

**ÍNDICE DE SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS EMPLEADOS  
CONTINGENTES EN UNA CADENA DE RESTAURANTES DE COMIDA  
RÁPIDA DEL AREA SUROESTE DE PUERTO RICO**

Por

Elsie M. Rodríguez Palermo

Tesis sometida en cumplimiento parcial para el grado de

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

en

RECURSOS HUMANOS

UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO  
RECINTO UNIVERSITARIO DE MAYAGÜEZ  
2009

Aprobada por:

\_\_\_\_\_  
Dafne Javier Montalvo, D.B.A.  
Miembro Comité Graduado

\_\_\_\_\_  
Fecha

\_\_\_\_\_  
Virgilio Rodríguez Rivera, Ph.D.  
Miembro Comité Graduado

\_\_\_\_\_  
Fecha

\_\_\_\_\_  
Héctor Bravo Vick, M.A.  
Presidente del Comité Graduado

\_\_\_\_\_  
Fecha

\_\_\_\_\_  
Mercedes Ferrer Alameda, M.E.  
Representante de Estudios Graduados

\_\_\_\_\_  
Fecha

\_\_\_\_\_  
Yolanda Ruiz Vargas, Ph.D.  
Decana Asociada de Investigación y Asuntos Graduados

\_\_\_\_\_  
Fecha

**Copyright**© Elsie M. Rodríguez Palermo, 2009  
Todos los derechos reservados

## **ABSTRACT**

In recent years the use of contingent employees in organizations has increased, and Puerto Rico is not the exception. The lack of information related with contingent employees and job satisfaction was the impetus to conduct this investigation. A contingent employee is defined as an employee that works part-time, by contract or on a seasonal basis. Job satisfaction on the other hand is the way in which workers see some of their needs met and the degree in which different aspirations are satisfied. The purpose of this study is to describe the job satisfaction index of contingent employees. The Job Descriptive Index (JDI) instrument of Hulin, Smith and Kendall, (1997) was used to measure index of job satisfaction within a group of employees. A general job satisfaction question was added. The sample used consisted of 88 employees of a fast food chain in the Southwestern area of Puerto Rico, 72 were contingent employees and 16 regular employees. Descriptive Statistics, T test and Z test for two proportions were used in order to analyze the data. The results obtained reflect that the contingent employees are satisfied with the supervision and their co-workers whereas the regular employees are satisfied with the work itself, compensation, supervision and their co-workers. Regarding employment satisfaction in general, it was found that regular employees were more satisfied than contingent employees. This study can be used as the basis for future studies and as a tool for the effective planning in the use of contingent employees and its success within a company.

## RESUMEN

El uso de empleados contingentes en el marco laboral ha ido en aumento en los recientes años y el caso de Puerto Rico no es la excepción. Es por esto y por la falta de información relacionada a los empleados contingentes y su satisfacción laboral que nos hemos dado a la tarea de hacer esta investigación. Los empleados contingentes se definen como aquellos que trabajan a tiempo parcial, por contrato o que son temporeros. La satisfacción laboral por su parte es la manera en que son satisfechas determinadas necesidades del trabajador y el grado en que éste ve realizadas las diferentes aspiraciones que puede tener en su trabajo. El propósito de este estudio es describir el índice de satisfacción laboral de los empleados contingentes. Se utilizó como instrumento el Job Descriptive Index (JDI) de Hulin, Smith y Kendall (1997) y una pregunta en general de satisfacción laboral. Se utilizó como muestra a 88 participantes de una cadena de comida rápida del área Suroeste de Puerto Rico de los cuales 72 eran empleados contingentes y 16 regulares. Para analizar los datos se utilizaron las Estadísticas Descriptivas la Prueba T y Prueba Z para dos proporciones. Se encontró que los empleados contingentes están satisfechos con la supervisión y con sus compañeros mientras que los empleados regulares están satisfechos con su trabajo en sí, sueldo, supervisor y compañeros. En cuanto a la satisfacción en general se encontró que los empleados regulares están más satisfechos que los empleados contingentes. Este estudio puede ser utilizado como base para futuros estudios así como también como una herramienta para una planificación efectiva del uso de los empleados contingentes y su éxito en la empresa.

## **DEDICATORIA**

Durante estos años de estudio han sido varias las personas que me han inspirado y motivado para seguir hacia adelante con mis metas, por lo que deseo dedicarles esta investigación.

A mi esposo Jonathan M. Morel Matos y a su familia por su amor, paciencia, disposición, accesibilidad, esmero y comprensión en todo el transcurso de esta investigación. A mis padres por brindarme su amor, apoyo y motivación para seguir hacia adelante con mis metas. Finalmente al fenecido Honorable Santos Padilla Ferrer, (Q.P.D) por servirme de inspiración y guía para seguir hacia adelante hasta conseguir todo lo que me he propuesto.

## AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a todas aquellas personas que de una forma u otra me han ayudado a llevar a cabo esta investigación:

A mi director de tesis el Profesor Héctor Bravo Vick, por su apoyo, paciencia, comprensión, disponibilidad, aportación de conocimientos y guía en todo el transcurso de la investigación.

A la Profesora Dafne Javier, por la aportación de sus conocimientos y por su disponibilidad para leer y corregir mis trabajos.

Al Profesor Virgilio Rodríguez, por la aportación de sus conocimientos, disponibilidad y consejos para mis futuras decisiones académicas.

A la Profesora Yolanda Ruiz, por su disponibilidad e interés en mi futuro y por mantenerme al día con el proceso de ejecución de la investigación.

A la Profesora Rosario Ortiz por toda su colaboración con las estadísticas y por su disponibilidad en la etapa más crucial de la tesis.

A la Sra. Milagros Soto por su cooperación en la entrega de documentos a mi comité de tesis.

A la Sra. Maricarmen Peña por ser tan comprometida con la Universidad y permitirme realizar la investigación en su empresa.

A mi esposo por tenerme mucha paciencia y brindarme todo su amor y comprensión, así como también, por haberme ayudado en la codificación de los cuestionarios y en la entrega de documentos a mi comité de tesis.

A la Srta. Zuleima Ayala por ser mi gran amiga, por tu apoyo y sobre todo por estar en los momentos más difíciles y determinantes en la realización de la investigación.

A la Sra. Arlene Matos por haberme ayudado en la entrega de los documentos al Comité de Tesis y por su compañía y transportación en el proceso de recolección de datos en los diferentes restaurantes.

Finalmente al Municipio de Cabo Rojo y a su Fencido Alcalde Honorable Santos Padilla Ferrer por sus consejos y aportación económica para cubrir los gastos de estudios.

**Gracias** de todo corazón porque sin su apoyo incondicional esta investigación no hubiese sido posible.

***Elsie M. Rodríguez Palermo***

# TABLA DE CONTENIDO

<b>LISTA DE TABLAS.....</b>		<b>IX</b>
<b>LISTA DE FIGURAS.....</b>		<b>X</b>
<b>LISTA DE ABREVIACIONES.....</b>		<b>XI</b>
<b>LISTA DE APÉNDICES.....</b>		<b>XII</b>
<b>1 INTRODUCCIÓN.....</b>		<b>1</b>
1.1 TRASFONDO.....		1
1.2 JUSTIFICACIÓN.....		2
1.3 OBJETIVOS.....		4
1.4 HIPÓTESIS.....		4
1.5 LIMITACIONES.....		6
1.6 RESUMEN.....		6
<b>2 REVISIÓN DE LITERATURA.....</b>		<b>8</b>
<b>EMPLEADOS CONTINGENTES.....</b>		<b>8</b>
2.1.1 LA MOTIVACIÓN EN LOS EMPLEADOS CONTINGENTES.....		9
2.1.2 ASPECTOS DEMOGRÁFICOS DE LOS EMPLEADOS CONTINGENTES.....		10
2.1.3 LAS REGULACIONES Y LOS EMPLEADOS CONTINGENTES.....		10
2.1.4 UTILIZACIÓN DE LOS EMPLEADOS CONTINGENTES.....		12
2.2 SATISFACCIÓN LABORAL.....		13
2.2.1 SATISFACCIÓN LABORAL Y TEORIAS DE PERSONALIDAD.....		17
2.2.2 LA SATISFACCIÓN LABORAL Y LOS EMPLEADOS CONTINGENTES.....		19
<b>3 METODOLOGÍA.....</b>		<b>21</b>
3.1 DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO.....		22
3.2 SELECCIÓN DE LA MUESTRA.....		26
3.2.1 DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA.....		26
3.3 ANÁLISIS DE DATOS.....		27
3.3.1 ANÁLISIS HIPÓTESIS 1-5.....		27
3.3.2 ANÁLISIS HIPÓTESIS 6.....		27
<b>4 RESULTADOS.....</b>		<b>28</b>
<b>4.1 PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO.....</b>		<b>28</b>
4.1.1 RESULTADOS DE LOS DATOS DEMOGRÁFICOS DE TODOS LOS EMPLEADOS.....		28
4.1.2 RESULTADOS DE LOS DATOS DEMOGRÁFICOS DE LOS EMPLEADOS CONTINGENTES.....		32
4.1.3 PERFIL DE LOS EMPLEADOS CONTINGENTES.....		36
4.1.4 FRECUENCIAS DE TODOS LOS EMPLEADOS QUE CONTESTARON LA PREGUNTA DE SATISFACCIÓN LABORAL EN GENERAL.....		38
4.2 ANÁLISIS DE LAS HIPÓTESIS (1-5), SEGUN LAS 5 DIMENSIONES DEL JDI.....		39
4.2.1 DIMENSIÓN 1: EL TRABAJO EN SI.....		40
4.2.2 DIMENSIÓN 2: SU SUELDO ACTUAL.....		42
4.2.3 DIMENSIÓN 3: SUS OPORTUNIDADES DE ASCENSO.....		42
4.2.4 DIMENSIÓN 4: SUPERVISION.....		43
4.2.5 DIMENSIÓN 5: SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO.....		44

4.2.6	COMPARACIÓN DE PROMEDIOS DE EMPLEADOS CONTINGENTES Y EMPLEADOS REGULARES.....	45
4.3	ANÁLISIS DE HIPÓTESIS (6) DE SATISFACCIÓN LABORAL EN GENERAL.....	48
<b>5</b>	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>53</b>
5.1	RECOMENDACIONES.....	55
5.2	TRABAJO FUTURO.....	56
	<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>58</b>
	<b>APÉNDICES.....</b>	<b>62</b>

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 4.1 Perfil de los Empleados Contingentes vs. Empleados Regulares.....</b>	<b>37</b>
Tabla 4.2 Variables Demográficas y Satisfacción Laboral en General.....	38
Tabla 4.3 Estadísticas Descriptivas del Índice de Descripción de Empleo (JDI) en Empleados Contingentes en General.....	40
Tabla 4.4 Prueba T de los Empleados Contingentes y las Cinco Dimensiones del JDI.....	41
Tabla 4.5 Estadísticas Descriptivas del Índice de Descripción de Empleo (JDI) en Empleados Regulares en General.....	45
Tabla 4.6 Prueba Z de Satisfacción en General de Todos los Empleados	50

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 3.1</b>	<b>Desarrollo de la Metodología.....</b>	<b>22</b>
Figura 4.1	Tipo de Empleado.....	28
Figura 4.2	Género de Todos los Participantes.....	29
Figura 4.3	Edad de Todos los Participantes.....	30
Figura 4.4	Estado Civil de Todos los Participantes.....	30
Figura 4.5	Puestos de Todos los Participantes.....	31
Figura 4.6	Años en el Empleo de Todos los Participantes.....	32
Figura 4.7	Género de los Empleados Contingentes.....	33
Figura 4.8	Edad de los Empleados Contingentes.....	33
Figura 4.9	Estado Civil de los Empleados Contingentes.....	34
Figura 4.10	Puestos de los Empleados Contingentes.....	35
Figura 4.11	Años en el Empleo de los Empleados Contingentes.....	35
Figura 4.12	Satisfacción Laboral de Todos los Participantes Según JDI.....	48
Figura 4.13	Satisfacción Laboral de Todos los Participantes en General.....	49
Figura 4.14	Satisfacción en General por Tipo de Empleado.....	50

## LISTA DE ABREVIATURAS

<b>JDI</b>	<b>Job Descriptive Index</b>
SL	Satisfacción Laboral
D. Est.	Desviación Estándar
n	Número

## LISTA DE APENDICES

<b>A. Carta de Aceptación del Comité para la Protección de los Seres Humanos en la Investigación (CPSHI).....</b>	<b>64</b>
B. Carta a la Profesora Dafne Javier, Presidenta CPSHI, Cambio de industria.....	67
C. Carta Solicitud de Permiso a Cadena de Restaurantes de Comida Rápida.....	69
D. Carta Aceptación de Cadena de Restaurantes de Comida Rápida.....	71
E. Hoja de Consentimiento Informado.....	73
F. Cuestionario de Satisfacción Laboral (JDI).....	75
G. Variables Demográficas.....	78
H. Codificación del Cuestionario.....	80
I. Tablas de Frecuencias.....	83
J. Comentarios de los Empleados.....	109

# CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

## 1.1 Trasfondo

Dada la alta competitividad que ha traído la globalización, Robbins (2003), establece que las organizaciones tienen la necesidad de estar reorganizando continuamente las divisiones, vendiendo las áreas de pocas ganancias, disminuyendo operaciones, subcontratando servicios no críticos a otras organizaciones y reemplazando a los empleados regulares con empleados contingentes tales como empleados temporeros, a tiempo parcial y por contrato.

De acuerdo con Robbins (2003), los supervisores, que solían estar caracterizados por periodos largos de estabilidad, actualmente sufren de pequeñas interrupciones y cambios por el uso de empleados temporeros. En el presente los empleados regulares se encuentran en un flujo de cambio continuo, por lo que necesitan estar bien preparados y estar continuamente actualizando sus destrezas, habilidades y conocimientos.

Actualmente cerca de un diez por ciento de los empleados de Estados Unidos son empleados contingentes. Nueve de cada diez empleadores utilizan empleados a tiempo parcial. Cuatro de cada diez utilizan contratistas y consultores independientes (Allerton, 1997).

Por su parte, el tema de la satisfacción laboral ha sido de gran interés para los investigadores, administradores y supervisores desde la década de los cuarenta (Michell y Larson, 1987). De acuerdo a Cantera (2007), la satisfacción laboral es la medida en que son satisfechas determinadas necesidades del trabajador y el grado en que éste ve realizadas las diferentes aspiraciones que puede tener en su trabajo. Según Liu (2006), las características de empleo tales como el horario de trabajo, tiempo de trabajo, tipo de trabajo y salario son

importantes para predecir la satisfacción laboral del empleado. El conocer, discutir y describir la satisfacción laboral de los empleados contingentes de las cadenas de restaurantes de comida rápida de Puerto Rico puede contribuir a que la oferta de empleo y el nivel económico aumente en nuestra isla.

## **1.2 Justificación**

Debido a que el escenario de las organizaciones y los recursos humanos se está enfrentando en los últimos años a muchos retos, destacándose entre estos, el reto de los empleados contingentes, he propuesto realizar una investigación sobre éstos, en una cadena de restaurante de comida rápida en Puerto Rico. El propósito de esta investigación es establecer el índice de satisfacción laboral de los empleados contingentes.

De acuerdo con Robbins (2003), “uno de los cambios más abarcadores de una organización son los empleados contingentes”. Los empleados contingentes han sido definidos como: empleados a tiempo parcial, empleados temporeros, en espera de llamada, a corto plazo, contratistas independientes y empleados arrendados. Este tipo de empleados le brindan a la organización flexibilidad y sobre todo competitividad en el mercado global, por lo que representan una ventaja para las organizaciones grandes (Foote, 2004). Algunas organizaciones, tales como las cadenas de restaurantes de comida rápida, han optado por la utilización exclusiva de empleados contingentes debido a que es costo efectivo.

No obstante, el utilizar empleados contingentes conlleva una serie de riesgos para la organización, sobre todo legales, tales como: posibles litigios de discriminación, penalidad por contribuciones y hasta la bancarrota (Miller, s.f.). El uso de empleados contingentes puede propiciar que en caso de surgir algún conflicto de naturaleza legal, éstos se amparen en

que son discriminados por que no son empleados regulares. La penalidad de contribuciones se refiere a que el uso de empleados contingentes puede causar confusión en el proceso de reportar ingresos y/o coleccionar contribuciones, como 1099 o w2. Un empleado que se reporta en el formulario 1099 es aquel que no tiene un horario fijo sino que se le paga por tareas o proyectos y tiene una fecha de terminación, mientras que uno que se reporta en el formulario w2 se le paga por horas trabajadas y no tiene fecha de terminación de empleo. A nivel individual el utilizar empleados contingentes puede traer como consecuencia un sentimiento de no pertenencia a la organización por lo que la supervisión enfrenta el reto de la lealtad hacia la organización (Caudron, 1996).

En los Estados Unidos se han llevado a cabo varios estudios sobre los empleados contingentes (Polivka, 1996 y Robbins 2003), pero luego de una revisión al respecto, en el caso de Puerto Rico, en especial el Departamento del Trabajo, no se encontró información alguna sobre el impacto que puedan causar en la satisfacción laboral. Es por esto que nos hemos propuesto llevar a cabo esta investigación para tratar en algo de aportar con información sobre este tema y de establecer el índice de satisfacción laboral de los empleados contingentes en la organización. Con esta investigación se pretende esclarecer el impacto del empleo contingente en las organizaciones, para que de esta manera puedan establecerse datos empíricos sobre el tema que permitan una planificación efectiva en términos del manejo de los empleados contingentes, ya que los mismos “llegaron para quedarse” (Robbins, 2006).

### **1.3 Objetivos**

El objetivo principal de esta investigación es describir el índice de satisfacción laboral de los empleados contingentes, en una cadena de restaurantes de comida rápida del área Suroeste de Puerto Rico. El sector comercial de la cadena de restaurantes de comida rápida fue seleccionado debido a que comprende una de las 10 industrias de mayor empleo en Puerto Rico. Para el año 2006 de 1, 031,650 empleados en Puerto Rico 71,340 eran empleados de la industria de servicio de restaurantes y cadenas de restaurantes de comida rápida lo que significa un 7% de los empleados (Tendencias Puerto Rico, 2006). En general la industria de las cadenas de restaurantes de comida rápida tiene una ganancia de \$1 a \$1.3 billones al año por cada 2,000 establecimientos (Rosa, 2005).

Para poder alcanzar el objetivo principal se establecen los siguientes objetivos secundarios:

1. Analizar y describir la satisfacción laboral de los empleados contingentes.
2. Establecer un Perfil de los empleados contingentes.
3. Comparar la satisfacción laboral de los empleados contingentes con la de los empleados regulares.

