

Grado de Relaciones Laborales y Recursos Humanos
UNIVERSIDAD DE VALLADOLID
Facultad de Ciencias del Trabajo



ESTUDIO DE LAS PRINCIPALES VARIABLES EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Autora: Begoña Losada Rastrilla

Año académico 2013/2014

Contenido

- 1** **Introducción 3**
 - 1.1** **Objetivo y Metodología 3**
- 2** **Descripción de un Departamento de RRHH 4**
 - 2.1** **Presentación de la Empresa 4**
 - 2.2** **Funciones y Objetivos del Departamento de RRHH 4**
 - 2.3** **Organigrama 5**
 - 2.4** **Diseño y Selección del Personal..... 6**
- 3** **Estudio de la Satisfacción del Personal..... 11**
 - 3.1** **Encuesta de Satisfacción 14**
 - 3.2** **Análisis de los Resultados de la Encuesta..... 14**
 - 3.3** **Análisis de los Resultados por Centros de Trabajo 19**
- 4** **Estudio del Absentismo..... 23**
 - 4.1** **Análisis Cruzados 25**
- 5** **Conclusiones..... 28**
- 6** **Bibliografía 30**
 - Anexo 1 31**
 - Anexo 2 32**
 - Anexo 3 34**
 - Anexo 4 35**
 - Anexo 5 36**
 - Anexo 6 37**
 - Anexo 7 39**
 - Anexo 8 43**
 - Anexo 9 48**

1 Introducción

La gestión eficiente de los recursos humanos y, por tanto, del talento, ha sido clave en el éxito del desarrollo del mundo empresarial en los últimos dos siglos. Tanto que puede entenderse que una no se hubiese dado sin la otra y que gran parte del éxito alcanzado en el tamaño y eficiencia de las organizaciones empresariales se ha debido a la mejora en los procesos de dirección de los colectivos humanos. La disciplina en la gestión de los recursos humanos, ha evolucionado tanto desde la propia práctica empresarial, como de las aportaciones realizadas por diferentes estudiosos de la organización del trabajo.

Así, podemos recordar las contribuciones que realizaron autores como Locke, Maslow o Ansfried a mediados del siglo XX, destacando por su repercusión en la actual ciencia de la administración de los recursos humanos, o las más recientes de Bravo o Pereda y Santiago, pudiendo encontrar como punto común a todas estas contribuciones la necesidad de una correcta política de gestión de los recursos humanos para la consecución de los objetivos en una organización, ya que los factores de competitividad organizativa son, en gran medida, factores vinculados a los recursos humanos, a sus habilidades, destrezas, competencias, motivación y al clima laboral.

1.1 Objetivo y Metodología

Este proyecto tiene como principal objetivo la evaluación de la política de recursos humanos en una empresa que, para mantener la privacidad de la misma, la llamaremos a partir de ahora, Benito Garcia SL y, para ello, se evaluará su eficiencia en función de los resultados obtenidos.

Dado que este trabajo se basa en el estudio de una empresa concreta, la metodología de trabajo aplicada consistirá en el uso de fuentes directas, realizando una serie de encuestas a los propios trabajadores, cuyos resultados servirán para evaluar de la eficiencia de la política que se está ejecutando.

Este proyecto se divide en dos bloques principales: el primero, referido a un estudio detallado de las funciones del Departamento de Recursos Humanos y sus objetivos, así como el diseño y selección del personal a la hora de cubrir una vacante en la empresa. Además, en este apartado, se expondrán los diversos modelos y formularios de una forma amplia, a tener en cuenta en la gestión de los recursos humanos de una empresa, tales como la ficha de personal entre otros.

En el segundo bloque se detallará una encuesta de satisfacción de trabajadores realizada en dicha empresa, en las que se ponen de manifiesto variables como formación, salarios, motivación del personal, etc. Esta es una herramienta útil a la hora de valorar los recursos humanos de una empresa y sobre todo el clima laboral en la misma.

Una vez realizado todo lo anterior, se hará un estudio de la relación de los datos obtenidos en la encuesta de satisfacción con las variables obtenidas de la gestión de los recursos humanos, tales como horas de ausencia, horas extras etc., tomando como referencia diversos indicadores y gráficos.

Con los datos obtenidos, se sacarán las conclusiones pertinentes y se dará por finalizado el proyecto planteado.

2 Descripción de un Departamento de RRHH

2.1 Presentación de la Empresa

La empresa objeto de estudio es una filial española especializada en la gestión de residuos resultantes de la producción industrial.

El grupo al que pertenece está implantado en 13 países y trata un volumen anual de más de un millón de toneladas.

La sociedad realiza su actividad tanto en las instalaciones que la misma posee en Palencia como en Pontevedra. Es por ello que hay personal que trabaja directamente en ambas campas o centros de trabajo en el proceso de producción, administración, y dirección, existiendo además personal de producción que trabaja directamente en las instalaciones de los clientes y proveedores. En el momento de estudio cuenta con un total de 83 trabajadores.

2.2 Funciones y Objetivos del Departamento de RRHH

El rol del departamento de RRHH ha evolucionado a partir de los años noventa que es cuando surge el boom de las políticas de recursos humanos, es a partir de entonces, cuando las empresas se dan cuenta que la dirección de recursos humanos es la capacitada para implantar y desarrollar programas que mejoren el funcionamiento de la empresa ahorrando con ello, costes empresariales.

Se puede generalizar que el objetivo de un Departamento de RR.HH. en una empresa es contribuir a la consecución de los objetivos generales de la organización, a su viabilidad y competitividad, ocupándose de asegurar que la organización dispone en todo momento de los recursos humanos que necesita tanto en cantidad como en calidad y con la flexibilidad necesaria.

En la consecución de este objetivo general se dan una serie de objetivos explícitos como son:

- Atraer y retener a los mejores empleados.
- Motivar a los empleados.
- Promover el desarrollo y crecimiento de los empleados en la organización.

Además, existe otra serie de objetivos implícitos como son:

- Aumentar la productividad de la organización
- Mejorar la calidad de vida en el trabajo
- Cumplimiento de la normativa legal

Para conseguirlo, RRHH desarrolla unas funciones que persiguen conocer los puestos de trabajo, cubrirlos con los empleados adecuados, motivar e incentivar su capacidad de crecimiento y hacer el oportuno seguimiento.

Así, dentro de las funciones que se asocian a un Departamento de RR.HH. encontramos algunas como:

- La planificación de los recursos humanos.
- El análisis de puestos de trabajo.
- La cobertura de las necesidades de recursos humanos de la organización.
- El aumento del potencial y desarrollo del individuo.
- La evaluación de la actuación de los empleados.
- La retribución de los empleados.
- La gestión de la salud e higiene en el trabajo

Este trabajo va a tratar de evaluar la eficiencia de la política de RR.HH, en este caso, estudiando diferentes indicadores y variables de conjunto, destacando la motivación del personal, el estudio del absentismo y/o siniestralidad para relacionar estas variables con la productividad de los efectivos de la empresa.

2.3 Organigrama

Toda organización está compuesta por una serie de puestos para el desarrollo de aquellos aspectos que conforman su actividad principal. Cada uno de ellos tiene su razón de ser, cumple su función y genera el logro de los objetivos de la empresa.

La descripción de un cargo, proporciona datos sobre lo que el trabajador hace, cómo lo hace y por qué lo hace. El cargo es la “composición de todas aquellas actividades desempeñadas por una sola persona que pueden ser miradas por un concepto unificado, y que ocupan un lugar formal en el organigrama”.

En la elaboración del organigrama, al posicionarse un puesto, se obtiene la siguiente información:

- Relación con su superior, esto es, de quién depende.
- Relación con sus subordinados, esto es, quién depende de él.
- Nivel de jerarquía, esto es, qué posición tiene dentro de la organización.
- Relación con colaterales, esto es, cuáles son las relaciones que mantiene con personas del mismo nivel jerárquico.

Es por ello que la estructura de una empresa es uno de los elementos claves de la organización y la misma se refleja mediante un organigrama, que es la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa. Da información útil al personal de cómo está estructurada la empresa, indica la línea de autoridad y responsabilidad y representa los canales de comunicación y supervisión que acoplan las diversas partes de un componente organizacional.

Una muestra de un organigrama se adjunta en el anexo 1, el que se expone es de ámbito general y contenido integral, en él se representan todas las unidades de la empresa y sus interrelaciones (Enrique, 2004)

2.4 Diseño y Selección del Personal

El desarrollo de una estructura organizacional da como resultado los puestos que tienen que ser cubiertos. El análisis de puestos proporciona información sobre los requerimientos profesionales y humanos necesarios para desempeñar los trabajos. El análisis de puestos es una relación de las actividades y responsabilidades inherentes al mismo.

El puesto de trabajo es el nexo de unión entre la empresa y el trabajador, ya que las funciones, tareas, responsabilidades, etc, vendrán condicionadas por el puesto de trabajo que ocupe en la empresa (Berrocal, 2012)

Los perfiles constituyen el punto de partida las funciones de reclutamiento y selección, la elaboración de los programas de formación acordes a las necesidades existentes en una empresa y el diseño de la trayectoria profesional acorde con el perfil de exigencia del puesto (Berrocal, 2012).

Algunos de los objetivos del establecimiento del Análisis de Cargos son:

- Determinación idónea del perfil del puesto a ocupar
- Proveer información relevante como base para el reclutamiento del personal.
- Estimular la motivación del personal
- Definir líneas de autoridad y responsabilidad en la organización

Para Fernandez Ríos el Análisis de Puestos *“es el proceso a través del cual un puesto de trabajo es descompuesto en unidades menores e identificables. Estas unidades menores suelen ser las tareas...”* (Fernandez-Ríos, 1995)

Se trata, por tanto, de analizar la información del puesto desde aspectos más sencillos, para reconstruir el Perfil de forma más compleja, hasta finalizar con el perfil del puesto que será el que nos asegure que el proceso de selección finalice con éxito. Las fases para el diseño del perfil del puesto son las siguientes:

- Análisis de puestos
- Definición de competencias
- Diseño del perfil de puestos tipo

La información que se recoge se concreta en:

- Datos personales
- Datos del puesto
- Formación alcanzada
- Experiencia profesional relevante

Con esto se consigue que las personas que ocupen los puestos, puedan desempeñar eficaz y eficientemente las funciones y tareas incluidos en el mismo, trabajando de forma segura y estando satisfechos.

En relación al perfil del puesto, éste va a determinar:

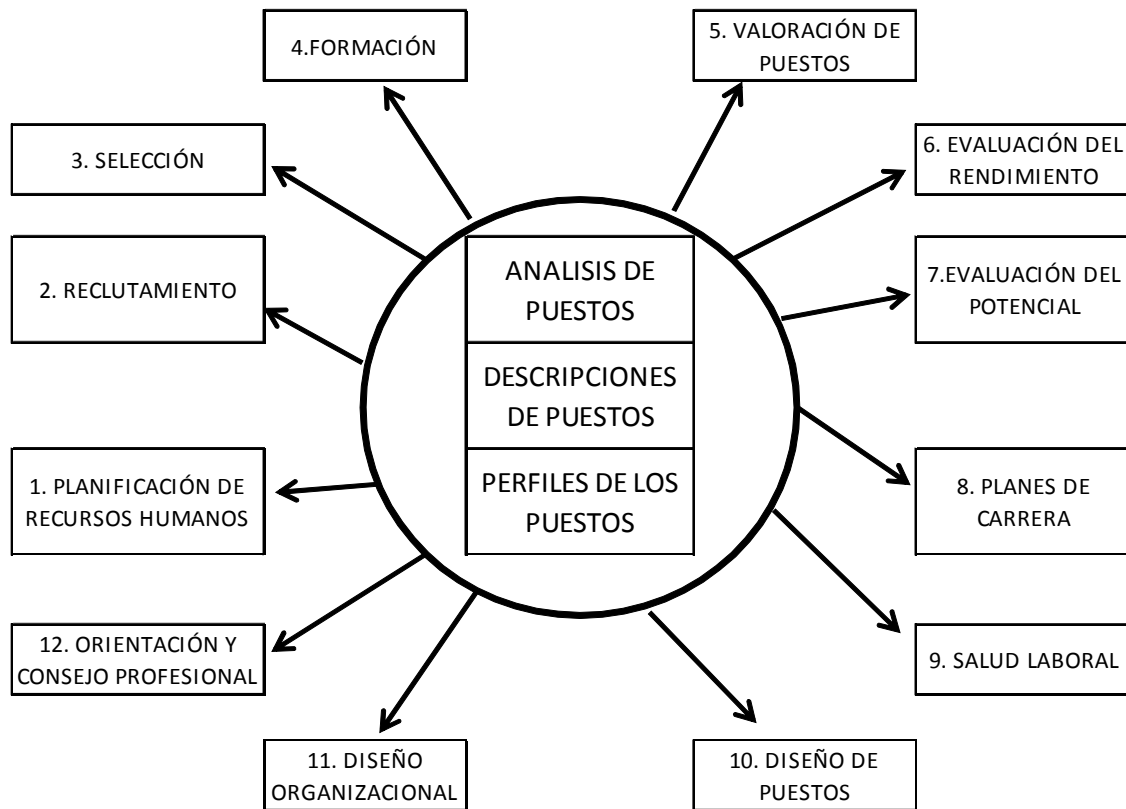
- Las actividades que el trabajador deberá llevar a cabo
- El contexto social en el que se va a mover
- Las competencias que debe poseer el trabajador para la ejecución del mismo, (es este aspecto el que se refiere al perfil del puesto)
- El sueldo que va a percibir
- Las ventajas sociales de las que va a disfrutar
- El status que va a tener ese trabajador

La ficha de perfil de puesto es un método de recopilación de los requisitos y cualificaciones personales exigidos para el cumplimiento satisfactorio de las tareas de un empleado dentro de una empresa.

