



La satisfacción laboral en condiciones de trabajo flexible en una empresa de telefonía móvil

Job satisfaction in flexible working conditions in a mobile phone company

Jorge Omar Quintero Rodríguez

Universidad Autónoma de Sinaloa

o_mar_qr@hotmail.com

Emma Lorena Sifuentes Ocegueda

Universidad Autónoma de Nayarit

emma.sifuentes@gmail.com

ORCID: 0000-0002-3369-5991

doi: <https://doi.org/10.36825/RITI.09.19.010>

Recibido: Noviembre 12, 2021

Aceptado: Diciembre 10, 2021

Resumen: La satisfacción laboral respecto a las políticas y prácticas que orienta el trabajo flexible en las empresas, se ha convertido en un tema de sumo interés para los gestores de las organizaciones. En el presente artículo se reportan los resultados del estudio realizado sobre el estado de satisfacción que experimentan los trabajadores de una empresa que opera bajo esquemas flexibles de trabajo, dedicada a la comercialización de instrumentos y servicios de comunicación. El objetivo planteado fue conocer el nivel de satisfacción del personal, e identificar las áreas críticas o de mejora de las condiciones laborales y profesionales de los empleados. Se trata de una investigación cuantitativa de tipo correlacional, transversal, no experimental, orientada a validar la hipótesis sobre los efectos en el sentir de inseguridad del empleo en el trabajador y su cercanía o identificación con la empresa, así como con su realización profesional.

Palabras claves: *Desregulación del Mercado Laboral, Trabajo Flexible, Satisfacción Laboral, Satisfacción Extrínseca, Satisfacción Intrínseca.*

Abstract: Job satisfaction with respect to the policies and practices that guide flexible work in companies has become a topic of great interest to managers of organizations. This article reports the results of the study carried out on the state of satisfaction experienced by the workers of a company that operates under flexible work schemes, dedicated to the commercialization of communication instruments and services. The proposed objective was to know the level of satisfaction of the staff and identify the critical areas or areas for improvement of the working and professional conditions of the employees. It is a quantitative, correlational, cross-sectional, non-experimental research aimed at validating the hypothesis about the effects on the feeling of job insecurity in the worker and their closeness or identification with the company, as well as with their professional performance.

Keywords: *Labor Market Deregulation, Flexible Work, Job Satisfaction, Extrinsic Satisfaction, Intrinsic Satisfaction.*

1. Introducción

Bajo el título: “La satisfacción laboral en condiciones de trabajo flexible en una empresa de telefonía móvil”, trata sobre el estado de bienestar que experimentan los trabajadores de la empresa que funciona bajo el régimen de trabajo flexible o de flexibilidad laboral.

El tema cobra relevancia por la importancia creciente que asume el capital humano en el desempeño y competitividad de la empresa, donde la satisfacción laboral del personal es una tarea clave de la gestión de los recursos humanos. No obstante, esto ocurre en el marco de las circunstancias que está viviendo actualmente el mundo laboral, como son:

1. La desregulación del mercado laboral que cuestiona la rigidez de los contratos de trabajos colectivos y permanentes [1].
2. El establecimiento del trabajo flexible por las empresas, que modifica la organización de las tareas, funciones, jornadas, régimen de salario y de protección laboral, creando una nueva situación laboral para el trabajador, en cuanto a las condiciones de trabajo, como en relación a la tarea [2].

El trabajo establece como pregunta central determinar, ¿Cómo es afectado el estado de satisfacción de los trabajadores por el régimen de flexibilidad laboral que opera en la empresa objeto de estudio?

La conveniencia de dar respuesta a dicha interrogante radica, en el sentido de aplicación que resulta de conocer el sentir del personal respecto a las políticas y prácticas de flexibilidad laboral impuesta por la empresa; esto, al ayudar o facilitar la toma de decisión del área de gestión de recursos humanos y en el diseño de programas de mejora.

En tal sentido, este ejercicio analítico tiene como objetivo identificar el estado de satisfacción del personal de la empresa, y ubicar las áreas críticas o de mejora tanto en lo que corresponde a las condiciones y ambiente laboral de la empresa, como en la relación que guarda el trabajador con la tarea.

Para el logro de dicho objetivo, se toma como referente la hipótesis de que la política de trabajo flexible impuesta por la empresa, tiene efecto en la permanencia laboral y cercanía o identidad del trabajador con la organización, que aluden a la naturaleza extrínseca del bienestar, y con los ámbitos relacionados con su crecimiento profesional, referidos a los aspectos intrínsecos de la satisfacción del trabajador.

Para darle fundamento y marco teórico al análisis, se inventarió el debate en torno a los motivos estructurales de la desregulación del mercado y la flexibilidad laboral establecidas por las empresas. De la misma manera se profundizó en las teorías relacionadas con la satisfacción laboral, en su significado y sentido de aplicación para su estudio.

2. Estado del arte

Con relación a la base estructural que da sentido a la desregulación del mercado laboral, se destacan los aportes de autores como De la Garza [3], respecto al significado que adquiere el factor humano en el mundo de la producción y la economía, al ser visto el trabajo como actividad física o mental que transforma materiales en una forma más útil, cuya disposición a extender sus conocimientos y posibilidades de acceder a la permanente actualización y mejora de su calificación, favorece sus condiciones de trabajo y remuneración. En esta misma idea, se observa cómo el factor humano de una organización puede incrementar el mejoramiento permanente de conocimiento y habilidades para sí mismo y para la empresa.