### **1.4 Hipótesis**

Para realizar esta investigación, seis hipótesis fueron establecidas:

**H1:** Los empleados contingentes están satisfechos con su trabajo en sí.

- De acuerdo a Smith, Hulin y Kendall (1969), los empleados están satisfechos con su trabajo en sí, siempre y cuando este sea uno que posea diversidad de tareas, oportunidades de creatividad y que sea estimulante.

**H2:** Los empleados contingentes están satisfechos con su sueldo.

- De acuerdo a Robbins, (2003) y Bravo, (2006) es necesario que los empleados se sientan motivados. Una buena forma de motivar a los empleados es con un salario justo, adiestramientos, así como incentivos y reconocimientos.

**H3:** Los empleados contingentes están satisfechos con sus oportunidades de ascenso.

- Ellickson y Logsdon (2002), establecen que la oportunidad de ascenso es un factor determinante para la satisfacción laboral de un individuo.

**H4:** Los empleados contingentes están satisfechos con su supervisión.

- Es necesario que cuando se utilicen empleados contingentes en una organización se haga una planificación gerencial cuidadosa para su implementación. (Rice, 2004b). Además los supervisores deben darse cuenta que de acuerdo con Fenton, (1995), el uso de empleados contingentes afecta negativamente la satisfacción laboral.

**H5:** Los empleados contingentes están satisfechos con sus compañeros de trabajo.

- Se ha encontrado que una relación amistosa entre compañeros de trabajo aumenta la satisfacción laboral (Johns, 1999). Además se reconoce que un empleado estará más satisfecho si posee compañeros de trabajo que lo apoyen y lo comprendan (Robbins, 2003).

**H6:** Los empleados contingentes están más satisfechos que los empleados regulares.

- Fenton, (1995) establece que los empleados a tiempo parcial poseen mayor satisfacción laboral que los empleados a tiempo completo, esto debido a que los empleados a tiempo parcial en su mayoría prefieren este tipo de trabajo puesto a que lo ven como transitorio y temporal.

## **1.5 Limitaciones**

Esta investigación tiene cuatro limitaciones en general con respecto a la práctica y teoría en que fue llevada a cabo. Primeramente existe muy poca información sobre el uso de empleados contingentes en las industrias de Puerto Rico así como de la satisfacción laboral de estos empleados, por lo que hubo que hacer uso de literatura, en su mayoría de los Estados Unidos. En segundo término, la investigación fue realizada en una compañía, por lo que no se pueden generalizar los resultados de la satisfacción laboral de todos los empleados contingentes. En tercer lugar el escogido de la muestra fue uno de carácter conveniente y no de forma aleatoria por lo que los resultados no pueden ser generalizados. Finalmente existió una falta de recursos económicos y de tiempo para extenderlo a todo Puerto Rico y no en una región en específico, lo que limita el que se pueda establecer una comparación entre regiones o simplemente generalizar los resultados.

## **1.6 Resumen de capítulos**

La tesis está organizada en cuatro capítulos subsiguientes a esta introducción, estos se dividen de la siguiente manera: en el Capítulo 2 se encontrará la revisión de literatura la cual incluye información acerca del uso de los empleados contingentes y su satisfacción laboral en estudios realizados en su mayoría en los Estados Unidos. El Capítulo 3 por su parte tiene la metodología utilizada y a su vez está subdividido en tres partes: descripción del instrumento, descripción de la muestra y el análisis de los datos. En el Capítulo 4 se encuentran los resultados, el cual está subdividido también en tres partes: perfil sociodemográfico, análisis de las hipótesis 1-5, según las cinco dimensiones del JDI y

análisis de hipótesis 6 de satisfacción laboral en general. Finalmente el Capítulo 5 contiene las conclusiones en general y las recomendaciones de la investigación.

## **CAPÍTULO 2: REVISIÓN DE LITERATURA**

### **2.1 Empleados Contingentes**

Los empleados contingentes han sido definidos como: empleados a tiempo parcial, empleados temporeros, en espera de llamada, a corto plazo, por día, contratistas independientes y empleados arrendados. (Robbins, 2003)

Uno de los cambios más significativos de las organizaciones ha sido los empleados contingentes. Aproximadamente seis millones de americanos o el 4.9% son empleados contingentes (Robbins, 2003). El denominador principal entre estos empleados es que ninguno siente seguridad y lealtad hacia la organización, como los empleados regulares por lo que es necesaria la creación de incentivos para retener este tipo de empleados para las futuras temporadas (Miller, s.f.).

En Puerto Rico para los años 2004 y 2005 un 28% y un 25% respectivamente de la totalidad de empleados, estaban contratados a tiempo parcial, o sea, tenían una jornada de menos de 35 horas semanales, por lo tanto son empleados contingentes. En el año 2005 los empleados contratados a tiempo parcial eran un 50% hombres y un 50% mujeres, mientras que para el año 2004 los empleados a tiempo parcial eran un 49% hombres y un 51% mujeres (Negociado de Estadísticas del Departamento del Trabajo, 2005).

Se ha encontrado que el aumento en el uso de empleados de carácter contingente no ha sido sólo en Estados Unidos y América Latina., en lugares como Singapur y Japón ha habido un aumento de cerca de 11% en el reclutamiento de este tipo de empleados en los últimos años debido a la aceleración económica que ha surgido en esos países. Cabe destacar que en el desempleo en dichos países rodea solo el 2%. (Hwee-Hoon and Peng, 2002).

A medida que la organización crece y utiliza los empleados contingentes, se enfrenta con los retos de confusión de responsabilidades entre el procurador el cual está encargado del precio y volumen del producto y los recursos humanos quienes se encargan de la calidad de reclutamiento y selección. En varias organizaciones el uso de empleados contingentes resulta en múltiples relaciones redundantes entre vendedores, precios no uniformes y grandes pérdidas en tiempo y dinero. (Rice, 2004d).

### **2.1.1 La motivación en los empleados contingentes**

Un factor importante para el éxito de la utilización de los empleados contingentes es la motivación que tengan éstos hacia su trabajo. Para realizar una labor efectiva el supervisor deberá hacer todo lo posible para retener los buenos empleados. (Bravo, 2006). Es por esto que las organizaciones deberán implantar algún sistema de motivación para retener los empleados contingentes. En el ambiente industrial entendemos por motivación a los empleados, a los incentivos que le damos al personal para que actúe de cierta forma. Se trata de las actividades y métodos que usamos para inducir a los empleados para orientar su conducta hacia fines específicos de la manera que mejor se preste para que la organización pueda cumplir a cabalidad con sus objetivos (Bravo, 2006). Entre las motivaciones para los empleados contingentes pueden incluirse: ofrecerles adiestramientos, mezcla de empleados contingentes con regulares en área de trabajo y establecer un salario justo que no diferencie el empleado contingente y el regular de manera significativa (Robbins, 2003).

### **2.1.2 Aspectos demográficos de los empleados contingentes**

La organización debe entender que los aspectos demográficos de los empleados contingentes son importantes para establecer así sus prioridades para el uso de éstos. Cerca de un 35-40% de los empleados contingentes en los Estados Unidos son estudiantes, madres solteras, personas mayores y profesionales, quienes no desean ser empleados regulares (Robbins, 2003).

De acuerdo a Calvante (2004), el aspecto demográfico de la edad establece que debido al aumento considerable de la población envejeciente en las sociedades la satisfacción laboral se ve afectada positivamente, por lo que a mayor edad de los empleados mayor será la satisfacción laboral. El aspecto de género por su parte tiende a indicar que no existe una diferencia marcada entre el género y la satisfacción laboral a excepción de en el caso de las féminas que sean madres no sientan que están perdiendo tiempo de estar con su familia. En cuanto al estado civil se encontró que los empleados casados se encuentran más satisfechos que los empleados solteros, viudos o divorciados.

### **2.1.3 Las regulaciones y los empleados contingentes**

De acuerdo con Rice (2004f), los empleadores de los empleados contingentes se ven afectados por un sinnúmero de regulaciones, las cuales incluyen, pagos de arbitrios, beneficios de empleados, inmigración, seguridad en el empleo y discriminación, por lo que es necesario que las organizaciones reconozcan las leyes que protegen a los empleados contingentes. En el caso de los Estados Unidos, en ocasiones el uso de los empleados contingentes se utiliza para reducir los costos, porque aparentemente disminuyen la deuda contributiva y brindan mayor flexibilidad a la organización, pero este es un pensamiento

equivocado debido a que aunque es cierto que existe un tanto de flexibilidad, los empleadores deberán pagar sus contribuciones de la misma forma, aunque proporcionalmente menos, así como los beneficios de seguros que se le incluyen a los empleados regulares como beneficios marginales (Rice, 2004f).

Por otro lado es necesario que las organizaciones reconozcan que el constante nombramiento de empleados contingentes envuelve además la clasificación de empleados con reglamentación de Rentas Internas (US Revenue Service) 1099 o W2. Por lo que es necesario que las organizaciones tengan claro cómo clasificar su empleado contingente de acuerdo a estas regulaciones. La reglamentación de rentas internas establece que un empleado 1099 es aquel que tiene un contrato con una fecha de terminación de empleo exacta. El empleado tiene la libertad de establecer su propio horario y sólo es responsable de completar su proyecto la fecha indicada en su contrato. Por otro lado los empleados con clasificación W2 son aquellos que poseen un horario de trabajo establecido y no tienen un contrato que establezca una fecha de terminación de empleo específica. Esencialmente un empleado con clasificación 1099 devengará un salario por proyectos hechos, mientras que el de clasificación W2 será por horas trabajadas (Rice, 2004g).

En el caso de Puerto Rico las regulaciones de rentas internas son similares. Sin embargo en cuanto a beneficios marginales tales como vacaciones y licencia por enfermedad conforme a la Ley 180 de 27 Julio 1998, los empleados para tener derecho a los beneficios de vacaciones y licencia por enfermedad tienen que trabajar 115 horas en el mes. Por consiguiente los ahorros en el reclutamiento de empleados contingentes vs. regulares son significativos (Bravo, 2006).

#### **2.1.4 Utilización de los empleados contingentes**

De acuerdo con Rice (2004e), desde 1990 existe un predominio del uso de empleados contingentes como consultores o asesores. Desde esa época se ha duplicado el número de empleados que prefieren ser consultores en vez de trabajar una jornada de trabajo normal de cuarenta horas. Las razones para este cambio son varias y entre ellas se encuentran el desencanto por empleos tradicionales, tienen diferentes experiencias con las altas gerencias de las organizaciones que de otra forma no hubiesen podido ser posibles, el corte de presupuesto predominante en las organizaciones, fusión de las corporaciones y la declinación de la economía. Por otro lado algunos empleados desean tener mayor flexibilidad y control en su ambiente de trabajo.

De acuerdo con Rice, (2004b), aunque el utilizar empleados contingentes puede ofrecer potenciales ahorros en costos e incrementar la productividad, es necesario que la implementación y uso de estos empleados sea utilizada luego de haber realizado una extensa y cuidadosa planificación gerencial. Para crear un buen equipo de trabajo de empleados contingentes se necesita crear, implementar y reforzar las políticas de la organización para buscar así un estándar y minimizar el riesgo de reclutar este tipo de empleados. Se debe además designar empleados que se encarguen de manejar estos empleados y no utilizar al director de Recursos Humanos como único intermediario. Es necesario que se trabaje para establecer una buena relación entre empleados contingentes y empleados regulares para eliminar así el riesgo de que ese empleado se vaya de la organización con una mala imagen y cause desprestigio. Por último se deben evaluar los costos y el progreso del programa de los empleados contingentes para establecer y refinar las políticas y procedimientos de la organización según sean necesarios.

## 2.2 La Satisfacción Laboral

Los supervisores además de trabajar con el reto de los empleados contingentes deben darse cuenta que estudios como el de Fenton (1995), han indicado que la satisfacción laboral se puede ver afectada debido al uso de empleados contingentes en la organización. Actualmente el tema de la satisfacción laboral es uno de los temas más relevantes para los Recursos Humanos y la Psicología Industrial. (Caballero, 2002).

La satisfacción hace referencia, según el diccionario castellano, a la confianza, tranquilidad de ánimo, cumplimiento de un deseo o gusto, reparación de un daño, respuesta a algo, entre otras. De acuerdo a (Cantera, 2007), en el marco de la Psicología, la satisfacción laboral (SL) se ha definido de muchas maneras, coinciden ampliamente los autores Gibson, Smith, Hullin y Kendall, en la idea de concebirla como una respuesta afectiva del trabajador hacia diferentes aspectos de su trabajo. En consecuencia, esta respuesta vendrá condicionada por las circunstancias del trabajo y las características de cada persona. Frecuentemente se identifica a la SL con la moral de trabajo. No obstante, este último es un concepto más grupal que individual que implica el compartir varias personas de una unidad un cierto grado de entusiasmo en la consecución de un objetivo. La satisfacción laboral se constituye pues, en uno de los principales indicadores de calidad de vida laboral. Una concepción más amplia establece que la satisfacción en el trabajo es la medida en que son satisfechas determinadas necesidades del trabajador y el grado en que éste ve realizadas las diferentes aspiraciones que puede tener en su trabajo, ya sean de tipo social, personal, económico o higiénico. Pero, a este respecto, sabemos que un estado de necesidad lleva normalmente a la acción; a la búsqueda de soluciones. Esta es la ineludible conexión entre satisfacción laboral, motivación y conducta o acción.

De acuerdo a Weinert (1985), existe un interés especial para la investigación relacionada a la satisfacción laboral. Para esto propone las siguientes razones:

- a) Posible relación directa entre la productividad y la satisfacción del trabajo.
- b) Posibilidad y demostración de la relación negativa entre la satisfacción y las pérdidas de horario.
- c) Relación posible entre satisfacción y clima organizativo.
- d) Creciente sensibilidad de la dirección de la organización en relación con la importancia de las actitudes y de los sentimientos de los colaboradores en relación con el trabajo, el estilo de dirección, los superiores y toda la organización.
- e) Importancia creciente de la información sobre las actitudes, las ideas de valor y los objetivos de los colaboradores en relación con el trabajo del personal.
- f) Ponderación creciente de la calidad de vida en el trabajo como parte de la calidad de vida. La satisfacción en el trabajo influye poderosamente sobre la satisfacción en la vida cotidiana.

Conviene también destacar que el puesto de una persona es más que las actividades obvias de manejar papeles, esperar a clientes o manejar un camión. Los puestos requieren de la interacción con compañeros de trabajo y jefes, el cumplimiento de reglas y políticas organizacionales, la satisfacción de las normas de desempeño, el aceptar condiciones de trabajo, que frecuentemente son menos que ideales, y cosas similares.

Luego de discutir la importancia de la satisfacción laboral en la organización, según los estudiosos y antes reseñados, debemos definir cuales son los factores más importantes para definir el índice de satisfacción laboral. Existen dos acercamientos relacionados con los determinantes de la satisfacción laboral. El punto de vista **general** y el **específico**. El general

se mide a través de una pregunta abierta donde el empleado deberá contestar luego de analizar por segundos o minutos si se siente satisfecho o insatisfecho en su trabajo. El específico mide varios factores del trabajo más que simplemente uno. En el acercamiento específico podemos estar satisfechos con un área del trabajo, con otra más o menos satisfecho y con otra insatisfecho.

Robbins (1996), también nos indica “que los factores más importantes que conducen a la satisfacción en el puesto son: un trabajo desafiante desde el punto de vista mental, recompensas equitativas, condiciones de trabajo que constituyen un respaldo, colegas que apoyen y el ajuste personalidad – puesto. Por otra parte el efecto de la satisfacción en el puesto en el desempeño del empleado implica y comporta satisfacción y productividad; satisfacción y ausentismo así como satisfacción y rotación”.

Para Gibson y Otros (1996), la satisfacción en el trabajo, es una predisposición que los sujetos proyectan acerca de sus funciones laborales. El autor la define como: “el resultado de sus percepciones sobre el trabajo, basadas en factores relativos al ambiente en que se desarrolla el mismo, como es el estilo de dirección, las políticas y procedimientos, la satisfacción de los grupos de trabajo, la afiliación de los grupos de trabajo, las condiciones laborales y el margen de beneficios. Aunque son muchas las dimensiones que se han asociado con la satisfacción en el trabajo, hay cinco de ellas que tienen características cruciales”. Según las indicaciones del autor, se destacan:

- *Paga*: La cantidad recibida y la sensación de equidad de esa paga.
- *Trabajo*: El grado en el que las tareas se consideran interesantes y proporcionan oportunidades de aprendizaje y de asunción de responsabilidades.
- *Oportunidad de ascenso*: La existencia de oportunidades para ascender.

- *Jefe*: La capacidad de los jefes para mostrar interés por los empleados.
- *Colaboradores*: El grado de compañerismo, competencia y apoyo entre los colaboradores.

Para Vroom (1964) existen seis factores organizacionales que impactan la satisfacción laboral: supervisión, el trabajo en si, sueldo, oportunidades de ascenso, compañeros de trabajo, y horas de trabajo.

En cuanto a Smith, Kendall y Hulin (1969), existen cinco factores organizacionales que impactan la satisfacción laboral:

- *Trabajo en sí*: Robbins (2003), establece que el trabajo en si es aquel que le provee tareas estimulantes al individuo, oportunidades de aprendizaje y crecimiento personal, así como la oportunidad de ser responsable y medir sus resultados. Los individuos prefieren trabajos que los estimulen mentalmente o sea que no sean aburridos puesto que causarían frustración.
- *Remuneración o sueldo*: En cuanto a la remuneración se ha encontrado que varios autores tales como Bassett (1994), expresan que no existe suficiente evidencia de que la remuneración sola aumente o disminuya la satisfacción laboral dado a que pueden existir individuos con buena paga y aún así están insatisfechos. Por el contrario, investigadores tales como Arnolds y Boshoff (2004), opinan que los individuos desean ser reconocidos y tener una buena paga y que reconocen esta remuneración como un factor organizacional que influye en la satisfacción laboral.
- *Oportunidades de Ascenso*: De acuerdo a varios investigadores se ha encontrado que las oportunidades de ascenso son un factor organizacional

determinante para la satisfacción laboral (Ellickson and Logsdon, 2002).

- *Supervisión*: Robbins (2003), establece que el rol del supervisor se relaciona con la satisfacción laboral en términos en el que el supervisor pueda tener la habilidad de brindarle apoyo técnico y emocional al individuo, así como guías relacionadas con las tareas del trabajo.
- *Compañeros de Trabajo*: Se ha encontrado que tener una relación amistosa y empática con los compañeros de trabajo puede aumentar la satisfacción laboral. (Johns, 1999; Kreitner y Kinicki, 2001).

Finalmente podemos decir que existen una serie de factores que afectan la satisfacción laboral y que estos varían de estudio en estudio, pero los factores que mas emergen desde los años sesenta hasta 2007 son: **promoción** de Harrison (1971) y Kendall, Smith, Hulin y Locke, (1963-2007), **el contenido del trabajo o el trabajo en si**, De Meuse, (1985), **el pago** de Kahn, (1960), la **supervisión y compañeros de trabajo** de Gibson (1996) y Smith Hulin y Kendall (1969).

