



**Universidad Nacional de Cuyo
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

“Satisfacción Laboral”

Alumno: Hannoun, Georgina
Registro: 24361
Director: Fornero, Ricardo

2011

Indice

	Páginas
Introducción	1
Capítulo 1: Nextel Argentina S.A.	2
1.1 Perfil de la compañía	2
1.2 Un poco de historia	3
Capítulo 2: Área de finanzas	5
2.1 Área financiera	6
2.1.1 Funciones de finanzas/contabilidad según James Van Horne	6
2.1.1.1 La decisión de inversión	6
2.1.1.2 La decisión de financiamiento	7
2.1.1.3 La decisión de dividendo	7
2.1.2 ¿Para qué sirve el área de finanzas en Nextel S.A.?	7
2.1.3 ¿Cuáles son las responsabilidades del área?	8
2.2 En cuanto a la organización	10
Capitulo 3: El trabajo, patologías de personalidad y salud mental	12
3.1 El trabajador neurótico	12
3.2 El trabajador psicótico	12
3.3 Trabajador alcohólico	13
3.4 Trabajador normal	13
Capitulo 4: Satisfacción laboral	15
4.1 Concepto general	15
4.2 Concepto según algunos autores	16
4.3 Insatisfacción laboral	23
4.3.1 Insatisfacción	23
4.3.2 Causas principales de la insatisfacción laboral	25
4.3.3 Consecuencias de la insatisfacción laboral	26
Capitulo 5: Modos de medición	28
5.1 Modalidad nº1	31

5.2 Modalidad n°2	33
5.2.1 Cuestionario sobre la satisfacción en el trabajo (1° parte)	34
5.2.2 Cuestionario sobre la satisfacción en el trabajo (2° parte)	36
5.3 Modalidad n°3	38
5.4 Modalidad n°4	40
Capítulo 6: Resultados	43
Capitulo 7: Conclusiones	51
Anexos	
I. Resultados por empleado de las mediciones	54
II. Gráficos	87
II.1 Escala sobre la satisfacción en el trabajo (1° modalidad)	87
II.2 Primer cuestionario sobre satisfacción en el trabajo (2° modalidad)	94
II.3 Tercer cuestionario sobre satisfacción en el trabajo(4° modalidad)	96
Bibliografía	98

INTRODUCCIÓN

La insatisfacción laboral es un tema que preocupa a la mayoría de los empresarios actualmente. Cada vez es más importante tener en cuenta las fuentes de insatisfacción laboral para eliminarlas y de esta manera evitar problemas posteriores.

La insatisfacción de cada persona puede contribuir involuntariamente a deteriorar la imagen de la empresa, la calidad de sus productos y servicios e influir en el enlentecimiento del crecimiento y el desarrollo organizacional bajando los niveles de productividad y calidad, provocando de esta manera descontento en el cliente final y hasta su posible pérdida para la empresa.

Es por eso la necesidad de preocuparse por este tema tan importante y realizar políticas dirigidas a conciliar vida familiar y laboral. La eliminación de las fuentes de insatisfacción conlleva en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización y de esta manera aumentar la productividad en la misma.

En el siguiente trabajo se presenta la investigación realizada en el Área de Finanzas de la organización NEXTEL ARGENTINA S.A. (sucursal Mendoza) en la cual se mide la satisfacción en el trabajo que poseen los empleados pertenecientes a esta área.

El propósito de la investigación es el de determinar la importancia que tiene dicha satisfacción y su repercusión en el cliente final.

La idea es mostrar el valor que tienen los recursos humanos para la organización en sí y de qué manera esta última debe buscar la forma de mantener o aumentar su bienestar laboral, a fin de lograr el objetivo para el cual fue creada, es decir obtener rentabilidad por medio de la satisfacción del cliente. Además, demostrar cuales son las causas de insatisfacción en el trabajo, y resaltar las principales, como así también buscar las formas más adecuadas de solucionarlas.

Capítulo 1: NEXTEL ARGENTINA S.A.¹

La compañía elegida para llevar a cabo la medición acerca del grado de satisfacción que poseen los empleados al realizar su trabajo, es Nextel S.A., la cual es una organización dedicada a la prestación de servicios para la solución en telecomunicaciones.

Se trata de una manera rápida, segura y privada de comunicarse con un grupo de trabajo en forma individual o grupal; permite configurar verdaderas redes de negocios, integrando personal de la empresa, asociados, clientes, proveedores, etc.

La empresa cuenta con una modalidad especial, conexión directa total, la cual permite a todo cliente Nextel comunicarse instantáneamente con otros clientes Nextel que compartan la misma actividad o intereses dentro del área de cobertura del servicio y sin restricción de flotas.

También posee la conexión directa internacional, que permite establecer comunicaciones instantáneas por radio entre equipos Nextel de Argentina con Brasil, México, Perú o Estados Unidos cuando se encuentren en cualquiera de los países mencionados.

1.1. Perfil de la compañía

NII Holdings, Inc. (Mercado Estadounidense NASDAQ: NIHD), es una compañía pública con sede en Reston, Virginia y uno de los proveedores líderes de comunicaciones móviles para clientes corporativos en América latina. NII Holdings, Inc. cuenta con operaciones en Argentina, Brasil, Chile, México y Perú y ofrece una herramienta de comunicaciones inalámbricas totalmente integradas con tecnología celular digital, localización de texto y numérica, acceso inalámbrico a internet y Nextel Direct Connect®, una función bi-direccional de radio digital. NII

¹ www.nextel.com.ar, septiembre 2009.

Holdings, Inc. cotiza en el mercado NASDAQ bajo el símbolo NIHD y fue incorporada al Índice NASDAQ-100, a partir del 19 de diciembre de 2005.

1.2. Un poco de historia

Nextel Argentina comenzó sus operaciones en el país hacia junio de 1998 con el lanzamiento de su servicio digital en la ciudad de Buenos Aires y su área extendida Buenos Aires. Su propuesta de integración de diferentes servicios de comunicación móvil en un único equipo tuvo una magnífica aceptación en el segmento de negocios. A partir de ese momento inició un ambicioso plan de expansión hacia las principales plazas de negocios del interior: Rosario, Mar del Plata, Córdoba, Mendoza - que se fue concretando progresivamente- y hoy cuenta con un corredor digital, logrando una cobertura continua de, aproximadamente, 1.550 kilómetros desde Mar del Plata hasta Mendoza.

Los servicios de la compañía: radio, telefonía móvil, paging y acceso inalámbrico a Internet, incluyen transmisión de datos móviles, con aplicaciones específicas para distintos segmentos de la industria; conexión directa total, el servicio más completo y eficiente de comunicación móvil entre flotas por radio; conexión directa internacional, una extensión del servicio de radio de la compañía que permite a sus clientes comunicaciones instantáneas con cualquier otro equipo Nextel tanto de Argentina como de Brasil, México, Perú y Estados Unidos y una página web: www.nextel.com.ar, con herramientas de consulta ágiles y dinámicas. Además, la compañía ofrece su "servicio de larga distancia Nextel" para llamadas de larga distancia nacional e internacional desde teléfonos fijos, móviles o públicos.

Nextel Argentina es subsidiaria de NII Holdings, Inc. NII Holdings, Inc., compañía pública con sede en Reston, Virginia, EEUU, es uno de los proveedores líderes en servicios de comunicaciones móviles para clientes de negocios en América Latina, con operaciones en Argentina, Brasil, México y Perú.

Algunos de los valores con los que se trabaja en la organización son: comportarse según las altas normas éticas; destacarse mediante la responsabilidad social; buscar la excelencia en todas sus actividades; colocar al cliente en el centro

de todo; llevar a cabo una comunicación abierta y trabajo en equipo; motivar a la innovación y a la toma de riesgos y finalmente cumplir con las promesas.

Capítulo 2: Área de finanzas

La operación de toda empresa implica llevar a cabo una serie de funciones dentro de las distintas áreas de una organización:

Gráfico n°1: Áreas básicas de una organización



Fuente: www.financieraecaes.blogspot.com/2009/04/analisis-financiero.html, septiembre 2009.

Ello no significa que siempre deban existir departamentos o áreas básicas, pues el diseño de la estructura organizacional depende del tamaño y tipo de actividad que desarrolle la empresa, su entorno, sus objetivos y estrategias, entre otros factores, todo lo cual determina la importancia relativa de las diferentes funciones.

La Función financiera en la empresa².

Objetivos empresariales

El éxito de una empresa depende, en gran medida, de que en cada una de las cuatro áreas referidas anteriormente se alcancen unos objetivos por las que sus directores deben responder y para cuyo cumplimiento deben tomar decisiones apoyados en una serie de herramientas y técnicas propias de su área.

² www.financieraecaes.blogspot.com, septiembre 2009.

2.1. Área financiera

NEXTEL S.A.³ considera que la situación financiera es considerada la mejor medida aislada de la posición competitiva de la empresa y de su atractivo general para los inversionistas. Determinar las fuerzas y debilidades financieras de la organización resulta esencial para formular debidamente estrategias. La liquidez de la organización, su apalancamiento, capital de trabajo, rentabilidad, aprovechamiento de activos, su flujo de efectivo y el capital contable pueden impedir que algunas estrategias sean alternativas factibles. Los factores financieros suelen alterar las estrategias existentes y cambiar los planes para su implantación.

2.1.1. Funciones de finanzas/ contabilidad según James Van Horne⁴

Según James Van Horne, las funciones de finanzas/contabilidad comprenden tres decisiones: *la decisión de inversión, la decisión de financiamiento y la decisión de dividendos*. El análisis de las razones financieras es el método que más se emplea para determinar las fuerzas y las debilidades de la organización en el campo de inversiones, financiamientos y dividendos. Como las áreas funcionales de la empresa están relacionadas en forma tan estrecha, las razones financieras pueden señalar fuerzas y debilidades en las actividades en las áreas de administración, marketing, producción, investigación y desarrollo, así como de sistemas de información computarizada.