Más propiamente con respecto a la desregulación del mercado laboral, en su carácter de intercambio de servicios de trabajo, aparecen las ideas de la crítica al enfoque clásico de la economía, por concebir este a la fuerza laboral como un factor más de la producción, sujeto a la oferta y la demanda y al uso común de las categorías de empleo, desempleo, y regulaciones contractuales, sin poder explicar los prolongados desajustes de desempleo que en ello se generan [4].

En esa línea de argumentación, De la Garza [3] y Díaz [4] destacan el papel fundamental que juega la sobreproducción de valor adicional que genera la fuerza de trabajo, como fuente principal de desequilibrio o crisis de subconsumo, lo que conlleva a las empresas a ajustar costos y a demandar un mercado de trabajo flexible y adaptable a los nuevos niveles técnicos de operación. Así, la desregulación del mercado de trabajo como oposición al mercado laboral regulado y de protección del empleo, va a significar la libertad de contratación y al contrato individual, para flexibilizar los mecanismos logrados por los sindicatos en el siglo XX [5].

Integrando los anteriores elementos, Clar, Dreger y Ramos [6], destacan la idea de la flexibilidad del mercado como una estrategia a nivel estructural, para garantizar la eficiencia empresarial y su capacidad de adecuación a los cambios en la vida económica, a través de una fuerza de trabajo adaptable y móvil.

De ese modo, se identifica la flexibilidad laboral como concepto convertido en una de las categorías del estudio, generado por la desregulación del mercado de trabajo y que adquiere su significado en el ámbito de las empresas; aspecto que es bien ilustrado por Añez [2], al considerarlo como una nueva manera de concebir el empleo, permitiendo a la empresa moldearlo y adecuarlo a las necesidades del mercado, de modo que se puede operar de manera interna, en relación con sus actividades y funciones y, de manera externa, con respecto a sus modalidades de contratación y despido, generando así una fuerza laboral que pueda ser movilizad dentro y fuera de la organización.

Aun cuando se han utilizado distintos criterios para configurar las modalidades que tiende a adquirir la flexibilidad laboral en las prácticas de las empresas, corresponde al modelo dicotómico de flexibilidad laboral formulado por Gabini [7], quien aporta mayor precisión tras su análisis de la evolución del constructo. Al respecto, el modelo concibe la flexibilidad laboral integrada por dos dimensiones, consistente en la que denomina flexibilidad externa y flexibilidad interna.

Respecto a la flexibilidad externa, hace referencia a la posibilidad de cambiar el tamaño de la fuerza laboral, al contratar o subcontratar personal o externalizar ciertas actividades en razón de la demanda. En cuanto a la flexibilidad interna, se va a definir como la capacidad que otorga a la empresa la desregulación laboral para celebrar contratos individuales de trabajo, los cuales permiten variar los elementos específicos de las condiciones laborales, como son [5]:

1. Flexibilidad en la jornada de trabajo.
2. Flexibilidad en los horarios de trabajo.
3. Flexibilidad salarial.
4. Flexibilidad de localización.
5. Flexibilidad en tareas que alude a la rotación laboral.

Sobre las ventajas y desventajas de la flexibilidad laboral, puesto de manifiesto en el debate generado entre la racionalidad económica y el pensamiento sociológico, para los efectos de este estudio se asume que el trabajo flexible se ha venido convirtiendo en una nueva forma de concebir el empleo, lo cual permite reducir costos mediante la combinación de contratos temporales y permanentes, y facilita la adaptación de la empresa a cambios coyunturales, a la vez que agiliza el proceso de selección del personal [7].

No obstante, las ventajas del trabajo flexible, en su diseño e implementación tiende a suponer riesgos tras promover o facilitar la temporalidad del empleo, establecer una política salarial decreciente y la maximización del beneficio a corto plazo que ponen en segundo plano la contribución del vínculo emocional y la motivación del trabajador a favor de la empresa. Tales elementos tienden a debilitar la relación cooperativa entre empresa y trabajadores, por los efectos que la inseguridad genera en el bienestar y en las aspiraciones del trabajador, propiciando el divorcio entre el empleo y su satisfacción [5].

Todo lo anterior constituye el reto para la gestión y mejoría del factor humano al interior de las empresas, en cuanto a lograr el diseño de políticas de flexibilidad laboral que combinen adecuadamente la eficacia y la equidad; esto es, que atienda de forma equilibrada los intereses de los empleados y de la empresa, y propicie una competitividad sostenida a largo plazo [8].

Así, los elementos que configuran la conceptualización de la flexibilidad laboral o trabajo flexible, ponen de relieve dos aspectos de interés: 1) las categorías de flexibilidad externa e interna que permiten dimensionar su estudio, punto donde cobra importancia observar los tipos de contratos, así como las modalidades que asume la flexibilidad laboral en cuanto a: jornada, salarios, horarios de trabajo, rotación en tareas, lugar de trabajo; 2) la importancia de visualizar las dimensiones del trabajo flexible en relación a la satisfacción, o estado de bienestar que genera en el trabajador.

Respecto al ámbito de la subjetividad que representa el estudio de la satisfacción laboral, son diversos los trabajos que aportan los elementos que ayudan a comprender su significado, tanto en el plano de su conceptualización como en su categorización para dimensionar y operacionalizar su estudio.

Pese a los diversos enfoques desde los cuales se ha tratado de definir el concepto de satisfacción laboral, un componente común en todas ellas es la definición formulada inicialmente [9], para quienes dicho estado emocional

representa una condición generada por la experiencia de la persona, lo cual propicia una orientación positiva hacia la tarea, que puede encerrar sentimientos y emociones favorables o desfavorables en el trabajador respecto a su empleo.