Lo que se analiza es el puesto de trabajo, no al trabajador, por lo que éste debe reflejar las características profesionales que realmente exige el puesto. Según diversos autores como Pereda y Ríos , (Pereda, 2012), (Fernandez-Ríos, 1995), esta información debe contener:

- Las funciones y tareas que se llevan a cabo en el puesto
- Los medios materiales y herramientas utilizadas
- Los conocimientos exigidos para el puesto
- La experiencia exigida
- El nivel de autonomía
- La responsabilidad que conlleva el desempeño del mismo

Según Manuel Fernández-Ríos, las utilidades del análisis de puestos son:



Utilidades del análisis de puestos (Berrocal P. M.)

Una vez recabada la información del puesto relativa a funciones, tareas, responsabilidades, lugar que ocupa en el organigrama, etc, se elabora la ficha de perfil del puesto, anexo 2.

Una de las funciones que se pretende con la ficha de perfil es asegurar el éxito en la fase de reclutamiento, seleccionando el perfil idóneo para el puesto ofertado. Para Idalberto Chiavenato, el proceso de reclutamiento consiste en un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potenciales para ocupar puestos en la empresa, (Chiavenato, 2000)

El proceso de selección de personal puede verse reflejado en un flujograma, véase anexo 3.

Tal como viene reflejado en el flujograma, una vez establecida la necesidad de una vacante, debe recurrirse a la ficha de perfil para facilitar la información acerca de las aptitudes y conocimientos necesarios requeridos en el puesto vacante.

El reclutamiento de personal puede establecerse de dos formas:

- Reclutamiento interno, el cual se establece con el personal que ya se encuentra en la empresa, bien mediante ascensos de personal (movimiento vertical) o transferencias de personal (movimiento horizontal)
- Reclutamiento externo, el cual es realizado con candidatos que no pertenecen a la empresa.

Para la realización del reclutamiento, tanto sea interno como externo, y proceso de selección, se pueden utilizar diversas herramientas tales como test de conocimientos, test psicosométrico..., la más utilizada es la entrevista de selección, ya que en ésta puede determinarse el potencial del candidato y si éste es idóneo para el puesto ofertado. En la entrevista de selección se tiene una primera toma de contacto recíproco entre entrevistador y entrevistado, siendo ésta la forma más habitual de recabar información tanto de la empresa como del posible candidato.

La última fase del proceso de reclutamiento y selección viene determinado por la entrevista final, la cual es realizada por el superior inmediato y/o responsable de departamento, ya que serán los responsables de la decisión final sobre los posibles candidatos, siendo asesorados por el departamento de recursos humanos.

Una vez concluido el proceso de selección con la contratación del perfil idóneo y realizados los oportunos trámites legales en los organismos oficiales competentes, comienza la etapa de sociabilización y capacitación. Es aquí donde comienza lo que se denomina "período de adiestramiento laboral", el cual es la educación profesional que busca adaptar al hombre en determinado puesto. Sus objetivos se sitúan a corto plazo, buscando dar al individuo los elementos esenciales para el ejercicio de un cargo y prepararlo de manera adecuada. El primer propósito es asegurar, en un período breve de tiempo, que las personas puedan alcanzar un nivel óptimo en su puesto de trabajo. Los beneficios obtenidos por el Período de Adiestramiento Laboral son varios y entre ellos destacan:

- Reducir el período de aprendizaje
- Elevar los conocimientos de los trabajadores
- Aumentar la productividad
- Mejorar la imagen de la empresa
- Reducir el índice de accidentes...

En dicho período de adiestramiento se le entrega al trabajador el Manual de Acogida o Inducción, el cual es una herramienta imprescindible de gestión interna, facilitando la integración del trabajador en la empresa. El manual de inducción le proporciona información detallada referente a:

- La empresa, su organización y desarrollo
- Los derechos y deberes de los trabajadores
- Las normas y reglamentos internos
- Jerarquía y relaciones de puestos de trabajo
- Información detallada acerca de las normas y funciones existentes en la empresa, así como el funcionamiento de la misma.

La entrega del Manual de Inducción o Acogida debe registrarse en documento normalizado que recoja la entrega de la misma así como de cualquier tipo de información que se ponga a disposición del nuevo trabajador. Un ejemplo se muestra en el anexo 4.

En este documento debe registrarse cualquier tipo de documentación que se entregue al trabajador para tener evidencias de la misma.

Además, y en este momento, deben entregarse los oportunos Equipos de Protección Individual, los cuales son obligatorios según la Directiva 89/686/CEE del Consejo de Gobierno de treinta de noviembre de 1989, donde se establecen las disposiciones mínimas de seguridad y salud para la utilización por los trabajadores en el trabajo de equipos de protección individual. Los equipos de protección individual deben utilizarse cuando los riesgos no se puedan evitar o no puedan limitarse suficientemente por medios técnicos de protección colectiva o mediante medidas, métodos o procedimientos de organización del trabajo. Además, el equipo de protección individual debe adecuarse a las disposiciones comunitarias y estará destinado a un uso personal.

De la entrega de los mismos se recogerán evidencias. En este documento se detallan todos los equipos de protección individual de obligada entrega al trabajador en función de la actividad que se realiza en la misma y las funciones desempeñadas por el mismo. Un ejemplo de entrega se adjunta en el anexo 5.

Una vez finalizado el período de adiestramiento con éxito, se crea la ficha personal del trabajador y éste pasa a desarrollar su función en la empresa como un trabajador de plantilla.

La ficha del trabajador o ficha personal es un documento donde se reflejan los datos más relevantes del mismo, tales como domicilio, categoría profesional, nivel de estudios etc.; también se puede cualquier otra información que sea relevante para la empresa (anexo 6)

En la ficha de personal se pueden recoger los datos personales relevantes del trabajador así como su formación, siendo imprescindible tener una copia de los diplomas acreditativos de la misma, De esta forma, se tendrán todos los datos del trabajador en un solo documento.

3 Estudio de la Satisfacción del Personal

Un punto importante a tener en cuenta es la satisfacción laboral, ya que ésta muestra en qué medida están satisfechos y motivados los trabajadores de una empresa, lo cual repercute positivamente en los intereses de la misma. Con este estudio se pueden sacar conclusiones importantes para la empresa, ya que la motivación de un trabajador no depende únicamente del salario que percibe, sino de otros factores que influyen en la buena marcha de la empresa, como el buen ambiente laboral, la formación dada a los mismos, etc. Por ello, la satisfacción laboral también compete a la empresa.

Hay diversos autores que han realizado estudios en esta materia, como por ejemplo Ansfried Weirnet (Weirnet, 1985) en el que establece distintas premisas tales como la relación directa entre la productividad y la satisfacción en el trabajo: cuanto más satisfecho está un individuo en el trabajo, más productivo es, y la relación que existe entre la satisfacción y el clima organizativo entre otros.

En cuanto al concepto de satisfacción laboral, ésta se puede abordar desde dos perspectivas: la unidimensional y la multidimensional. La primera trata de la satisfacción laboral a nivel general y la segunda, que forma el análisis y estudio de este punto, es la que se centra en un conjunto de factores, los cuales están asociados al trabajo y por los que se hace posible medir la satisfacción de los trabajadores. Estos factores son los relacionados con la empresa, con los compañeros, con las condiciones de trabajo, salario, estabilidad, etc. (Bravo, 2002).

Numerosos autores han abordado este tema. Además de los referidos, también cabe destacar la Teoría de los dos factores de la Satisfacción de Herzberg (Herzberg, 1959) en el que plantea la existencia de dos grupos de aspectos laborales (ver tabla 1): extrínseco, referido a las condiciones laborales en su sentido más amplio, tales como políticas de empresa, seguridad en el trabajo, salario etc., e intrínseco, que son aquellos consustanciales al trabajo, tales como responsabilidad, logro etc.

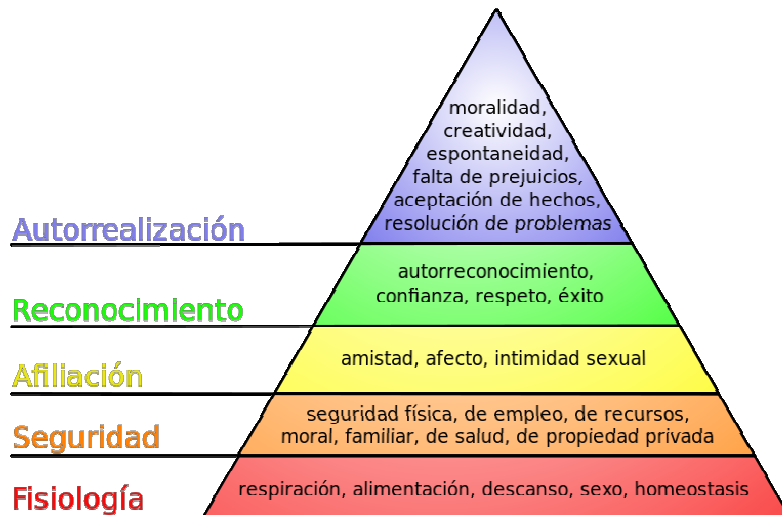
Tabla 1

		FACTORES MOTIVADORES		FACTORES HIGIÉNICOS	
SATISFACTORES	FACTORES QUE CUANDO VAN BIEN PRODUCEN SATISFACCIÓN	FACTORES QUE CUANDO VAN MAL NO PRODUCEN INSATISFACCIÓN	FACTORES QUE CUANDO VAN BIEN NO PRODUCEN SATISFACCIÓN	FACTORES QUE CUANDO VAN MAL PRODUCEN INSATISFACCIÓN	
	<ul style="list-style-type: none"> - Realización exitosa del trabajo - Reconocimiento del éxito obtenido por parte de los directivos y compañeros - Promociones en la empresa, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de responsabilidad. - Trabajo rutinario y aburrido, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Status elevado. - Incremento del salario. - Seguridad en el trabajo, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Malas relaciones interpersonales. - Bajo salario. - Malas condiciones de trabajo, etc. 	
NO SATISFACTORES					

Teoría de los factores de Herzberg (El rincón del vago)

Así, también Robbins (Robins, 1996:181) coincide con Weirnet al definir la satisfacción del individuo como *“la actitud general del individuo hacia su trabajo. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él”*

No se puede abordar este tema sin mencionar a Maslow (Maslow, 1943), que formuló la jerarquía de las necesidades humanas, desde los niveles más bajos y básicos hasta los más altos. Su teoría está fundamentada básicamente en dos aspectos esenciales de las necesidades humanas: las necesidades físicas y las de carácter emocional. La satisfacción o no de éstas genera un cierto tipo de conductas. El desbalance de estas necesidades hará que el individuo se mueva para lograr satisfacerla. Maslow sostiene que una vez satisfechas las necesidades de tipo físico, el individuo buscará satisfacer las necesidades emocionales. Una vez superado el primer escalafón, el individuo pasará al siguiente. Esta jerarquía se ilustra en la siguiente pirámide.