### **2.2.1 Satisfacción laboral y teorías de personalidad**

Existen ciertas teorías de personalidad que de una forma u otra describen la satisfacción laboral como una manera de medir las necesidades del ser humano hacia su empleo. El poder comprender este tipo de necesidades puede ayudar a entender una conducta en específico con relación al agrado o desagrado del empleo. (Izaguirre y Reyes, 2004). Dos de estas teorías han sentado los fundamentos base sobre lo antes mencionado: Teoría de Jerarquía de Necesidades de Maslow y la Teoría de los dos Factores: Higiene y Motivación de Frederick Herzberg.

La teoría de Abraham Maslow (1943), postula que las necesidades del ser humano son de carácter jerárquico progresivo, las cuales se dividen en cinco dimensiones predominantes: las necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidad de pertenencia y amor, necesidad de estima y necesidad de autorrealización (Lefrancois, 1980 y Di Carpio, 1986). Una vez la necesidad de una dimensión esté llena entonces se procede a la próxima necesidad. Es importante recalcar que con el simple hecho de los supervisores o los empleadores llenar las dimensiones más bajas de la pirámide de necesidades de Maslow no garantiza la satisfacción del empleado por ser éstas de naturaleza básica o de sobrevivencia. Los empleados deben tener la oportunidad de satisfacer todas las necesidades incluyendo las de naturaleza psicológica o metanecesidades, para tener entonces un mayor grado de satisfacción laboral.

De acuerdo a Izaguirre y Reyes, (2004) una teoría sobre la satisfacción en el trabajo que ha captado mucha atención es la del modelo propuesto por Frederick Herzberg en 1959, ya que su afirmación de que el trabajo puede ser motivador en sí mismo constituye un importante hallazgo en la ciencia del comportamiento. Su estudio generó siete factores como elementos determinantes principales en la satisfacción en el trabajo como ser: logro, reconocimiento, el trabajo en sí, responsabilidad, progreso, éxito y trabajo desafiante. En consecuencia, cuando uno de estos factores estaba presente, los trabajadores estaban satisfechos; no obstante, cuando estos estaban ausentes, los trabajadores no se encontraban descontentos, en esas circunstancias sus sentimientos eran neutrales.

Se encontró un grupo de factores nuevos para determinar la insatisfacción en el trabajo. Los principales determinantes de insatisfacción eran factores extrínsecos a la tarea en sí, a los cuales denominó higiénicos: las políticas y la administración de la empresa, la

supervisión, el salario, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo, y la seguridad. Estos no son una parte intrínseca de un empleo pero se relacionan con las condiciones bajo las que se ejecuta el trabajo.

### **2.2.2 La satisfacción laboral y los empleados contingentes**

De acuerdo a Fenton, (1995) existe mayor grado de satisfacción laboral en los empleados a tiempo parcial que en los empleados a tiempo completo, esto debido a que los empleados a tiempo parcial en su mayoría prefieren este tipo de trabajo puesto que lo ven como transitorio o temporal. Además el autor indica que aunque existe mayor grado de satisfacción laboral en los empleados a tiempo parcial esta suele atenuarse debido a las expectativas que tienen los empleados en su carrera profesional, o sea, si es un empleado de carácter contingente y desea obtener un mejor puesto debido a sus conocimientos y destrezas esto causaría una disminución en la satisfacción laboral de ese empleado.

En el estudio realizado por Slaterry (2005), se indica que los empleados contingentes son más propensos a renunciar a sus empleos siempre y cuando su carácter de empleado contingente no sea por mutuo acuerdo entre él y su empleador. Un empleado que ha decidido estar empleado de una forma temporera o a medio tiempo debido a que necesita más tiempo para sus estudios, o que es una madre soltera que desea cuidar más tiempo a sus hijos posee mayor satisfacción laboral y por ende mayor lealtad a su empleo, pero si por el contrario el empleado ha sido en cierta forma obligado a trabajar de forma contingente ya sea por la falta de empleo o por la reestructuración de su organización presentará menos satisfacción laboral.

Los cambios actuales en el reclutamiento de empleados, así como de los espacios donde el empleado hará su trabajo ha provocado que los empleados tengan mayores

expectativas con relación a sus empleos, lo que puede causar algún tipo de desilusión si cuando comienzan en el nuevo empleo no es lo que esperaban y este puede ser inicio de baja satisfacción laboral y por ende de menos productividad. (Van der Voordt, 2004).

Para asegurar una buena relación entre empleador y empleados contingentes es necesario que se cree un contrato escrito en vez de uno verbal donde se estipulen claramente las expectativas del empleador, las limitaciones del trabajo o proyecto, así como las metas y duración del empleo. El establecer estas guías le permitirá a la organización clarificar los roles y expectativas de los empleados y facilitará la comunicación durante el proyecto o la duración del contrato. (Rice, 2004a).

En los Estados Unidos y en otros países se han llevado a cabo varios estudios sobre los empleados contingentes y la satisfacción laboral, entre estos: Berger, M. (1999), Redpath L., Hurst, D. y Devine, K. (2007), Izaguirre, C. y Reyes, H. (2004), Hikimura, M. (2005), Guanya, L. (2006) y Buitrago, M. (2007). Sin embargo, luego de realizarse una revisión al respecto, no se encontraron estudios similares en Puerto Rico, referente a los empleados contingentes, y menos en cuanto al efecto que puede causar ser empleado contingente en la satisfacción laboral, por lo tanto esta investigación intenta establecer si existe alguna relación entre la satisfacción laboral y ser empleado de tipo contingente.

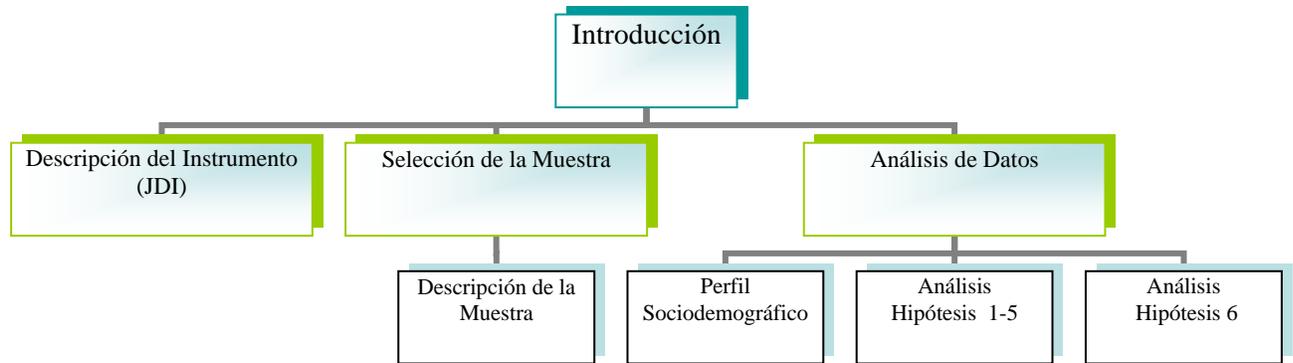
### **CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA**

El diseño de esta investigación es uno exploratorio, descriptivo por su naturaleza, debido a la falta de información relacionada sobre los empleados contingentes en Puerto Rico y el efecto de éstos en la satisfacción laboral de la organización. De acuerdo a Ávila, (2006), los estudios exploratorios son aquellos que buscan hechos sin el objetivo de predecir las relaciones existentes entre las variables, mientras que los estudios descriptivos son el precedente de la investigación correlacional y tienen como propósito la descripción de eventos, situaciones representativas de un fenómeno o unidad de análisis específica.

La metodología principal estuvo dividida en tres áreas. En primer lugar la descripción del instrumento, en segundo la selección de la muestra y finalmente el análisis de datos. (Ver Fig. 3.1). Antes de llevar a cabo cada una de estas partes se realizó un estudio exploratorio para conseguir mis datos secundarios, esto se hizo buscando información en bases de datos electrónicas, así como en revistas, libros y periódicos electrónicos y en papel. Esta información se utilizó como marco de referencia para la revisión de literatura de la investigación. Luego de realizada la revisión de literatura se procedió a buscar posibles instrumentos a utilizarse, donde finalmente se escogió el Índice de Descripción de Empleo (JDI siglas en inglés). Se estableció como objetivo principal el establecer el índice de satisfacción laboral de los empleados contingentes. Así también se establecieron las seis hipótesis y se procedió a redactar la propuesta. Luego de redactada y aprobada la propuesta, se redactó la carta de solicitud de permiso (Ver Apéndice C), la cual se envió a un total de 8 compañías, de las cuales una (1) aceptó participar en la investigación. (Ver Apéndice D) Luego de todo esto es que se comienza con la selección del instrumento, selección de la

muestra, y con la búsqueda de información de posibles pruebas estadísticas para analizar mis datos.

**Figura 3.1 Desarrollo de la metodología**



### 3.1 Descripción del Instrumento

El cuestionario que se utilizó fue el *Job Descriptive Index* (JDI) cuya versión original fue en 1969 de los autores Kendall, Smith y Hulin el cual ha sido utilizado exitosamente en los Estados Unidos de América en innumerables ocasiones para producir un índice numérico de satisfacción, ya que se considera un instrumento que tiene validez y credibilidad. Se escogió utilizar el JDI porque es el más reconocido por investigadores y porque es un instrumento sencillo, de fácil corrección e interpretación. (Balzer, W. K., Kihm, J. A., Smith, P. C., Irwin y otros, 2000). El JDI es validado para el idioma inglés y últimamente revisado en el 1997 por Bowling Green University. Este cuestionario fue validado y traducido al español por los

autores Carlos A. Izaguirre y Hermes Reyes en el 2004 en Nicaragua. Utilizando como base el cuestionario en inglés de 1997 y la traducción al español de Izaguirre y Reyes del 2004 se administró el cuestionario a 5 personas primeramente del mismo grado o escolaridad de los empleados a ser administrados, según sugerencia del Profesor Héctor Bravo Vick. Esto se hizo ante el reconocimiento de las diferencias idiomáticas del español entre Nicaragua y Puerto Rico, esto nos aseguró que las premisas fueron traducidas al español de uso cotidiano en Puerto Rico. Se le añadió una pregunta abierta de satisfacción laboral en general con una escala de 1-5 donde el 1 significa muy insatisfecho y el 5 muy satisfecho, así como también un área para comentarios de los empleados.

Esta última parte nada tiene que ver con el instrumento de JDI pero se añadió, porque es un método distinto de análisis que puede arrojar información adicional significativa para el estudio.

Luego de que el cuestionario fuera traducido al español y adaptado a la cultura puertorriqueña, el mismo fue aprobado por el Comité de Protección de Investigación de Seres Humanos (CPSHI) del Recinto. (Ver Apéndice A)

El JDI posee varias características que lo hacen ser uno de los preferidos por los investigadores entre estas se encuentran:

1. Incluye los factores mas frecuentemente identificados como los factores de medición de satisfacción en el trabajo. (Vroom, 1963; De Miurs, 1985 y Gibson, 2006)
2. Es de fácil entendimiento
3. El tiempo de contestar el mismo es relativamente corto

4. El Job Descriptive Index es fácil de administrar, fácil de leer, es simple en formato. Luego de 40 años de investigaciones e implementaciones se mantiene como uno de los instrumentos mas utilizados de satisfacción laboral (De Mouse 1985; Wanous, Reichers, and Hudy, 1997)
5. Se ha traducido a distintos idiomas y su traducción y validación han probado trabajar en distintas culturas.

El JDI es un instrumento de auto reporte el cual mide la satisfacción laboral en cinco dimensiones con 72 premisas las cuales varían en su dirección de carácter positivo y negativo: **Trabajo en sí** (dimensión 1) con 18 premisas, **Sueldo** (dimensión 2) con 9 premisas, **Oportunidades de Ascenso** (dimensión 3) con 9 premisas, **Supervisor** (dimensión 4) con 18 premisas y **Compañeros de Trabajo** (dimensión 5) con 18 premisas. El cuestionario pide que los encuestados describan su trabajo en cada una de las dimensiones en una escala de tres alternativas donde el **1** indica que Si la describe, **2** No la describe y **3** está Indeciso. (Ver Apéndice F). El JDI tiene un grado de fiabilidad alto en sus dimensiones: en la dimensión 1 posee un .90, en la dimensión 2 un .86, dimensión 3 un .87, dimensión 4 un .91 y finalmente en la dimensión 5 un .91, o sea es uno confiable para medir la satisfacción laboral.

Cada protocolo del JDI fue codificado de acuerdo a las reglas establecidas por Bowling Green University, donde a cada premisa positiva se le asigna el valor de 3, a las negativas el 0 y finalmente las indecisas 1. Los autores establecen que aquellas premisas contestadas como afirmativas en una premisa negativa indica

insatisfacción por lo que entonces se vuelve a codificar cambiando a 0 cuando contestan que sí y a 3 cuando contestan que no. Un ejemplo de esto es aquel que contesta en la premisa aburrido con si en la codificación primaria se le daría un valor de 3, pero al ser una premisa negativa finalmente se le da el valor de 0.

El JDI tenía una escala de 0-54 en cada una de las dimensiones, donde 27 es el punto neutro. Una puntuación de media de 22 o menos significa insatisfacción mientras que una media de 32 o más significa satisfacción. Las puntuaciones cercanas a 27 se consideran como neutrales. Hay que tener en cuenta que las dimensiones de Sueldo y Oportunidades de Ascenso tienen sólo 9 premisas por lo que al codificar hay que multiplicar por 2 el total para estar entonces en la escala de 0-54 puntos. Para poder establecer si hay satisfacción e insatisfacción en cada una de las dimensiones se tomaron las premisas en general y no de forma individual, esto ante instrucciones de codificación de los autores, los cuales indican que la satisfacción laboral no puede ser medida por una premisa solamente sino por dimensiones en su totalidad.

Además del JDI se utilizó un cuestionario de variables sociodemográficas el cual incluía las variables género, edad, estado civil, puesto, tiempo en el empleo y si es empleado contingente o no. (Ver Apéndice G).

Se redactó entonces una Hoja de Consentimiento Informado (Ver Apéndice E), la cual fue entregada con copia a cada uno de los empleados encuestados la cual firmaron aquellos que aceptaron participar en la investigación.

## **3.2 Selección de la Muestra**

### **3.2.1 Descripción de la muestra**

La población se compone de 850 empleados de una cadena de restaurantes de comida rápida de todo Puerto Rico. De estos 250 son empleados del área Suroeste que comprende los pueblos desde Santa Isabel hasta Mayagüez. Esta población comprende 50 supervisores y 200 empleados no supervisores, de servicio en general. Para este estudio se utilizó la región Suroeste de Puerto Rico, la que incluyó 10 restaurantes localizados en los siguientes pueblos: 1 en Santa Isabel, 2 en Ponce, 1 en Yauco, 1 en San Germán, 1 en Cabo Rojo y 4 en Mayagüez. Sólo los empleados de servicio en general, o sea los 200 empleados no supervisores se tomaron en consideración, de estos 200 empleados, 88 participaron (44 %) en la investigación. Estos 88 empleados fueron seleccionados de forma conveniente o sea los empleados disponibles al momento de visitar el restaurante. De estos 88 participantes 72 son empleados contingentes y 16 empleados regulares.

## **3.3 Análisis de Datos**

El análisis de los datos se llevó a cabo utilizando la plataforma de SPSS versión 17. El tipo de estadística utilizado fueron las estadísticas descriptivas de promedio junto con la desviación estándar y la Prueba T para establecer si existe diferencia en los promedios de los empleados contingentes. Además se realizó una Prueba Z para comparar dos proporciones. Se realizaron además tablas de frecuencias para presentar los resultados de forma descriptiva y de forma porcentual.

### **3.3.1 Análisis hipótesis 1-5**

Para analizar las hipótesis 1-5 primeramente se compararon los promedios de cada una de las dimensiones con respecto a cada una de sus hipótesis de acuerdo a la escala del JDI de 0-54. De acuerdo a Acuña, (2001) el promedio se define como la suma de n valores dividido entre n. Luego de que se analizó cada una de las 5 hipótesis y sus dimensiones utilizando los promedios, entonces se pasó a realizar Pruebas T para rechazar o no rechazar cada una de ellas.

### **3.3.2 Análisis de hipótesis 6**

Para analizar los datos de la hipótesis 6 se utilizó la pregunta de satisfacción en general para realizar tablas y gráficas comparativas entre los empleados contingentes y los empleados regulares y su satisfacción laboral, así como una Prueba Z para comparar las dos poblaciones de empleados y finalmente proceder a rechazar o no rechazarla.

## CAPÍTULO 4: RESULTADOS

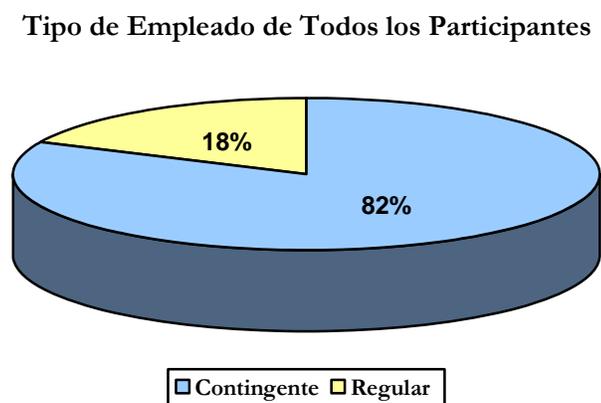
Este capítulo presenta los hallazgos obtenidos luego de administrado el JDI y está subdividido en tres secciones: Perfil Sociodemográfico de los participantes, Análisis de Hipótesis 1-5, en las cinco dimensiones del JDI y Análisis de Hipótesis 6 de Satisfacción Laboral en General.

### 4.1 Perfil Sociodemográfico

#### 4.1.1 Resultados de los datos demográficos de todos los empleados

La población se compone de 200 empleados de una cadena de restaurantes de comida rápida del área Suroeste de Puerto Rico. De estos 200 empleados, 88 participaron en el estudio, para una tasa de respuesta de 44%. De estos 88 participantes 72 (82%) eran empleados contingentes y 16 (18%) eran empleados regulares. (Ver Fig.4.1)

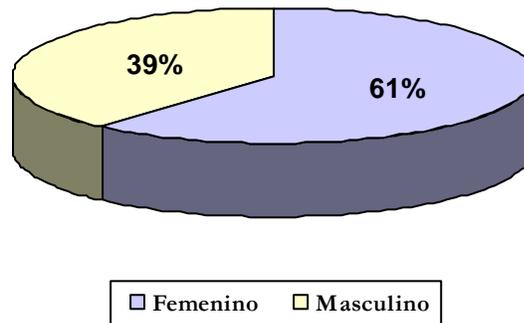
Figura 4.1: Gráfica de Tipo de Empleado



De acuerdo con la Figura 4.2 de 88 encuestados un 61% son del género femenino (n=54) y un 39% son del género masculino (n=34).