En el inventario de enfoques y teorías que debaten sobre el significado de la satisfacción laboral, se puede reconocer el proceso mediante el cual se van incorporando los elementos que ayudan a dimensionar la categorización para su análisis. De este modo, sin ser un inventario acabado, se pueden destacar los factores de satisfacción identificados en Locke [9], en relación con el puesto de trabajo, salarios, promociones, reconocimientos, condiciones de trabajo y la supervisión [10].

Coincidente con algunos factores mencionados por Locke, se encuentra la propuesta de los cinco factores de Robbins y Judge [11], como son: trabajo, salario, promoción, compañeros y supervisión. En el interés del mismo autor [9], por observar la relación que guardan dichos factores, menciona cómo un puesto de trabajo puede significar un trabajo mental desafiante, así como recompensas equitativas, condiciones de trabajo que respaldan lo bien hecho, el apoyo de colegas y, finalmente, el ajuste de la personalidad al puesto de trabajo.

Es de mencionar que, en el debate por dimensionar los elementos relacionados con la satisfacción laboral, aparecen otros enfoques que aluden a factores laborales muy diversos, como son: conducta ciudadana [12]; la teoría de la disonancia cognitiva [13]; los climas organizacionales [14]; el factor comunicación [15]. No obstante, la línea de argumentación de este trabajo estuvo orientada a identificar los modelos de análisis que ayudan a ordenar e instrumentar el estudio.

En ese tenor, se destacan a continuación tres modelos de análisis que están orientados a ordenar el estudio de la satisfacción laboral como fenómeno psicosocial:

- 1) El modelo de equidad y justicia formulado por Adams, basado en comparar los insumos y contribución en el empleo, con las recompensas que recibe el trabajador en su puesto [16].
- 2) El modelo de las expectativas formulado por Vroom, donde la satisfacción laboral es medible al relacionar las diferencias percibidas por el sujeto entre lo que él considera entregable por su actividad laboral y los beneficios que recibe por su labor [17].
- 3) El modelo de los dos factores formulado por Herzberg-Snyderman, y enriquecido por la teoría de jerarquías de necesidades de Maslow [18], consistente en agrupar las necesidades como factores de satisfacción en dos categorías: a) las extrínsecas o de higiene, relacionadas con necesidades básicas, b) las intrínsecas o motivadoras, referidas a las necesidades de estima, reconocimiento y autorrealización.

De los modelos de análisis, el de los dos factores resultó de mayor utilidad, debido a la mayor claridad expresada en la visión de Locke [10], sobre los factores de satisfacción laboral; por la profundización que este enfoque ha ido desarrollando sobre el concepto y su categorización; por ofrecer un esquema de análisis más consistente y de fácil comprensión, mismo que va generar el diseño de diferentes instrumentos de aplicación.

El entendimiento del anterior modelo de análisis, también conocido como Motivación-higiene, pasa por reconocer la importancia que le otorga a la doble necesidad humana, una definida como necesidad para evitar el daño, también denominada como de higiene, que incluyen las fisiológicas, de seguridad, de asociación y aceptación; la otra presentada como necesidad para desarrollarse psicológicamente o de motivación, que incluye la estimación y autorrealización.

La categorización que implica la denominación de satisfacción extrínseca y satisfacción intrínseca, va a posibilitar determinar de mejor manera los factores implicados en cada campo. De este modo, al hacer referencia a la satisfacción extrínseca, conduce rápidamente a identificar aquellos componentes relacionados con las necesidades básicas del personal, representados en esta categoría por cinco aspectos laborales: los salarios, jornada, seguridad laboral, seguridad social y las relaciones afectivas. Mientras la satisfacción intrínseca, se conduce a observar cinco aspectos no materiales, determinados en esta categoría por: el trabajo en sí mismo, responsabilidad o autoridad en relación al trabajo, reconocimiento, promoción y realización laboral [19].

La maduración y uso del anterior modelo de análisis, tiene también la ventaja de haber generado instrumentos de aplicación adaptables a las diferentes circunstancias de las empresas. En tal sentido, para los propósitos de la presente investigación resultó de utilidad el instrumento titulado Cuestionario de Satisfacción Laboral: escala general de satisfacción NTP/394, en la versión estandarizada de 15 ítems, donde se abordan tanto los aspectos extrínsecos como intrínsecos de las condiciones de trabajo, disponiendo de siete opciones de respuesta que establece la escala de satisfacción por cada ítem [20].

3. Materiales y métodos

El diseño de la investigación de donde se desprende este artículo, para conocer la forma en que afecta al estado de satisfacción de los trabajadores de la empresa *Comunicación Global*, caracterizada por operar bajo el régimen de trabajo flexible, fue resuelto en el marco de la perspectiva cuantitativa por ofrecer el método y herramientas más adecuadas para su tratamiento. De este modo, el enfoque cuantitativo aquí empleado se caracteriza por ser de corte correlacional, no experimental y transversal [21]. Es correlacional, al ubicar el nivel de análisis en el plano de la asociación entre las variables objeto de estudio; no experimental, por constituir un estudio apoyado en el trabajo de campo sin manipulación de variables; transversal, en tanto el marco temporal del estudio de las variables se realizó de forma simultánea en un momento dado.

3.1. Área de estudio

En cuanto el lugar, ubicación geográfica y tamaño de la población en que se asienta la empresa, así como los rasgos generales que la describen, se tiene que *Comunicación Global* es una empresa mundial de telefonía móvil de reciente ingreso al mercado nacional. Su presencia se encuentra en todas las entidades federativas del país. La plantilla de trabajadores la conforman (2018) 18 mil empleados, distribuidos principalmente en la Ciudad de México, Toluca, Guadalajara y Monterrey, según registros del documento corporativo [22].