Jerarquía de las necesidades de Maslow (Wikipedia)

La jerarquía maslowiana se puede ajustar a la siguiente figura¹:

ORDEN PSICOLOGICO	MASLOW
Necesidad de realizar bien el trabajo	Autorrealización
Necesidad de disfrutar del trabajo	Autoestima
Necesidad de relacionarse	Pertenencia
Necesidad de tener un empleo	Seguridad

Es por esto que Maslow enfatiza las necesidades sociales que dirigen al ser humano a la autorrealización. El hacer algo porque gusta, se disfruta y se siente con existencia propia. Con este enfoque el salario no lo es todo, sino un iniciador primario que hay que satisfacer como vía hacia la grandeza del ser humano.

En la misma línea se encuentra Locke (Locke, 1976), que estudia la importancia que las dimensiones del trabajo tienen para el individuo. Así, la discrepancia resulta de los valores que los individuos conceden a las dimensiones del trabajo. La satisfacción en el trabajo deriva del valor atribuido a cada una de esas dimensiones y la congruencia entre el nivel alcanzado y lo ambicionado.

En este contexto, cuanto más importante es para el individuo la dimensión, mayor será su satisfacción (Prieto, 1996)

3.1 Encuesta de Satisfacción

La metodología utilizada para medir la satisfacción laboral es la realización de una encuesta por centro de trabajo y anónima para cada grupo.

Debido a que el tamaño de la población no es excesivamente grande, e interesaba conocer las opiniones individualizadas, se ha realizado una investigación exhaustiva.

A cada uno de los trabajadores se le pide que valoren las diferentes variables que se agrupan en las siguientes familias:

- Satisfacción global
- Condiciones de Trabajo
- Superiores jerárquicos
- Desarrollo profesional y Aspectos laborales
- Motivación

Contestan una serie de preguntas cerradas en las que valoran diversos bloques de afirmaciones sobre las condiciones de entorno, empleando escalas de Likert de 5 puntos (1=Muy insatisfecho, y 5= Muy satisfecho). A pesar de la subjetividad de las opiniones mostradas por los trabajadores, la encuesta refleja el estado de la satisfacción de los trabajadores en la empresa (véase anexo 7).

El cuestionario se envió a todo el personal, siendo desarrollada en un clima de confianza y participación por parte de los trabajadores. El tiempo de respuesta dado fue de 15 días.

En cuanto a la recolección de datos, y dado que los turnos de trabajo del personal son rotativos de lunes a domingo, fueron los Jefes de Equipo los encargados de recoger todos los cuestionarios en sobres cerrados y entregarlos al Departamento de RRHH.

3.2 Análisis de los Resultados de la Encuesta

A continuación se detallan cuáles fueron los resultados obtenidos de la encuesta.

En primer lugar, se analizan los datos para el conjunto de la empresa, lo que permite tener un termómetro general del clima laboral en la empresa, para poder realizar comparaciones generales con empresas del entorno y futuras encuestas en la misma empresa.

Por otro lado también se analizan los datos por centro de trabajo, para conocer la situación de cada uno de éstos dentro de la organización y de esta forma orientar las medidas a tomar en el departamento de recursos humanos en cada uno de estos centros y priorizar las acciones más urgentes.

Se ha multiplicado el número de respuestas por cada valoración y la suma total de ellas se ha dividido entre el número total de respuestas dadas por cada centro, con

esto se consigue un valor entre 0 y 5, donde 0 equivale a la puntuación más baja y 5 a la más alta.

Una vez hecha la valoración de cada bloque de respuestas, se ha calculado la media aritmética o promedio de cada bloque tanto por centros como a nivel general para poder ver la valoración de cada grupo estudiado en comparación con la valoración global de la empresa.

En cuanto a la **Satisfacción Global**, cabe destacar que en la pregunta **grado de satisfacción en su trabajo** es el que peores resultados obtiene, ya que cinco centros no superan la media aunque el nivel de satisfacción está por encima de 2,5 lo que se puede considerar aceptable. En líneas generales se puede decir que el nivel de Satisfacción de los empleados cuestionados en la empresa es alto, superando la media.

Cuadro 1. Valoraciones medias Satisfacción Global

SATISFACCIÓN						
Media bloques	Grado de satisfacción en comparación con otras empresas	Oportunidades en la realización de tareas	Desempeño global de la empresa	Grado de satisfacción en su trabajo	Nivel de implicación de las personas	Media Bloque Satisfacción
TOTAL	3,84	3,65	3,79	4,02	3,54	3,77
CENTRO A	3,50	2,50	3,50	3,25	3,00	3,15
CENTRO B	3,00	3,29	3,71	3,86	3,43	3,46
CENTRO C	3,20	3,50	3,00	3,60	3,10	3,28
CENTRO D	4,00	3,67	3,33	3,67	3,67	3,67
CENTRO E	4,44	3,33	4,11	4,56	3,00	3,89
CENTRO F	3,50	4,00	4,50	3,00	4,50	3,90
CENTRO G	4,29	4,07	4,14	4,21	4,07	4,16
CENTRO H	4,00	4,00	3,93	4,29	3,71	3,99

En cuanto al nivel de satisfacción por parte de los Superiores Jerárquicos, se constata de los resultados obtenidos que el nivel es alto ya que superan la media en todos los centros, a excepción del centro D que es el que peores resultados obtiene, pero la variable aptitud por parte de dirección para conseguir y mejorar objetivos no supera la media, por lo que éste será un punto a tener en cuenta a la hora de diseñar planes de formación en el Departamento de Recursos Humanos. Además la variable supervisión que ejercen suspenden cinco centros, siendo el centro D y el centro F el que peores resultados obtiene, alejándose bastante de la media.

Cuadro 2. Valoraciones medias Superiores Jerárquicos en bloque de preguntas

SUPERIORES JERARQUICOS					
Media bloques	Aptitud por parte de dirección para conseguir y mejorar objetivos	Apoyo que recibe de sus superiores	Supervisión que ejercen	Capacidad para decidir autónomamente	Media Bloque Satisfacción
TOTAL	3,21	3,35	3,54	3,44	3,38
CENTRO A	3,50	2,75	3,00	3,75	3,25
CENTRO B	2,29	2,57	3,14	3,86	2,96
CENTRO C	2,40	2,10	3,00	3,80	2,83
CENTRO D	1,33	3,33	2,00	2,00	2,17
CENTRO E	4,44	3,33	4,22	3,78	3,94
CENTRO F	2,00	4,00	2,00	2,50	2,63
CENTRO G	3,71	4,07	3,79	3,36	3,73
CENTRO H	3,43	4,00	4,14	3,21	3,70

A nivel global y sin detallar por centros, se muestra la respuesta al ítem de aptitud por parte de dirección para conseguir y mejorar objetivos, en el que un 56% de los trabajadores encuestados no están satisfechos frente a un 44% que si lo están, muestra de ello se refleja en el siguiente gráfico:

Gráfico 1. Aptitud por parte de Dirección para conseguir y mejorar objetivos



Elaboración propia

Por otra parte, en lo relativo a los indicadores de **Condiciones Laborales**, se constata que el nivel de satisfacción dada a cuestiones laborales también es alto por parte de los trabajadores, pero la variable **tratamiento en la igualdad de oportunidades** tiene la peor calificación de este bloque. Además, aunque se muestra una cierta homogeneidad, el centro F suspende, estando los centros D, A y B por debajo de la media total.

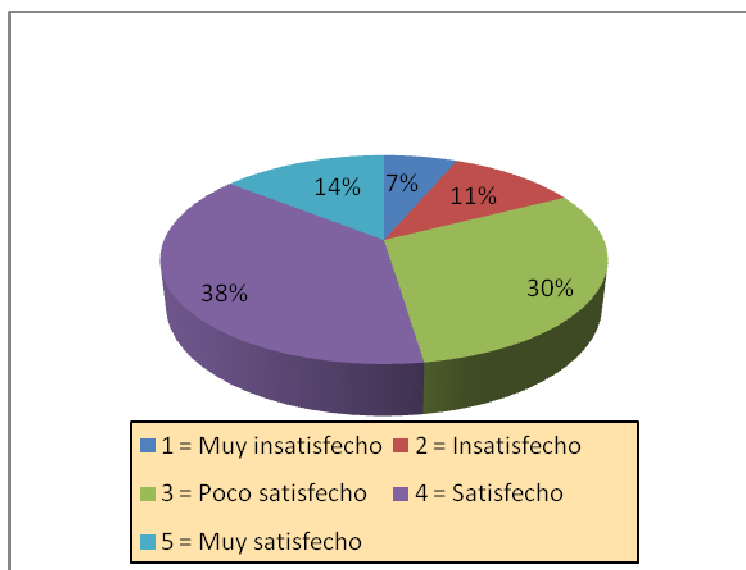
Las variables que han lastrado esta familia para los centros que peores resultados obtienen son la flexibilidad en el **horario de trabajo** y las **medidas técnicas y estado de las instalaciones**

Cuadro 3. Valoraciones medias Condiciones Laborales en bloque de preguntas

Condiciones de Trabajo										
Media bloques	Entorno físico y espacio de que dispone en su lugar de trabajo	Limpieza, higiene y salubridad en el lugar de trabajo	Tratamiento dado a cuestiones sociales	Flexibilidad del horario de trabajo	Tratamiento en la igualdad de oportunidades	Flexibilidad del horario de trabajo	Tratamiento en la igualdad de oportunidades	EPI's, medidas y política preventiva	Medidas técnicas y estado de las instalaciones	Media Bloque Satisfacción
TOTAL	3,57	3,51	3,62	3,46	3,43	3,27	3,89	3,89	3,46	3,50
CENTRO A	2,75	3,25	3,75	3,00	2,00	3,00	3,75	3,75	3,50	3,25
CENTRO B	3,00	3,86	4,29	4,00	3,14	2,29	3,00	3,00	2,86	3,26
CENTRO C	4,20	2,60	4,10	3,40	3,10	3,10	3,90	3,90	3,70	3,49
CENTRO D	4,67	3,33	3,67	3,67	4,00	3,33	2,67	2,67	2,33	3,13
CENTRO E	3,56	4,44	3,89	2,56	3,67	3,33	4,11	4,11	3,78	3,57
CENTRO F	3,00	5,00	3,00	3,50	3,00	1,50	3,50	3,50	2,00	2,88
CENTRO G	3,14	3,71	3,36	4,14	3,64	3,79	4,29	4,29	3,79	3,69
CENTRO H	3,93	3,07	3,07	3,21	3,79	3,64	4,14	4,14	3,50	3,64

A nivel global y sin detallar por centros, se muestra la respuesta al ítem de tratamiento en la igualdad de oportunidades en el que un 30% de los trabajadores encuestados están poco satisfechos en este aspecto, muestra de ello se refleja en el siguiente gráfico:

Gráfico 2. Tratamiento en la Igualdad de Oportunidades



Elaboración propia

En aspectos referentes al **Desarrollo Profesional** cabe destacar que el nivel de satisfacción de los empleados encuestados en cuanto a este aspecto también es alto, si bien es cierto, que los peores resultados se muestran cuestiones como la **retribución económica** y las **oportunidades de promoción**; en cuanto al **grado de responsabilidad**, suspenden cinco centros aunque su puntuación es cercana a la media.