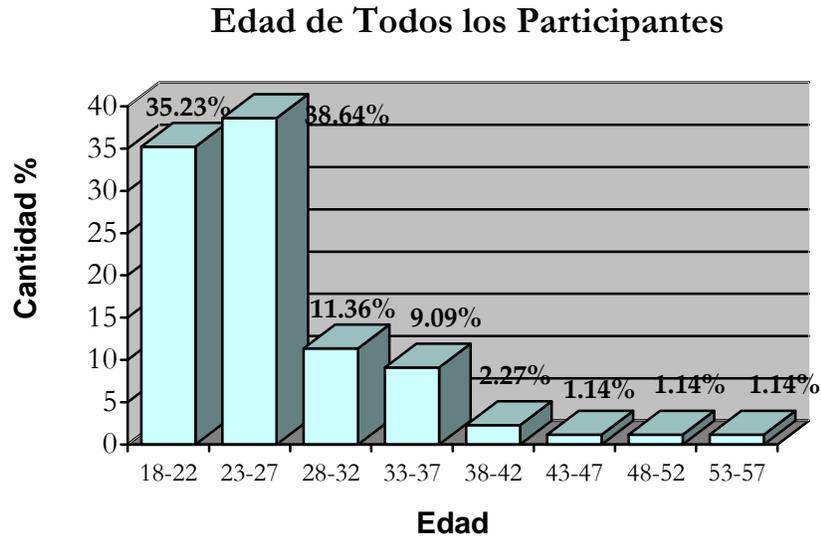
**Figura 4.2: Gráfica de Género de Todos los Participantes**

### Género de Todos los Participantes



En cuanto a la Edad de los encuestados se encontró que un 38.64% de los empleados se encuentran entre las edades de 23 a 27 años. (Ver Fig. 4.3). De forma general los empleados que fueron encuestados tienen 27 años o menos (n=65, 73.87%) y tienen una edad promedio de 26 años.

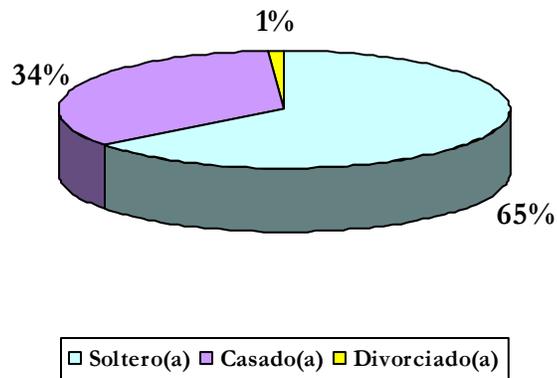
Figura 4.3: Gráfica de Edad de Todos los Participantes



La Fig. 4.4 muestra que un 64.77% de los encuestados son solteros (n=57).

Figura 4.4: Gráfica de Estado Civil de Todos los Participantes

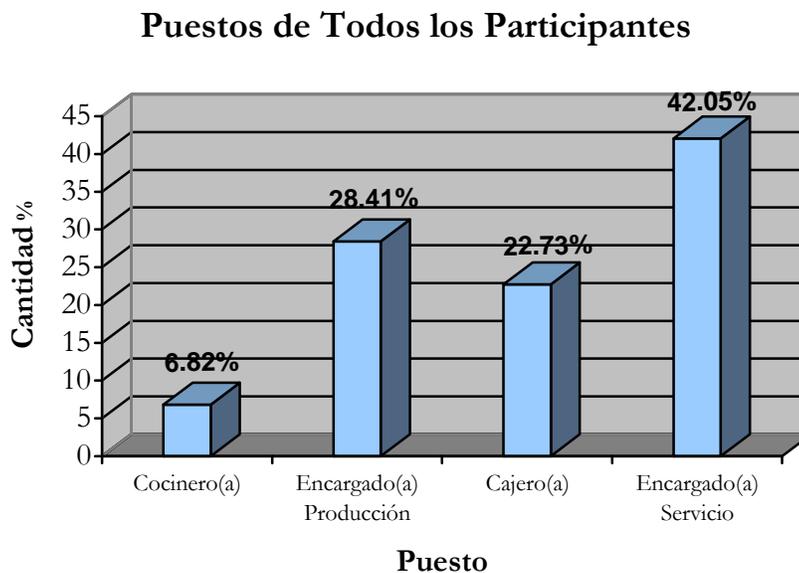
### Estado Civil de Todos los Participantes



En cuanto a los puestos de todos los empleados encuestados, estos indicaron tener los puestos de Encargado(a) de Producción, Encargado(a) de Servicio, Cocinero(a) y Cajero(a). El **Encargado(a) de Producción** es aquel que se dedica a preparar, cortar y rotular los ingredientes necesarios para la creación de los alimentos a ser cocinados. El **Encargado(a) de Servicio** se define como aquel que se dedica a servir la comida en el área del mostrador o en el servicarro. El **Cajero(a)** es aquel que cobra por los alimentos comprados por el cliente, mientras que el **Cocinero(a)** es aquel que confecciona los platos a ser servidos y vendidos.

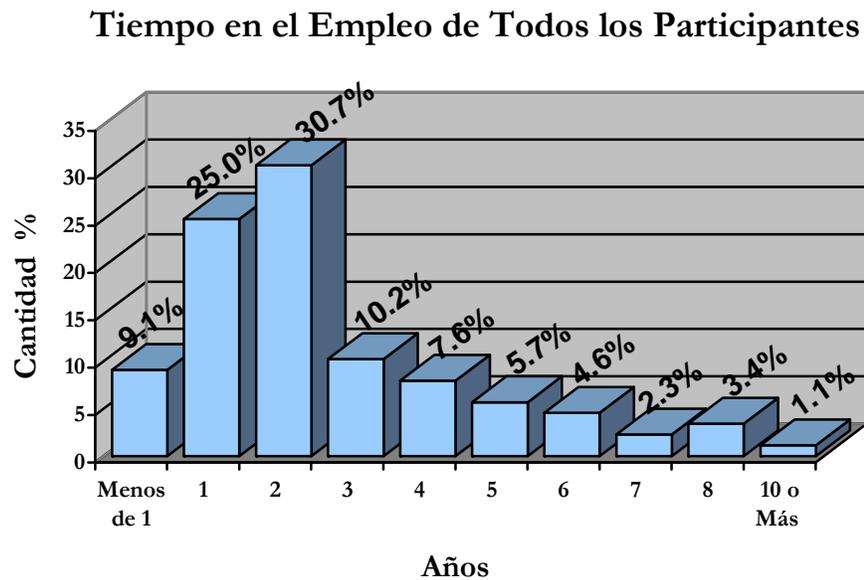
De los 88 encuestados un 42.05% son empleados de servicio (n=37), y un 28.41% encargados de producción (n=25). El otro 29.54% de los encuestados son cocineros o cajeros. (Ver Fig.4.5) Cabe destacar que algunos de los empleados, (.034%, n=3) expresaron que realizan las tareas duales tales como, un cajero que labora también como encargado de servicio o de producción.

Figura 4.5: Gráfica de los Puestos de Todos los Participantes



La Fig.4.6 muestra que un 64.8% de los empleados llevan laborando 2 años o menos en su trabajo.

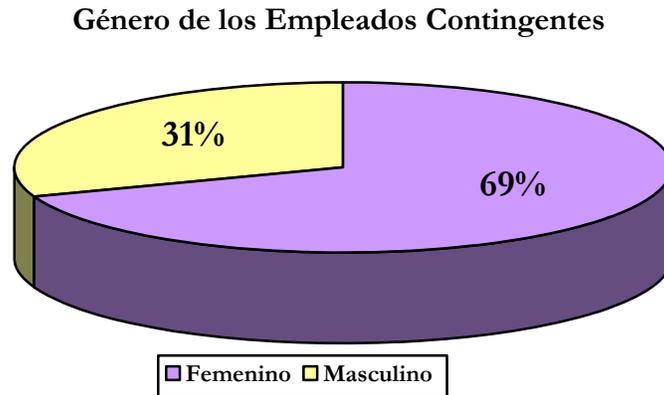
Figure 4.6 Años en Empleo de Todos los Participantes



#### 4.1.2 Resultados de los datos demográficos de los empleados contingentes

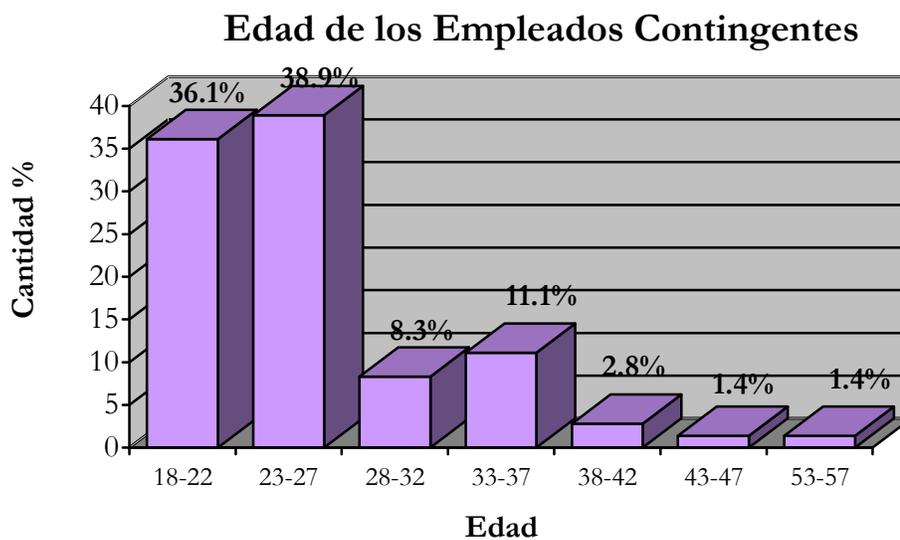
De acuerdo con la Figura 4.7 de 72 empleados contingentes encuestados un 69.0% son del género femenino (n=50) y un 31.0% son del género masculino (n=20).

Figura 4.7: Gráfica de Género de los Empleados Contingentes



En cuanto a la Edad de los empleados contingentes se encontró que un (38.9%) de los empleados contingentes se encuentran entre las edades de 23 a 27 años. (Ver Fig. 4.9). De forma general los empleados contingentes tienen 27 años o menos (n=54, 75.0%) y tienen una edad promedio de 26 años.

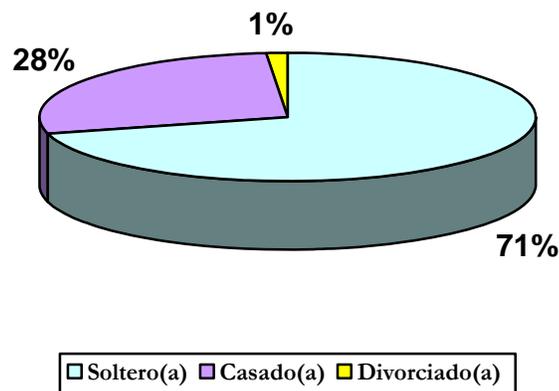
Figura 4.8: Gráfica de Edad de los Empleados Contingentes



La Fig. 4.9 muestra que la mayoría, un 71% de los empleados contingentes son solteros (n=51).

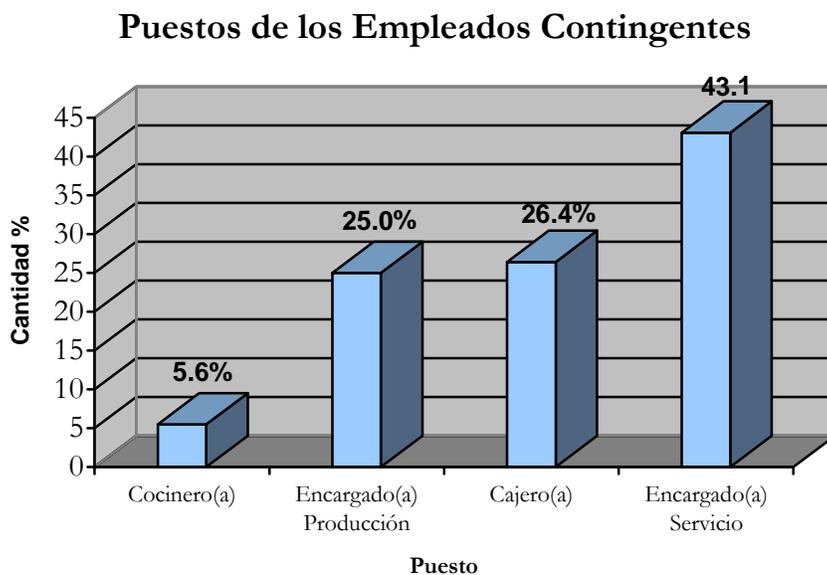
**Figura 4.9: Gráfica de Estado Civil de los Empleados Contingentes**

**Estado Civil de los Empleados Contingentes**



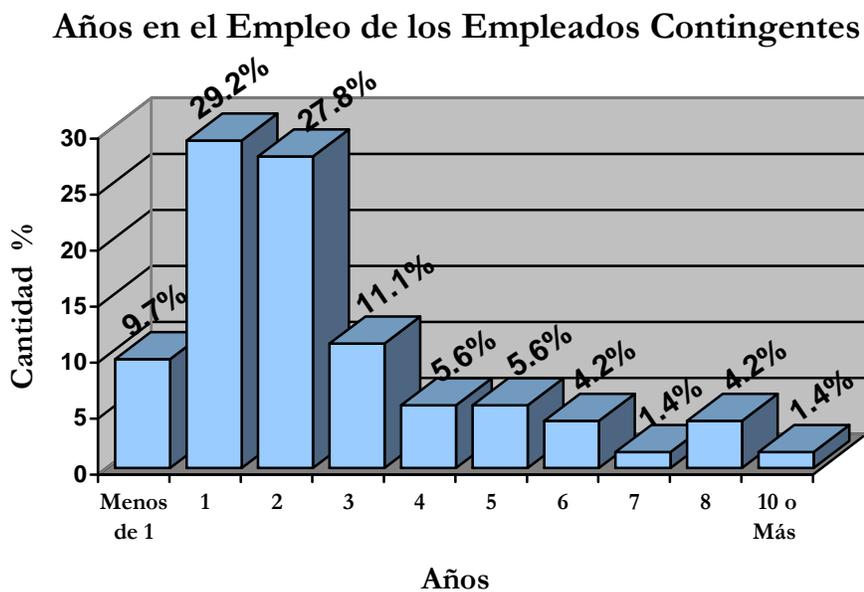
De los 72 empleados contingentes encuestados un 43.1% son encargados de servicio (n=31), y un 26.4% son cajeros (n=19). El otro 30.5% de los encuestados son cocineros o encargados de producción. (Ver Fig.4.10)

Figura 4.10: Gráfica de los Puestos de los Empleados Contingentes



La Fig.4.11 muestra que un 66.7% de los empleados llevan laborando 2 años o menos en su trabajo.

Figure 4.11 Gráfica de Años en el Empleo de los Empleados Contingentes



### **4.1.3 Perfil de los empleados contingentes**

De acuerdo al estudio de Polivka, A. (1996), los empleados contingentes serán 50% o más del género femenino, jóvenes entre las edades de 16 a 24 años, cerca de un 53% de estos empleados trabajaran el área de servicio y serán empleados solteros. Luego de realizada la investigación se encontró que el Perfil de los empleados contingentes de una cadena de restaurantes de comida rápida en Puerto Rico es 69% del género femenino en su mayoría con edad de 27 años o menos, con el puesto de encargadas de servicio en un 43%, con un 71% de estado civil solteras y un 67% de estas lleva trabajando para la empresa dos años o menos. (Ver Tabla 4.1)

Tabla 4.1: Perfil de los Empleados Contingentes vs. Empleados Regulares

<b>Perfil de los Empleados Contingentes vs. Empleados Regulares</b> <i>(Distribución Porcentual)</i>		
<b>VARIABLES</b>	<b>Empleados Contingentes</b> (n=72)	<b>Empleados Regulares</b> (n=16)
<b>Género</b>		
Femenino	69.4	25.0
Masculino	30.6	75.0
<b>Edad</b>		
18-22	36.1	31.3
23-27	38.9	37.5
28-32	8.3	25.0
33-37	11.1	0.0
38-42	2.8	0.0
43-47	1.4	0.0
48-52	0.0	6.3
53-57	1.4	0.0
<b>Estado Civil</b>		
Soltero(a)	70.8	37.5
Casado(a)	27.8	62.5
Divorciado(a)	1.4	0.0
<b>Puesto</b>		
Cajero(a)	26.4	6.3
Cocinero(a)	5.6	12.5
Encargado de Servicio	43.1	37.5
Encargado de Producción	25.0	43.8
<b>Años en el Empleo</b>		
Menos de 1	9.7	5.9
1 año	29.2	11.8
2 años	27.8	41.20
3 años	11.1	5.9
4 años	5.6	17.6
5 años	5.6	5.9
6 años	4.2	5.9
7 años	1.4	5.9
8 años	4.2	0.0
9 años	0.0	0.0
10 o más años	1.4	0.0

**NOTA:** La suma puede no ser igual al 100% debido al redondeo

#### 4.1.4 Frecuencias de Todos los Empleados que Contestaron la Pregunta de Satisfacción Laboral en General (n=84)

Tabla 4.2: Variables Demográficas y Satisfacción Laboral en General de Todos los Empleados según la Pregunta de Satisfacción Laboral en General

Satisfacción Laboral en General de Todos los Empleados						
Variables Demográficas	Satisfechos		Insatisfechos		Total	
	F	%	F	%	F	%
<b>Género</b>						
Femenino	31	37	19	23	50	60
Masculino	22	26	12	14	34	40
<b>Edad</b>						
18-22	19	23	11	13	30	36
23-27	19	23	12	14	31	37
28-32	6	7	4	5	10	12
33-37	6	7	2	2	8	10
38-42	1	1	1	1	2	2
43-47	0	0	1	1	1	1
48-52	0	0	1	0	1	1
53-57	1	1	0	0	1	1
<b>Estado Civil</b>						
Soltero(a)	33	39	20	24	53	63
Casado(a)	19	23	11	13	30	36
Divorciado(a)	1	1	0	0	1	1
<b>Puesto</b>						
Cocinero(a)	4	5	2	2	6	7
Encargado(a) Prod.	17	20	7	8	24	28
Cajero(a)	11	13	8	10	19	23
Encargado(a) Serv.	21	25	14	17	35	42
<b>Tipo de Empleado</b>						
Contingente	41	49	27	32	68	81
Regular	12	14	4	5	16	19
<b>Años en el Empleo</b>						
Menos de 1	5	6	3	4	8	10
1 Año	15	18	6	7	21	25
2 Años	16	20	11	13	27	33
3 Años	5	6	3	4	8	10
4 Años	4	5	2	2	6	7
5 Años	2	2	2	2	4	4
6 Años	2	2	2	2	4	4
7 Años	1	1	1	1	2	2
8 Años	3	4	0	0	3	4
10 Años o Más	0	0	1	1	1	1

**NOTA:** La suma puede no ser igual a 100% debido al redondeo. La pregunta fue contestada por 84 de los 88

participantes o sea n=84.