En Sinaloa, la empresa inicia los trabajos en 2015, atraída por un mercado potencial representado por una población de 2,966,700 habitantes, instalándose en las ciudades de Culiacán, Los Mochis, Mazatlán, Guasave y Guamúchil, en las cuales se concentra el 72.8% de población de la entidad, según datos del Instituto Nacional de Estadística, Geografía [23]. Ciudades en las que realiza sus operaciones con una plantilla conformada por 480 empleados.

La matriz de la empresa donde se lleva a cabo el estudio se encuentra instalada en Culiacán, ciudad capital que concentra el 23% de la población estatal, ocupando 126 trabajadores, distribuidos en una estructura organizacional conformada por áreas como son: directivo (1), gerencias (8) y operativos (117), [24].

3.2. Definición y medición de variables

A continuación, se identifican aquellos elementos que constituyeron el proceso cuantitativo de operacionalización de las variables objeto de estudio. El proceso se ilustra en la Tabla 1 donde se registran las variables y su conceptualización; las dimensiones, la definición operacional de las dimensiones, los indicadores y su medición operacional.

Tabla 1. Operacionalización de las variables.

Variables	Definición Conceptual	Dimensiones (Variables contenidas en la definición conceptual)		Indicadores Definición operacional
Flexibilidad laboral	-Capacidad de la empresa para adecuar y modelar su recurso humano a las necesidades del mercado.	-Flexibilidad laboral Externa.		-Proporción de contratos temporales y de subcontratación respecto al total de personal contratado.
		-Flexibilidad laboral Interna.		-Proporción de contratos por tiempo indeterminados respecto al total de personal contratado.
Satisfacción laboral	-Estado emocional placentero o positivo resultante de la valoración de su trabajo o experiencia laboral.	-Satisfacción laboral extrínseca (factores).		-Grado de satisfacción laboral del personal respecto a las condiciones físicas de su trabajo, salarios, prestaciones, relaciones interpersonales, etc.
		-Satisfacción laboral intrínseca (factores).		-Grado de satisfacción laboral del personal respecto a lo inherente al trabajo: reconocimiento, responsabilidad, logro, etc.

Fuente: Elaboración propia.

3.3. Universo y muestra

Otra parte del diseño de la investigación corresponde a las características del universo, como el proceso y conformación de la muestra que sirvieron de base al estudio.

Como indican Canales, Alvarado y Pineda [21], el universo de una investigación es el conjunto de individuos u objetos conformados como unidades de observación del que se desea conocer algo. En este caso el universo alude a la población afectada por la problemática estudiada, que está conformada por la planta de 126 trabajadores que laboran en la empresa *Comunicación Global*, concebida para operar con base a un esquema de trabajo flexible, bajo diversas modalidades de contratación.

La muestra, consiste en un subconjunto o parte del universo o población donde se llevó a cabo la investigación, con el fin posterior de generalizar los hallazgos al todo. Por lo tanto, importa representar las características principales de la población tanto en el tamaño como en el proceso de selección de las unidades de la muestra [21]. Los mismos autores recomiendan que para poblaciones pequeñas de 100 unidades, el 30% de la población conformará el tamaño de muestra suficiente para permitir un análisis confiable de los cruces de variables, en este caso, la definición de su tamaño se llevó a cabo mediante el muestreo probabilístico aleatorio, en el cual todos los elementos del universo tuvieron la misma posibilidad de ser elegidos.

Para el muestreo probabilístico se consideró como porcentaje, 25 por ciento de la proporción esperada de la población para mejora de los resultados. Estos criterios estadísticos de la conformación de la muestra se estimaron mediante la fórmula de cálculo para determinar el tamaño de muestras de población finitas, la cual se expresa de la siguiente manera:

$$n = \frac{NZ^2pq}{e^2(N - 1) + Z^2pq} \quad (1)$$

Nomenclatura donde:

- n : Tamaño de la muestra.
- N : Población o Universo.
- Z : Nivel de confianza: 95%.
- e : Margen de error:10%.
- p : Porcentaje esperado 25%.
- q : Porcentaje de no ocurrencia: 75%.

Para la aplicación de la fórmula elegida y calcular el tamaño de la muestra en poblaciones finitas, se tomaron los siguientes criterios estadísticos: Universo de la empresa (126) (N); nivel de confianza del 95 por ciento (Z); un margen de error del 10% (e); 25 por ciento de la proporción esperada (p); 75 por ciento para proporción de no ocurrencia (q). Con dichos valores se calculó en 47 unidades muestrales el tamaño de representatividad de un universo de 126 trabajadores.

En el proceso de selección de las unidades a estudiar, se utilizó el muestreo aleatorio simple, donde cada unidad tenía la misma probabilidad de ser incluida en la muestra, empleando para ello el procedimiento del sorteo, enumerando cada una de las unidades de la población y colocados en un recipiente. Se extrajo al azar de forma secuencial cada unidad seleccionada hasta completar el número total del grupo representativo de universo a estudiar.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

El uso del cuestionario como técnica de obtención de la información, se utilizó empleando como instrumentos el formulario de preguntas escritas y agrupadas. En cuanto a la adecuación del cuestionario, su diseño contempla la conformación de dos secciones. La primera sección está referida a datos sociodemográficos de los encuestados, como son: sexo, edad, puesto, escolaridad, antigüedad laboral y condiciones de flexibilidad laboral en que trabajan, mismos que fueron apoyados y adaptados de Melía y Peiró [25], titulado cuestionario de satisfacción laboral S4/82 (1998), trabajados en la Universidad de Valencia, España.