Cuadro 4. Valoraciones medias Desarrollo Profesional en bloque de preguntas

Desarrollo Profesional										
Media bloques	Oportunidades de promoción que tiene en la empresa	Acciones de formación realizadas	La carga de trabajo es acorde a mis posibilidades	Grado de responsabilidad personal sobre las tareas que realizo	El salario es acorde al nivel de exigencia del puesto desempeñado	Retribución económica	Objetivos y metas que debe alcanzar en su puesto	Grado en que la empresa cumple el convenio	Mecanismos de consulta y diálogo entre los trabajadores y gestores	Media Bloque Satisfacción
TOTAL	2,95	3,68	3,63	4,00	2,59	2,59	3,44	3,52	3,16	3,29
CENTRO A	2,25	3,75	2,75	3,75	2,25	1,50	3,00	3,25	1,75	2,69
CENTRO B	2,43	3,71	4,14	4,00	2,71	3,29	3,43	4,14	2,29	3,35
CENTRO C	3,00	3,80	2,80	4,70	2,80	2,50	2,90	2,80	2,30	3,07
CENTRO D	1,33	3,67	4,00	4,33	2,67	1,33	3,67	2,67	3,00	2,96
CENTRO E	2,67	3,56	3,78	3,78	3,11	1,89	3,78	3,78	3,78	3,35
CENTRO F	4,00	3,50	2,50	3,00	1,00	3,00	4,00	3,50	2,50	3,00
CENTRO G	3,43	3,57	4,00	3,86	2,43	2,79	3,64	3,43	3,57	3,41
CENTRO H	3,29	3,79	3,86	3,93	2,50	3,07	3,43	3,93	3,93	3,52

En lo referido al bloque de **Motivación**, las dos últimas preguntas y en concreto las referidas a **motivación para participar en proyectos de cambio** y **motivación para sugerir mejoras** suspenden cinco centros aunque los resultados se acercan a la media, es por esto que se deduce que, el grado de satisfacción en motivación es alto en todas sus variables.

Cuadro 5. Valoraciones medias Motivación en bloque de preguntas

Motivación					
Media bloques	Motivación para aprender nuevos métodos de trabajo	Motivación para participar en acciones de formación	Motivación para participar en proyectos de cambio en la empresa	Motivación para sugerir mejoras	Media Bloque Satisfacción
TOTAL	3,73	3,71	3,58	3,55	3,64
CENTRO A	4,00	2,50	3,00	3,00	3,13
CENTRO B	3,57	4,14	4,14	2,86	3,68
CENTRO C	3,00	3,00	3,00	3,10	3,03
CENTRO D	4,33	3,67	4,33	3,00	3,83
CENTRO E	3,78	4,33	3,44	4,33	3,97
CENTRO F	4,00	2,00	3,00	3,00	3,00
CENTRO G	3,71	3,71	3,36	3,71	3,63
CENTRO H	4,08	4,23	4,15	3,92	4,10

En general cabe destacar que el grado de satisfacción de los trabajadores es alto ya que la media de cada bloque de preguntas supera la puntuación de 2,5 lo que se considera aceptable.

3.3 Análisis de los Resultados por Centros de Trabajo

Una vez obtenidos los resultados de la encuesta de satisfacción realizada, se procedió a su análisis por centros de trabajo para conocer cuál es el estado de las diferentes variables estudiadas y, de esta forma, poder comparar los datos obtenidos y relacionarlos con otras variables como el absentismo y la productividad.

Hay que decir que aunque la media no es un buen estadístico en este tipo de escalas, sí arroja una idea de la situación relativa de cada centro con respecto a los demás. Por otro lado, se calcula la media total en cada una de las familias y del conjunto de las respuestas. De esta forma, además de conocer la satisfacción de cada centro por ítem, se puede observar de forma agregada cuál es su satisfacción en cada una del bloque de preguntas y su posición relativa al comparar con el resto de los centros de trabajo, lo que permite conocer cuáles son los centros donde existen mayores puntos críticos y en qué factores hay que trabajar en cada uno para incrementar la satisfacción.

Por último, se expone un ranking de la media obtenida por cada centro en el conjunto de la encuesta, lo cual servirá para priorizar las acciones del departamento en su objetivo de incrementar la satisfacción.

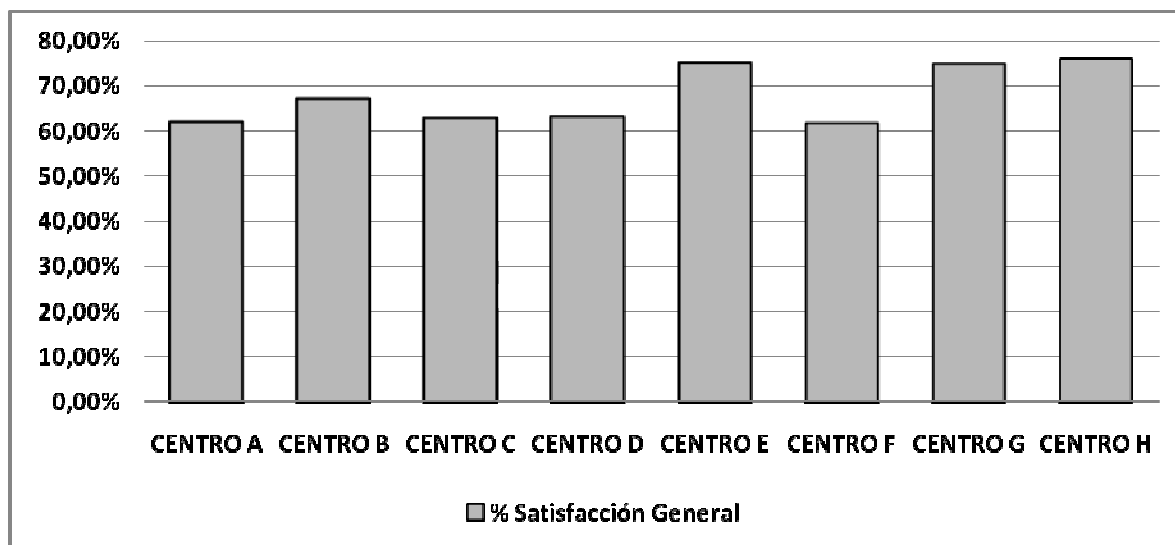
Así, de los resultados obtenidos por centro, se ha hallado el promedio de las medias o media aritmética, la cual se ha calculado a partir de la suma de todas las medias obtenidas en cada bloque de preguntas dividido entre 25, que sería la suma de los valores más altos de los cinco bloques de preguntas y se correspondería con el 100% de grado de satisfacción, con esto hallamos que la media total de todos los centros supone el 70% de satisfacción.

Cuadro 6. Valoraciones Medias Globales

Satisfacción	Media Satisfacción Global	Media Superiores Jerárquicos	Media Condiciones Trabajo	Media Desarrollo Profesional	Media Motivación	Total Encuesta	Media Encuesta	% Satisfacción General
TOTAL	3,8	3,4	3,5	3,3	3,6	17,6	3,5	70,20%
CENTRO A	3,1	3,2	3,2	2,6	3,1	15,2	3,0	60,74%
CENTRO B	3,4	2,9	3,3	3,3	3,6	16,6	3,3	66,32%
CENTRO C	3,3	2,8	3,4	3,0	3,0	15,5	3,1	61,99%
CENTRO D	3,7	2,1	3,0	2,7	3,8	15,3	3,1	61,05%
CENTRO E	3,8	3,9	3,5	3,3	4,0	18,5	3,7	73,92%
CENTRO F	3,9	2,5	2,8	2,8	2,9	14,9	3,0	59,47%
CENTRO G	4,2	3,7	3,6	3,4	3,6	18,5	3,7	73,91%
CENTRO H	4,0	3,7	3,6	3,5	4,1	18,8	3,8	75,26%

Los porcentajes de satisfacción se establecen en el siguiente gráfico:

Gráfico 3. Porcentaje de Satisfacción General



Elaboración propia

Como se puede apreciar, los centros A con un 60,74%, B con un 66,32%, C con un 61,99% y D con un porcentaje del 61,05% se encuentran por debajo de la media de la empresa, y el centro F tiene la puntuación más baja, con un 59,47%.

A nivel global la media que se obtiene es de 3,5, suspendiendo únicamente los centros A, C, D y F, que es el que peor calificación obtiene.

A pesar de que hay una homogeneidad en los resultados en cuanto a la satisfacción del personal, existen algunas materias como la satisfacción con los **Superiores Jerárquicos** y el **Nivel de Motivación**, que muestran importantes diferencias de unos centros a otros; además se observa que entre los centros que muestran una mayor satisfacción únicamente existe un centro de trabajo que paralelamente tiene una valoración baja de los superiores jerárquicos, por lo que podemos concluir que para mejorar la satisfacción general, el comportamiento de los superiores jerárquicos es un factor decisivo, aunque el nivel de satisfacción sea medio-alto en líneas generales.

Por último, se ha construido un ranking en el que se ve la situación de cada centro respecto a los demás en cada una de las familias analizadas y el Ranking Total.

Así, si agregamos los datos de la encuesta para conocer la situación de cada centro y construimos un ranking con los resultados de la misma, siendo 1 la posición más baja y 8 la más alta, vemos que el centro F, es el que peores resultados obtiene en conjunto, seguido del centro A, del centro D y el centro C.

Además del ranking, con éste se ha elaborado una tabla de correlaciones para saber si existe algún tipo de relación entre los bloques de preguntas, es decir, si un centro con nivel de valoración en un grupo guarda relación con la valoración de otro. Para realizar la tabla de correlaciones se ha utilizado el programa Excel en la función de correlaciones.

Cuadro 7. Ranking de Valoraciones Medias Globales

	Satisfacción	Superiores Jerárquicos	Condiciones de Trabajo	Desarrollo Profesional	Nivel de motivación	Ranking Total
CENTRO A	1	5	4	1	3	2
CENTRO B	3	4	3	6	5	5
CENTRO C	2	3	5	4	2	4
CENTRO D	4	1	2	2	6	3
CENTRO E	5	8	6	5	7	6
CENTRO F	6	2	1	3	1	1
CENTRO G	8	7	8	7	4	7
CENTRO H	7	6	7	8	8	8

Cuadro 8 Tabla de Correlaciones

Correlaciones					
	Satisfacción	Superiores Jerárquicos	Condiciones de Trabajo	Desarrollo Profesional	Nivel de motivación
Satisfacción		0,357	0,429	0,667	0,310
Superiores Jerárquicos	0,357		0,833	0,571	0,452
Condiciones de Trabajo	0,429	0,833		0,690	0,429
Desarrollo Profesional	0,667	0,571	0,690		0,500
Nivel de motivación	0,310	0,452	0,429	0,500	

Con esto se puede determinar que los valores más cercanos a uno si guardan una relación, por lo que el grupo formado por Superiores Jerárquicos guarda relación con las Condiciones de Trabajo, también con el Desarrollo Profesional y además éstos entre sí.

Además, por lo que se puede ver, el Desarrollo Profesional guarda relación con la Satisfacción así como con las Condiciones de Trabajo.

4 Estudio del Absentismo

El absentismo es una variable que influye tanto en la productividad de una empresa, como en el clima laboral de la misma. De ahí que los datos de absentismo sean una de las variables más importantes a estudiar por el departamento de recursos humanos, más cuando este absentismo puede venir derivado por las condiciones del trabajo o por la actitud de los trabajadores respecto al mismo. Es por ello que en las siguientes páginas se ha analizado el comportamiento de cada uno de los centros en cuanto a absentismo, lo que nos permitirá en primer lugar conocer cuál es el nivel de absentismo en la empresa y relacionar estos datos con los obtenidos anteriormente sobre la satisfacción, para conocer si existe una relación entre ellos. (Estos datos se pueden estudiar en el anexo 9)

En primer lugar se expone el nº de horas trabajadas por centro de trabajo, donde se ve que los centros con mayor número de personas son el centro G, H y D y por este orden, con una media de 16, 12 y 11 personas respectivamente.

A continuación se exponen el ratio de ausencias por enfermedad donde los que tienen un mayor ratio de absentismo por enfermedad son los centros B, E y H.

Igual se procede para conocer el nº de horas totales de absentismo por diferentes causas incluidas las ausencias por enfermedad y el nº de horas extras por centro, para finalmente exponer un ranking por centro que mide estas variables.

El ranking se construye calificando con uno 1 la posición más baja y 8 la más alta.