2.1.1.1 La decisión de inversión

También llamado presupuesto de capital, consiste en asignar y reasignar el capital y los recursos para proyectos, productos, activos y divisiones de la organización. Cuando se han formulado las estrategias, se requieren decisiones para presupuestar el capital, a efecto de poner en práctica con éxito las estrategias.

³ Cantó Miguel, síntesis de una entrevista realizada al gerente de NEXTEL S.A., octubre 2009.

⁴ Van Horne, James. "Administración financiera". Prentice Hall, México 1997. Pág. 5-6.

2.1.1.2. La decisión de financiamiento

Se refiere a determinar cuál será la estructura de capital más conveniente para la empresa e incluye estudiar varios métodos que permitan a la empresa reunir capital (por ejemplo, emitiendo acciones, aumentando su deuda, vendiendo activos o usando una combinación de estas opciones). La decisión del financiamiento debe tomar en consideración las necesidades de capital de trabajo a corto y largo plazo. Dos razones financieras clave que indican si las decisiones de financiamiento de la empresa han sido eficaces son la razón de pasivo a capital y la razón de pasivo a total de activos.

2.1.1.3. La decisión de dividendos

Aborda temas como el porcentaje de utilidades que se pagará a los accionistas, la consistencia de los dividendos que se han pagado con el transcurso del tiempo y la recompra o la emisión de acciones. Las decisiones en cuanto a los dividendos determinan la cantidad de fondos que se retienen en una empresa en comparación con la cantidad que se paga a los accionistas. Tres razones financieras son muy útiles para evaluar las decisiones de la empresa con relación a los dividendos y son la razón de las ganancias por acción, la razón de los dividendos por acción y la razón de precios-utilidades. Los beneficios de pagarles dividendos a los inversionistas se deben sopesar ante los beneficios de retener los fondos internamente y no existe una fórmula fija para equilibrar este canje.

2.1.2. ¿Para qué sirve el área de finanzas en NEXTEL S.A.? ⁵

La función financiera tiene como fin último incrementar el valor del negocio y alrededor de éste, se deben definir sus estrategias. Conseguir el fin de la función financiera, no es un trabajo aislado del gerente de finanzas, lograrlo es un hito

⁵ Cantó, Miguel. Op. Cit.

responsabilidad de todos en la organización mediante el cumplimiento de las metas que cada uno tenga definidas.

2.1.3. ¿Cuáles son las responsabilidades del área?⁶

1) Hacer medible la estrategia

La alta dirección de NEXTEL S.A. establece lo que debe lograr la empresa a un determinado período de tiempo. Para dichas consideraciones los directores, la mayor parte de las veces, se apoyan en estudios de mercado, la información histórica de la que disponga la empresa y sobre todo de su visión de futuro. Una vez definido a donde se quiere llegar y con cuáles recursos lograrlos, es responsabilidad del área de Finanzas, enfocar las definiciones del negocio hacia su cumplimiento, ¿Cómo se alcanza eso? Midiéndolo. Es decir, poniéndole pesos y centavos a los recursos necesarios para llegar al cumplimiento de las metas de la alta dirección. Sobre esa base objetiva, la empresa deberá caminar alineada para lograr lo propuesto.

2) Controlar los resultados

Conociendo a dónde queremos llegar, el área de finanzas deberá vigilar y controlar los recursos, levantar la voz cuando las predicciones de venta se encuentran por debajo de lo proyectado, por tanto se deberán hacer recortes a lo planeado, o por el contrario, indicar cuando las cosas se encuentran por encima de lo definido, en cuyo caso, se toman medidas para el incremento de la inversión para que sustente lo no previsto.

⁶ *Ibíd.*

3) *Dotar de los recursos con oportunidad*

El área de Finanzas procura que nunca se carezca de algo esencial para el desarrollo de las tareas prioritarias del negocio. Para ello, está muy pendiente de la facturación y cobranza. Obtener créditos, vigilar que los recursos en caja estén generando rendimientos, etc.

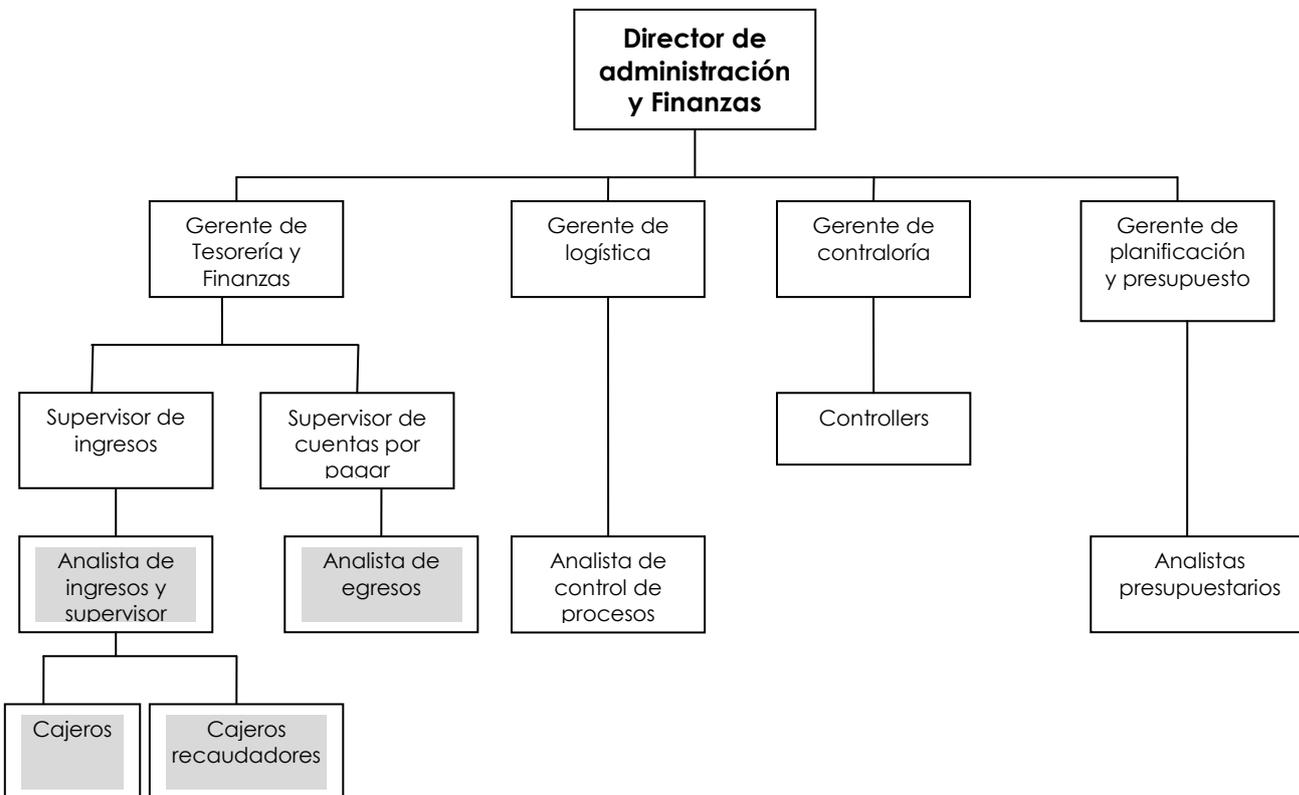
4) *Generar la información financiera y analizarla.*

Con base en los resultados obtenidos en un cierto periodo de tiempo, en este caso un mes, se elaboran los estados financieros de la empresa, y con base en ellos, se levantan banderas ante metas incumplidas y se reenfoca a las mismas.

2.2. En cuanto a la organización

El área financiera en NEXTEL S.A. se puede representar de la siguiente manera:

Gráfico n°2: Organigrama del área financiera de NEXTEL S.A.



Fuente: organigrama proporcionado por Darío Hidalgo (empleado de NEXTEL S.A.), marzo 2010.

Este organigrama del área de finanzas de la organización es a nivel nacional.

Donde se encuentra como Director de administración y finanzas el señor Pablo Senmartin; como Gerente de tesorería y finanzas: Esteban Goldstein; Gerente de logística: Horacio Dubcovsky; Gerente de contraloría: Oscar Bagnasco; Gerente de planificación y presupuesto: Julian Cerdan.

Este trabajo de investigación, como se ha mencionado con anterioridad, se encuentra enfocado a la sucursal de Mendoza en la cual se encuentran como cajeros recaudadores Jorge Luis Hannoun, como cajero David Marchiori y

finalmente como analista de crédito Darío Hidalgo y analista de crédito senior Daniel Damiani.

Es importante aclarar que los empleados nombrados anteriormente pertenecientes a la sucursal de Mendoza son los que serán evaluados para determinar el grado de satisfacción laboral.

Capítulo 3: El trabajo, patologías de personalidad y salud mental⁷

Antes de abordar de lleno el tema de satisfacción laboral es necesario aclarar que las personas que trabajan en la organización pueden presentar ciertas características patológicas de personalidad, en cuyo caso afectan su relación con la empresa, su productividad, su moral, su lealtad, **pero no necesariamente experimentan insatisfacción laboral**, por lo tanto es importante conocerlos para determinar qué tipo de ayuda necesita ese trabajador y mejorar de esta manera su relación con la organización.

A continuación se describirá algunos rasgos conductuales cuyas diferencias con los criterios de normalidad, sólo radica en una cuestión de grado.

3.1. El trabajador neurótico

Un trabajador neurótico generalmente está tenso y desdichado, pero es capaz de ajustarse a la vida normal y establecer relaciones con quienes lo rodean. Una neurosis es cierta gama de desajustes que alejan en mayor o menor medida de la personalidad normal.

El neurótico es una persona que tiene humor inestable, contradictorio, intolerante. Es necesario aclarar que las neurosis pueden ser de angustia, fóbica, obsesiva o histérica.

3.2. El trabajador psicótico

El comportamiento de estas personas sorprende por sus rarezas, extravagancia y por una evolución progresiva de sus trastornos hacia un estado de entorpecimiento e incoherencia.