Respecto a la segunda sección, referida propiamente a los aspectos de las condiciones laborales y su relación con la escala de satisfacción, fue integrada y adaptada con base al modelo de cuestionario: Satisfacción laboral: escala general de satisfacción NTP/394 de Warr y Cook [26] en la versión ajustada y traducida al castellano por Pérez y Fidalgo [27], donde contempla 15 ítems de los distintos elementos de la vida laboral, con un sistema de respuesta en escala *Likert* de siete puntos de anclaje, desde 1 (muy insatisfecho) hasta 7 (muy satisfecho).

La escala general del modelo está diseñada para abordar tanto los aspectos intrínsecos como extrínsecos de las condiciones del trabajo, conformándose la escala general de satisfacción con dos subescalas (intrínseca y extrínseca), obteniéndose con ello tres puntuaciones, correspondientes a: satisfacción general, satisfacción intrínseca y satisfacción extrínseca.

Para los propósitos del estudio, el cuestionario inicial fue sujeto a pruebas piloto con miembros del cuerpo académico de psicología organizacional de la Facultad de Psicología de la Universidad Autónoma de Sinaloa, UAS; haciendo los ajustes correspondientes el instrumento quedó constituido por 15 ítems, siete de ellos referidos a los factores intrínsecos, y ocho a los factores extrínsecos, basados para su medición con escala *Likert* de siete puntos, que comprenden:

- 1) Muy insatisfecho,
- 2) Insatisfecho,
- 3) Moderadamente insatisfecho,
- 4) Ni satisfecho, ni insatisfecho
- 5) Moderadamente satisfecho,
- 6) Satisfecho,
- 7) Muy satisfecho.

Otra de las ventajas que ofrece el cuestionario es que esta estructurado con reactivos breves y fáciles de entender por los trabajadores encuestados.

3.5. Procedimiento de recolección de la información

Por las características mismas del modo secuencial del diseño, el trabajo de campo y de acopio de la información, incluyó las actividades que a continuación se describen.

La aplicación de la encuesta estuvo antecedida por el acceso a la información relacionada con las condiciones laborales de la empresa y características del personal. Con ello se pudo identificar el uso combinado de contratos laborales individuales por tiempo indeterminado y de subcontratación, que definen el régimen de trabajo flexible con que opera la empresa.

Para la aplicación del cuestionario y realización de la encuesta para la recolección, procesamiento y análisis de los datos, se procedió a la determinación de la muestra, tomando en consideración que el 95% de la población o universo objeto de estudio, lo representa un personal que ocupa puestos operativos y ejecutivos menores, cuyas funciones se distribuyen en: ejecutivos de ventas, ejecutivos universales, promotores y consultores.

Con respecto al procesamiento estadístico, las variables categóricas se resumen con frecuencias y porcentajes. Por su parte, las variables numéricas de satisfacción se resumen con medias y desviación estándar.

Las respuestas ordinales de cada uno de los ítems se transformaron para el análisis específico, en binarias integradas en las respuestas de satisfecho o totalmente satisfecho contra las respuestas de menos que ello.

Finalmente, como parte del estudio cuantitativo se procedió al procesamiento y análisis de la información, con la obtención de los indicadores estadísticos que permitieran identificar las áreas de oportunidad de mejora; esto, a partir de observar el sentir o estado de satisfacción del personal en los distintos ámbitos del régimen de trabajo flexible establecido por la empresa.

4. Resultados y discusión

El procesamiento estadístico de los datos permite presentar los resultados bajo el siguiente ordenamiento:

1. Descripción de las características principales de la muestra, con base en los siguientes aspectos: puesto, sexo, edad, escolaridad, antigüedad.

2. Descripción de los trabajadores por condiciones laborales: contratos, jornadas, horarios, salario, lugar de trabajo, tareas, cantidad de horas de trabajo.
3. Estado de satisfacción laboral de la población de la muestra:
 - a) Escala de satisfacción general, donde la puntuación total de la escala oscila entre 15 y 105, de manera que a una mayor puntuación, refleja una mayor satisfacción general.
 - b) Subescala de satisfacción extrínseca, donde la puntuación total oscila entre 8 y 56, de manera que una mayor puntuación, refleja una mayor satisfacción extrínseca.
 - c) Subescala de satisfacción intrínseca, donde la puntuación total oscila entre 7 y 49, de manera que una mayor puntuación, refleja una mayor satisfacción intrínseca.

4.1. Descripción de la muestra y del personal encuestado

Con dos cuestionarios anulados, la muestra probabilística efectiva estuvo conformada por 45 trabajadores, la cual se obtiene mediante el muestreo aleatorio simple, permitiendo una representación equilibrada respecto a la distribución de la plantilla de empleados por puestos de trabajo y la proporción diferenciada del personal que labora. Ver Tabla 2.

Tabla 2. Número de trabajadores de la muestra elegida por puestos.

Puestos	No.	%
Gerente de tienda	3	6.7
Ejecutivo de venta	3	6.7
Ejecutivo universal	3	6.7
Promotor	4	8.9
Consultor	32	71
Total	45	100

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta.

4.2. Del perfil sociodemográfico de la muestra

De acuerdo con el personal de la muestra, de un total de 45 trabajadores, la mayoría son mujeres 26 (57.8%), mientras 19 (42.2%) son hombres. La edad se registra entre los 19 a los 50 años, con promedio de 28.7±6.6 años. De la escolaridad, el nivel máximo de estudios es de Bachillerato 25 (55.6%) y con Licenciatura 20 (44.4%). Ver Tabla 3.

Tabla 3. Características demográficas de los trabajadores.