La distribución de horas de ausencias, horas extras, personal y ausencias por enfermedad se representa en el siguiente gráfico:

Cuadro 9. Porcentajes de Ausencias y Horas realizadas sobre el total de la empresa

	Media Trabajadores	Ausencias Enfermedad	Ausencias Totales	Horas Trabajadas	Horas Extras
CENTRO A	4,0	0,11%	1,37%	5,45%	9,24%
CENTRO B	8,7	3,62%	4,38%	12,25%	1,41%
CENTRO C	11,0	0,15%	0,41%	16,67%	0,00%
CENTRO D	3,0	0,13%	0,63%	4,91%	8,47%
CENTRO E	7,3	2,75%	3,46%	13,08%	2,08%
CENTRO F	3,0	0,57%	1,13%	4,39%	8,31%
CENTRO G	16,1	0,90%	1,40%	24,74%	2,35%
CENTRO H	12,2	2,35%	2,48%	18,51%	1,46%

En función de estos datos, se elabora el siguiente ranking;

Cuadro 10. Ranking de Ausencias y Horas

Ranking				
Centros	Ausencias Enfermedad	Ausencias Totales	Horas Trabajadas	Horas Extras
1 CENTRO A	1	4	3	8
2 CENTRO B	8	8	4	2
3 CENTRO C	3	1	6	1
4 CENTRO D	2	2	2	7
5 CENTRO E	7	7	5	4
6 CENTRO F	4	3	1	6
7 CENTRO G	5	5	8	5
8 CENTRO H	6	6	7	3

En cuanto al volumen de ausencias por enfermedad, el centro con mayor volumen es el centro B con un 3,62% de índice de ausencia, seguido del centro E con un 2,75% de índice de ausencia y el centro H que cuenta con un 2,35% del índice de ausencia; además, estos centros son los que tienen mayor volumen de ausencias totales, en éstas están incluidas las ausencias por enfermedad pero, además, engloban todo tipo de ausencias tales, como permisos retribuidos... contando el centro B con un 4,38% de índice de ausencia total, el centro E con un 3,46% de índice de ausencia total y el centro H con un 2,48% de índice de ausencia total.

En cuanto a horas trabajadas, el centro que mayor volumen de horas extras tiene es el centro G el cual cuenta con el 24,74% del total de horas trabajadas, seguido del centro H con el 18,51% del total de horas y el centro C con el 16,67% del total de horas.

En horas extras realizadas, el centro que más horas extras tiene es el centro A con un 9,24% de horas totales, seguido del centro D con 8,47% de horas trabajadas y del centro F con el 8,31% de las horas trabajadas del centro.

Además, como se puede observar el centro C es el único centro que no realiza ninguna hora extra, este centro se corresponde con el personal de oficinas. En este centro, el horario de trabajo no es restrictivo ya que dentro de este centro hay personal que viaja por motivos laborales y esto hace imposible el cómputo de realización de horas extras, en contrapartida al cómputo de realización de las mismas, disfrutan de otros beneficios. Además, y dada la actividad de la empresa, donde la presencia masculina es predominante, el centro C es el único centro donde se encuentran trabajadores del sexo femenino. También cabe destacar que, en el centro C, donde se encuentran el personal directivo y el número de mandos intermedios, además de personal auxiliar, ya que en el resto de centros, la mayoría

de los trabajadores, son personal de producción, siendo el centro C el que da soporte a todos los demás centros de la empresa.

4.1 Análisis Cruzados

A continuación vamos a tratar de relacionar los datos globales obtenidos en la encuesta de satisfacción con los de absentismo para conocer qué relaciones se dan entre estos resultados.

Para ello y de acuerdo con los rankings calculados se ha procedido a construir una tabla con los datos del ranking de la encuesta de satisfacción donde los valores del uno al cuatro se consideran *malo* y los valores del cinco al ocho se consideran *bueno*, y los datos del ranking de las variables analizadas sobre ausencias por enfermedad, ausencias totales, horas trabajadas y horas extras, donde las posiciones del uno al cuatro se consideran *bajo* y las posiciones del cinco al ocho se consideran *alto*. Así obtenemos el siguiente panel con la que se realizarán diferentes tablas de contingencia.

Cuadro 11. Ranking Datos Encuesta y Variables

Centro	Satisfacción	Superiores Jerárquicos	Condiciones de Trabajo	Desarrollo Profesional	Nivel de motivación	Ausencias Enfermedad	Ausencias Totales	Horas Trabajadas	Horas Extras
A	MALO	BUENO	MALO	MALO	MALO	BAJO	BAJO	BAJO	ALTO
B	MALO	MALO	MALO	BUENO	BUENO	ALTO	ALTO	BAJO	BAJO
C	MALO	MALO	BUENO	MALO	MALO	BAJO	BAJO	ALTO	BAJO
D	MALO	MALO	MALO	MALO	BUENO	BAJO	BAJO	BAJO	ALTO
E	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	ALTO	ALTO	ALTO	BAJO
F	BUENO	MALO	MALO	MALO	MALO	BAJO	BAJO	BAJO	ALTO
G	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	MALO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO
H	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	ALTO	ALTO	ALTO	BAJO

Del estudio de las diversas variables, hay dos de ellas que llaman la atención.

La primera es el estudio de la relación existente entre la satisfacción general y el volumen de ausencias totales incluidas las ausencias por enfermedad. Se constata un hecho curioso, en contra de lo que podría esperarse un menor índice de ausencias totales se da en aquellos centros con peores resultados en la encuesta de satisfacción, por lo que se podría deducir que en los centros que tienen una menor satisfacción, **los trabajadores se ven más restringidos**, teniendo una menor flexibilidad horaria, provocada en parte por tener el centro un menor tamaño, lo que dificulta las sustituciones y, por otro lado, tener estos centros retribuciones más bajas, lo que puede llevar a los trabajadores a tener menos ausencias, ya que éstas aminoran el salario, lastrando su satisfacción.

Muestra de ello se presenta en la siguiente tabla de convergencia, donde se muestra que cuando la satisfacción es buena, el volumen de ausencias totales es alto y, cuando la satisfacción es mala, el volumen de las ausencias totales es bajo:

Cuadro 12. Tabla de convergencia Ausencias/Satisfacción

Ausencias Satisfacción	Ausencias Totales		Total general
	Alto	Bajo	
BUENO	4		4
MALO		4	4
Total general	4	4	8

Elaboración propia

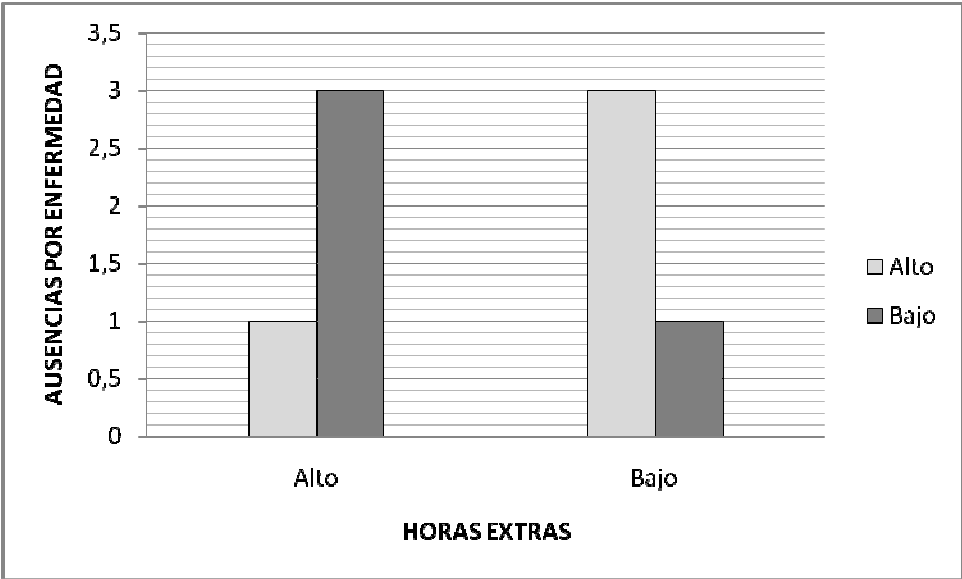
La segunda, es la relación entre el volumen de las horas extras realizadas y el volumen de ausencias por enfermedad. Con los datos relacionados se constata que el volumen de ausencias por enfermedad no influye a la hora de realizar horas extras, ya que cuando las ausencias por enfermedad son altas, el volumen de horas extras es bajo, y viceversa. De esto se puede deducir que, se recurre a la subcontratación con empresas externas para cubrir las bajas de personal por ausencias, por lo que, las horas extras que realizan estos trabajadores no computan dado que no pertenecen a la empresa y, por tanto, el volumen de las mismas disminuye:

Cuadro 13. Tabla de convergencia Horas Extras/Ausencias

Ausencias / H. Extras Ausencias Enfermedad	Horas Extras		Total general
	Alto	Bajo	
Alto	1	3	4
Bajo	3	1	4
Total general	4	4	8

Elaboración propia

Cuadro 14. Gráfico de correlación Ausencias por Enfermedad / Horas Extras



Elaboración propia

5 Conclusiones

Con los datos obtenidos de la Encuesta de Satisfacción en relación a las variables estudiadas se sacan las siguientes conclusiones:

1. Los centros peor valorados según el ranking total son los centros F, A y D. Dichos centros también coinciden en el ranking como los peor valorados en su Desarrollo Profesional, por lo que se puede entender que el Desarrollo Profesional guarda una relación directa con la satisfacción de la empresa, es decir, se deberían de tomar medidas para mejorar el desarrollo profesional de los trabajadores consiguiendo con ello aumentar el clima laboral y la satisfacción de los mismos. Las medidas a tomar para mejorar el desarrollo profesional pueden ser establecer planes de carrera para los trabajadores, realización de formación que amplíe los conocimientos que disponen e incentivar a los trabajadores pudiéndose basar en primas por objetivos.
2. Se constata también que una mayor satisfacción implica un mayor número de ausencias con lo que se deduce que las ausencias no están influidas por la satisfacción de los trabajadores. Puede entenderse que los centros con peores resultados en la encuesta de satisfacción son los que menores ausencias obtienen. Esto puede ser debido a que los trabajadores de estos centros tienen una menor flexibilidad en el horario laboral ya que el tamaño del centro es bastante menor que el resto de centros lo que dificulta las sustituciones del personal y la movilidad del mismo. Al ser los centros menores en número de trabajadores, es en estos centros donde el volumen de realización de horas extras es mayor, de hecho son los centros F, A y D los que menos personal poseen y los que más horas extras realizan. Esto puede deberse a que se está dando un sobreesfuerzo por parte de los trabajadores provocando que haya un menor número de ausencias con respecto al resto de centros así como la minoración de su grado de satisfacción.
3. La realización de horas extras no influye en las ausencias por enfermedad, ya que en los centros donde la realización de horas extras es elevada, las ausencias por enfermedad son pequeñas. De lo que se podría deducir:
 - Que en los centros donde se están realizando más horas extras, estas horas no obedecen a contingencias de salud de los trabajadores, por lo que se puede presuponer que la carga de trabajo de los mismos no está bien dimensionada y puede que se necesite más personal, con esto se puede conseguir minorar el número de horas extras así como el aumento de la satisfacción de los trabajadores, mejorando con ello el clima laboral y la satisfacción de los trabajadores.