La Tabla 4.2 muestra las frecuencias y porcentaje de las variables demográficas y la satisfacción laboral en general. Cabe destacar que 84 de los 88 encuestados contestaron la pregunta de satisfacción laboral en general, para un 95% de tasa de respuesta. Esta nos muestra que las féminas se encuentran más satisfechas con su empleo en general (37%). Por su parte los empleados que tienen menos de 27 años de edad están más satisfechos con su empleo en general (46%). Un 39% de los empleados solteros están satisfechos con su empleo en general, mientras que un 23% de los casados están satisfechos. Los empleados que ocupan los cargos de encargados de producción y encargados de servicios conforman el 70% de los 84 que contestaron la pregunta de satisfacción laboral. De este el 45% está satisfechos con su empleo actual mientras que un 25 % no lo está, el otro 5% no está ni satisfechos ni insatisfechos. Un 81% (n=68) de los encuestados son empleados de carácter contingente y de estos el 49% indicó estar satisfechos con su empleo en general, mientras que un 32% indicó no estarlo el 19% restante no están ni satisfechos ni insatisfechos. Finalmente el 78% de los encuestados lleva laborando en su empleo actual 3 años o menos, de estos el 50% (n=42) indicó que está satisfecho con su empleo, mientras que un 28% (n=23) no lo está y un 22% no están ni satisfechos ni insatisfechos.

#### **4.2 Análisis de Hipótesis (1-5), según las cinco dimensiones del JDI**

Para analizar el JDI se codificaron las 72 premisas donde una premisa positiva recibiría el valor de 3, una premisa negativa el valor de 0 y aquellas no contestadas o marcadas como indeciso recibirían un 1, (Ver Apéndice H). En este caso el cuestionario utilizado tiene la numeración 1, 2 y 3, por lo que la contestación de 1=3, 2=0 3=1. La escala

del JDI es de 0-54 puntos donde 27 es el punto medio. El valor de la media igual o mayor de 32 indica satisfacción, un valor igual o menor de 22 indica insatisfacción mientras que un valor cercano a 27 es neutro. A continuación las hipótesis establecidas y el análisis de estas según el JDI y la Prueba T.

**Tabla 4.3 Estadísticas Descriptivas del Índice de Descripción de Empleo (JDI) en Empleados Contingentes en General**

Dimensiones	Promedio	Desviación Estándar
El Trabajo en Sí	31.7	9.9
Su Sueldo Actual	29.1	14.7
Sus Oportunidades de Ascenso	27.9	12.5
Supervisión	38.5	11.3
Sus Compañeros de Trabajo	34.5	13.3

#### 4.2.1 Dimensión: El trabajo en sí

La satisfacción laboral en la dimensión el Trabajo en sí, se analizó utilizando los promedios para las 18 premisas que la componen y el tipo de empleo del empleado en este caso los empleados contingentes.

**Hipótesis 1(H<sub>1</sub>):** Los empleados contingentes están satisfechos con su trabajo en sí.

$$\begin{aligned}
 H_0: \mu &\geq 32 \\
 H_1: \mu &< 32 \quad a \text{ un } \alpha \text{ 0.05}
 \end{aligned}$$

La tabla 4.3 muestra que los empleados contingentes tienen sentimientos neutros (31.7) en la dimensión **Trabajo en sí** debido a que el promedio está cerca de 27 con una desviación estándar (D. Est) de 9.9. Esto indica que los empleados contingentes podrían tener un promedio de 41.6 o de 21.8 dependiendo de diversos factores de su empleo actual.

### **Prueba T**

**Tabla 4.4: Prueba T de los Empleados Contingentes y las Cinco Dimensiones del JDI**

<b>Dimensiones</b>	<b>Prueba T</b>	<b>P Valor</b>
<b>El Trabajo en Sí</b>	<b>-0.285</b>	<b>0.388</b>
<b>Su Sueldo Actual</b>	<b>-1.651</b>	<b>0.051</b>
<b>Sus Oportunidades de Ascenso</b>	<b>-2.776</b>	<b>0.003</b>
<b>Supervisión</b>	<b>-4.903</b>	<b>0.991</b>
<b>Sus Compañeros de Trabajo</b>	<b>-1.599</b>	<b>0.942</b>

La Prueba T arroja un p-valor de 0.388 que es mayor que un nivel significancia de 0.05. Por lo tanto, la hipótesis nula no se rechaza, indicando que no existe evidencia significativa para decir que los empleados contingentes no están satisfechos con su trabajo en sí. (Ver Tabla 4.4).

#### 4.2.2 Dimensión: Su Sueldo Actual

La satisfacción laboral en la dimensión de **Su sueldo actual** se analizó utilizando los promedios para las 9 premisas que la componen multiplicadas por dos (2) y el tipo de empleo del empleado en este caso los empleados contingentes.

**Hipótesis 2(H<sub>2</sub>):** Los empleados contingentes están satisfechos con su sueldo.

$$\begin{aligned} H_0: \mu &\geq 32 \\ H_1: \mu &< 32 \end{aligned} \quad a \text{ un } \alpha \text{ 0.05}$$

Por su parte la dimensión de **Su sueldo actual** indica que los empleados contingentes tienen un promedio de 29.1 y una D. Est. de 14.7, o sea se encuentran en un punto de satisfacción neutro entre 43.8 y 14.4.

La Prueba T arroja un p-valor de 0.051 que es mayor que un nivel significancia de 0.05. Por lo tanto, la hipótesis nula no se rechaza, indicando que no existe evidencia significativa para decir que los empleados contingentes no están satisfechos con su sueldo. (Ver Tabla 4.4).

#### 4.2.3 Dimensión: Sus Oportunidades de Ascenso

Se analizó la satisfacción laboral expresada por los empleados contingentes sobre las **Oportunidades de Ascenso** como dimensión utilizando las 9 premisas que la componen multiplicadas por dos (2).

**Hipótesis 3(H<sub>3</sub>):** Los empleados contingentes están satisfechos con sus oportunidades de ascenso.

$$\begin{aligned} H_0: \mu &\geq 32 \\ H_1: \mu &< 32 \end{aligned} \quad a \text{ un } \alpha \text{ 0.05}$$

Los empleados contingentes en la dimensión de **Oportunidades de Ascenso** obtuvieron un promedio de 27.9 y una D. Est. de 12.5 siendo así neutros. En la premisa de es un Trabajo sin futuro un 63.6% (n=56) de los empleados contingentes opinaron que su trabajo es uno sin futuro, por lo que puede afectarse la lealtad de estos empleados hacia su empleo.

La Prueba T arroja un p-valor de 0.003 que es menor que un nivel de significancia de 0.05. Por lo tanto, la hipótesis nula se rechaza, indicando que existe evidencia significativa para decir que los empleados contingentes están insatisfechos con sus oportunidades de ascenso (Ver Tabla 4.4).

#### **4.2.4 Dimensión: Supervisión**

La dimensión de la **Supervisión** se analizó utilizando las 18 premisas correspondientes.

**Hipótesis 4(H<sub>4</sub>):** Los empleados contingentes están satisfechos con su supervisión.

$$\begin{aligned} H_0: \mu &\geq 32 \\ H_1: \mu &< 32 \end{aligned} \quad a \text{ un } \alpha \text{ 0.05}$$

En cuanto a la dimensión de satisfacción laboral reportada con relación a la **Supervisión** los empleados contingentes obtuvieron un promedio de 38.5 y una D. Est. de 11.3 lo que indica que los empleados están satisfechos con sus supervisores.

La Prueba T arroja un p-valor de 0.991 que es mayor que un nivel significancia de 0.05. Por lo tanto, la hipótesis nula no se rechaza, indicando que no existe evidencia significativa para decir que los empleados contingentes no están satisfechos con su supervisión. (Ver Tabla 4.4).

#### **4.2.5 Dimensión: Sus Compañeros de Trabajo**

La dimensión satisfacción con Sus compañeros de Trabajo por su parte se analizó utilizando las 18 premisas que la componen y el ser empleado contingente.

**Hipótesis 5(H<sub>5</sub>):** Los empleados contingentes están satisfechos con sus compañeros de trabajo.

$$\begin{aligned} H_0: \mu &\geq 32 \\ H_1: \mu &< 32 \end{aligned} \quad a \text{ un } \alpha \text{ 0.05}$$

En esta última dimensión, **Compañeros de Trabajo**, los empleados contingentes obtuvieron un promedio de 34.5 y una D. Est. de 13.3 indicando así que los empleados, están satisfechos con sus compañeros de trabajo.

La Prueba T arroja un p-valor de 0.942 que es mayor que un nivel significancia de 0.05. Por lo tanto, la hipótesis nula no se rechaza, indicando que no existe evidencia significativa para decir que los empleados contingentes no están satisfechos con sus compañeros de trabajo. (Ver Tabla 4.4).

#### 4.2.6 Comparación de Promedios de los Empleados Contingentes y los Empleados Regulares

Aunque el objetivo principal del estudio ha sido establecer el índice de satisfacción laboral de los empleados contingentes, se ha querido hacer esta comparación porque se entiende que estos datos le dan mayor relevancia a esta investigación.

Para establecer una comparación entre los empleados contingentes y los empleados regulares se calcularon los promedios de cada una de las dimensiones del JDI y los empleados regulares.

**Tabla 4.5 Estadísticas Descriptivas del Índice de Descripción de Empleo (JDI) en Empleados Regulares en General**

Dimensiones	Promedio	Desviación Estándar
El Trabajo en sí	33.5	11.8
Su Sueldo Actual	38.1	9.4
Sus Oportunidades de Ascenso	29.6	16.4
Supervisión	39.9	9.6
Sus Compañeros de Trabajo	42.2	7.8

La tabla 4.5 muestra que los empleados regulares tienen un promedio de 33.5 y una D. Est. de 11.8 en la dimensión **El Trabajo en Sí** lo cual significa que están satisfechos a diferencia de los empleados contingentes que están neutrales (31.7). En la dimensión de **Su Sueldo Actual** el promedio de los empleados regulares es de 38.1 con una

D. Est. de 9.4, indicando así que están satisfechos con su salario, mientras que los empleados contingentes están neutrales con un promedio de 29.1. En cuanto a la dimensión de **Oportunidades de Ascensos** obtuvieron un promedio de 29.6 y una D. Est. de 16.4 indicando que están neutros al igual que los empleados contingentes (27.9). En la dimensión de **Supervisión** los empleados regulares están satisfechos con sus supervisores (39.9, D. Est.=9.6), al igual que los empleados contingentes (38.5). En cuanto a la quinta dimensión, **Sus Compañeros de Trabajo** los empleados regulares están satisfechos con sus compañeros de trabajo (42.2, D. Est. 7.8) al igual que los empleados contingentes (34.5).

Aunque de acuerdo a Smith, Kendall y Hulin, (1969) el JDI no debe ser codificado por premisas individuales para llegar a una conclusión de satisfacción o insatisfacción, pero si se pueden tener en consideración para mejorar el ambiente laboral y de esta manera aumentar la satisfacción laboral de cada una de las dimensiones.

A continuación se discutirán algunas de las premisas que obtuvieron mayor puntaje con relación a todos los empleados (n=88).

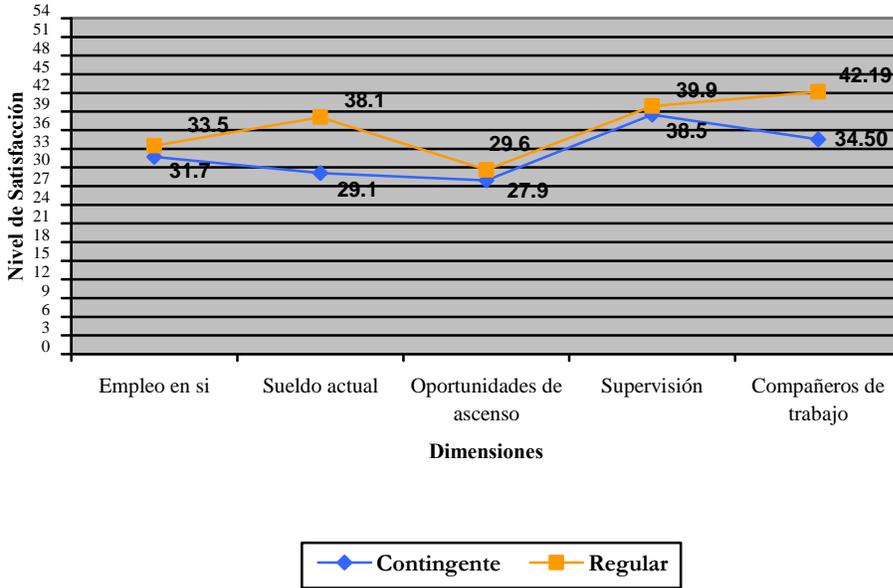
En el caso donde los empleados se encuentran neutros en una de las dimensiones el mejorar una de estas áreas puede hacer que el empleado se coloque en satisfecho o insatisfecho como tal. En la dimensión El trabajo en su empleo actual las tablas de frecuencias (Ver Apéndice I) de la premisa **aburrido** se encontró que un 76%(n=67), de todos los empleados, describen su empleo como uno aburrido. Esta premisa permite establecer que si al ambiente laboral como tal se le implementa algún cambio donde el trabajo no sea tan aburrido la satisfacción laboral en esta dimensión aumentaría. La premisa si su trabajo **produce satisfacción** presenta que a un 70.5 % (n=62) de los empleados si le produce satisfacción.

En la premisa de **el sueldo es malo**, se encontró que un 76% (n=67), de los empleados así lo indican. Estos empleados consideran que sueldo no es bueno como compensación por su trabajo. La premisa de que si su supervisor es **descortés** el 79.5% de todo los empleados (n=70) así lo consideran. Aunque en su mayoría los empleados consideran a su supervisor como descortés reconocen que este **se mantiene al día** con relación a sus trabajo (86.4%, n=76). Un 79.5% de los empleados consideran a su supervisor **malo** (n=70), pero a su vez un 71.6% lo considera **inteligente** (n=63). En cuanto a la dimensión de Sus compañeros de trabajo la premisa de **serviciales** obtuvo un 75% (n=66) de que si lo son. Mientras que un 61.4% (n=54) de los empleados consideran que sus compañeros son **fáciles para hacer enemigos**.

Si nos fijamos en la Fig. 4.12, podemos concluir que los empleados contingentes están completamente satisfechos con sus supervisores y con sus compañeros de trabajo, mientras que los empleados regulares están satisfechos con su trabajo en si, sueldo, sus supervisores y los compañeros de trabajo. Además se puede notar que los empleados regulares están más satisfechos en todas las dimensiones del JDI que los empleados contingentes.

**Figura 4.12: Satisfacción Laboral de Todos los Participantes según JDI**

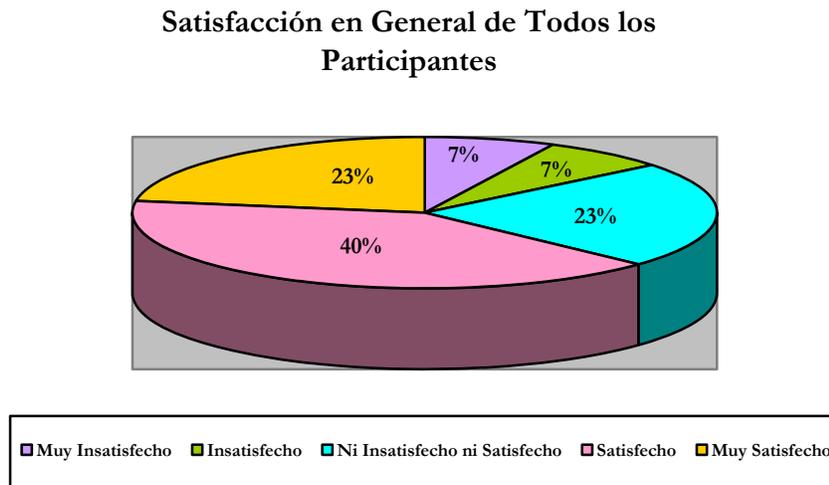
**Satisfacción Laboral de Todos los Empleados según Dimensiones JDI**



**4.3 Análisis de Hipótesis (6) de Satisfacción Laboral en General**

La satisfacción laboral en general se analizó utilizando la pregunta donde se debía marcar como se siente el empleado en forma general con su empleo en una escala donde el 1 era muy insatisfecho, 2 insatisfecho, 3 ni insatisfecho ni satisfecho, 4 satisfecho y 5 muy satisfecho. Esta pregunta fue contestada por 84 participantes de los 88 de la muestra.

Figura 4.13: Satisfacción Laboral de Todos los Participantes en General



La Fig. 4.13 muestra que en general el 63% de todos los empleados están satisfechos con su trabajo (n=53).

**Hipótesis 6(H):** Los empleados contingentes están más satisfechos que los empleados regulares.

$$H_0: \Pi_{con} - \Pi_{reg} = 0$$

$$H_1: \Pi_{con} - \Pi_{reg} \neq 0$$

Para analizar esta hipótesis se realizaron tablas de frecuencias (Ver Apéndice I), se realizó una gráfica para demostrar las diferencias entre el tipo de empleado contingente y el empleado regular en la contestación de la pregunta de satisfacción laboral en general (Figura 4.8) y se hizo una Prueba Z de dos proporciones para comparar a las dos poblaciones, los empleados contingentes y los empleados regulares.

Al realizar la Prueba Z donde  $P_{con}$  vs  $P_{reg}$

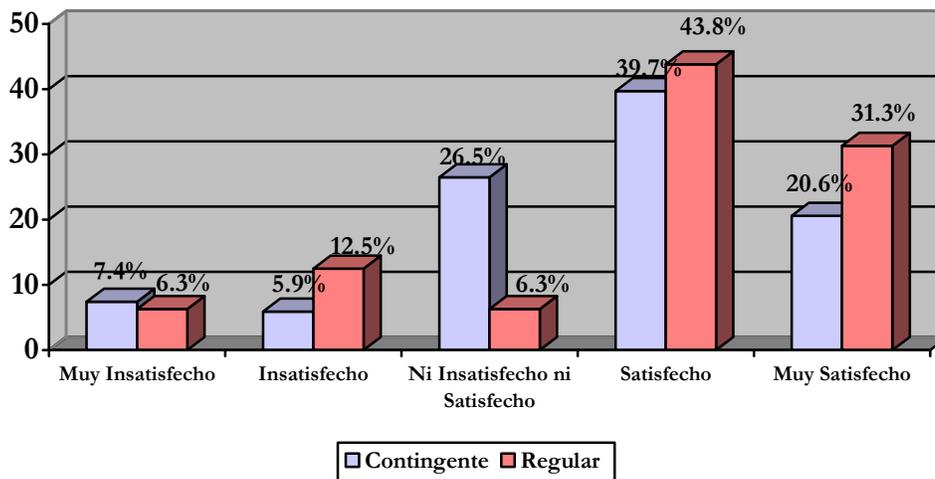
Tabla 4.6: Prueba Z para H6 de Satisfacción en General de Todos los Empleados

Muestra	Éxitos	Muestra P
$P_{con} = 68$	41	0.60
$P_{reg} = 16$	12	0.75

Al estimar  $P_{con} - P_{reg} = 0$  vs.  $\neq 0$  el valor P es 0.273 y como  $P > .05$  la hipótesis nula no se rechaza y por lo tanto no existe evidencia significativa para decir que los empleados contingentes están más satisfechos que los empleados regulares.