N	45	%
Sexo	Hombre	19 (42.2%)
	Mujer	26 (57.8%)
Edad	Mínimo	19
	Máximo	50
	Media	28.7±6.6
Nivel de estudios	Bachillerato	25 (55.6%)
	Licenciatura	20 (44.4%)

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta.

4.3. Características laborales del personal

De acuerdo con el personal que integra la muestra, alrededor del 80 por ciento lo conforman consultores y promotores, cuya antigüedad laboral varía de 1 a 5 años y promedian 2.0 ± 1.3 años, representando el 53.3 por ciento con 24 meses o menos en la empresa. Ver Tabla 4.

Unas de las características laborales relacionadas con el esquema de trabajo flexible que define la política laboral la empresa, está dada por el tipo de contratación, donde la mayoría tiene contrato individual por tiempo indeterminado 28 (62.2%) y el resto 17 (37.8%) es por subcontratación u *outsourcing*. Ver Tabla 4.

A ello se agregan las modalidades de las jornadas en que opera el personal. Al respecto, en jornada fija de 8 horas laboran 26 (57.8%), mientras en jornada flexible se encuentran 19 (4.2%). En relación a la hora de entrada o salida, la mayoría cuenta con horario flexible 28 (62.2%) y el resto con horario fijo 17 (37.8%). En cuanto a su salario, 45 (100%) opera con salario base más estímulo y comisión. Ver Tabla 4.

En cuanto a la flexibilidad del lugar de trabajo, es rotativo en 34 (75.6%) y fijo en 11 (24.4%) trabajadores. Respecto a la rotación en funciones y tareas, en similar número se encuentra quienes realizan tareas fijas 23 (51.1%), tareas variadas 22 (48.9%). Lo referido al tiempo trabajado, laboran 8 horas diarias 23 (51.1%), mientras el resto labora 8 horas diarias más horas extras 22 (48.9%). Ver Tabla 4.

Si tomamos en consideración el peso que tienen los aspectos más representativos del trabajo flexible en la muestra, bien podemos estimar que 52.6% se realiza bajo dicha modalidad. Ver Tabla 4.

Tabla 4. Características laborales de los trabajadores.

Antigüedad	Mínimo	1
	Máximo	5
	Media	2.0 ± 1.3
Puesto	Gerente de tienda	3 (6.7%)
	Ejecutivo de venta	3 (6.7%)
	Ejecutivo universal	3 (6.7%)
	Promotor	4 (8.9%)
	Consultor	32 (71.1%)
Tipo de contrato laboral	Individual por tiempo indeterminado	28 (62.2%)
	Subcontratación u outsourcing	17 (37.8%)
Modalidad de trabajo por el tipo de jornada	Jornada fija 8hr	26 (57.8%)
	Jornada flexible	19 (42.2%)
Modalidad de trabajo por la hora de entrada y salida	Horario fijo	17 (37.8%)
	Horario flexible	28 (62.2%)
Modalidad de trabajo por el salario	Salario, más estímulo y comisión	45 (100%)
Modalidad de trabajo por lugar	Lugar fijo	11 (24.4%)
	Lugar rotativo	34 (75.6%)
Modalidad de trabajo por tareas	Tareas fijas	23 (51.1%)
	Tareas variadas	22 (48.9%)
Modalidad de trabajo por horas de trabajo	8 horas diarias	23 (51.1%)
	8 horas más horas extras	22 (48.9%)

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta.

4.4. Satisfacción laboral

La satisfacción, como percepción subjetiva de la experiencia laboral que define el grado de bienestar del personal, se observa a continuación en su condición general como en los aspectos intrínsecos (con relación a la tarea) y en los aspectos extrínsecos (con relación a las condiciones laborales).

Respecto a la consistencia de los datos, la prueba de confiabilidad de la escala de satisfacción general fue de .87 y la de satisfacción intrínseca fue de .83, lo cual se considera adecuado, mientras que la escala de satisfacción extrínseca con un alfa de *Cronbach* de .67 se considera moderadamente adecuada. Ver Tabla 5.

Tabla 5. Confiabilidad de la escala de satisfacción.

Escala	Alfa de Cronbach	N de elementos
Satisfacción General	.87	15
Satisfacción Extrínseca	.67	8
Satisfacción Intrínseca	.83	7

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta.

Visto en términos numéricos, los resultados iniciales indican que la satisfacción general de los trabajadores de la muestra promedia 92.8 ± 7.3 con valores entre 69 y 105, mientras la satisfacción intrínseca es de 43.1 ± 3.9 y la satisfacción extrínseca promedia el 49.6 ± 3.7 . Ver Tabla 6.

Tabla 6. Estadísticos de satisfacción.

Escala	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Estándar
Satisfacción General	69	105	92.8	7.3
Satisfacción Extrínseca	42	56	49.6	3.7
Satisfacción Intrínseca	27	49	43.1	3.9

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta.

Al analizar por ítem, se observó en cada uno de ellos el porcentaje de trabajadores y su grado de satisfacción, permitiendo conocer los aspectos laborales mejor y menor evaluados. De este modo, para ayudar al análisis, se estableció el índice de satisfacción que representan la integración de satisfecho y muy satisfechos, en relación con los pocos o nada satisfechos.

De acuerdo con los datos, el índice de la escala de satisfacción general o de bienestar de los empleados es del (86.4%); mientras la satisfacción extrínseca registra el (86.6%), la satisfacción intrínseca es del (85.9%), siendo esta última relativamente menor a la media general. Ver Tabla 7.