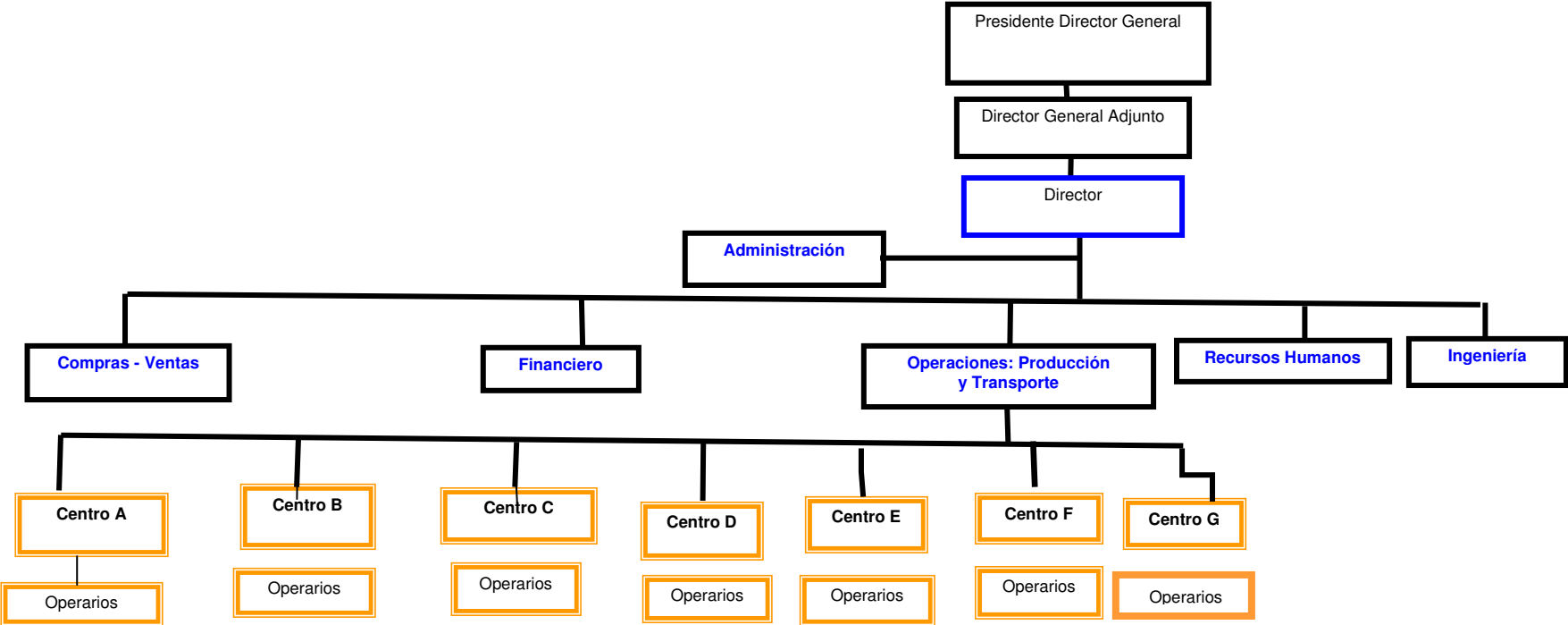
- Los centros con menos ausencias por enfermedad puede deberse a que o bien por la realización de su trabajo o bien porque son centros pequeños donde hay escasez de mano de obra, desarrollan el mismo con diligencia y atentos a su desarrollo. Mientras que en los centros que están sobredimensionados los trabajadores pueden desarrollar su trabajo de manera rutinaria sin prestar atención en materia de prevención y seguridad por la confianza generada.

6 Bibliografía

- Berrocal, P. M. (s.f.). Recuperado el 06 de 2014, de Sorad http://sorad.ual.es/mitra/documentos/tec_pereda03/ALMER%C3%8DA%20PUESTO S.pdf
- Berrocal, S. P. (2012). *Técnicas de Análisis y Descripción de Puestos en la Gestión por Competencias*.
- Bravo. (2002). *Tratado de psicología del trabajo Vol. I*. Madrid.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw-Hill Interamericana.
- El rincón del vago*. (s.f.). Recuperado el 06 de 2014, de El rincón del vago: <http://html.rincondelvago.com/teoria-de-los-factores-de-frederick-herzberg.html>
- Enrique, F. (2004). *Organización de la Empresa*. Mc Graw Hill.
- F, P. J. (1996). *Tratado de Psicología del Trabajo*.
- Fernandez-Ríos, M. (1995). *Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo: teoría, métodos y ejercicios*.
- Herzberg, F. (1959). Teoría de los dos factores de la satisfacción.
- Locke, E. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. Chicago: Handbook of industrial and organizational psychology.
- Maslow, A. (1943). *Teoría de la Motivación Humana*.
- Pereda, S. y. (2012). *Técnicas de Análisis y Descripción de Puestos en la Gestión por Competencias*.
- Robbins, S. (1987). *Comportamiento Organizacional*. México DF: Prentice-Hall Hispanoamerica SA.
- Robins, S. y. (1996). *Administración*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Weirnet, A. (1985). *Manual de psicología de la organización: la conducta humana en las organizaciones*. Barcelona: Herder.
- Wikipedia*. (s.f.). Recuperado el 06 de 2014, de Wikipedia: http://es.wikipedia.org/wiki/Pir%C3%A1mide_de_Maslow

ORGANIGRAMAS		Pag. 1 de 1

ORGANIGRAMA JERARQUICO

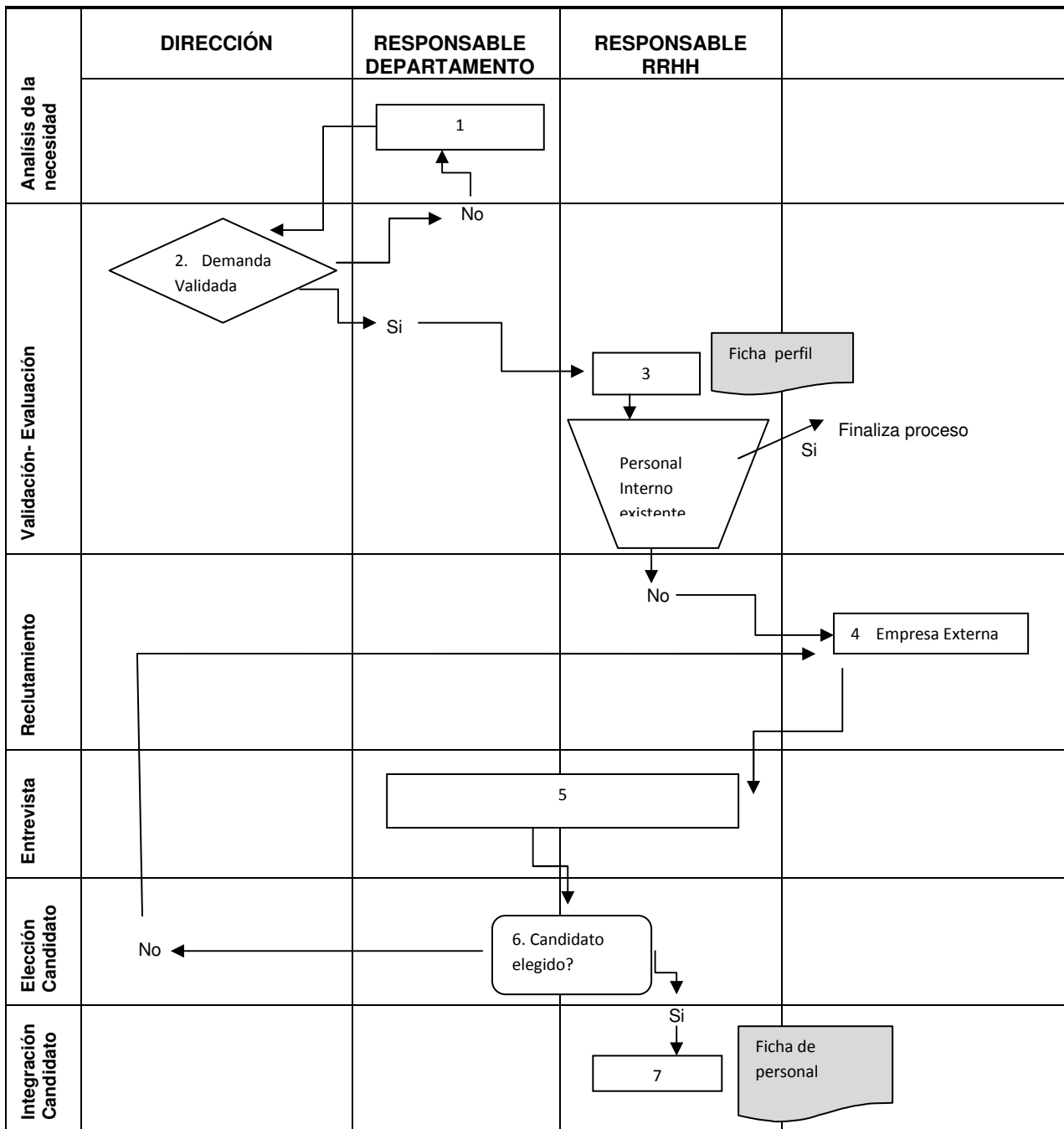


Anexo 2

DENOMINACION DEL PUESTO		RESPONSABLE DE RRHH			
DEPARTAMENTO		ADMINISTRACIÓN			
SECCION / AREA		RECURSOS HUMANOS			
PUESTO DEL QUE DEPENDE			DIRECCION		
PUESTOS QUE DEPENDEN DE EL					
Licencia de conducir () No requiere					
B1		C		C+E	
FORMACION					
Titulación			Diplomado en Relaciones Laborales o similar		
Formación Técnica Requerida			Conocimientos de paquete Office Conocimientos de ofimática Conocimientos de la normativa laboral Conocimientos Sistema Delt@, Contrat@, Winsuite		
Idiomas	Inglés		Francés		Otros
Nivel Requerido <input type="checkbox"/> Pleno Dominio <input type="checkbox"/> Dominio Alto para la interacción profesional <input checked="" type="checkbox"/> Manejo Medio. Lectura y Comprensión Oral					
EXPERIENCIA REQUERIDA PARA EL PUESTO					
Se requiere una experiencia mínima de 3 años en puesto similar.					
FUNCIONES GENERALES DEL PUESTO					
- Realizar la gestión relativa al personal adscrito, tales como la confección de nóminas y pago de las mismas previo envío a Francia para su validación. - La confección y tramitación de contratos de trabajo, recibos salariales conforme a normativa - La tramitación y realización de sanciones y despidos en los casos que determine Dirección y conforme a lo establecido en la normativa vigente. - Realizar el reporting social, mensual y trimestral, a la Casa Matriz - Realizar la cotización mensual en Seguridad Social. - Gestionar la formación necesaria impartida al personal. - Asesoramiento legal a todos los miembros de la organización en materia de derecho laboral. - Interlocutor directo con el resto de personal en materia laboral.					
FORMACION Y/O ADIESTRAMIENTO					

FUNCIONES ESPECIFICAS DEL PUESTO			
<ul style="list-style-type: none"> -Definir las responsabilidades y jerarquías conjuntamente con Dirección dentro de la organización y detallarlas en el organigrama. - Asegurar la capacitación de todos los trabajadores para el desempeño de los puestos de trabajo (competencias, formación , experiencia) - Velar por el cumplimiento legal y normativo en sus áreas de actuación: contratación, ETT, etc. - Tener en cuenta en las contrataciones y cambios de puesto de trabajo las limitaciones médicas que aparecen reflejadas en los Certificados de Aptitud emitidos por el Servicio de Prevención, así como comunicar estas limitaciones a los superiores directos. - Conocer los procedimientos del sistema y en su caso proponer nuevas necesidades detectadas en sus áreas de actuación. - Cumplir estos procedimientos así como cualquier instrucción en materia de Calidad, PRL y Medio Ambiente. 			
ENTORNO Y CONDICIONES DEL PUESTO Y APTITUDES			
DATOS SALARIALES			
Grupo Profesional Codificación	Mínimo Grupo 2		
	Mando Superior		Mando Intermedio
Disponibilidad para viajar <input type="checkbox"/>		Frecuencia: <u>Ocasionalmente</u>	
Cuando las necesidades lo requieran para dar asistencia a los Responsables de Planta.			
Realizado Dpto RR.HH	Validado Dpto Calidad	Aprobado Dirección	

Anexo 3



Anexo 4

	REGISTRO	Versión: 00
		Centro:
ENTREGA DE INFORMACIÓN		Pag. 1 de 1
<i>A cumplimentar por los responsables de la entrega de información</i>		
Nombre :		
Puesto de trabajo:		
INFORMACION ENTREGADA:		
<p><i>ENTREGA DEL MANUAL DE ACOGIDA DE LA EMPRESA</i></p>		
<i>A cumplimentar por el destinatario</i>		
Don..... con DNI Nº en calidad de..... CERTIFICA HABER RECIBIDO LA INFORMACION ARRIBA DETALLADA Firma: Fecha:		