⁷ Orofino, Angela. "El trabajo, patologías de personalidad y salud mental". Argentina, Mendoza 1995. Pág. 2-17.

Los síntomas que se deben tener en cuenta para identificar al trabajador con estas características son, por ejemplo, sus posiciones de inhibición y rigidez que comienzan como un debilitamiento de la actividad caracterizada por la pérdida de rapidez (en el trabajador eficiente), su desinterés, el abandono del lugar de trabajo o los respectivos cambios de empleo. Aparecen faltos de atención e indiferentes a las penas y a las alegrías.

Las modificaciones que sufre el carácter sorprende a quienes lo rodean, poseen tendencia al aislamiento.

Este tipo de trabajadores son muy hábiles para manejar a los demás hablando y tiene un nivel alto de capacidad intelectual.

3.3. El trabajador alcohólico

El alcoholismo es una enfermedad social tanto como individual. Es común distinguir los empleos que predisponen al individuo a un consumo excesivo del alcohol, como las tareas al aire libre, trabajos de fuerza, trabajo en relación con la producción y distribución de bebidas alcohólicas, trabajos que imponen una separación o desplazamiento frecuente (viajantes, camioneros, etc). Se debe tener en cuenta que el alcohólico potencial muestra una preferencia particular por estas profesiones que le permiten satisfacer un deseo de cambio y de huida de su realidad.

Las manifestaciones psíquicas a tener en cuenta son las siguientes:

- Modificaciones del carácter: hiperactividad, irritabilidad, etc.
- Trastornos intelectuales: descenso del rendimiento, disminución de la atención, de la memoria, ausentismos reiterados, etc.
- Trastornos de la afectividad: aumento de las tendencias egoístas, disminución del sentido de responsabilidad, comienzan a demostrar despreocupación por el trabajo, etc.

3.4. El trabajador normal

También el trabajador normal tiene sus problemas, de vivienda, económicos, de educación, salud, perturbaciones emocionales, etc.

La solución de algunos de estos problemas sólo requiere información atinada, y otros consejos de expertos.

En sus programas de mejoramiento, las empresas emplean cada vez más a profesionales de las ciencias humanas y de la salud. Esta ayuda es indispensable cuando se trata con trabajadores psicóticos, con alcohólicos, y deseable cuando se trata con neuróticos. Sin embargo la utilización más frecuente de estos profesionales no es para mejorar a los empleados enfermos, sino para que los saludables se vuelvan más saludables.

Capítulo 4: Satisfacción laboral

4.1. Concepto general⁸

La satisfacción en el trabajo, se puede definir de manera muy genérica, como la actitud general de la persona hacia su trabajo. Los trabajos que las personas desempeñan son mucho más que actividades que realizan, pues además requiere interacción con los colegas y con los gerentes, cumplir con los reglamentos organizacionales así como con sus políticas, cumplir con los estándares de desempeño, sobrevivir con las condiciones de trabajo, entre muchas otras cosas. Con esto lo que se quiere expresar es que la evaluación de la satisfacción de un empleado, es una suma complicada de un número de elementos del trabajo.

También podría definirse como la *actitud del trabajador* frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser".

Generalmente los aspectos del empleado que afectan las percepciones del "debería ser" (lo que desea un empleado de su puesto) son:

1. Las necesidades
2. Los valores
3. Rasgos personales.

Los tres aspectos de la situación de empleo que afectan las percepciones del "debería ser" son:

- Las comparaciones sociales con otros empleados
- Las características de empleos anteriores
- Los grupos de referencia.

Las características del puesto que influyen en la percepción de las condiciones actuales del puesto son:

⁸ www.elprisma.com, octubre 2009.

- Retribución
- Condiciones de trabajo
- Supervisión
- Compañeros
- Contenido del puesto
- Seguridad en el empleo
- Oportunidades de progreso

Además se puede establecer dos tipos o niveles de análisis en lo que a satisfacción se refiere:

Satisfacción general: indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo.

Satisfacción por facetas: grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa.

La satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral.

4.2. Concepto según algunos autores

La satisfacción en el trabajo es en la actualidad uno de los temas más relevantes en la psicología del trabajo y de las organizaciones.

La satisfacción en el trabajo viene siendo en los últimos años uno de los temas de especial interés en el ámbito de la investigación. Para *Weinert (1985)*⁹ este interés se debe a varias razones, que tienen relación con el desarrollo histórico de las teorías de la organización, las cuales han experimentado cambios a lo largo del tiempo. Dicho autor 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 horarias.*
- c) *Relación posible entre satisfacción y clima organizativo.*

⁹ Weinert, Ansfried. "Manual de psicología de la organización": La conducta humana en las organizaciones. Herder, Barcelona 1985. Pág. 297-298.

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.*

El mismo autor destaca cómo, en el conjunto de las organizaciones, aspectos psicológicos tan importantes como las reacciones afectivas y cognitivas despiertan en el seno de los mismos niveles de satisfacción e insatisfacción en el trabajo. Además aclara: *"en este caso las reacciones y sentimientos del colaborador que trabaja en la organización frente a su situación laboral se consideran, por lo general, como actitudes. Sus aspectos afectivos y cognitivos, así como sus disposiciones de conducta frente al trabajo, al entorno laboral, a los colaboradores, a los superiores y al conjunto de la organización son los que despiertan mayor interés (la satisfacción en el trabajo como reacciones, sensaciones y sentimientos de un miembro de la organización frente a su trabajo)".*

Esta concepción de la **satisfacción en el trabajo** como una actitud se distingue básicamente de la **motivación para trabajar** en que ésta última se refiere a disposiciones de conducta, es decir, a la clase y selección de conducta, así como a su fuerza e intensidad, mientras que la satisfacción se concentra en los sentimientos afectivos frente al trabajo y a las consecuencias posibles que se derivan de él.

En cuanto a esta diferencia planteada, es posible decir que la motivación es el motor, el motivo, el por qué y el para qué de la conducta. Es importante saber qué es lo que motiva al individuo. Mientras más se pueda conocer acerca de los motivos de un individuo o grupo para trabajar, más se podrá comprender su conducta y saber acerca de cómo mantener su interés, su deseo por trabajar en el mejor nivel que le es posible y en el que sea más útil a la organización.

Es necesario aclarar que las causas que motivan la conducta difieren de un trabajador a otro, por lo tanto el mejor programa de motivación del personal (utilización de los distintos tipos de incentivos), será aquél que contemple el

conocimiento del personal, de tal modo de darle a cada uno lo que pueda dejarlo satisfecho.

LOS INCENTIVOS¹⁰

Los incentivos son lo que satisface las necesidades, y pueden clasificarse en:

- Reales y sustitutos
- Positivos y negativos
- Económicos y no económicos

a) Reales: son aquellos que realmente satisfacen la necesidad, es decir que son a los cuales se dirige la conducta, por ejemplo el agua satisface la sed, el alimento satisface el hambre, etc.

b) Sustitutos: aquellos a los que la persona se dirige cuando no puede alcanzar el incentivo real y para evitar la frustración. Para que un incentivo sustituto sea efectivo debe satisfacer la necesidad, por ejemplo un individuo que tiene sed y no tiene posibilidades de acceso al agua podrá comer una fruta jugosa, y por lo menos temporalmente satisfacer la necesidad.

c) Positivos: son aquellos que satisfaciendo la necesidad tienen una influencia positiva atrayente y que produce placer. Constituyen un premio o recompensa. Se puede incluir entre los incentivos positivos el elogio, un ascenso, obra social, etc.

d) Negativos: influyen para que se haga o se deje de hacer algo, con el objeto de evitar un castigo. Tienen el efecto de apartar o alejar al individuo de su conducta. Ejemplo, un descuento salarial, una quita de horas extras, etc.

e) Económicos: el dinero por sí mismo no constituye un incentivo, sino por ser un medio de intercambio para conseguir objetos que sí son incentivos reales o sustitutos. Aunque varios trabajadores reciban la misma liquidación de haberes, no están trabajando por las mismas cosas, cada uno pretende satisfacer con el mismo dinero, distintas y personales necesidades.

f) No económicos: apuntan a satisfacer otras necesidades semejantes a aquellas que el individuo satisface a través del juego con el mismo esfuerzo y

¹⁰ Albesa, Beatriz Mabel. "La motivación y el trabajo". Argentina, Mendoza 2000. Pág. 11-13

energía, pero sin remuneración económica y sólo por el placer que implica. Son incentivos no económicos el conocimiento de resultados, conocimiento de progreso, la sana competencia, entre otros.

Volviendo al tema satisfacción en el trabajo, Robbins (1996)¹¹ coincide con Weinert a la hora de definir *la satisfacción en el puesto*, centrándose básicamente, al igual que el anterior, en los niveles de satisfacción e insatisfacción sobre la proyección actitudinal de positivismo o negativismo, definiéndola a la satisfacción “*como la actitud general de un individuo hacia su trabajo. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo*”.

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.

Robbins (1996)¹² 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 y satisfacción y rotación*”.

En esta manifestación encontramos factores importantes, que retroalimentan de forma positiva o negativa el desempeño de un puesto, conduciendo la satisfacción a una mejora en la productividad, a una permanencia estática o a una exigencia de movilidad, bien transitoria o definitiva, para satisfacer los niveles de exigencia personales.

¹¹ Robbins, S.P. y Coulter, M. “Administración”. Prentice Hall Hispanoamericana, México 1996. Pág.181.

¹² *Ibíd*em Pág. 192-197.