Figura 4.14: Satisfacción en General de Todos los Participantes por Tipo de Empleado

### Satisfacción en General por Tipo de Empleado



La Fig. 4.14 muestra que el 60.3% (n=51) de los empleados contingentes está satisfechos con su empleo en general, mientras que un 75.1% (n=63) de los empleados regulares están satisfechos. Un 39.8% de los empleados contingentes está insatisfecho con su trabajo (n=33), en cambio un 25.10% (n=21), de los empleados regulares indicó estar insatisfecho.

La pruebas de esta hipótesis nos demuestra que además de la teoría de Smith, Kendall y Hulin la cual indica que la satisfacción laboral debe ser medida por dimensiones y no de forma general, la satisfacción laboral puede ser medida de forma general. Se puede notar que en la evaluación por dimensiones los empleados regulares están más satisfechos que los empleados contingentes en las dimensiones de trabajo en sí (33.5 vs. 31.7), sueldo (38.1 vs. 29.1) supervisión (39.9 vs. 38.5) y compañeros de trabajo (42.2 vs. 34.5) aunque por una cantidad mínima, mientras si evaluamos la satisfacción laboral de una forma general los empleados regulares y los empleados contingentes están satisfechos aunque los regulares indican estar más satisfechos (75.1 vs. 60.3).

La medición de la satisfacción laboral de forma general se realizó para entre otras cosas verificar si existía similitud en resultados entre la medición general de satisfacción y la teoría propuesta por Smith, Hulin y Kendall, la cual no estuvo presente. Una persona puede aparentar estar en términos generales satisfecho, pero si vamos a esas “variedades de condiciones o dimensiones podemos notar realmente el índice por dimensión de satisfacción” (Bravo, 2006). Puede que el índice de satisfacción en esas dimensiones haya sido de mayor grado de intensidad para que en términos generales estén satisfechos los empleados contingentes. La aceptación de la hipótesis 6 en nada afecta las otras 5 hipótesis pues Smith, Hulin y Kendall son fieles creyentes de que la satisfacción laboral se mide por dimensiones y

no en forma general. El uso de datos específicos de satisfacción laboral puede servir de guías más acertadas en el manejo de los recursos humanos en especial de los empleados contingentes.

## **CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES**

La presente investigación tenía como objetivo principal el describir el índice de satisfacción laboral de los empleados contingentes en una cadena de restaurantes de comida rápida del área Suroeste de Puerto Rico. Se encontró que los empleados contingentes pueden ser beneficiosos para la cadena de restaurantes de comida rápida ya que estos tienen menos expectativas hacia su empleo y por ende se pueden satisfacer de una manera más fácil. Luego de realizar la investigación se puede concluir que el índice de satisfacción laboral de los empleados contingentes indica que estos están satisfechos en las dimensiones de Supervisión y Compañeros de Trabajo.

En adición, esta investigación tenía como uno de sus objetivos secundarios el analizar y describir la satisfacción laboral de los empleados contingentes. Los empleados contingentes están satisfechos en las dimensiones de Supervisión y Compañeros de Trabajo del JDI, mientras que en las dimensiones de Trabajo en Sí, Sueldo, y Oportunidades de Ascenso están neutros. Estudios como el de Miller (sf), apoyan estos resultados debido a que se ha encontrado que los empleados contingentes no sienten seguridad ni lealtad hacia su empleo. Además es de esperarse que en sueldo y oportunidades de ascenso la respuesta de estos sea neutra, pues los empleados contingentes tienen salarios inferiores a los regulares y a menos que los consideren para convertirlos a empleados regulares, no ven realmente las oportunidades de ascenso. En promedio, los empleados contingentes trabajan tres años o menos en la cadena de restaurantes. Se pudo observar que los empleados contingentes en términos generales no tienen un grado de insatisfacción puesto a que no poseen un índice menor a 22 en ninguna de las dimensiones del JDI.

El segundo objetivo era establecer un perfil de los empleados contingentes. Al igual que el estudio realizado por Polivka (1996), se ha llegado a la conclusión de que los empleados contingentes en promedio tienen una edad de 26 años, pertenecen al género femenino, son solteras, que laboran como encargadas de servicio y que llevan trabajando en la empresa 3 años o menos.

El tercer y último objetivo era el comparar la satisfacción laboral de los empleados contingentes y los empleados regulares. Los empleados contingentes están satisfechos en las dimensiones de Supervisión y Compañeros de Trabajo del JDI, mientras que los empleados regulares están satisfechos en cuatro dimensiones, Trabajo en Sí, Sueldo, Supervisión y Compañeros de Trabajo. En cuanto a la satisfacción en general de los empleados contingentes y empleados regulares se encontró que ambos grupos están satisfechos. Además se encontró que tanto en la satisfacción laboral por dimensiones como en la satisfacción laboral en general los empleados regulares están más satisfechos que los empleados contingentes.

El utilizar empleados de carácter contingente tiene varias ventajas: la naturaleza del trabajo es una de carácter contractual, la habilidad de trabajar con los cambios en la carga laboral, la oportunidad de que los supervisores puedan evaluar a los empleados para futuros empleos de carácter regular y que existe una disponibilidad de empleados en caso de ausencia del empleado regular. En cambio el uso de empleados contingentes tiene como desventaja que aparentemente existe algo de insatisfacción en la dimensión de Trabajo en sí, Sueldo y Oportunidades de Ascenso así como falta de lealtad de los empleados. Esto porque en su mayoría los empleados llevan menos de tres años trabajando en la organización.

Finalmente, el continuar utilizando empleados de carácter contingente es una buena opción para se tome en consideración para una mejor planificación de reclutamiento y selección de nuevos empleados. La cadena de restaurante debe tener presente que los empleados contingentes son el cambio más significativo que existe actualmente en las reorganizaciones de las organizaciones ya que en esta cadena de restaurante la mayoría de los empleados son de carácter contingente. Por lo tanto, se deben implementar métodos de motivación hacia estos empleados para mejorar la satisfacción laboral.

### **5.1 Recomendaciones**

Luego de realizar esta investigación se establecen las siguientes recomendaciones:

- Los supervisores de la cadena de restaurantes de comida rápida deben tener en cuenta diversos factores para una buena planificación en la incorporación de los empleados contingentes: entre estos la motivación a sus empleados, adiestramientos y salarios justos.
- Los supervisores de la cadena de restaurantes deben comprender que el uso de los empleados contingentes los beneficia económicamente, ya que disminuye los costos por beneficios marginales de los empleados.
- La cadena de restaurantes de comida rápida debe establecer un método de otorgación de horario de una forma aleatoria y equitativa, ya que esta es una de las quejas más comentadas por los encuestados. (Ver Apéndice J)
- La cadena de restaurante debe reconocer que en su mayoría sus empleados contingentes son del género femenino por lo que debe de establecer algún sistema de oportunidad de ascenso para equilibrar en algo las posiciones a tiempo regular.

### **5.2 Trabajo Futuro**

- Se debe realizar la investigación en más de una cadena de restaurantes de comida rápida para poder establecer así una comparación entre las cadenas de restaurantes.
- Se debe desarrollar un muestreo aleatorio para que los datos puedan ser generalizados.
- El cuestionario de JDI debe ser contestado por supervisores y no solo por los empleados de servicio en general para obtener así una visión más clara de la satisfacción laboral de todos los empleados.
- Las variables sociodemográficas de ingreso, raza, zona de vivienda y escolaridad de los participantes deben incluirse para mejorar así el perfil de los empleados contingentes en cadena de restaurantes de comida rápida.
- Se debe realizar una investigación donde se compruebe si existe alguna relación entre las variables sociodemográficas de los empleados contingentes y la satisfacción laboral.
- Se debe hacer un estudio donde la muestra de los empleados contingentes y los empleados regulares sea la misma o parecida para establecer mejor una comparación.
- Se debe hacer un estudio donde se comparen los promedios obtenidos con los obtenidos en los estudios de los Estados Unidos.
- El estudio debe ser realizado a nivel de todo Puerto Rico.

## REFERENCIAS

- Acuña, E., (2001). *Análisis Estadísticos de Datos Usando Minitab*. 2da ed. Puerto Rico.
- Allerton, H.E., (1997). *Contingent workers on the rise*. Training and Development, 51,12 (11). Obtenido el 12 de marzo de 2009 de la base de datos Proquest.
- Ávila, H.L., (2006), *Introducción a la metodología de la investigación*. ed. electrónica. Obtenido el 9 de marzo de 2009 de [www.eumed.net/libtod/2006c/203.htm](http://www.eumed.net/libtod/2006c/203.htm)

- Balzer, W. K., Kihm, J. A., Smith, P. C., Irwin, J. L., Bachiochi, P. D., Robie, C., Sinar, E. F., Parra, L. F. (2000). *Users' manual for the Job Descriptive Index (JDI; 1997 version) and the Job in General scales*. In J. M. Stanton and C. D. Crossley (Eds.), *Electronic resources for the JDI and JIG*. Bowling Green, OH: Bowling Green State University.
- Bravo, H. (2006). *El Supervisor Efectivo en Puerto Rico*. Editorial Espuela.
- Calvante, J. (2004). *Satisfacción en el trabajo de los directores de Escuelas Secundarias Públicas*. Tesis PHD, Universidad Autónoma de Barcelona, Bahía Brasil.
- Caudron, S. (1996). *Managing a temporary workforce: to get the best from contingent employers, don't threat them like "temps"*. Black Enterprise. Obtenido el 13 de noviembre de 2006 de [www.findarticles.com/p/articles/mi\\_1365/is\\_n6\\_v26/ai\\_17939098.html](http://www.findarticles.com/p/articles/mi_1365/is_n6_v26/ai_17939098.html)
- Daniel, L. (Febrero, 2006). *Using Temps in Human Resources*. *Human Resources*, 51, (62). Obtenido el 30 de octubre de la base de datos Proquest.
- Dau-Schmidth, K.G. (1995). *The labor market transformed: Adapting labor and employment law to rise to the contingent work force*. *Washington and Lee Law Review*. Obtenido el 13 de noviembre de 2006 de [www.findarticles.com/p/articles/mi\\_qa3655/is\\_199501/ai\\_n811314.html](http://www.findarticles.com/p/articles/mi_qa3655/is_199501/ai_n811314.html)
- David, J. (2005). *The Unexpected Employee and Organizacional Costs of Skilled Contingent Workers*. *Human Resource Planning*, 28, 2, (32). Obtenido el 28 de octubre de 2006, de la base de datos Proquest.
- Di Carpio, N. (1986). *Teorías de la Personalidad*. Interamericana., México.
- Eberhardt, B.J., Shani, A. (1984). The effects of full-time versus part-time employment status on attitudes toward specific organizational characteristics and overall job satisfaction. *Academy of Management Journal (pre-1986)*, 27(000004), 893. Obtenido el 25 de Julio de 2007, de la base de datos ABI/INFORM Global. (ID de Documento: 84845919).
- Eberhardt, B.J., Moser, S.B. (1995). The nature and consequences of part-time work: A test of hypotheses. *Journal of Applied Business Research*, 11(3), 101. Obtenido el 25 de julio de 2007, de la base de datos ABI/INFORM Global. (ID de Documento: 6803044).
- Fenton O Creevy, M. (1995). Moderators of differences in job satisfaction between full-time and part-time female employees: A research note. *Human Resource Management Journal*, 5(5), 75. Obtenido el 25 de Julio de 2007, de la base de datos ABI/INFORM Global. (ID de Documento: 9919354).

- Foot, D. A. (2004). *Temporary Workers: Managing the problem of unscheduled turnover*. *Management Decision*, 42, 7/8, (963). Obtenido el 30 de octubre de 2006 de la base de datos Proquest.
- Guangya, L., (2006). *Predictors of Job Satisfaction among Staff in Assisted Living*. Tesis M.A. Georgia State University.
- Imberman, M. (Enero, 2004). *The Hispanic Work Force: How to deal with diversity: U.S. apparel business should understand the many factors that can distinguish Hispanic employers from those of other backgrounds, and alter management approaches as needed to improve communication, morale and performance*. *Puerto Rico Herald*. Obtenido el 12 de noviembre de 2006 de [www.puertoricoherald.org/issues/2004/vol8n19/Hisp/WorkForce.shtml](http://www.puertoricoherald.org/issues/2004/vol8n19/Hisp/WorkForce.shtml)
- Izaguirre, C. A., Reyes, H.O., (2004). *Satisfacción Laboral en los Empleados de la Región Sanitaria Metropolitana, Tegucigalpa, M.D.C.*, Honduras. Tesis M.S. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.
- J.M. van der Voordt (2004). Productivity and employee satisfaction in flexible workplaces. *Journal of Corporate Real Estate*, 6(2), 133-148. Obtenido el 25 de Julio de 2007, de la base de datos ABI/INFORM Global. (ID de Documento: 649832481).
- Jürgen, B. Rüdiger, K. (2005). *Interim –Management: A Paradox for Leadership Research?* *Management Revue Mering*, 16, 4, (512). Obtenido el 28 de octubre de 2006 de la base de datos Proquest.
- Lachnit, C. (2002). *HR takes charge of contingent staffing*. *Workforce*. Obtenido el 13 de noviembre de 2006 de [www.findarticles.com/p/articles/mi\\_mOFXS/is\\_3\\_81/ai\\_84148631.html](http://www.findarticles.com/p/articles/mi_mOFXS/is_3_81/ai_84148631.html)
- Lefrancois, G. R. (1980). *A Humanistic Closing*. *Psychology*. 324-325 pp. Wadsworth Publishing Company, Belmont California.
- Lefrancois, G. R. (1980). *Humanistics Approaches*. *Psychology*. 324-325 pp. Wadsworth Publishing Company, Belmont California.
- Li-Ping, T.T., Kim, J.K., Li-Na Tang, T. (2002). Endorsement of the money ethic, income, and life satisfaction: A comparison of full-time employees, part-time employees, and non-employed university students. *Journal of Managerial Psychology*, 17(6), 442-467. Obtenido el 25 de julio de 2007, de la base de datos ABI/INFORM Global. (ID de Documento: 256229051).
- Maynard, D.C., Thorsteinson, T.J., Parfyonova, N.M. (2006). Reasons for working part-time: Subgroup differences in job attitudes and turnover intentions. *Career Development International*, 11(2), 145-162. Obtenido el 25 de julio de 2007, de la base de datos ABI/INFORM Global. (ID Documento: 1074258541).

- Miller, M. (s.f.). *Contingent Workers*. Law Layers . Obtenido el 13 de noviembre de 2006 de [http://labor\\_employment\\_law.lawyers.com/common/content/articleid=1.html](http://labor_employment_law.lawyers.com/common/content/articleid=1.html)
- Mitchell, T.R. y Larson, J.R., (1987). *People in Organization: An Introduction to Organizational Behavior* (3ra ed), New York: Mc Graw- Hill.
- Mitlacher, L.W. (2005). *Temporary Agency Work, The Changing Employment Relationship and its Impact on Human Resource Management*. *Management Revue Mering*, 16, 3, (370). Obtenido el 30 de septiembre de 2006 de la base de datos Proquest.
- Part-time nurses have better job satisfaction. (2003). *Nursing Standard*, 17(19), 6. Obtenido el 25 de julio de 2007, de la base de datos ProQuest Nursing & Allied Health Source. (ID de Documento: 304936661).
- Polivka, A.E (1996). *A Profile of Contingent Workers*. *Monthly Labor Review*. Office of Employment Research and Program Development, Bureau of Labor Statistics.
- Rice, E. (2004 a). *Managing the Contingent Workforce*. Innovative Employee Solution. Obtenido el 28 de octubre de 2006 de [www.innovativeemployeesolutions.copm/knowledge/articles\\_04/04-article-04.html](http://www.innovativeemployeesolutions.copm/knowledge/articles_04/04-article-04.html)
- Rice, E. (2004b). *Best Practices in Hiring the Contingent Workforce*. Innovative Employee Solution. Obtenido el 28 de octubre de 2006 de [www.innovativeemployeesolutions.copm/knowledge/articles\\_04/04-article-08.html](http://www.innovativeemployeesolutions.copm/knowledge/articles_04/04-article-08.html)
- Rice, E. (2004c). *Capitalizing on the Contingent Workforce-Outsourcing Benefits Programs for Non-Core Workers Improves Companies Bottom Line*. Innovative Employee Solution. Obtenido el 28 de octubre de 2006 de [www.innovativeemployeesolutions.copm/knowledge/articles\\_04-article29\\_capitalizing.html](http://www.innovativeemployeesolutions.copm/knowledge/articles_04-article29_capitalizing.html)
- Rice, E. (2004d). *Best practices to effectively manage the contingent workforce*. Innovative Employee Solution. Obtenido el 28 de octubre de 2006 de [www.innovativeemployeesolutions.copm/knowledge/articles\\_04-article37\\_conting\\_workforce.html](http://www.innovativeemployeesolutions.copm/knowledge/articles_04-article37_conting_workforce.html)
- Rice, E. (2004e). *Contingent Workforce*. Innovative Employee Solution. Obtenido el 28 de octubre de 2006 de [www.innovativeemployeesolutions.copm/knowledge/articles\\_04-article12.html](http://www.innovativeemployeesolutions.copm/knowledge/articles_04-article12.html)
- Rice, E. (2004f). *Understanding Contingent Law*. Innovative Employee Solution. Obtenido el 28 de octubre de 2006 de [www.innovativeemployeesolutions.copm/knowledge/articles\\_04-article09.html](http://www.innovativeemployeesolutions.copm/knowledge/articles_04-article09.html)

- Rice, E. (2004g). *Classyfing your employees: distiguish between 1099 and W2 workers*. Innovative Employee Solution. Obtenido el 28 de octubre de 2006 de [www.innovativeemployeesolutions.com/knowledge/articles\\_04-article06.html](http://www.innovativeemployeesolutions.com/knowledge/articles_04-article06.html)
- Rice, E. (2004h). *Valuing the Contingent Worker: finding ways to effectively manage seasonal employees*. Innovative Employee Solution. Obtenido el 28 de octubre de 2006 de [www.innovativeemployeesolutions.copm/knowledge/articles\\_04-article05.html](http://www.innovativeemployeesolutions.copm/knowledge/articles_04-article05.html)
- Robbins, S. P. (2003). *Organizational Behavior* (10<sup>ma</sup> ed.). Singapore: Pearson Education
- Rosa, T. (2005). *The fast food industry*. Caribbean Business. Puerto Rico, Septiembre 1, 1,995, p.1-2
- Tansky, J.W.,Gallagher, D.G.,Wetzel, K.W. (1997). The effect of demographics, work status, and relative equity on organizational commitment: Looking among part-time workers. *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 14(3), 315-326. Obtenido el 25 de julio de 2007, de la base de datos ABI/INFORM Global. (ID de Documento: 23208198).
- Thorsteinson, T.J. (2003). Job attitudes of part-time vs. full-time workers: A meta-analytic review. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2 76, 151. Obtenido el 25 de Julio de 2007, de la base de datos, ABI/INFORM Global. (ID Documento: 358316651).