Anexo 5

	REGISTRO	Versión: 02 (14-05-2014)
		Centro:
SUMINISTRO DE EPI - Equipamiento de Protección Individual		Pag. 1 de 1

En cumplimiento de la Ley 31/95 de Prevención de Riesgos Laborales, que tiene por objeto promover la seguridad y salud de los trabajadores mediante la aplicación de medidas y el desarrollo de las actividades necesarias para la prevención de riesgos deriva

Nombre del trabajador: _____

Función: _____

Fecha de entrega	Cabeza		Oído		Cara		Vías respiratorias		Manos			Cuerpo				Tronco Abdomen		Brazos	Piernas	Pies		Ojos			Cantidad	Motivo del suministro (*)	Firma del trabajador				
	Gorra antigolpes	Casco de seguridad	Tapones	Orejas	Pantalla facial	Pantalla soldadura	Máscara filtrante para la protección contra partículas	Máscara filtrante para la protección contra gases y vapores	Guantes para agresiones químicas	Guantes soldadura	Guantes reforzados	Guantes finos	Chaleco reflectante	Prendas de trabajo	Prendas ignífugas	Prendas térmicas	Arnés anticaídas	Faja lumbar	Peto/mandil de soldador	Manguitos	Polainas	Calzado agua	Calzado de seguridad	Normal	Graduada	Protección solar	Gafas tipo cazoletas oculares				

Anexo 6

		REGISTRO	Versión: 00
FICHA INDIVIDUAL DE PERSONAL			Pag. 1 de 2
DATOS PERSONALES			
NOMBRE:	APELLIDOS:		
D.N.I.	N.A.F.F		
DOMICILIO:			C.P
LOCALIDAD:	TELEFONO:		
FECHA NACIMIENTO:	FECHA CAMBIO PUESTO:		
MOTIVO CAMBIO PUESTO:			
CENTRO DE TRABAJO/DPTO/SECCION:			
CATEGORIA PROFESIONAL:	PUESTO DESEMPEÑADO:		
FECHA ALTA:	FECHA BAJA:		MOTIVO:
FORMACIÓN ACADÉMICA (ESTUDIOS REALIZADOS)			
SIN ESTUDIOS		ESTUDIOS PRIMARIOS:	
F.P. MODULO:			
EST.UNIVERS.NIVEL INTERMEDIO:			
EST.UNIVERS.NIVEL SUPERIOR:			
OTROS ESTUDIOS:			
EXPERIENCIA PROFESIONAL			
PUESTO REALIZADO:		PERIODO:	
PUESTO REALIZADO:		PERIODO:	
PUESTO REALIZADO:		PERIODO:	
FORMACION Y/O ADIESTRAMIENTO			
	ACTIVIDAD FORMATIVA // ADIESTRAMIENTO		
PERIODO		OBSERVACIONES	FIRMA SUPERIOR
DATOS DE INTERES / OBSERVACIONES			

REGISTRO		Versión: 00
FICHA INDIVIDUAL DE PERSONAL		
TRABAJADOR	Pag. 2 de 2	
FECHA REALIZACION	CURSO REALIZADO	DURACION
dic-96	GESTION COMERCIAL	
dic-03	TRATAMIENTO TEXTOS WORD NIVEL AVANZADO	
mar-05	FORMACION USUARIOS SISTEMA RED	

INSTRUCCIONES PARA LA CUMPLIMENTACIÓN DEL MISMO

Por favor, cumplimente el mismo de manera sincera ya que el objetivo de este cuestionario es la opinión global de los trabajadores de Benito Garcia SL en relación a su grado de satisfacción en diversos aspectos con la organización.

La cumplimentación de este cuestionario es de carácter confidencial, por lo que el tratamiento de los datos respetará en todo caso el anonimato del trabajador, ya que los datos facilitados serán considerados de forma global.

Es importante realizar la encuesta para poder valorar el grado de satisfacción de los trabajadores con respecto a la organización.

Al cumplimentar el cuestionario tenga en cuenta los siguientes grados de satisfacción:

1 = Muy Insatisfecho

2 = Insatisfecho

3 = Poco Satisfecho

4 = Satisfecho

5 = Muy Satisfecho

Una vez realizado, introdúzcalo en un sobre facilitado por la empresa sin poner ningún dato personal y entréguelo a su superior directo o al Responsable del Departamento de Recursos Humanos para el tratamiento del mismo.

SATISFACCIÓN					
INDICADORES	GRADO SATISFACCION				
	1	2	3	4	5
Grado de satisfacción de Benito Garcia en relación con otras empresas en las que usted ha trabajado					
Oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar labores en las que usted destaca					
Desempeño global de la empresa					
Grado de satisfacción que le produce su trabajo por si mismo					
Nivel de implicación de las personas en la organización y en sus respectivas tareas					

CONDICIONES DE TRABAJO					
INDICADORES	GRADO SATISFACCION				
	1	2	3	4	5
Entorno físico y espacio de que dispone en su lugar de trabajo					
Limpieza, higiene y salubridad en el lugar de trabajo					
Ambiente de trabajo y cultura de la organización					
Tratamiento dado a cuestiones sociales (seguros, asistencia médica...)					
Flexibilidad del horario de trabajo					
Tratamiento en la igualdad de oportunidades					
Horario de trabajo (stress...)					
EPI's medidas y política preventiva					
Negociación en la empresa sobre aspectos laborales					
Medidas técnicas y estado de las instalaciones					
Información y conocimiento de los procesos de calidad, medioambiente y prevención que afectan a tu puesto de trabajo					

SUPERIORES JERÁRQUICOS					
INDICADORES	GRADO SATISFACCION				
	1	2	3	4	5
Aptitud por parte de dirección para conseguir y mejorar objetivos					
Apoyo que recibe de sus superiores					
Supervisión que ejercen sobre usted					
Capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo					

DESARROLLO PROFESIONAL Y ASPECTOS LABORALES					
INDICADORES	GRADO SATISFACCION				
	1	2	3	4	5
Oportunidades de promoción que tiene en la empresa					
Acciones de formación realizadas					
La carga de trabajo es acorde a mis posibilidades					
Grado de responsabilidad personal sobre las tareas que realizo					
El salario es acorde al nivel de exigencia del puesto desempeñado					
Retribución económica					
Objetivos y metas que debe alcanzar en su puesto					
Grado en que la empresa cumple el convenio, disposiciones y normativa laboral					
Mecanismos de consulta y diálogo entre los trabajadores y gestores					

MOTIVACION					
INDICADORES	GRADO MOTIVACION				
	1	2	3	4	5
Motivación para aprender nuevos métodos de trabajo					
Motivación para participar en acciones de formación					
Motivación para participar en proyectos de cambio en la empresa					
Motivación para sugerir mejoras					

Anexo 8

Numero de respuesta		63											
Satisfacción		Grado de Satisfacción					Porcentaje					Media	
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
Grado de satisfacción en comparara	TOTAL	1	5	12	30	15	2%	8%	19%	48%	24%	100%	3.8
	CENTRO A			2	2		0%	0%	3%	3%	0%	6%	3.5
	CENTRO B		2	3	2		0%	3%	5%	3%	0%	11%	3.0
	CENTRO C		3	3	3	1	0%	5%	5%	5%	2%	16%	3.2
	CENTRO D			1	1	1	0%	0%	2%	2%	2%	5%	4.0
	CENTRO E				5	4	0%	0%	0%	8%	6%	14%	4.4
	CENTRO F			1	1		0%	0%	2%	2%	0%	3%	3.5
	CENTRO G	1			6	7	2%	0%	0%	10%	11%	22%	4.3
CENTRO H			2	10	2	0%	0%	3%	16%	3%	22%	4.0	
Oportunidades en la realización de	TOTAL		7	17	30	9	0%	11%	27%	48%	14%	100%	3.7
	CENTRO A		2	2			0%	3%	3%	0%	0%	6%	2.5
	CENTRO B		1	4	1	1	0%	2%	6%	2%	2%	11%	3.3
	CENTRO C		3	1	4	2	0%	5%	2%	6%	3%	16%	3.5
	CENTRO D			2		1	0%	0%	3%	0%	2%	5%	3.7
	CENTRO E		1	6		2	0%	2%	10%	0%	3%	14%	3.3
	CENTRO F				2		0%	0%	0%	3%	0%	3%	4.0
	CENTRO G				13	1	0%	0%	0%	21%	2%	22%	4.1
CENTRO H			2	10	2	0%	0%	3%	16%	3%	22%	4.0	
Desempeño global de la empresa	TOTAL		3	19	29	12	0%	5%	30%	46%	19%	100%	3.8
	CENTRO A			2	2		0%	0%	3%	3%	0%	6%	3.5
	CENTRO B		1	3		3	0%	2%	5%	0%	5%	11%	3.7
	CENTRO C		2	6	2		0%	3%	10%	3%	0%	16%	3.0
	CENTRO D			2	1		0%	0%	3%	2%	0%	5%	3.3
	CENTRO E				8	1	0%	0%	0%	13%	2%	14%	4.1
	CENTRO F				1	1	0%	0%	0%	2%	2%	3%	4.5
	CENTRO G			3	6	5	0%	0%	5%	10%	8%	22%	4.1
CENTRO H			3	9	2	0%	0%	5%	14%	3%	22%	3.9	
Grado de satisfacción en su trabajo	TOTAL		4	9	32	18	0%	6%	14%	51%	29%	100%	4.0
	CENTRO A			3	1		0%	0%	5%	2%	0%	6%	3.3
	CENTRO B		1	1	3	2	0%	2%	2%	5%	3%	11%	3.9
	CENTRO C		2		8		0%	3%	0%	13%	0%	16%	3.6
	CENTRO D			2		1	0%	0%	3%	0%	2%	5%	3.7
	CENTRO E				4	5	0%	0%	0%	6%	8%	14%	4.6
	CENTRO F			2			0%	0%	3%	0%	0%	3%	3.0
	CENTRO G			1	9	4	0%	0%	2%	14%	6%	22%	4.2
CENTRO H		1		7	6	0%	2%	0%	11%	10%	22%	4.3	
Nivel de implicación de las personas	TOTAL	3	4	20	28	8	5%	6%	32%	44%	13%	100%	3.5
	CENTRO A		1	2	1		0%	2%	3%	2%	0%	6%	3.0
	CENTRO B			4	3		0%	0%	6%	5%	0%	11%	3.4
	CENTRO C		3	3	4		0%	5%	5%	6%	0%	16%	3.1
	CENTRO D	1				2	2%	0%	0%	0%	3%	5%	3.7
	CENTRO E	2		5		2	3%	0%	8%	0%	3%	14%	3.0
	CENTRO F				1	1	0%	0%	0%	2%	2%	3%	4.5
	CENTRO G			2	9	3	0%	0%	3%	14%	5%	22%	4.1
CENTRO H			4	10		0%	0%	6%	16%	0%	22%	3.7	