Para Gibson y otros (1996)¹³ la satisfacción en el trabajo es una predisposición que los sujetos proyectan acerca de sus funciones laborales. El propio 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”. Siguiendo las indicaciones del mismo autor, destacamos:

- *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.*

Muñoz Adánez, (1990)¹⁴ define la satisfacción laboral como *“el sentimiento de agrado o positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que le resulta atractiva y por el que percibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas acordes con sus expectativas”.*

Loitegui, (1990)¹⁵ aborda la misma temática para definir el concepto de satisfacción en el trabajo, señalando cómo diferentes especialistas que han estudiado el tema utilizan, indistintamente, términos como *“motivo”, “actitud del empleado”, “moral laboral”, “satisfacción en el trabajo”, etc.* Tal confusión y ambigüedad, a la hora de utilizar los distintos términos, puede deberse no sólo a las

¹³ Gibson, J., “Las organizaciones”, (8a ed.). Mc Graw Hill, Madrid 1996. Pág.138.

¹⁴ Muñoz, A. “Satisfacción e insatisfacción en el trabajo”. Tesis doctoral inédita, Facultad de Psicología, Universidad Complutense de Madrid 1990. Pág. 76.

¹⁵ Loitegui Aldaz, J.R. “Determinantes de la satisfacción laboral en empleados de la Administración Foral de Navarra”. Tesis doctoral inédita, Facultad de Psicología, Universidad Complutense de Madrid, 1990. Pág.39.

distintas corrientes doctrinales e ideológicas en las que cada uno se sitúa, sino también a los distintos enfoques que los temas admiten.

Loitegui utiliza con mayor frecuencia en su trabajo los siguientes conceptos: motivos, actitudes, moral laboral, satisfacción laboral.

Nosotros nos vamos a centrar en la definición que da sobre *satisfacción en el trabajo* que, citando a Locke (1976)¹⁶, "es un estado emocional positivo y placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto". Se trata, pues, de un sentimiento de bienestar, placer o felicidad que experimenta el trabajador en relación con su trabajo. Este sentimiento puede ser generalizado o global y abarca todos los aspectos o factores referidos al trabajo, por lo que se puede hablar de "satisfacción laboral general". Pero ese sentimiento de satisfacción o bienestar puede estar referido a alguno de los aspectos o facetas del trabajo, por lo que se puede hablar entonces de "satisfacción laboral por facetas". Así, una persona puede estar satisfecha con respecto al sueldo que percibe, a sus relaciones con los compañeros, al grado de responsabilidad que ostenta, etc. En este caso, la satisfacción en el trabajo es el resultado de una serie de satisfacciones específicas, que constituyen las facetas de la satisfacción.

Este concepto de satisfacción en el trabajo (general y por facetas) implica claramente un modelo "compensatorio", de forma que un nivel elevado de satisfacción en una determinada faceta de trabajo puede compensar deficiencias existentes en otras determinadas áreas.

Así mismo se produce un determinado flujo e interacción entre los diversos factores o áreas de trabajo, de forma que unas facetas pueden ser compensadas y condicionadas por otras. Así, por ejemplo, un alto nivel de satisfacción con las oportunidades de formación puede condicionar y afectar a la satisfacción con la remuneración. Del mismo modo, los niveles de satisfacción general y global en el trabajo no tienen por qué implicar niveles similares de satisfacción en cada una de las áreas o facetas.

¹⁶ Locke, E.A., "La naturaleza y las causas de satisfacción en el trabajo", en Dunnette. Manual de psicología industrial y organizacional. Rand McNally College Ed., Los Estados Unidos, Chicago 1976. Pág.165-166

Para Blum (1976)¹⁷, los conceptos *actitudes*, *satisfacción* y *moral laboral* son muy parecidos y muy interrelacionados, pero de ninguna forma se pueden considerar idénticos; las actitudes pueden contribuir a la satisfacción, que está compuesta por un conjunto de ellas, y, a su vez, la satisfacción influye en la moral. Este autor propone las siguientes definiciones:

- *Actitud laboral*: es la manera en que el trabajador se siente con respecto a su trabajo, su disposición para reaccionar de una forma especial ante los factores relacionados con este trabajo.

- *Satisfacción laboral*: es el resultado de varias actitudes que tiene el trabajador hacia su trabajo, y los factores relacionados con él, y hacia la vida en general.

- *Moral laboral*: desde el punto de vista del trabajador, consiste en la posesión de un sentimiento de ser aceptado y de pertenecer al grupo, mediante la adhesión a los fines comunes y la confianza de que estos fines son deseables. La moral es generada por el grupo, pero no se trata de la media de las actitudes de los miembros del grupo. La moral comporta cuatro determinantes fundamentales: el sentimiento de solidaridad del grupo, la necesidad de un objetivo común, progreso observable hacia este objetivo y la participación individual en las tareas que son consideradas como necesarias para alcanzar dicho objetivo.

Para Loitegui (1990)¹⁸ la satisfacción laboral es un constructo pluridimensional que depende tanto de las características individuales del sujeto como de las características y especificidades del trabajo que realiza. Además, el concepto de satisfacción en el trabajo está integrado por un conjunto de satisfacciones específicas, o aspectos parciales, que determinan la satisfacción general. Así entendida, *la satisfacción laboral* es una reacción afectiva general de una persona en relación con todos los aspectos del trabajo y del contexto laboral; es una función de todas las facetas parciales de la satisfacción. Este modelo de satisfacción implica un modelo compensatorio, de forma que un nivel elevado de satisfacción,

¹⁷ Blum, M.L. y Naylor, J.C. "Psicología industrial. Sus fundamentos teóricos y sociales", Editorial Trillas, México DF 1976. Pág. 73.

¹⁸ Loitegui Aldaz, J.R. Op. Cit. Pág. 83.

en un determinado aspecto, puede compensar, o incluso suplir, otras deficiencias y carencias que en otras facetas laborales puedan producirse.

Concluyendo es posible decir que mediante el estudio de la satisfacción laboral los gerentes pueden obtener información acerca del efecto que producen las normas, políticas y disposiciones generales de la empresa para, de esta manera, tomar decisiones adecuadas y favorables a la empresa en general, y así poder cumplir con el objetivo principal de la organización.

4.3. Insatisfacción laboral¹⁹

Algunas personas por sus circunstancias personales o laborales se encuentran insatisfechas profesionalmente. Las causas pueden ser muy variadas y las consecuencias las llega a sufrir tanto la empresa u organización como la propia persona.

4.3.1. Insatisfacción

Hay casos en que los trabajadores ven mermados sus deseos profesionales. Para muchas personas el trabajo aporta sentido a sus vidas, aumenta su autoestima, sienten que su labor es útil a los demás y encuentran un reconocimiento social. A través del trabajo, también se relacionan con otras personas y tienen la oportunidad de hacer amigos.

En algunos casos, supone *una fuente de satisfacciones* donde las personas encuentran cubiertas sus expectativas o deseos de prosperar y a través del cual logran independencia económica.

Sin embargo, en otros muchos casos, es *una fuente continua de insatisfacciones* donde los trabajadores ven mermadas sus posibilidades de expansión o sus deseos profesionales, se encuentran ante un horario incompatible con la vida familiar, unas condiciones desfavorables o un trato hostil por

¹⁹ www.pulevasalud.com, noviembre 2009.

compañeros o jefes. Es decir, una serie de aspectos o características que hace que las personas se sientan insatisfechas profesionalmente.

Esta respuesta negativa o rechazo que implica la insatisfacción dependerá, en gran medida, de las condiciones laborales y de la personalidad de cada persona y hace referencia al estado de intranquilidad, de ansiedad o incluso de depresión al que puede llegar una persona que se encuentra insatisfecha laboralmente.

Robbins (1996)²⁰ entiende que “una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él”.

Nos explica cómo pueden los empleados expresar su insatisfacción.

Tabla nº1: Respuestas frente a la insatisfacción en el puesto de trabajo

	Activa	
Constructiva	SALIDA	VOZ
Destructiva	NEGLIGENCIA	LEALTAD
	Pasiva	

Fuente: Robbins S.P. y Coulter, M. “Administración”. México, 1996.

- *Salida: comportamiento dirigido a dejar la organización. Incluye buscar un nuevo empleo, además de la renuncia.*

- *Voz: intento activo y constructivo de mejorar las condiciones. Incluye la sugerencia de mejora, la discusión de problemas con los superiores y alguna forma de actividad sindical.*

- *Lealtad: espera pasiva pero optimista de que mejoren las condiciones. Incluye hablar en favor de la organización ante las críticas externas y confiar en que la organización y su administración “harán lo correcto”.*

- *Negligencia: permitir pasivamente que empeoren las condiciones. Incluye el ausentismo o retrasos crónicos, esfuerzos pequeños y un mayor porcentaje de errores (Robbins, 1996)²¹.*

²⁰ Robbins, S.P. y Coulter, M. Op. Cit. Pág.181

Muñoz Adánez, (1990)²² define la insatisfacción laboral como “el sentimiento de desagrado o negativo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que no le interesa, en un ambiente en el que está a disgusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que no le resulta atractiva y por el que recibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas no acordes con sus expectativas”.

4.3.2. Causas principales de la insatisfacción laboral

Hay una serie de factores que afectan negativamente a los trabajadores y que pueden llegar a producir una profunda insatisfacción y deseos de abandonar o cambiar de trabajo. Algunas causas principales que producen insatisfacción laboral:

- **Salario bajo.** Para que un trabajador se sienta satisfecho en su trabajo es fundamental que reciba un salario justo.

- **Mala relación con los compañeros o jefes.** En ocasiones, la mala relación suele ser causada por celos, envidias o recelos profesionales, o bien por comportamientos excesivamente pasivos o competitivos por parte de alguno de los compañeros.

En el caso de los jefes, suele deberse a una **actitud prepotente y desconsiderada** del jefe hacia sus subordinados o por excesivas exigencias o cumplimientos de funciones que no le competen al trabajador.

Incluso por **celos profesionales y envidias** que hacen que consideren a ciertos empleados como una amenaza que podría sustituirles en su jefatura. Las malas relaciones en el ámbito laboral harán que las personas sientan deseos de abandonar su empleo.