## APÉNDICES

## Apéndice A: Carta de Aceptación del Comité para la Protección de los Seres Humanos en la Investigación (CPSHI)



Elsie Rodríguez <simarierp@gmail.com>

---

### Carta de aprobación Sra. Elsie Rodríguez

2 mensajes

---

Jorge J. Ferrer <jjferrersj@yahoo.com>

13 de marzo de 2008 9:37

Para: simarierp@gmail.com, CPSHI <investigacion\_comite@yahoo.com>

Cc: jferrersj@yahoo.com, Jorge Ferrer <jferrer@uprm.edu>, Dafne Javier <djavier@uprm.edu>, mnieto@uprm.edu, Cristina Pomales <cpomales@uprm.edu>, jomartinez@uprm.edu, agostharv@prtc.net, Mildred Chaparro <mildred.chaparro@gmail.com>

**Estimada Sra. Rodríguez, le envío copia electrónica de la carta de aprobación que le enviaremos por correo próximamente.**

**Jorge J. Ferrer, PhD  
Presidente CPSHI**

**Universidad de Puerto Rico en Mayagüez  
Decanato de Asuntos Académicos  
Comité para la Protección de los Seres Humanos en la Investigación**

07-08 ER 02

13 de marzo de 2008

Sra. Elsie M. Rodríguez  
HC-01 Box 9517  
Cabo Rojo, P. R., 00623

Estimada Sra. Rodríguez:

He revisado atentamente su solicitud de revisión enmendada del proyecto de investigación titulado *Índice de satisfacción laboral de los empleados contingentes en tiendas por departamentos en el área suroeste de Puerto Rico*. La solicitud enmendada está fechada el 3 de marzo de 2008 y se recibió en nuestra oficina el 4 de marzo de 2008.

Entiendo que usted ha atendido las preocupaciones que el CPSHI expresó en nuestra carta del 11 de diciembre de 2007. Por lo tanto, el CPSHI concede gustosamente la aprobación de su proyecto. Dicha aprobación se extiende desde el 14 de marzo de 2008 hasta el 14 de marzo de 2009. Quiero enfatizar que la hoja de datos demográficos se debe mantener en todo momento separada del *Cuestionario de satisfacción laboral*, de tal manera que se custodie mejor la confidencialidad de los participantes y se garantice la anonimidad de los cuestionarios que usted promete. Le recuerdo, además, que cualquier modificación sustancial en la participación de los sujetos humanos requeriría una nueva revisión por parte de este Comité.

Con mis mejores deseos de éxito en su proyecto de investigación, me es grato quedar a sus órdenes para cualquier clarificación o asistencia ulterior, si así usted lo estimase conveniente.

Atentamente,

Jorge J. Ferrer, Ph.D.  
Presidente CPSHI  
UPR en Mayagüez

Cc. Dra. Yolanda Ruiz  
Dra. Dafne Javier

**Apéndice B: Carta a la Profesora Dafne Javier, Presidenta CPSHI,  
Cambio de Industria**

7 de noviembre de 2008  
Cabo Rojo, P.R.

**Estimada Dra. Dafne Javier:**  
Presidenta CPSHI

Saludos Cordiales. Mi nombre es Elsie M. Rodríguez Palermo y actualmente estoy realizando mi Tesis de Maestría en Recursos Humanos con empleados contingentes. Le escribo para notificarle que mi Proyecto de Investigación ha tenido un ligero cambio, pero solo de la industria a utilizar en

cuanto a la metodología, instrumento y todo lo demás continua de la misma manera. El título de mi Tesis era *Índice de Satisfacción Laboral en Empleados Contingentes en Tiendas por Departamentos del Área Suroeste de Puerto Rico*. Ahora en vez de usar las tiendas por departamentos estaré utilizando a la Cadena de Restaurantes de Comida Rápida El Mesón, esto ante la negativa de las empresas a concederme el permiso de investigación, el cual estuve solicitando en varias de éstas, por más de seis meses. En la carta recibida con fecha del 13 de marzo de 2007 del Dr. Ferrer, se me indicó que de tener cualquier cambio se informara y que no era necesario llenar la solicitud de revisión a menos que fuera un cambio sustancial. Entiendo que el haber cambiado de industria no tiene ningún efecto en el desarrollo de mi investigación, por lo que solo le notifico este cambio. Estaré recopilando los datos a finales de este mes de noviembre finalizando en el mes de diciembre, para así cumplir con la fecha límite expresada en esta carta la cual vence el próximo 14 de marzo de 2009.

De tener cualquier duda no dude en comunicarse conmigo al 787-317-5203, 787-851-0572 o a mi correo electrónico [simarierp@gmail.com](mailto:simarierp@gmail.com).

Muy cordialmente;

---

Elsie M. Rodríguez Palermo  
802-99-6709

CC: Dra. Yolanda Ruiz  
Profesor Héctor Bravo

**P.S.** Adjunto Carta de Aprobación Citada en esta Carta

## **Apéndice C: Carta Solicitud de Permiso a Cadena de Restaurantes**

6 de octubre de 2008  
Cabo Rojo, P.R.

**Sra. Maricarmen Peña**  
Gerente de Recursos Humanos  
Cadena de Restaurante del Área Suroeste

Saludos Cordiales:

En este momento me encuentro realizando mis estudios de Maestría en Administración de Empresas con Especialidad en Recursos Humanos en la Universidad de Puerto Rico, Recinto

Universitario de Mayagüez. Como requisito de graduación estoy realizando una investigación relacionada a los empleados contingentes (empleados temporeros, a tiempo parcial y por contrato) y la satisfacción laboral de estos empleados.

Por medio de esta carta estoy solicitando la autorización a utilizar como muestra a sus empleados. El cuestionario a utilizarse fue aprobado por el Comité Regulador de Experimentación con Seres Humanos del Recinto Universitario de Mayagüez. El cuestionario en general consta de cinco partes que describen el ambiente de trabajo en donde el participante contestará si es esa su realidad en su ambiente de trabajo, si no es realidad o si está indeciso. La investigación será en entera confidencialidad y no existirá manera alguna de identificación de alguno de los participantes.

Mi interés en realizar esta investigación en su facilidad es porque reconozco que es una parte fundamental en la economía de Puerto Rico, por lo que utilizar como participantes a sus empleados me ayudaría en el análisis del impacto si alguno del uso de los empleados contingentes en la satisfacción laboral.

De usted acceder a esta solicitud me comprometo a enviarle los resultados de esta investigación para que puedan utilizarlos en su organización como referencia. Pueden informarme su decisión comunicándose por escrito a la siguiente dirección electrónica [simarierp@gmail.com](mailto:simarierp@gmail.com) . También a la dirección postal P.O. Box 694 Cabo Rojo, P.R. 00623. Me gustaría contar con su apoyo para poder cumplir con los requisitos académicos del Programa Graduado de Administración de Empresas del Recinto Universitario de Mayagüez.

Muy cordialmente;

---

**Elsie M. Rodríguez Palermo**  
Investigadora (Estudiante MBA UPRM)  
Teléfono (787)-317-5203, (787)-519-5685

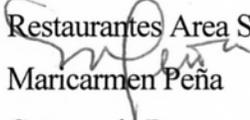
**Apéndice D: Carta Aceptación de la Cadena de Restaurantes de  
Comida Rápida**



# Memo

Para: Gerenciales y empleados en general

Restaurantes Area Suroeste

De:  Maricarmen Peña

Gerente de Recursos Humanos

Fecha: 10/20/08

Re: Cuestionario Satisfacción Laboral

---

Sirva la presente para autorizar a Elsie M. Rodríguez Palermo, estudiante del Programa de Estudios Graduados de Administración de Empresas del Recinto Universitario de Mayagüez, a administrar al personal de los restaurantes de  un cuestionario sobre la satisfacción laboral en el empleo. La participación en el mismo es voluntaria y confidencial y no debe interferir con el buen y normal funcionamiento del restaurante. De tener alguna duda o pregunta sobre lo anterior expuesto, favor comunicarse con nosotros a su conveniencia.

## **Apéndice E: Hoja de Consentimiento Informado**



UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO  
RECINTO UNIVERSITARIO DE MAYAGÜEZ  
COLEGIO DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

## Hoja de Consentimiento Informado

El siguiente cuestionario será utilizado para la realización de la tesis titulada, *Índice de Satisfacción Laboral de los Empleados Contingentes en Cadena de Restaurantes del Área Suroeste de Puerto Rico*, a ser creada por la estudiante Elsie M. Rodríguez Palermo. Toda la información en este cuestionario es confidencial y solo será utilizada para propósitos educativos. Cabe destacar que la participación en este estudio es libre y voluntaria y que luego de haber aceptado participar el participante tiene el derecho de retirarse en cualquier etapa de la investigación. Si tiene alguna pregunta o duda puede comunicarse con Elsie M. Rodríguez Palermo al (787)317-5203 o a [simarie\\_rz@yahoo.com](mailto:simarie_rz@yahoo.com). Puede además contactar al Profesor Héctor Bravo al (787)832-4040 x.3495 o a la Dra. Yolanda Ruiz, directora del Departamento de Estudios Graduados de Administración de Empresas al (787)832-4040 x. 3887.

### Cláusula de Consentimiento

He leído el contenido de esta hoja de consentimiento y he escuchado la explicación dada por la investigadora. Se me ha dado la oportunidad de hacer preguntas acerca de este proyecto y las mismas me han sido contestadas a mi satisfacción. Mi firma en este documento certifica que soy mayor de edad, que tengo capacidad legal para consentir y que consiento participar.

---

Firma del Participante

---

Fecha

---

Elsie M. Rodríguez Palermo  
Investigadora

## **Apéndice F: Cuestionario de Satisfacción Laboral (JDI)**

Universidad de Puerto Rico  
Recinto Universitario de Mayagüez  
Estudios Graduados

## Cuestionario sobre Satisfacción Laboral

Para propósitos de este cuestionario, se conoce como **satisfacción laboral** a la medida en que son satisfechas determinadas necesidades del trabajador y el grado en que éste ve realizadas las diferentes aspiraciones que puede tener en su trabajo, ya sean de tipo social, personal, económico o higiénico

Piense en el trabajo que desempeña actualmente. ¿Son las siguientes descripciones de su trabajo ciertas?

En el espacio provisto frente para cada uno de las siguientes palabras o frases, circule: el número 1 para “Si” si describe a su trabajo, el número 2 para “No” si no lo describe, o el número 3 si no puede decidir.

1 para “Si” si describe a su trabajo

2 para “No” si no lo describe

3 para “?” si no puede decidir

### EL TRABAJO EN SU EMPLEO ACTUAL

	Si	No	¿		Si	No	¿
Fascinante	1	2	3	Es adecuado para cubrir los gastos normales	1	2	3
Rutinario	1	2	3	Es justo	1	2	3
Produce Satisfacción	1	2	3	A duras penas se vive del sueldo	1	2	3
Aburrido	1	2	3	Es malo	1	2	3
Bueno	1	2	3	Me permite darme lujos	1	2	3
Creativo	1	2	3	Es inseguro	1	2	3
Respetado	1	2	3	Es menos de lo que me merezco	1	2	3
Incomodo	1	2	3	Me pagan bien	1	2	3
Placentero	1	2	3	Me pagan mal	1	2	3
Útil	1	2	3				
Cansado	1	2	3				
Saludable	1	2	3				
Presenta un reto	1	2	3				
Hay demasiado que hacer	1	2	3				
Frustrante	1	2	3				
Sencillo	1	2	3				
Repetitivo	1	2	3				
Da un sentido de realización	1	2	3				

### SU SUELDO ACTUAL

Piense en su sueldo actual. ¿Son las siguientes descripciones de su sueldo ciertas?

### SUS OPORTUNIDADES DE ASCENSO

Piense en las oportunidades de ascenso con que Ud. cuenta ahora.

¿Son las siguientes descripciones de esas oportunidades ciertas?

	Si	No	¿
Hay buenas oportunidades de ascenso	1	2	3
Las oportunidades son algo limitadas	1	2	3
Los ascensos están basados en las habilidades de cada uno	1	2	3
Este es un trabajo sin futuro	1	2	3
Tengo buenas posibilidades de ascenso	1	2	3

El sistema de ascenso es injusto	1	2	3
Los ascensos son pocos frecuentes	1	2	3
Hay ascensos con regularidad	1	2	3
Las posibilidades de ascensos son mas o menos buenas	1	2	3

### SUPERVISION

Piense en el tipo de supervisión que Ud. recibe en el trabajo actual.

¿Son las siguientes descripciones de esa supervisión ciertas?

	Si	No	¿
Me pide mi opinión	1	2	3
Es difícil de complacer	1	2	3
Es descortés	1	2	3
Reconoce el trabajo bien hecho	1	2	3
Tiene tacto	1	2	3
Es influyente	1	2	3
Se mantiene al día	1	2	3
No supervisa suficientemente	1	2	3
Tienes sus preferidos	1	2	3
Me dice como va mi trabajo	1	2	3
Me molesta	1	2	3
Es obstinado u obstinada	1	2	3
Conoce el trabajo muy bien	1	2	3
Es malo o mala	1	2	3
Es inteligente	1	2	3
No planifica bien	1	2	3
Esta cerca cuando se le necesita	1	2	3
Es vago o vaga	1	2	3

### SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO

Piense en la mayoría de las personas con quien Ud. trabaja ahora o en las personas con quien Ud. trata en conexión con su trabajo. ¿Son las siguientes descripciones de esas personas ciertas?

	Si	No	¿
Estimulantes	1	2	3
Aburridos	1	2	3
Lentos	1	2	3
Serviciales	1	2	3
Es lento comprendiendo	1	2	3
Responsables	1	2	3
Rápidos	1	2	3
Inteligentes	1	2	3
Es fácil de hacer enemigos	1	2	3
Hablan demasiado	1	2	3
Listos	1	2	3
Vagos	1	2	3
Desagradables	1	2	3
Chismosos	1	2	3
Activos	1	2	3
Tienen intereses limitados	1	2	3
Leales	1	2	3
Obstinados	1	2	3

### SATISFACCION EN GENERAL

En la siguiente pregunta marque cuan satisfecho se encuentra en general en términos de su empleo actual. En la escala el 1 significa muy insatisfecho y 5 muy satisfecho.

1      2      3      4      5

### COMENTARIOS ADICIONALES

---



---



---



---



---

## **Apéndice G: Variables Demográficas**

Universidad de Puerto Rico  
Recinto Universitario de Mayagüez  
Estudios Graduados  
Administración de Empresas

### **Variables Demográficas**

Género  Femenino  Masculino

Edad \_\_\_\_\_

Estado Civil \_\_\_\_\_

Puesto \_\_\_\_\_

Empleado Contingente (a tiempo parcial, temporero o por contrato)  Sí  No

Años en el Empleo \_\_\_\_\_

## **Apéndice H: Codificación del Cuestionario**

Universidad de Puerto Rico  
Recinto Universitario de Mayagüez  
Estudios Graduados

## Cuestionario sobre Satisfacción Laboral

Para propósitos de este cuestionario, se conoce como **satisfacción laboral** a la medida en que son satisfechas determinadas necesidades del trabajador y el grado en que éste ve realizadas las diferentes aspiraciones que puede tener en su trabajo, ya sean de tipo social, personal, económico o higiénico

---

Piense en el trabajo que desempeña actualmente. ¿Son las siguientes descripciones de su trabajo ciertas?

En el espacio provisto frente para cada uno de las siguientes palabras o frases, circule: el número 1 para “Si” si describe a su trabajo, el número 2 para “No” si no lo describe, o el número 3 si no puede decidir.

1 para “Si” si describe a su trabajo

2 para “No” si no lo describe

3 para “?” si no puede decidir

---

### EL TRABAJO EN SU EMPLEO ACTUAL

	Si	No	¿
Fascinante	1	2	3
Rutinario	1	2	3
Produce Satisfacción	1	2	3
Aburrido	1	2	3
Bueno	1	2	3
Creativo	1	2	3
Respetado	1	2	3
Incomodo	1	2	3
Placentero	1	2	3
Útil	1	2	3
Cansado	1	2	3
Saludable	1	2	3
Presenta un reto	1	2	3
Hay demasiado que hacer	1	2	3
Frustrante	1	2	3
Sencillo	1	2	3
Repetitivo	1	2	3
Da un sentido de realización	1	2	3

### SU SUELDO ACTUAL

Piense en su sueldo actual. ¿Son las siguientes descripciones de su sueldo ciertas?

	Si	No	¿
Es adecuado para cubrir los gastos normales	1	2	3
Es justo	1	2	3
A duras penas se vive del sueldo	1	2	3
Es malo	1	2	3
Me permite darme lujos	1	2	3
Es inseguro	1	2	3
Es menos de lo que me merezco	1	2	3
Me pagan bien	1	2	3
Me pagan mal	1	2	3

Piense en las oportunidades de ascenso con que Ud. cuenta ahora.

### SUS OPORTUNIDADES DE ASCENSO

¿Son las siguientes descripciones de esas oportunidades ciertas?

	Si	No	¿
Hay buenas oportunidades de ascenso	1	2	3
Las oportunidades son algo limitadas	1	2	3
Los ascensos están basados en las habilidades de cada uno	1	2	3
Este es un trabajo sin futuro	1	2	3
Tengo buenas posibilidades de ascenso	1	2	3
El sistema de ascenso es injusto	1	2	3
Los ascensos son pocos frecuentes	1	2	3
Hay ascensos con regularidad	1	2	3
Las posibilidades de ascensos son mas o menos buenas	1	2	3

### SUPERVISION

Piense en el tipo de supervisión que Ud. recibe en el trabajo actual.

¿Son las siguientes descripciones de esa supervisión ciertas?