Numero de respuesta		63											
Superiores Jerarquicos		Grado de Satisfacción					Porcentaje					Media	
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
Aptitud por parte de dirección para conseguir y mejorar objetivos	TOTAL	5	12	18	21	7	8%	19%	29%	33%	11%	100%	3,2
	CENTRO A			3		1	0%	0%	5%	0%	2%	6%	3,5
	CENTRO B	2	2	2	1		3%	3%	3%	2%	0%	11%	2,3
	CENTRO C	1	4	5			2%	6%	8%	0%	0%	16%	2,4
	CENTRO D	2	1				3%	2%	0%	0%	0%	5%	1,3
	CENTRO E				5	4	0%	0%	0%	8%	6%	14%	4,4
	CENTRO F		2				0%	3%	0%	0%	0%	3%	2,0
	CENTRO G			5	8	1	0%	0%	8%	13%	2%	22%	3,7
	CENTRO H			3	3	7	1	0%	5%	5%	11%	2%	22%
Apoyo que recibe de sus superiores	TOTAL	4	12	16	20	11	6%	19%	25%	32%	17%	100%	3,3
	CENTRO A		2	1	1		0%	3%	2%	2%	0%	6%	2,8
	CENTRO B	1	3	2		1	2%	5%	3%	0%	2%	11%	2,6
	CENTRO C	3	4	2	1		5%	6%	3%	2%	0%	16%	2,1
	CENTRO D			2	1		0%	0%	3%	2%	0%	5%	3,3
	CENTRO E		2	4	1	2	0%	3%	6%	2%	3%	14%	3,3
	CENTRO F			1		1	0%	0%	2%	0%	2%	3%	4,0
	CENTRO G		1	1	8	4	0%	2%	2%	13%	6%	22%	4,1
	CENTRO H			3	8	3	0%	0%	5%	13%	5%	22%	4,0
Supervisión que ejercen	TOTAL	2	8	14	32	7	3%	13%	22%	51%	11%	100%	3,5
	CENTRO A	1		2		1	2%	0%	3%	0%	2%	6%	3,0
	CENTRO B		2	2	3		0%	3%	3%	5%	0%	11%	3,1
	CENTRO C		3	4	3		0%	5%	6%	5%	0%	16%	3,0
	CENTRO D	1	1	1			2%	2%	2%	0%	0%	5%	2,0
	CENTRO E				7	2	0%	0%	0%	11%	3%	14%	4,2
	CENTRO F		2				0%	3%	0%	0%	0%	3%	2,0
	CENTRO G			4	9	1	0%	0%	6%	14%	2%	22%	3,8
	CENTRO H			1	10	3	0%	0%	2%	16%	5%	22%	4,1
Capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo	TOTAL	5	6	18	24	10	8%	10%	29%	38%	16%	100%	3,4
	CENTRO A			1	3		0%	0%	2%	5%	0%	6%	3,8
	CENTRO B			2	4	1	0%	0%	3%	6%	2%	11%	3,9
	CENTRO C			2	8		0%	0%	3%	13%	0%	16%	3,8
	CENTRO D	1	1	1			2%	2%	2%	0%	0%	5%	2,0
	CENTRO E			4	3	2	0%	0%	6%	5%	3%	14%	3,8
	CENTRO F		1	1			0%	2%	2%	0%	0%	3%	2,5
	CENTRO G	2	2	3	3	4	3%	3%	5%	5%	6%	22%	3,4
	CENTRO H	2	2	4	3	3	3%	3%	6%	5%	5%	22%	3,2

Numero de respuesta		62													
Nivel de motivación	Grado de Motivación					Porcentaje					Media				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5					
Motivación para aprender nuevos métodos de trabajo	TOTAL	3	4	11	33	11	5%	6%	18%	53%	18%	100%	3,7		
	CENTRO A			1	2	1	0%	0%	2%	3%	2%	6%	4,0		
	CENTRO B		1	2	3	1	0%	2%	3%	5%	2%	11%	3,6		
	CENTRO C	1	2	3	4		2%	3%	5%	6%	0%	16%	3,0		
	CENTRO D			1		2	0%	0%	2%	0%	3%	5%	4,3		
	CENTRO E	1		1	5	2	2%	0%	2%	8%	3%	15%	3,8		
	CENTRO F				2		0%	0%	0%	3%	0%	3%	4,0		
	CENTRO G	1	1	1	9	2	2%	2%	2%	15%	3%	23%	3,7		
	CENTRO H			2	8	3	0%	0%	3%	13%	5%	21%	4,1		
Motivación para participar en acciones de formación	TOTAL	4	3	11	33	11	6%	5%	18%	53%	18%	100%	3,7		
	CENTRO A		2	2			0%	3%	3%	0%	0%	6%	2,5		
	CENTRO B				6	1	0%	0%	0%	10%	2%	11%	4,1		
	CENTRO C	2		4	4		3%	0%	6%	6%	0%	16%	3,0		
	CENTRO D		1		1	1	0%	2%	0%	2%	2%	5%	3,7		
	CENTRO E				6	3	0%	0%	0%	10%	5%	15%	4,3		
	CENTRO F	1		1			2%	0%	2%	0%	0%	3%	2,0		
	CENTRO G	1		2	10	1	2%	0%	3%	16%	2%	23%	3,7		
	CENTRO H			2	6	5	0%	0%	3%	10%	8%	21%	4,2		
Motivación para participar en proyectos de cambio en la empresa	TOTAL	4	4	16	28	10	6%	6%	26%	45%	16%	100%	3,6		
	CENTRO A		1	2	1		0%	2%	3%	2%	0%	6%	3,0		
	CENTRO B				6	1	0%	0%	0%	10%	2%	11%	4,1		
	CENTRO C	1	2	5		2	2%	3%	8%	0%	3%	16%	3,0		
	CENTRO D				2	1	0%	0%	0%	3%	2%	5%	4,3		
	CENTRO E	2			6	1	3%	0%	0%	10%	2%	15%	3,4		
	CENTRO F			2			0%	0%	3%	0%	0%	3%	3,0		
	CENTRO G	1	1	4	8		2%	2%	6%	13%	0%	23%	3,4		
	CENTRO H			3	5	5	0%	0%	5%	8%	8%	21%	4,2		
Motivación para sugerir mejoras	TOTAL	4	6	15	26	11	6%	10%	24%	42%	18%	100%	3,5		
	CENTRO A		1	2	1		0%	2%	3%	2%	0%	6%	3,0		
	CENTRO B	2		3	1	1	3%	0%	5%	2%	2%	11%	2,9		
	CENTRO C	2	1	2	4	1	3%	2%	3%	6%	2%	16%	3,1		
	CENTRO D			3			0%	0%	5%	0%	0%	5%	3,0		
	CENTRO E		2			7	0%	3%	0%	0%	11%	15%	4,3		
	CENTRO F			2			0%	0%	3%	0%	0%	3%	3,0		
	CENTRO G		2		12		0%	3%	0%	19%	0%	23%	3,7		
	CENTRO H			3	8	2	0%	0%	5%	13%	3%	21%	3,9		

MEDIA BLOQUE						
MEDIA BLOQUE	Satisfacción	Superiores Jerarquicos	Condiciones de Trabajo	Desarrollo Profesional	Nivel de motivación	Total
TOTAL	3,77	3,38	3,50	3,29	3,64	17,58
CENTRO A	3,15	3,25	3,25	2,69	3,13	15,47
CENTRO B	3,46	2,96	3,26	3,35	3,68	16,71
CENTRO C	3,28	2,83	3,49	3,07	3,03	15,69
CENTRO D	3,67	2,17	3,13	2,96	3,83	15,76
CENTRO E	3,89	3,94	3,57	3,35	3,97	18,72
CENTRO F	3,90	2,63	2,88	3,00	3,00	15,41
CENTRO G	4,16	3,73	3,69	3,41	3,63	18,62
CENTRO H	3,99	3,70	3,64	3,52	4,10	18,94

	Satisfacción	Superiores Jerarquicos	Condiciones de Trabajo	Desarrollo Profesional	Nivel de motivación	Rankin Total
CENTRO A	1	5	4	1	3	2
CENTRO B	3	4	3	6	5	5
CENTRO C	2	3	5	4	2	4
CENTRO D	4	1	2	2	6	3
CENTRO E	5	8	6	5	7	6
CENTRO F	6	2	1	3	1	1
CENTRO G	8	7	8	7	4	7
CENTRO H	7	6	7	8	8	8

Anexo 9

		AÑO 2013												
		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
TOTAL		NUMERO DE PERSONAS												Media Trabajadores
CENTRO A	48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,0
CENTRO B	104	9	9	9	9	9	9	9	9	8	8	8	8	8,7
CENTRO C	132	10	10	11	11	11	11	11	11	11	11	12	12	11,0
CENTRO D	36	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,0
CENTRO E	111	1	1	10	11	10	10	10	11	11	12	12	12	7,3
CENTRO F	36	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,0
CENTRO G	193	16	16	16	16	16	16	16	16	17	16	16	16	16,1
CENTRO H	147	11	11	10	11	13	13	13	13	13	13	13	13	12,2
		AUSENCIAS ENFERMEDAD												% Sobre Horas Trabajadas
CENTRO A	8							8						0,11%
CENTRO B	572		36	104	160	176	72					24		3,62%
CENTRO C	32												32	0,15%
CENTRO D	8		8											0,13%
CENTRO E	464								48	160	176	80		2,75%
CENTRO F	32							8	24					0,57%
CENTRO G	288									120	168			0,90%
CENTRO H	560		144	152	64		88	72	40					2,35%
		AUSENCIAS TOTALES												% Sobre Horas Trabajadas
CENTRO A	96				-16	-24	-16	-16	-8				-16	1,37%
CENTRO B	692		-36	-104	-184	-208	-88	-40				-24	-8	4,38%
CENTRO C	88			-24	-16			-16					-32	0,41%
CENTRO D	40		-8				-24						-8	0,63%
CENTRO E	584									-72	-160	-272	-80	3,46%
CENTRO F	64						-16		-8	-24	-16			1,13%
CENTRO G	448	-8	-104	-8			-8	-16	-16		-120	-168		1,40%
CENTRO H	592		-144	-152	-64		-88	-72	-56				-16	2,48%
		HORAS TRABAJADAS												% Sobre Total Horas Trab
CENTRO A	7027,2	601,5	593,5	543	570,5	584,5	557,5	618	591	596,2	660,5	592,5	518,5	5,45%
CENTRO B	15791	1391	1290	1174	1226	1247	1232	1488	1424	1280	1472	1283	1284	12,25%
CENTRO C	21492	1680	1600	1480	1792	1936	1760	2008	1948	1760	2024	1792	1712	16,67%
CENTRO D	6337	536	483	443	612	552	466	569	560	588	636	478	414	4,91%
CENTRO E	16862,5	180	160	1008	1694,5	1695	1544	1845	1739	1789	1843	1662	1703	13,08%
CENTRO F	5659	481	431	431	485	473	436	568	449	457	515	481	452	4,39%
CENTRO G	31902	2802	2494	2347	2751	2755	2585	2963	2795	2612	2865	2439	2494	24,74%
CENTRO H	23869	1852	1630	1464	1795	1946	2003	2320	2153	2192	2400	2121	1993	18,51%
SUMA		HORAS EXTRAS												% Sobre Horas Trabajadas
CENTRO A	649,2	55,5	73,5	49	40,5	36,5	53,5	36	53	76,2	62,5	72,5	40,5	9,24%
CENTRO B	223	5	6	16	32	3		10	48			27	76	1,41%
CENTRO C	0													0,00%
CENTRO D	537	8	11	11	108	48	34	41	56	84	108	6	22	8,47%
CENTRO E	350,5	4			30,5	15	24	85	11	13	51	14	103	2,08%
CENTRO F	470	40	32	32	44	32	32	40	16	40	48	61	53	8,31%
CENTRO G	750	170	38	51	63	67	33	35	123	20	41	47	62	2,35%
CENTRO H	349	4	14	24	155	26	11		25	8	8	57	17	1,46%

Ranking						
Centros	Ausencias Enfermedad	Ausencias Totales	Horas Trabajadas	Horas Extras	Suma Total	Baremo
1 CENTRO A	1	4	3	8	16	4
2 CENTRO B	8	8	4	2	22	5
3 CENTRO C	3	1	6	1	11	1
4 CENTRO D	2	2	2	7	13	2
5 CENTRO E	7	7	5	4	23	7
6 CENTRO F	4	3	1	6	14	3
7 CENTRO G	5	5	8	5	23	8
8 CENTRO H	6	6	7	3	22	6

Calificación				
	Ausencias Enfermedad	Ausencias Totales	Horas Trabajadas	Horas Extras
CENTRO A	Bajo	Bajo	Bajo	Alto
CENTRO B	Alto	Alto	Bajo	Bajo
CENTRO C	Bajo	Bajo	Alto	Bajo
CENTRO D	Bajo	Bajo	Bajo	Alto
CENTRO E	Alto	Alto	Alto	Bajo
CENTRO F	Bajo	Bajo	Bajo	Alto
CENTRO G	Alto	Alto	Alto	Alto
CENTRO H	Alto	Alto	Alto	Bajo