- **Escasa o nulas posibilidades de promoción.** Cuando una persona ambiciosa con aspiraciones profesionales está estancada en su puesto de trabajo y observa cómo pasa el tiempo y, ni prospera ni asciende de categoría, se sentirá apática e

²¹ Robbins, S.P. y Coulter, M. Op. Cit. Pág.197.

²² Muñoz, A. Op. Cit. Pág. 76.

insatisfecha ante su trabajo, pues no consigue lo que esperaba. Se produce un desequilibrio entre lo que ella esperaba y lo que ha obtenido realmente.

- **Personas inseguras.** Personas que poseen poca confianza en sí mismas, en sus habilidades y aptitudes para desempeñar un trabajo. Sienten que son incapaces de realizarlo correctamente o de adaptarse al entorno laboral, esto les provoca temor y una profunda inseguridad e insatisfacción.

- **Dificultad para adaptarse al ambiente laboral.** Hay trabajadores poco pacientes o constantes que continuamente están cambiando de empleo porque se cansan o aburren de su trabajo con rapidez o, porque desean alcanzar objetivos profesionales en un corto espacio de tiempo. Se sienten continuamente insatisfechos y necesitan cambiar de ocupación para intentar lograrlo.

- **Malas condiciones laborales.** La insatisfacción laboral también puede ser consecuencia de las políticas de empresa, del entorno físico o de un empleo precario o rutinario.

- **Circunstancias personales y laborales.** Aspectos como la experiencia laboral, la edad, el sexo, el nivel de estudios, cultura o preparación, son factores que determinan el tipo de empleo que podemos desarrollar, por lo que un empleo por debajo de la preparación o experiencia que tenga una persona le causará cierta insatisfacción profesional.

Igualmente ocurrirá en aquellas personas que no puedan dedicar suficiente tiempo a su familia y sus circunstancias familiares así lo requieran, como es el caso de trabajadores con hijos pequeños o con otras cargas familiares.

4.3.3. Consecuencias de la insatisfacción laboral

La insatisfacción laboral puede afectar al rendimiento de los trabajadores y a la productividad de la empresa, por lo que las empresas u organizaciones deben tratar que sus empleados se encuentren satisfechos profesionalmente.

Para ello, han de procurar que trabajen en un entorno físico adecuado y con condiciones favorables. Sitios ruidosos o lugares calurosos y congestionados o mal ventilados perjudican al trabajador y afectan negativamente su rendimiento.

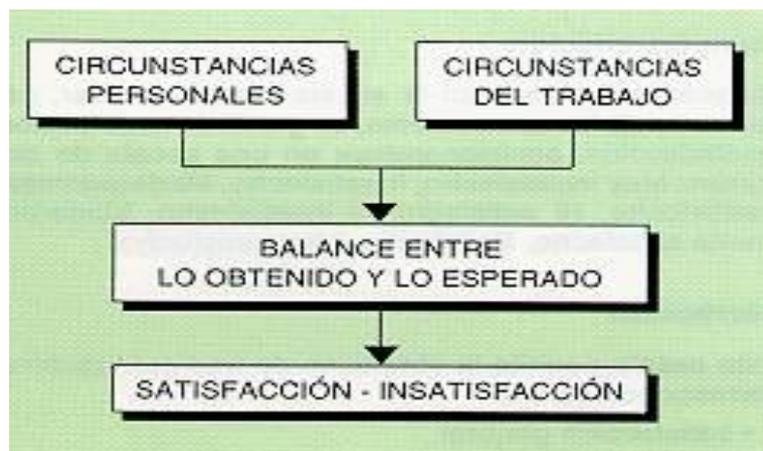
Otra consecuencia de la insatisfacción es la desmotivación o falta de interés por el trabajo, que puede llegar a producir en el trabajador tal apatía, que incumpla con sus funciones de forma habitual.

Por otro lado, esta situación, sea por el motivo que sea, puede llegar a producir ansiedad o estrés y, en caso extremo, el trabajador puede llegar a desarrollar una depresión.

Capítulo 5: Modos de medición

Locke (1976)²³ definió la satisfacción laboral como un "estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto". En general, las distintas definiciones que diferentes autores han ido aportando desde presupuestos teóricos no siempre coincidentes reflejan la multiplicidad de variables que pueden incidir en la satisfacción laboral: como indica la figura de manera gráfica, las circunstancias y características del propio trabajo y las individuales de cada trabajador condicionarán la respuesta afectiva de éste hacia diferentes aspectos del trabajo.

Gráfico n°3: Variables que inciden en la satisfacción laboral



Fuente: www.jmcprl.net/ntps/@datos/ntp_394.htm, septiembre 2009.

Estas características personales son las que acabarán determinando los indicios personales de satisfacción e insatisfacción. Aspectos como la propia historia personal y profesional, la edad o el sexo, la formación, las aptitudes, la autoestima o el entorno cultural y socioeconómico van a ir delimitando unas determinadas expectativas, necesidades y aspiraciones respecto a las áreas personal y laboral, las cuales, a su vez, condicionarán los umbrales mencionados.

²³ Locke, E.A. Op. Cit. Pág. 165

La satisfacción laboral ha sido estudiada en relación con diferentes variables en un intento de encontrar relaciones entre aquella y éstas. Diferentes estudios han hallado correlaciones positivas y significativas entre satisfacción laboral y :

- buen estado de ánimo general y actitudes positivas en la vida laboral y privada,
- salud física y psíquica. La insatisfacción laboral correlaciona de forma positiva con alteraciones psicósomáticas diversas, estrés,...
- conductas laborales. Se han encontrado correlaciones positivas entre insatisfacción y ausentismo, rotación, retrasos...

Un aspecto sobre el que no se ha podido establecer conclusiones claras y comúnmente aceptadas es la relación entre satisfacción laboral y productividad o rendimiento en el trabajo.

Una de las teorías que más ha influido en el área de la satisfacción laboral es la formulada por Herzberg (1959), denominada teoría de los dos factores o teoría bifactorial de la satisfacción.

Herzberg postuló la existencia de dos grupos o clases de aspectos laborales: un grupo de factores extrínsecos y otro de factores intrínsecos. Los primeros están referidos a las condiciones de trabajo en el sentido más amplio, tales como el salario, las políticas de empresa, el entorno físico, la seguridad en el trabajo, etc. Según el modelo bifactorial estos factores extrínsecos sólo pueden prevenir la insatisfacción laboral o evitarla cuando ésta exista pero no pueden determinar la satisfacción ya que ésta estaría determinada por los factores intrínsecos, que serían aquellos que son consustanciales al trabajo; contenido del mismo, responsabilidad, logro, etc.

Tabla n°2: Teoría bifactorial de Herzberg

Factores motivadores		
	Factores que cuando van bien producen satisfacción	Factores que cuando van mal no producen insatisfacción
Satisfactores	-Realización exitosa del trabajo. -Reconocimiento del éxito obtenido por parte de los directivos y compañeros. -Promociones en la empresa, etc.	-Falta de responsabilidad -Trabajo rutinario y aburrido, etc.
	Factores higiénicos	
	Factores que cuando van bien no producen satisfacción	Factores que cuando van mal producen insatisfacción
Insatisfactores	-Status elevado. -Incremento del salario. -Seguridad en el trabajo, etc.	-Malas relaciones interpersonales. -Bajo salario -Malas condiciones de trabajo, etc.

Fuente: www.jmcprl.net/ntps/@datos/ntp_394.htm, septiembre 2009.

El modelo planteado por Herzberg señala que la satisfacción laboral sólo puede venir generada por los factores intrínsecos (a los que Herzberg llamó "factores motivadores") mientras que la insatisfacción laboral sería generada por los factores extrínsecos (a los que Herzberg dio la denominación de "factores higiénicos").

Muchas investigaciones posteriores no corroboran exactamente la dicotomía entre factores que Herzberg encontró en sus investigaciones, pero sí se ha comprobado que la distinción entre factores intrínsecos y extrínsecos es importante y útil, y que existen importantes diferencias individuales en términos de la importancia relativa concedida a uno y otros factores.

5.1. Modalidad n°1²⁴

Escala general de satisfaccion

La escala general de satisfacción (Overall Job Satisfaction) fue desarrollada por Warr, Cook y Wall en 1979. Las características de esta escala son las siguientes:

- Es una escala que operacionaliza el constructo de satisfacción laboral, reflejando la experiencia de los trabajadores de un empleo remunerado.
- Recoge la respuesta afectiva al contenido del propio trabajo.

Tabla n°3: Escala general de satisfacción laboral

	Muy isatis.	Insatisfecho	Moderadamente insatisfecho	Ni satisf. Ni insatisf.	Moderadamente satisfecho	Satisfecho	Muy satisf.
1-Condiciones físicas de su trabajo							
2-Libertad para elegir su propio método de trabajo							
3-Sus compañeros de trabajo							
4-Reconocimiento que obtiene por el trabajo bien hecho							
5-Su superior inmediato							
6-Responsabilidad que se le ha asignado							
7-Su salario							
8-La posibilidad de utilizar sus capacidades							
9-Relaciones entre dirección y trabajadores en la empresa							
10-Sus posibilidades de promocionar							
11-El modo en que la empresa es gestionada							
12-La atención que se presta a las sugerencias que hace							
13-Su horario de trabajo							
14-La variedad de tareas que realiza en tu trabajo							
15-Su estabilidad en el empleo							

Fuente: www.psicología-online.com/ebooks/riesgos/anexo11.shtml, septiembre 2009

²⁴ www.psicologia-online.com .Septiembre 2009.

Esta escala fue creada a partir de detectarse la necesidad de escalas cortas y robustas que pudieran ser fácilmente completadas por todo tipo de trabajador con independencia de su formación. A partir de la literatura existente, de un estudio piloto y de dos investigaciones en trabajadores de la industria manufacturera de Reino Unido, se conformó la escala con los quince ítems finales.

