nivel educativo ayude a estar contentos con su trabajo, o el poco nivel de educación hizo que no se entendieran las preguntas de la encuesta. La antigüedad alta de los empleados confirma la satisfacción de los empleados, ya que no abandonan la empresa. No obstante el encargado se queja del ausentismo de los empleados. Siguiendo a Herzberg, quizás el poco nivel educativo y la falta de estímulos intelectuales, favorezcan al hombre-Adán, que se conforma con cubrir las necesidades básicas. Ninguno de los empleados estudia aparte de trabajar, pero el 60 % quisiera estudiar. Quizás los puestos de trabajo sean un desafío para este tipo de empleados y por ello están contentos, las malas condiciones y medio ambiente de trabajo quizás estén ya naturalizadas.

Los administradores deberían considerar que los empleados que estudian, exigen un puesto más desafiante y con mayor libertad en la toma de decisiones, lo mismo para los operarios que tienen puestos informatizados, que se asocian con un mayor nivel de

capacitación. A mayor nivel educativo menor insatisfacción porque se tiene un puesto de trabajo cómodo y buenas condiciones de trabajo, se cumplen con los factores de higiene, pero a mayor nivel educativo menor grado de satisfacción. Esto debe ser tenido en cuenta para organizar el trabajo para comprometer los sentimientos de este tipo de empleados.

Se nota la diferencia de género en el grupo estudiado, de los 59 empleados encuestados, sólo hay 8 mujeres, que representan un 14 % del total. Si bien las mujeres encuestadas tienen en promedio, mayor nivel educativo que los varones, sólo una fue entrevistada como encargada de empresa, de los ocho entrevistados, lo que hace un 12,5 del total de encargados. En las propuestas de mejoras, el pedido de que la empresa capacite a sus empleados proviene en un 100 % de las mujeres encuestadas.

Hay un desfase entre el deseo de estudiar que tienen los empleados y los que realmente estudian, se podría lograr mayor satisfacción si la empresa capacitara a su personal, y luego enriqueciera los puestos, con lo que Herzberg llamaba carga vertical del puesto, que debiera ser un peldaño que lleva hacia el progreso.

## **7 – Conclusiones**

La teoría dual de la satisfacción de Herzberg se confirma con los resultados obtenidos. Una misma variable puede relacionarse con satisfacción en los empleados, porque el puesto genera un desafío acorde a su nivel educativo, y relacionarse con insatisfacción cuando el puesto tiene condiciones externas, como el salario, las condiciones de trabajo y la supervisión, que no cubren con las expectativas del trabajador. Así los puestos informatizados, que tienen buenas condiciones externas no generan insatisfacción, pero al no estar bien organizados para motivar al empleado tampoco generan satisfacción. Lo mismo pasa en los puestos que tienen los trabajadores con mayor nivel educativo.

No hay evidencia que los trabajadores o las empresas con mayor nivel de satisfacción sean más productivas, ni siquiera que tengan menor ausentismo. Sólo se puede comprobar con este estudio que a mayor satisfacción menor rotación de personal y, por lo tanto, mayor estabilidad, disminuyendo los costos indirectos de los Recursos Humanos, consistentes en los gastos de reclutamiento, selección de personal y capacitación.

## **8 – Agradecimientos**

A todos los empleados que gentilmente han atendido a la encuesta en su lugar de trabajo, a los encargados de las empresas que han permitido nuestro ingreso a la planta para mejorar las condiciones de trabajo de sus empleados.

## **9 – Referencias bibliográficas**

Clegg, C.W. (1983). Psychology of Employee Lateness, Absence and Turnover: A Methodical Critique and an Empirical Study. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 68, 88-101.

Herzberg, F.I. (1987). One More Time: How do you motivate Employees?. *Harvard Business Review*, september-october 1987, 1-16.

Manso Pinto, J. F. (2002). El legado de Frederick Irving Herzberg. *Revista Universitaria EAFIT*, N° 128, 79-86.

Robbins, S. P.(2004). *Comportamiento Organizacional* (10°ed.) México:Pearson