Para la interpretación del grupo de los aspectos extrínsecos e intrínsecos, se toma como referencia la media (86.6%) satisfacción extrínseca y (85.9%) para satisfacción intrínseca. A partir de ello se observa que los aspectos extrínsecos menor evaluados están relacionados con las condiciones y ambiente laboral, en cuanto a: sueldo y prestaciones (73.3%), apoyo en formación y crecimiento profesional (77.7%); seguidos por la relación con la dirección (80.2%) y estabilidad laboral (82.2%). Respecto al grupo de aspectos intrínsecos menor evaluados relativos a la tarea, se encuentra en primer lugar: las posibilidades de promoción (71.1%); seguidos por la atención a sugerencias (84.5%). Ver Tabla 7.

En contraparte, de los aspectos mejor evaluados relativos a la condición extrínseca de la satisfacción, se encuentran: la relación con los compañeros (97.7%) y la relación con el supervisor o jefe inmediato (95.5%). De los aspectos de naturaleza intrínseca de la satisfacción se encuentra la responsabilidad o funciones asignadas (97.8%) y la variedad en las tareas (97.8%), seguida por la libertad para decidir la propia forma de trabajo (95.6%). Ver Tabla 7.

Tabla 7. Satisfacción laboral: general, extrínseca e intrínseca.

Ítem Laborales	Satisfacción escala Likert			
	Poco o nada satisfecho		Satisfecho y muy satisfecho	
	N	%	N	%
<i>Extrínseco: peor evaluado</i>				
Sueldo y prestaciones	12	26	33	73.3
Modo en que la empresa apoya tu formación y crecimiento profesional	10	22.3	35	77.7
La Relación que existe entre la dirección y el trabajado	9	19.8	36	80.2
Estabilidad laboral en la empresa	8	17.8	37	82.2
<i>Extrínseco: mejor evaluados</i>				
Relación con tus compañeros de trabajo	1	2.3	44	97.7
Relación con tu superior inmediato	2	4.5	43	95.5
<i>Intrínsecos: peor evaluado</i>				
Tus posibilidades de promoción	13	28	32	71.1
Atención que se presta a las sugerencias que haces	7	15.5	38	84.5
<i>Intrínseco mejor evaluado</i>				
Responsabilidad que se asigna en tu trabajo	1	2.2	44	97.8
Variedad de tareas que realizas en tu trabajo	1	2.2	44	97.8
Libertad para elegir tu propia forma de trabajo	2	4.4	43	95.6
Media de satisfacción general: 86.4 %				
Media de satisfacción extrínseca: 86.6				
Media de satisfacción intrínseco: 85.9 %				

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta.

5. Conclusión

El perfil sociodemográfico del personal de la muestra, es un primer elemento a tomar en cuenta en el análisis de los resultados que arrojó el estudio de satisfacción laboral. En tal sentido, en ello se puede destacar que se trata de una plantilla de personal joven, conformado principalmente por mujeres, con una escolaridad promedio de carreras universitarias inconclusas y con una antigüedad laboral que apenas rebasa los dos años de permanencia en la empresa. Esto habla de que se trata de trabajadores de reciente ingreso al mercado laboral, con débil referente o experiencia respecto al empleo tradicional.

De acuerdo con las características laborales del personal de la muestra, estas ponen de manifiesto la modalidad de trabajo flexible que define la política laboral de la empresa, donde más de una tercera parte de los trabajadores laboran bajo el régimen de subcontratación, lo que hace que apenas el 60 por ciento del personal conforma la plantilla de contratación por tiempo indeterminado. Las áreas donde se ve acentuado el trabajo flexible ocurren principalmente en lo que hace al lugar de trabajo, remuneración por productividad; así también, la flexibilidad ocurre en las jornadas, horarios de trabajo, cantidad de horas de trabajo y variedad en tareas. Se trata de un régimen de trabajo flexible donde cercano al 50 por ciento de la actividad laboral de la empresa opera bajo dicha modalidad. Representa un modelo de flexibilidad laboral, dado por la naturaleza que adopta la actividad comercial de bienes y servicios en que se inscribe la empresa de *Comunicación Global*, adoptado y replicado por las empresas que compiten por el mismo mercado.

En cuanto a la manera en que los trabajadores valoran sus condiciones laborales, si bien las mediciones estadísticas expresan una situación aceptable de bienestar, al informar que la satisfacción general promedio de los trabajadores es de 92.8 de un máximo de 105 de la escala, representando 86.4%, no obstante, el estudio también ofrece información de aspectos de la actividad laboral que se expresan como áreas de oportunidad para la mejora.

Un primer elemento que llama la atención son las condiciones de inequidad que se expresan entre el grupo de trabajadores que operan en condiciones de subcontratación, con respecto a los trabajadores que laboran con contrato por tiempo indeterminado. En el ámbito de los factores extrínsecos, el estudio describe a un personal inquieto por inseguridad del empleo, distantes de la alta dirección y poco apoyado en su formación y capacitación. En lo que corresponde a los factores intrínsecos, las mediciones describen a un personal poco escuchado en sus sugerencias y limitado en sus aspiraciones de promoción y crecimiento profesional.