	Si	No	¿
Me pide mi opinión	1	2	3
Es difícil de complacer	1	2	3
Es descortés	1	2	3
Reconoce el trabajo bien hecho	1	2	3
Tiene tacto	1	2	3
Es influyente	1	2	3
Se mantiene al día	1	2	3
No supervisa suficientemente	1	2	3
Tienes sus preferidos	1	2	3
Me dice como va mi trabajo	1	2	3
Me molesta	1	2	3
Es obstinado u obstinada	1	2	3
Conoce el trabajo muy bien	1	2	3
Es malo o mala	1	2	3
Es inteligente	1	2	3
No planifica bien	1	2	3
Esta cerca cuando se le necesita	1	2	3
Es vago o vaga	1	2	3

### SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO

Piense en la mayoría de las personas con quien Ud. trabaja ahora o en las personas con quien Ud. trata en conexión con su trabajo. ¿Son las siguientes descripciones de esas personas ciertas?

	Si	No	¿
Estimulantes	1	2	3
Aburridos	1	2	3
Lentos	1	2	3
Serviciales	1	2	3
Es lento comprendiendo	1	2	3
Responsables	1	2	3
Rápidos	1	2	3
Inteligentes	1	2	3
Es fácil de hacer enemigos	1	2	3
Hablan demasiado	1	2	3
Listos	1	2	3
Vagos	1	2	3
Desagradables	1	2	3
Chismosos	1	2	3
Activos	1	2	3
Tienen intereses limitados	1	2	3
Leales	1	2	3
Obstinados	1	2	3

### SATISFACCION EN GENERAL

En la siguiente pregunta marque cuan satisfecho se encuentra en general en términos de su empleo actual. En la escala el 1 significa muy insatisfecho y 5 muy satisfecho.

1      2      3      4      5

### COMENTARIOS ADICIONALES

---



---



---



---



---

## **Apéndice I: Tablas de Frecuencias**

### **Frequency Table**

**Fascinante**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No describe mi trabajo	27	30.7	30.7	30.7
	Indeciso	12	13.6	13.6	44.3
	Si describe mi trabajo	49	55.7	55.7	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

**Rutinario**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No describe mi trabajo	62	70.5	70.5	70.5
	Indeciso	10	11.4	11.4	81.8
	Si describe mi trabajo	16	18.2	18.2	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

**Produce Satisfacción**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No describe mi trabajo	10	11.4	11.4	11.4
	Indeciso	16	18.2	18.2	29.5
	Si describe mi trabajo	62	70.5	70.5	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

**Aburrido**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
No describe mi trabajo	10	11.4	11.4	11.4
Indeciso	11	12.5	12.5	23.9
Si describe mi trabajo	67	76.1	76.1	100.0
Total	88	100.0	100.0	

**Bueno**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
No describe mi trabajo	11	12.5	12.5	12.5
Indeciso	8	9.1	9.1	21.6
Si describe mi trabajo	69	78.4	78.4	100.0
Total	88	100.0	100.0	

**Creativo**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
No describe mi trabajo	27	30.7	30.7	30.7
Indeciso	14	15.9	15.9	46.6
Si describe mi trabajo	47	53.4	53.4	100.0
Total	88	100.0	100.0	

**Respetado**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No describe mi trabajo	16	18.2	18.2	18.2
	Indeciso	9	10.2	10.2	28.4
	Si describe mi trabajo	63	71.6	71.6	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

**Incomodo**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No describe mi trabajo	18	20.5	20.5	20.5
	Indeciso	18	20.5	20.5	40.9
	Si describe mi trabajo	52	59.1	59.1	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

**Placentero**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No describe mi trabajo	29	33.0	33.0	33.0
	Indeciso	17	19.3	19.3	52.3
	Si describe mi trabajo	42	47.7	47.7	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

**Útil**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No describe mi trabajo	10	11.4	11.4	11.4
	Indeciso	10	11.4	11.4	22.7
	Si describe mi trabajo	68	77.3	77.3	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

**Cansado**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No describe mi trabajo	45	51.1	51.1	51.1
	Indeciso	9	10.2	10.2	61.4
	Si describe mi trabajo	34	38.6	38.6	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

**Saludable**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No describe mi trabajo	19	21.6	21.6	21.6
	Indeciso	16	18.2	18.2	39.8
	Si describe mi trabajo	53	60.2	60.2	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

**Presenta Reto**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No describe mi trabajo	14	15.9	15.9	15.9
	Indeciso	8	9.1	9.1	25.0
	Si describe mi trabajo	66	75.0	75.0	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

**Demasiado que Hacer**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No describe mi trabajo	61	69.3	69.3	69.3
	Indeciso	10	11.4	11.4	80.7
	Si describe mi trabajo	17	19.3	19.3	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

**Frustrante**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No describe mi trabajo	13	14.8	14.8	14.8
	Indeciso	18	20.5	20.5	35.2
	Si describe mi trabajo	57	64.8	64.8	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

**Sencillo**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No describe mi trabajo	51	58.0	58.0	58.0
	Indeciso	10	11.4	11.4	69.3
	Si describe mi trabajo	27	30.7	30.7	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

**Repetitivo**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No describe mi trabajo	57	64.8	64.8	64.8
	Indeciso	8	9.1	9.1	73.9
	Si describe mi trabajo	23	26.1	26.1	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

**Da Sentido Realización**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No describe mi trabajo	22	25.0	25.0	25.0
	Indeciso	11	12.5	12.5	37.5
	Si describe mi trabajo	55	62.5	62.5	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

**Adecuado para Cubrir Gastos**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No describe mi trabajo	38	43.2	43.2	43.2
	Indeciso	14	15.9	15.9	59.1
	Si describe mi trabajo	36	40.9	40.9	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

**Justo**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No describe mi trabajo	27	30.7	30.7	30.7
	Indeciso	18	20.5	20.5	51.1
	Si describe mi trabajo	43	48.9	48.9	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

**Se Vive del Sueldo**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No describe mi trabajo	39	44.3	44.3	44.3
	Indeciso	15	17.0	17.0	61.4
	Si describe mi trabajo	34	38.6	38.6	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

**El sueldo Es Malo**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No describe mi trabajo	7	8.0	8.0	8.0
	Indeciso	14	15.9	15.9	23.9
	Si describe mi trabajo	67	76.1	76.1	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

**Permite Darne Lujos**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No describe mi trabajo	60	68.2	68.2	68.2
	Indeciso	8	9.1	9.1	77.3
	Si describe mi trabajo	20	22.7	22.7	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

**Inseguro**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No describe mi trabajo	22	25.0	25.0	25.0
	Indeciso	10	11.4	11.4	36.4
	Si describe mi trabajo	56	63.6	63.6	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

**Menos de lo que Merezco**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No describe mi trabajo	29	33.0	33.0	33.0
	Indeciso	13	14.8	14.8	47.7
	Si describe mi trabajo	46	52.3	52.3	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

**Pagan Bien**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No describe mi trabajo	20	22.7	22.7	22.7
	Indeciso	16	18.2	18.2	40.9
	Si describe mi trabajo	52	59.1	59.1	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

**Pagan Mal**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No describe mi trabajo	16	18.2	18.2	18.2
	Indeciso	16	18.2	18.2	36.4
	Si describe mi trabajo	56	63.6	63.6	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

**Hay Buenas Oportunidades Ascenso**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No describe mi trabajo	24	27.3	27.3	27.3
	Indeciso	19	21.6	21.6	48.9
	Si describe mi trabajo	45	51.1	51.1	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

**Oportunidades Limitadas**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No describe mi trabajo	36	40.9	40.9	40.9
	Indeciso	18	20.5	20.5	61.4
	Si describe mi trabajo	34	38.6	38.6	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

**Ascensos Basados en Habilidades**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No describe mi trabajo	13	14.8	14.8	14.8
	Indeciso	9	10.2	10.2	25.0
	Si describe mi trabajo	66	75.0	75.0	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

**Trabajo Sin Futuro**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No describe mi trabajo	16	18.2	18.2	18.2
	Indeciso	16	18.2	18.2	36.4
	Si describe mi trabajo	56	63.6	63.6	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

**Buenas Posibilidades Ascenso**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No describe mi trabajo	21	23.9	23.9	23.9
	Indeciso	32	36.4	36.4	60.2
	Si describe mi trabajo	35	39.8	39.8	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

**Sistema Ascenso Injusto**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No describe mi trabajo	20	22.7	22.7	22.7
	Indeciso	23	26.1	26.1	48.9
	Si describe mi trabajo	45	51.1	51.1	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

**Ascensos Pocos Frecuentes**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No describe mi trabajo	49	55.7	55.7	55.7
	Indeciso	21	23.9	23.9	79.5
	Si describe mi trabajo	18	20.5	20.5	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

**Ascensos Con Regularidad**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No describe mi trabajo	50	56.8	56.8	56.8
	Indeciso	17	19.3	19.3	76.1
	Si describe mi trabajo	21	23.9	23.9	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

**Posibilidades de Ascensos Mas o Menos Buenas**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No describe mi trabajo	25	28.4	28.4	28.4
	Indeciso	31	35.2	35.2	63.6
	Si describe mi trabajo	32	36.4	36.4	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

**Pide Opinión**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No describe mi trabajo	39	44.3	44.3	44.3
	Indeciso	11	12.5	12.5	56.8
	Si describe mi trabajo	38	43.2	43.2	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

**Difícil de Complacer**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No describe mi trabajo	26	29.5	29.5	29.5
	Indeciso	7	8.0	8.0	37.5
	Si describe mi trabajo	55	62.5	62.5	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

**Es Descortés**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No describe mi trabajo	13	14.8	14.8	14.8
	Indeciso	5	5.7	5.7	20.5
	Si describe mi trabajo	70	79.5	79.5	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

**Reconoce Trabajo Bien Hecho**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No describe mi trabajo	18	20.5	20.5	20.5
	Indeciso	10	11.4	11.4	31.8
	Si describe mi trabajo	60	68.2	68.2	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

**Tiene Tacto**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No describe mi trabajo	24	27.3	27.3	27.3
	Indeciso	14	15.9	15.9	43.2
	Si describe mi trabajo	50	56.8	56.8	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

**Influyente**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No describe mi trabajo	21	23.9	23.9	23.9
	Indeciso	18	20.5	20.5	44.3
	Si describe mi trabajo	49	55.7	55.7	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

**Se Mantiene al Dia**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No describe mi trabajo	7	8.0	8.0	8.0
	Indeciso	5	5.7	5.7	13.6
	Si describe mi trabajo	76	86.4	86.4	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

**No Supervisa Suficientemente**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No describe mi trabajo	21	23.9	23.9	23.9
	Indeciso	10	11.4	11.4	35.2
	Si describe mi trabajo	57	64.8	64.8	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

**Tiene Sus Preferidos**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No describe mi trabajo	33	37.5	37.5	37.5
	Indeciso	11	12.5	12.5	50.0
	Si describe mi trabajo	44	50.0	50.0	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

**Dice como va Mi Trabajo**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No describe mi trabajo	25	28.4	28.4	28.4
	Indeciso	9	10.2	10.2	38.6
	Si describe mi trabajo	54	61.4	61.4	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

**Me Molesta**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No describe mi trabajo	10	11.4	11.4	11.4
	Indeciso	13	14.8	14.8	26.1
	Si describe mi trabajo	65	73.9	73.9	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

**Es Obstinado**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No describe mi trabajo	13	14.8	14.8	14.8
	Indeciso	19	21.6	21.6	36.4
	Si describe mi trabajo	56	63.6	63.6	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

**Conoce el Trabajo Muy Bien**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No describe mi trabajo	9	10.2	10.2	10.2
	Indeciso	6	6.8	6.8	17.0
	Si describe mi trabajo	73	83.0	83.0	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

**Es Malo(a)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No describe mi trabajo	8	9.1	9.1	9.1
	Indeciso	10	11.4	11.4	20.5
	Si describe mi trabajo	70	79.5	79.5	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

**Inteligente**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No describe mi trabajo	12	13.6	13.6	13.6
	Indeciso	13	14.8	14.8	28.4
	Si describe mi trabajo	63	71.6	71.6	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

**No Planifica Bien**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No describe mi trabajo	17	19.3	19.3	19.3
	Indeciso	19	21.6	21.6	40.9
	Si describe mi trabajo	52	59.1	59.1	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

**Esta Cerca Cuando se le Necesita**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No describe mi trabajo	13	14.8	14.8	14.8
	Indeciso	8	9.1	9.1	23.9
	Si describe mi trabajo	67	76.1	76.1	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

**Vago(a)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No describe mi trabajo	5	5.7	5.7	5.7
	Indeciso	10	11.4	11.4	17.0
	Si describe mi trabajo	73	83.0	83.0	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

**Estimulantes**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No describe mi trabajo	31	35.2	35.2	35.2
	Indeciso	15	17.0	17.0	52.3
	Si describe mi trabajo	42	47.7	47.7	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

**Aburridos**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No describe mi trabajo	7	8.0	8.0	8.0
	Indeciso	9	10.2	10.2	18.2
	Si describe mi trabajo	72	81.8	81.8	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

**Lentos**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No describe mi trabajo	15	17.0	17.0	17.0
	Indeciso	24	27.3	27.3	44.3
	Si describe mi trabajo	49	55.7	55.7	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

**Serviciales**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No describe mi trabajo	12	13.6	13.6	13.6
	Indeciso	10	11.4	11.4	25.0
	Si describe mi trabajo	66	75.0	75.0	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

**Lento Comprendiendo**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No describe mi trabajo	10	11.4	11.4	11.4
	Indeciso	18	20.5	20.5	31.8
	Si describe mi trabajo	60	68.2	68.2	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

**Responsable**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No describe mi trabajo	16	18.2	18.2	18.2
	Indeciso	16	18.2	18.2	36.4
	Si describe mi trabajo	56	63.6	63.6	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

**Rápidos**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No describe mi trabajo	12	13.6	13.6	13.6
	Indeciso	17	19.3	19.3	33.0
	Si describe mi trabajo	59	67.0	67.0	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

**Inteligentes**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No describe mi trabajo	9	10.2	10.2	10.2
	Indeciso	16	18.2	18.2	28.4
	Si describe mi trabajo	63	71.6	71.6	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

**Fácil de Hacer Enemigos**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No describe mi trabajo	21	23.9	23.9	23.9
	Indeciso	13	14.8	14.8	38.6
	Si describe mi trabajo	54	61.4	61.4	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

**Hablan Demasiado**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No describe mi trabajo	37	42.0	42.0
	Indeciso	14	15.9	58.0
	Si describe mi trabajo	37	42.0	100.0
	Total	88	100.0	

**Listos**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No describe mi trabajo	8	9.1	9.1
	Indeciso	13	14.8	23.9
	Si describe mi trabajo	67	76.1	100.0
	Total	88	100.0	

**Vagos**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No describe mi trabajo	18	20.5	20.5
	Indeciso	12	13.6	34.1
	Si describe mi trabajo	58	65.9	100.0
	Total	88	100.0	

**Desagradables**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No describe mi trabajo	9	10.2	10.2	10.2
	Indeciso	9	10.2	10.2	20.5
	Si describe mi trabajo	70	79.5	79.5	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

**Chismosos**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No describe mi trabajo	40	45.5	45.5	45.5
	Indeciso	19	21.6	21.6	67.0
	Si describe mi trabajo	29	33.0	33.0	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

**Activos**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No describe mi trabajo	9	10.2	10.2	10.2
	Indeciso	15	17.0	17.0	27.3
	Si describe mi trabajo	64	72.7	72.7	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

**Tienen Intereses Limitados**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No describe mi trabajo	42	47.7	47.7	47.7
	Indeciso	15	17.0	17.0	64.8
	Si describe mi trabajo	31	35.2	35.2	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

**Leales**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No describe mi trabajo	29	33.0	33.0	33.0
	Indeciso	22	25.0	25.0	58.0
	Si describe mi trabajo	37	42.0	42.0	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

**Obstinados**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No describe mi trabajo	16	18.2	18.2	18.2
	Indeciso	28	31.8	31.8	50.0
	Si describe mi trabajo	44	50.0	50.0	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

**Empleado contingente**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sí	72	81.8	81.8	81.8
	No	16	18.2	18.2	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

**Satisfacción En General**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy Insatisfecho	6	6.8	7.1	7.1
	Insatisfecho	6	6.8	7.1	14.3
	Ni Satisfecho Ni Insatisfecho	19	21.6	22.6	36.9
	Satisfecho	34	38.6	40.5	77.4
	Muy Satisfecho	19	21.6	22.6	100.0
	Total	84	95.5	100.0	
Missing	System	4	4.5		
Total		88	100.0		

## **Apéndice J: Comentarios Adicionales de los Empleados**

### **Comentarios de los Empleados**

- Yo encuentro que todo se basa en el modo de cada uno de trabajar.
- Seguir trabajando y picharles a los bochincheros.
- Toda empresa de comida rápida tiene mucha labor en el servicio y la limpieza, hay que tener un negocio listo y preparado para un buen servicio al cliente.
- La compañía es una muy buena y tiene muchos beneficios, pero el compañerismo es fatal, hay mucha envidia, chisme y entiendo que si le dieran seguimiento justo y tomaran la acción correcta mejoraríamos. Vamos a trabajar como una verdadera familia.
- Me gusta mi trabajo, pero hay áreas que tratan a uno mal y eso tiene que cambiar. Porque si nosotros estamos bien en un empleo todo sale a la perfección y eso queremos que todo salga de calidad.
- Creo que deberíamos aprender a tener un poco mas de tacto. Todos somos humanos, cometemos errores, pero son más las cosas buenas por las que podemos agradecer.
- Llevo varios años en la compañía y la calidad de los empleados no es la misma de cuando comencé en la compañía, los empleados no son los mismos.
- Me gustaría que me agregaran más las horas. Adicional es un buen trabajo aunque es fuerte.
- Deberían de preocuparse por las inquietudes de los empleados y las preocupaciones de estos, un poco de compañerismo y ver que el empleado es el que está ahí todos los días haciendo la venta para otro, pero no hay aunque sea un elogio de satisfacción.
- Excepto por el sueldo.
- Fue un cuestionario de mucha ayuda y conocimiento hacia uno mismo. Espero que le sirva y que mis contestaciones les ayuden en lo que buscan. Fueron contestaciones honestas. Éxito.

- El éxito en una empresa está en como se trate al empleado. Esto se refleja en como este trata al cliente. Por consiguiente el cliente se siente igual y decide si se queda y vuelve o si no vuelve. Es una cadena de reflejos.
- Encuentro que hay mucha preferencia y que a todos los empleados deberían tratarlos por igual, porque hacemos el mismo trabajo y la Asistente de Servicio no se debería sentir superior a los demás empleados por tener camisa blanca porque ella no es mejor que los demás empleados.
- Me siento insatisfecho por las preferencias, porque no valoran el trabajo de uno, le dan pocas horas etcétera.
- Me siento muy satisfecha y complacida con mis superiores, he aprendido mucho y puedo aprender mas, son jefes muy respetuosos y cooperadores.