7. Referencias

- [1] Morales, B., Castro, D. (2015). La flexibilidad del mercado de trabajo: causas, conceptualización y expresión. *Equilibrio Económico, Revista de Economía, Política y Sociedad*, 11 (39), 7-40. Recuperado de: <http://www.equilibrioeconomico.uadec.mx/descargas/Rev2015/Rev15Sem1Art1.pdf>
- [2] Añez, C. (2016). Flexibilidad laboral ¿fin del trabajo permanente?. *Revista de estudios interdisciplinarios en ciencias sociales*, 18 (2), 250-265. Recuperado de: <http://ojs.urbe.edu/index.php/telos/article/view/751/688>
- [3] De la Garza, E. (2013). Trabajo no clásico y flexibilidad. *Caderno CRH*, 26 (68), 315-330. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/3476/347632191007.pdf>
- [4] Díaz Pérez, M., Contreras Díaz, Y., Rivero Amador, S. (2010). El Factor Humano dentro de los procesos de la Gestión de la Información y el Conocimiento en las Organizaciones. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*. Recuperado de: www.eumed.net/rev/cccss/07/pda.htm
- [5] Arancibia Fernández, F. (2011). Flexibilidad laboral: Elementos teóricos-conceptuales para su análisis. *Revista de Ciencias Sociales (CI)*, (26), 39-55. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/708/70822578003.pdf>
- [6] Clar, M., Dreger, C., Ramos, R. (2007). Wage Flexibility and Labour Market Institutions: A Meta-Analysis. *Kyklos*, 60 (2), 145-163. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1654-1103.2009.05464.x>
- [7] Gabini, S. (2016). Trabajo flexible: conceptualización y estado del arte del constructo. *Investigación Administrativa*, 46 (118), 1-21. Recuperado de: <http://www.scielo.org.mx/pdf/ia/v45n118/2448-7678-ia-45-118-00005.pdf>
- [8] Madero Gómez, S. M., Barboza, G. A. (2015). Interrelación de la cultura, flexibilidad laboral, alineación estratégica, innovación y rendimiento empresarial. *Contaduría y administración*, 60 (4), 735-756. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.cya.2014.08.001>
- [9] Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3 (2), 157-189. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073\(68\)90004-4](http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073(68)90004-4)
- [10] Rodríguez, J. (2015). *Taylorismo. La revolución mental que llega a Europa*. Madrid: UNED.
- [11] Robbins, S., Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional* (13a. Ed.). México: Pearson, Prentice Hall.
- [12] Schneider, B., Reichers, A. E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36 (1), 19-39. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1983.tb00500.x>
- [13] Ovejero Bernal, A. (1993). Leon Festinger y la psicología social experimental: La teoría de la disonancia cognoscitiva. *Psicothema*, 5 (1), 185-199. Recuperado de: <http://www.psicothema.com/psicothema.asp?id=872>
- [14] Meza Barajas, E. (2017). Análisis en la percepción del género entre clima organizacional y satisfacción laboral del sector industrial. *Comuni@cción*, 8 (2), 148-158. Recuperado de: <http://www.scielo.org.pe/pdf/comunica/v8n2/a08v8n2.pdf>
- [15] Moreno Perea, S. I., Perez Sanchez, E. O. (2018). Relaciones interpersonales en el clima laboral de la universidad tecnológica del Chocó Diego Luis Córdoba. *Revista CES Derecho*, 9 (1), 13-33. Recuperado de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2145-77192018000100013
- [16] Atalaya Pisco, M. C. (1999). Satisfacción laboral y productividad. *Revista de psicología*, 3 (5). Recuperado de: https://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm
- [17] Marulanda Valencia, F. A., Montoya Restrepo, I. A., Vélez Restrepo, J. M. (2014). Teorías motivacionales en el estudio del emprendimiento. *Pensamiento y gestión*, (36), 206-238. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/646/64631418008.pdf>
- [18] García Viamontes, D. (2010). Satisfacción Laboral. Una aproximación teórica. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, 1-12. Recuperado de: <https://www.eumed.net/rev/cccss/09/dgv.pdf>

- [19] Herzberg, F. (1954). *La teoría de la motivación- higiene*. Recuperado de:
http://materiales.untrefvirtual.edu.ar/documentos_extras/1075_Fundamentos_de_estrategia_organizacional/10_Teoría_de_la_organización.pdf
- [20] Boluarte, A. (2014). Propiedades psicométricas de la escala de satisfacción laboral de Warr, Cook y Wall, versión en español. *Revista médica herediana*, 25 (2), 80-84. Recuperado de:
http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1018-130X2014000200005&script=sci_abstract
- [21] De Canales, F. H., de Alvarado, E. L., Pineda, E. B. (1994). *Metodología de la investigación: manual para el desarrollo del personal de salud* (2a. Ed.). Washington, D.C.: Organización Panamericana de la Salud:
Recuperado de:
<http://187.191.86.244/rceis/registro/Metodologia%20de%20la%20Investigacion%20Manual%20para%20el%20Desarrollo%20de%20Personal%20de%20Salud.pdf>
- [22] GreatPlacetoWork. (2019). *Cultura At&t: Construyendo un legado para México*. Recuperado de:
<https://greatplacetowork.com.mx/cultura-att-construyendo-un-legado-para-mexico/>
- [23] Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2016). *Conteo de población y vivienda 2015 INEGI*.
Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/>
- [24] Perez, S. (2019). *Diagnóstico organizacional* (Quintero R. J. Entrevistador). Sinaloa, México.
- [25] Meliá, J. L., Peiró, J. M. (1998). Cuestionarios de satisfacción laboral S4/82. *Psicología de la seguridad*.
Recuperado de: https://www.uv.es/~meliajl/Research/Cuest_Satisf/S04_82.PDF
- [26] Warr, P, Cook, J., Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 52, 129-148. doi:
<https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1979.tb00448.x>
- [27] Pérez Bilbao, J., Fidalgo Vega, M. (1995). *NTP 394; Satisfacción laboral: escala general de satisfacción*.
Recuperado de: <https://saludlaboralydiscapacidad.org/wp-content/uploads/2019/05/NTP-394-Satisfacci%C3%B3n-laboral-escala-general-de-satisfacci%C3%B3n.pdf>