La escala se sitúa en la línea de quienes establecen una dicotomía de factores y está diseñada para abordar tanto los aspectos intrínsecos como los extrínsecos de las condiciones de trabajo. Está formada por dos subescalas:

- Subescala de factores intrínsecos: aborda aspectos como el reconocimiento obtenido por el trabajo, responsabilidad, promoción, aspectos relativos al contenido de la tarea, etc. Esta escala está formada por siete ítems (números 2, 4, 6, 8, 10, 12 y 14).
- Subescala de factores extrínsecos: indaga sobre la satisfacción del trabajador con aspectos relativos a la organización del trabajo como el horario, la remuneración, las condiciones físicas del trabajo, etc. Esta escala la constituyen ocho ítems (números 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13 y 15).

Corrección

Esta escala permite la obtención de tres puntuaciones, correspondientes a:

- Satisfacción general.
- Satisfacción extrínseca.
- Satisfacción intrínseca.

Es esta una escala aditiva, en la cual la puntuación total se obtiene de la suma de los posicionamientos de encuestado en cada uno de los quince ítems, asignando un valor de 1 a Muy insatisfecho y correlativamente hasta asignar un valor de 7 a Muy satisfecho. La puntuación total de la escala oscila entre 15 y 105, de manera que una mayor puntuación refleja una mayor satisfacción general.

Siempre que sea posible es recomendable el uso separado de las subescalas de satisfacción intrínseca y extrínseca. Su corrección es idéntica a la de la escala general si bien, debido a su menor longitud, sus valores oscilan entre 7 y 49 (satisfacción intrínseca) y 8 y 56 (satisfacción extrínseca).

Valoración

Estas puntuaciones no suelen incorporar una gran precisión en cuanto que su base radica en juicios subjetivos y apreciaciones personales sobre un conjunto más o menos amplio de diferentes aspectos del entorno laboral y condicionado por las propias características de las personas.

Por tanto esta escala no permite establecer análisis objetivos sobre la bondad o no de las condiciones de trabajo. Sin embargo la escala es un buen instrumento para la determinación de las vivencias personales que los trabajadores tienen de esas condiciones.

Como ya se ha indicado la valoración puede hacerse a tres niveles: satisfacción general, satisfacción intrínseca y satisfacción extrínseca.

Es interesante la obtención de estos tres índices para cada área de una organización, por colectivos relativamente homogéneos, de forma que puedan detectarse de forma rápida posibles aspectos problemáticos.

5.2. Modalidad nº2²⁵

Para evaluar la satisfacción laboral, también se aplicará un cuestionario que permite apreciar la manera como los diferentes empleados de la organización sienten y valoran los distintos elementos de su trabajo, ya sean intrínsecos o extrínsecos.

Es un medio rápido, aunque no muy preciso, de detectar áreas críticas o de realizar un sondeo de actitud equiparable a una auditoría del factor humano.

Útil, pues permite evaluar la receptividad y eficacia de determinadas políticas o acciones organizativas, de personal, de salud laboral, y formativas, entre otras.

En cuanto a la aplicación, la misma puede hacerse de modo individual o colectivo, e incluso en forma autoadministrada. En este caso se realizará individualmente.

²⁵ www.insht.es, septiembre 2009.

El cuestionario

Presenta por separado las dos partes en que se divide, puesto que en ocasiones conviene (bien por comodidad o por prudencia) aplicar tan sólo una de ellas.

La primera parte es un cuestionario de 8 preguntas directas cerradas, que piden al sujeto se defina respecto a cada una de las dimensiones consideradas, expresando claramente sus actividades.

5.2.1. CUESTIONARIO SOBRE SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO (1ª Parte)

A continuación tiene una pequeña lista que incluye diferentes aspectos relacionados con su trabajo, sobre los que se le pregunta por su grado de satisfacción.

Por favor, ponga una cruz dentro del cuadro correspondiente a la inicial que elija, teniendo en cuenta que:

Cuestionario sobre satisfacción en el trabajo (1ª parte)

M: MUY SATISFECHO B: BASTANTE P: POCO N: NADA

	M	B	P	N
¿Está Ud. satisfecho con su salario?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Con el tipo de trabajo que hace?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Con los empleados que dependen de Ud.?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Con los jefes y superiores?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Con los compañeros?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Con sus posibilidades de ascensos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Con la organización del trabajo que actualmente tiene?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CONTANDO TODAS LAS COSAS				
¿Qué satisfacción tiene usted en la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fuente: www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/201a300/ntp_213.pdf, septiembre 2009.

Procedimiento

Los porcentajes correspondientes al grupo analizado en cada una de las casillas de clasificación se multiplican por el número de ponderación asignado y el total de la suma se divide por 300. Con lo que los índices obtenidos oscilan entre un máximo de ponderación de +1 y un mínimo de cero, sin tener el punto medio (0,5) significación estadística.

Como es fácil ver, lo que se intenta es cuantificar los resultados para poder establecer comparaciones en la intensidad y generalidad de los procesos estudiados. De forma que cada índice es una variable unidimensional que nos da la siguiente fórmula:

$$i = (3M + 2B + P) / 300$$

Donde M representa el porcentaje de las personas que en ese grupo manifestaron estar muy contentas, B el porcentaje de aquéllas que manifestaron

estar bastante satisfechas y P el porcentaje de las que contestaron estar poco satisfechas.

Los índices calculados por aplicación de la fórmula anterior pueden aplicarse a los siguientes aspectos que consideramos se dan en la satisfacción. Obtenemos así los siguientes índices de satisfacción:

- Con el salario percibido.
- Con el tipo de trabajo.
- Con los subordinados.
- Con los directores o superiores.
- Con los compañeros.
- Con la promoción.
- Con la organización.
- Índice general de satisfacción en el trabajo.

Es muy importante insistir en que los valores obtenidos de esta manera no deben interpretarse como una medida cardinal del fenómeno, sino tan sólo ordinal, debido a la imposibilidad de conocer el nivel cero de la satisfacción y su unidad de medida.

Análisis cualitativo

Se puede realizar de varias maneras. Sugerimos utilizar el método del perfil de Herzberg que compara en un cuadro bipolar las frecuencias de los motivos de satisfacción e insatisfacción. Agrupa los primeros en logros, reconocimiento de méritos, gusto por el trabajo propiamente dicho, responsabilidad y la promoción. Entre los determinantes de insatisfacción la política y administración de la empresa, la vigilancia excesiva, los salarios y las condiciones de trabajo.

5.2.2. CUESTIONARIO SOBRE SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO (2ª Parte)

Retroceda mentalmente en el tiempo hasta el día y momento en que Ud. experimentó una gran satisfacción por algo en relación con su trabajo. Y también a

ese otro momento en que se sintió extremadamente descontento por algo relacionado asimismo con su vida de trabajo.

Piense un momento y escriba brevemente lo que pasó, en los espacios en blanco que siguen a las dos cuestiones que se plantean a continuación:

1) Por favor, describa un hecho que a lo largo de su vida de trabajo le haya producido una gran satisfacción.

	FACTOR N°

2) Describa asimismo un hecho de su vida de trabajo que le haya provocado una gran insatisfacción o disgusto.

	FACTOR N°

3) Anote en los recuadros de la derecha que a su juicio han sido causantes de las situaciones (tres como mínimo en cada casilla, escogidos de entre los enumerados a continuación).

Tabla nº4: Factores vinculados a situaciones laborales satisfactorias o insatisfactorias

FACTORES	DESCRIPCIÓN DE LOS FACTORES
1- Logros	Metas alcanzadas, resultados o rendimientos del trabajo, sentimiento del deber cumplido.
2- Reconocimientos	De su trabajo, procedente de jefes, compañeros, subordinados, etc.; elogios, censuras.
3- El trabajo mismo	Trabajo atrayente, creativo, desafiante, variado.
4- Responsabilidad	Nivel de supervisión. Responsable de su propio trabajo o el de los otros. Trabajo importante.
5- Promoción	Cambio de nivel o posición. Posibilidad de ascenso. Formación a cargo de la empresa
6- Competencia del superior	Competencia de la Organización y Dirección de la empresa. Sistema de administración. Claridad de política.
7- Remuneración	Sueldo. Primas. Ventajas económicas
8- Dirección y relaciones humanas	Relaciones con su superior, colegas y/o subordinados
9- Condiciones de trabajo	Ambiente físico (iluminación, confort, etc.); Cantidad de trabajo; condiciones de seguridad.

Fuente: www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/201a300/ntp_213.pdf, septiembre 2009.

5.3. Modalidad nº3²⁶

Califique de acuerdo con las siguientes alternativas el grado de satisfacción o insatisfacción que le producen los distintos aspectos de su trabajo.

Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
1	2	3	4	5	6	7

Tal vez algún aspecto de la lista que le proponemos *no corresponde exactamente* a las características de su puesto de trabajo. En ese caso, entiéndalo haciendo referencia a aquellas características de su trabajo más semejantes a la

²⁶ www.uv.es, septiembre 2009.

propuesta, y califique en consecuencia la satisfacción o insatisfacción que le produce.

En otros casos la característica que se le propone puede estar *ausente en su trabajo, aunque muy bien podría estar presente en un puesto de trabajo como el suyo*. Califique entonces el grado de satisfacción o insatisfacción que le produce su ausencia. Por ejemplo, si un aspecto que le propusiéramos fuera "residencias de verano", y en su empresa no le ofrecen tal cosa, califique entonces la satisfacción o insatisfacción que le produce no poder disponer de este servicio.

Un tercer caso se le puede presentar cuando la característica que le proponamos *no está presente, ni pueda estar presente en su trabajo*. Son características que no tienen relación alguna, ni pueden darse en su caso concreto. Entonces escoja la alternativa, "4 Indiferente". Tal caso podría darse por ejemplo, si le propusiéramos para calificar "remuneración por kilometraje": y su trabajo además de estar situado en su misma población, fuera completamente sedentario sin exigir jamás desplazamiento alguno.

En todos los demás casos posibles escoja siempre para cada pregunta una de las siete alternativas de respuesta y márquela con una cruz.

2º Cuestionario sobre satisfacción laboral

1- Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar.

Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
1	2	3	4	5	6	7

2- La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.

Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
1	2	3	4	5	6	7

3- El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.

Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
1	2	3	4	5	6	7

4- La temperatura de su local de trabajo

Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
1	2	3	4	5	6	7

5- Las relaciones personales con sus superiores.

Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
1	2	3	4	5	6	7

6- La supervisión que ejercen sobre usted.

Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
1	2	3	4	5	6	7

7- La proximidad y frecuencia con que es supervisado.

Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
1	2	3	4	5	6	7

8- La forma en que sus supervisores juzgan su tarea.

Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
1	2	3	4	5	6	7

9- La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su empresa.

Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
1	2	3	4	5	6	7

10- El apoyo que recibe de sus superiores.

Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
1	2	3	4	5	6	7

11-El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.

Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
1	2	3	4	5	6	7

12- La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales.

Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
1	2	3	4	5	6	7

Fuente: www.uv.es/melajl/Research/Cuest_Satisf/S10_12.PDF, septiembre 2009.

5.4. Modalidad nº4²⁷

Habitualmente nuestro trabajo y los distintos aspectos del mismo presentan aspectos que nos resultan satisfactorios y otros que no lo son. A continuación encontrará una lista de afirmaciones relacionadas con su trabajo. Decida si estas

²⁷ www.uv.es, septiembre, 2009.

afirmaciones son, en su caso, más bien verdaderas (V) o más bien falsas (F). Para responder rodee con un círculo la respuesta V ó F que Ud. escoja.

Para su completa tranquilidad el cuestionario es absolutamente anónimo y los datos que Ud. aporte serán usados solo con fines de investigación sin que pueda nunca ser identificado Ud., por ello puede responder con toda sinceridad y confianza. Es preferible carecer de un dato que tener un dato falso.

Tal vez algún aspecto de la lista que le proponemos *no corresponde exactamente* a las características de su puesto de trabajo. En ese caso, entiéndalo haciendo referencia a aquellas características de su trabajo más semejantes a la propuesta, y califique en consecuencia la satisfacción o insatisfacción que le produce.

3º Cuestionario sobre satisfacción en el trabajo

1. Me gusta mi trabajo	V	F
2. Estoy satisfecho con las posibilidades que me da mi trabajo de hacer las cosas en las que yo destaco.	V	F
3. Estoy satisfecho con mi trabajo porque me permite hacer cosas que me gustan	V	F
4. Mi salario me satisface	V	F
5. Estoy satisfecho con la cantidad de trabajo que me exigen	V	F
6. La limpieza e higiene de mi lugar de trabajo es buena	V	F
7. La iluminación, ventilación y temperatura de mi lugar de trabajo están bien reguladas	V	F
8. El entorno físico y el espacio en que trabajo son satisfactorios	V	F
9. En mi empresa tengo unas satisfactorias oportunidades de promoción y ascenso	V	F
10. Estoy satisfecho de la formación que me da la empresa	V	F
11. Estoy satisfecho de mis relaciones con mis jefes	V	F
12. La forma en que se lleva la negociación en mi empresa sobre aspectos laborales me satisface	V	F
13. La supervisión que ejercen sobre mi es satisfactoria	V	F
14. Estoy satisfecho de como mi empresa cumple el convenio, y las leyes laborales	V	F
15. Estoy a gusto con la atención y frecuencia con que me dirigen	V	F
16. Estoy satisfecho de mi grado de participación en las decisiones de mi departamento o sección	V	F
17. Me gusta la forma en que mis superiores juzgan mi tarea	V	F
18. Me satisface mi capacidad actual para decidir por mi mismo aspectos de mi trabajo	V	F
19. Mi empresa me trata con buena justicia e igualdad	V	F
20. Estoy contento del apoyo que recibo de mis superiores	V	F
21. Me satisface mi actual grado de participación en las decisiones de mi grupo de trabajo	V	F
22. Estoy satisfecho de mis relaciones con mis compañeros	V	F
23. Estoy satisfecho de los incentivos y premios que me dan	V	F
24. Los medios materiales que tengo para hacer mi trabajo son adecuados y satisfactorios	V	F
25. Estoy contento del nivel de calidad que obtenemos	V	F
26. Estoy satisfecho del ritmo a que tengo que hacer mi tarea	V	F

Fuente: www.uv.es/melajl/Research/Cuest_Satisf/S21_26.PDF, septiembre 2009.

Capítulo 6: Resultados

Una vez llevadas a cabo las distintas modalidades para medir la satisfacción de los empleados del área de finanzas de la organización, se obtuvieron los siguientes resultados:

En cuanto a la **ESCALA SOBRE SATISFACCION EN EL TRABAJO (1ª MODALIDAD)**, es necesario entender que la misma permite obtener una valoración respecto de los factores intrínsecos, extrínsecos y de los factores totales; En cuanto a los primeros, los valores de la escala oscilan entre **7 a 49**, respecto de la segunda, entre **8 a 56** y el valor de los factores totales puede variar entre **15 a 105** en general es posible visualizar lo siguiente:

Tabla n°5: Índice de satisfacción por empleado

Índice de satisfacción	Empleado			
	Jorge Hannoun	David Marchiori	Darío Hidalgo	Daniel Damiani
Intrínseco	43	42	33	42
Extrínseco	49	48	43	51
Total	92	90	76	93

Fuente: síntesis de datos obtenidos de la escala sobre satisfacción en el trabajo, marzo 2010.

Es importante aclarar que cuanto más alta es la valoración, implica una mayor satisfacción por parte del empleado.

Daniel Damiani es el trabajador que mayor nivel de satisfacción presenta tanto intrínseca como extrínseca respecto de los demás, pero también se puede decir que todos los empleados poseen un nivel de satisfacción por encima de la media casi llegando al máximo determinado, demostrando que todos se encuentran mayormente satisfechos. Los trabajadores coincidieron en el ítem número 2 con el que se encuentran *satisfechos*, el mismo se refiere a la libertad para elegir el propio método de trabajo.

Respecto del **1ª CUESTIONARIO SOBRE SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO (1ª y 2ª Parte)(2ª MODALIDAD)**, podemos observar los siguientes resultados:

-1ª Parte

Tabla n°6: Apreciación de los índices de satisfacción por empleado

		Empleado			
Índice de satisfacción		Jorge Hannoun	David Marchiori	Darío Hidalgo	Daniel Damiani
	Con el salario percibido.	B	P	P	B
	Con el tipo de trabajo.	B	B	B	P
	Con los subordinados.	M	B	P	B
	Con los directores o superiores.	B	B	M	B
	Con los compañeros.	M	B	B	B
	Con la promoción.	P	B	P	N
	Con la organización.	M	B	B	B
General en el trabajo.	B	M	B	B	

Fuente: síntesis de datos obtenidos del 1º cuestionario sobre satisfacción en el trabajo, marzo 2010.

Tabla n°7: Valor de las respuestas según los trabajadores

		Respuestas				
Índice de satisfacción		M	P	B	N	Índice
	Con el salario percibido.	0	50	50	0	0,5
	Con el tipo de trabajo.	0	25	75	0	0,5833
	Con los subordinados.	25	25	50	0	0,6667
	Con los directores o superiores.	25	0	75	0	0,75
	Con los compañeros.	25	0	75	0	0,75
	Con la promoción.	0	50	25	25	0,3333
	Con la organización.	25	0	75	0	0,75
General en el trabajo.	25	0	75	0	0,75	

Fuente: síntesis de datos obtenidos del 1º cuestionario sobre satisfacción en el trabajo, marzo 2010.

VALORES índice = (3M+2B+P) / 300

Tabla n°8: Valor de los índices según las respuestas de los trabajadores

		Índice
Índice de satisfacción	Con el salario percibido.	0,5
	Con el tipo de trabajo.	0,5833
	Con los subordinados.	0,6667
	Con los directores o superiores.	0,75
	Con los compañeros.	0,75
	Con la promoción.	0,3333
	Con la organización.	0,75
	General en el trabajo.	0,75

Fuente: síntesis de datos obtenidos del 1º cuestionario sobre satisfacción en el trabajo, marzo 2010.

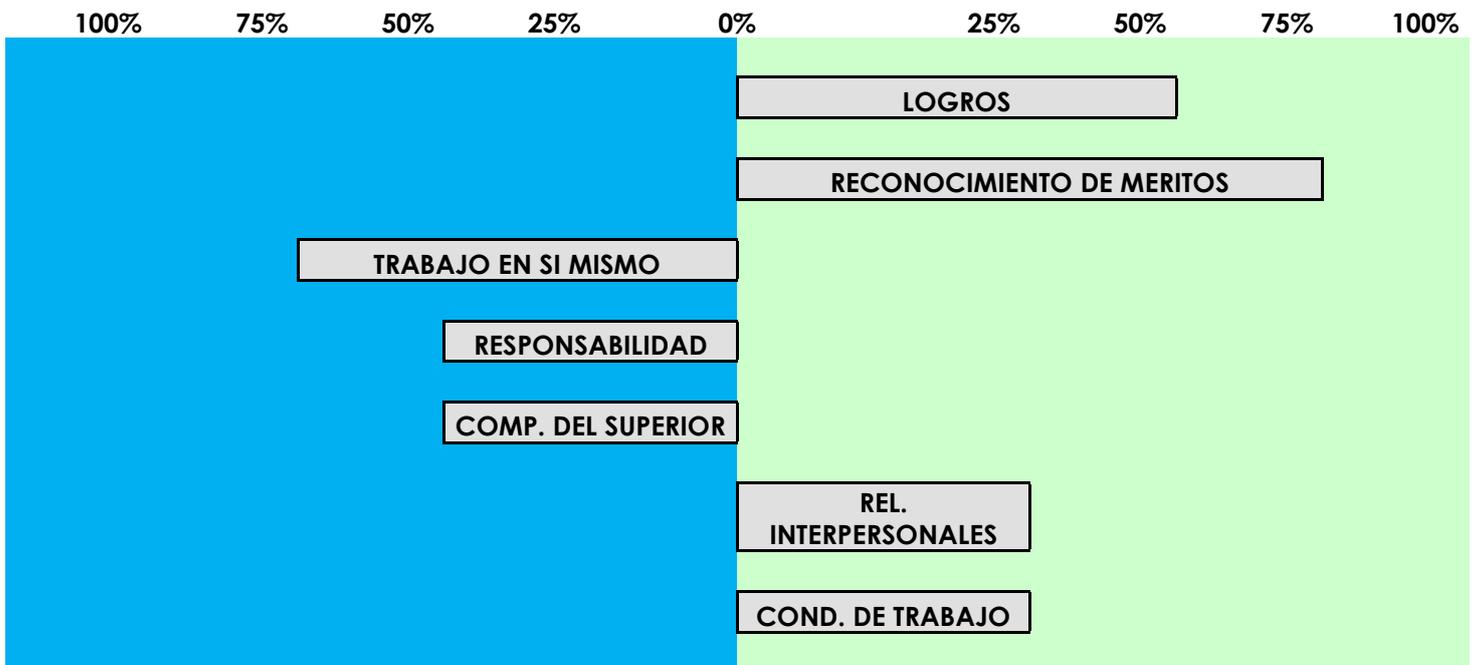
Los índices de satisfacción relacionados con:

- los directores o superiores
- con los compañeros
- con la organización
- en general con el trabajo

Son los mas elevados, es decir que desde la perspectiva del trabajador, todo lo relacionado con las relaciones tanto con los pares como con los superiores y lo que hace al trabajo y a la organización es satisfactorio, mientras todo lo que tiene que ver con el crecimiento personal y con el salario se encuentra al limite y por debajo de lo que es considerado satisfactorio.

-2ª Parte

En esta segunda parte del cuestionario se puede ver los distintos factores que afectaron a los empleados a lo largo de su vida laboral, y cómo cada uno de ellos ocupa un determinado porcentaje en el área de los satisfactores e insatisfactores.



Fuente: síntesis de datos obtenidos del 1º cuestionario sobre satisfacción en el trabajo, marzo 2010.

Tanto los logros, como el reconocimiento de méritos son los mayores satisfactores junto con las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo, pero éstas últimas en menor medida que las primeras.

Por otro lado el trabajo en si mismo, la responsabilidad y la competencia del superior son los factores que han causado un mayor grado de insatisfacción durante la vida laboral de los empleados.

Es importante aclarar que las relaciones interpersonales como las condiciones de trabajo han provocado satisfacción en sólo uno de los trabajadores.

Observando el **2º CUESTIONARIO SOBRE SATISFACCIÓN LABORAL (3ª MODALIDAD)**, podemos visualizar, los posteriores resultados respecto de la satisfacción de los empleados en cuanto a los distintos aspectos laborales:

Tabla n°9: Valoración de los aspectos laborales por parte de los empleados

		Empleados				Total
		Jorge Hannoun	David Marchiori	Darío Hidalgo	Daniel Damiani	
Aspectos Laborales	1- Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar.	6	5	6	5	22
	2- La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.	6	7	7	7	27
	3- El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.	5	3	6	7	21
	4- La temperatura de su local de trabajo	6	7	5	6	24
	5- Las relaciones personales con sus superiores.	6	6	6	5	23
	6- La supervisión que ejercen sobre usted.	4	6	5	6	21
	7- La proximidad y frecuencia con que es supervisado.	5	6	5	5	21
	8- La forma en que sus supervisores juzgan su tarea.	5	6	3	2	16
	9- La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su empresa.	3	6	3	2	14
	10- El apoyo que recibe de sus superiores.	4	6	5	4	19
	11-El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.	6	6	6	7	25
	12- La forma en que se da la negociación en su empresa sobre	5	6	5	5	21

	aspectos laborales.					
	<u>TOTAL</u>	61	70	62	61	

Fuente: síntesis de datos obtenidos del 2° cuestionario sobre satisfacción laboral, marzo 2010.

Antes de llegar hacia algún tipo de conclusión, es necesario aclarar que si un trabajador estuviera totalmente satisfecho con los diversos aspectos laborales mencionados con anterioridad obtendría un puntaje total equivalente a **84**, mientras que si experimentaran insatisfacción en cada uno ellos, tendría **12** puntos.

Como se puede observar cada una de las personas evaluadas muestra un grado bastante elevado de satisfacción respecto de los aspectos laborales, encontrándose cada uno de los puntajes cerca del máximo (84 puntos), David Marchiori es el empleado que ha demostrado mayor satisfacción laboral, mientras que Jorge Hannoun y Daniel Damiani, poseen el menor puntaje, pero es mínima la diferencia en cuanto al máximo registrado.

Por otro lado se puede ver que el aspecto laboral que más puntaje ha recibido por parte de los trabajadores es la limpieza, higiene y salubridad del lugar de trabajo, mientras que el aspecto que menos puntaje obtuvo fue la igualdad y justicia de trato que recibe de su empresa.

El **3° CUESTIONARIO SOBRE SATISFACCION EN EL TRABAJO 4ª MODALIDAD)** lanza los siguientes resultados de acuerdo al grado de satisfacción e insatisfacción que le generan a los trabajadores las distintas afirmaciones respecto de las características del puesto de trabajo.

Tabla n°10: Porcentaje de satisfacción e insatisfacción por parte de los empleados

		Empleados			
		Jorge Hannoun	David Marchiori	Darío Hidalgo	Daniel Damiani
Porcentaje	Satisfecho	77%	77%	81%	69%
	Insatisfecho	23%	23%	19%	31%

Fuente: síntesis de datos obtenidos del 3° cuestionario sobre satisfacción en el trabajo, marzo 2010.

Como es posible observar, los empleados del área de finanzas de NEXTEL, presentan un mayor porcentaje de satisfacción que de insatisfacción en cuanto a las afirmaciones respecto de sus puestos de trabajo. También se puede destacar que Darío Hidalgo posee el mayor porcentaje de satisfacción, mientras que Daniel Damiani de insatisfacción.

Por otro lado todos los trabajadores han coincidido en que los siguientes aspectos son **verdaderos** en cuanto a los aspectos laborales de sus puestos:

1. Me gusta mi trabajo.
2. La limpieza e higiene de mi lugar de trabajo es buena.
3. La iluminación, ventilación y temperatura de mi lugar de trabajo están bien reguladas.
4. Estoy satisfecho de la formación que me da la empresa.
5. La forma en que se lleva la negociación en mi empresa sobre aspectos laborales me satisface.
6. Estoy satisfecho de como mi empresa cumple el convenio, y las leyes laborales.
7. Mi empresa me trata con buena justicia e igualdad.
8. Estoy contento del apoyo que recibo de mis superiores.
9. Estoy satisfecho de mis relaciones con mis compañeros.
10. Los medios materiales que tengo para hacer mi trabajo son adecuados y satisfactorios.
11. Estoy contento del nivel de calidad que obtenemos.

Además están de acuerdo que los siguientes ítems son considerados **falsos**:

1. Mi salario me satisface.

2. Estoy satisfecho de los incentivos y premios que me dan.

Se puede ver que los ítems verdaderos en los que coincidieron los trabajadores están relacionados con el ambiente tanto físico como laboral, entrenamiento y capacitación recibida, cumplimiento de normas y leyes laborales por parte de la organización, recursos materiales para la realización de las tareas, entre otras. Mientras que los ítems falsos están relacionados ambos con el salario, aspecto en el cual los trabajadores se encuentran insatisfechos.

Capítulo 7: Conclusiones

Como se ha visto hasta el momento los empleados han sido evaluados con distintos cuestionarios para medir el grado de satisfacción en el trabajo.

A continuación se explicitarán las conclusiones a las cuales se ha llegado mediante este trabajo de investigación.

-Por un lado los empleados son considerados trabajadores normales, los cuales pueden llegar a tener problemas, de tipo económicos, educacionales, de vivienda, salud, perturbaciones emocionales, entre otros, pero ninguno fue categorizado como psicótico, neurótico ni alcohólico, ya que no presentaban dichas características en su personalidad.

-Además teniendo en cuenta que existen dos niveles de análisis en lo relacionado con la satisfacción, (la general y por facetas), los empleados presentan una satisfacción general elevada y una por facetas menor en cuanto al aspecto referido al salario.

-Evidentemente se encuentran satisfechos, debido a que en cada modalidad con la cual se los ha evaluado han respondido positivamente.

-Los trabajadores en el único aspecto en el cual no muestran una gran satisfacción es en lo relacionado con el salario que perciben respecto de las tareas que llevan a cabo en sus puestos de trabajo. Una de las principales causas de esto puede ser en el caso de los cajeros, que requieren un alto nivel de responsabilidad para realizar las tareas en su puesto y el salario no posee una relación adecuada con las mismas.

Esto genera junto con las pocas posibilidades de ascenso en la sucursal que los mismos se encuentran insatisfechos en estos factores. Estos últimos afectan de manera negativa a los empleados, pudiendo llegar a generar un deseo de abandonar el trabajo, de cambiarlo por otro o simplemente de llevar las tareas con desgano afectando el servicio que se le brinda al cliente.

-En cuanto a las dimensiones que propone Gibson sobre la satisfacción, encontramos que la *paga* y las *oportunidades de ascenso* (como se ha

mencionado con anterioridad) son dimensiones en las cuales los empleados no experimentan una sensación satisfactoria total.

Por otro parte se encuentra el *trabajo, los jefes y colaboradores* en dichas dimensiones sí se sienten satisfechos debido a que el trabajo que realizan lo encuentran interesante y que el mismo posee un grado de responsabilidad bastante importante. Además los jefes muestran mucho interés por ellos y sus necesidades; y en cuanto a los compañeros, existe un buen ambiente de trabajo y de colaboración entre los mismos. Es decir, que si bien los trabajadores no se encuentran insatisfechos, (no poseen actitudes negativas hacia sus puestos), existen algunos aspectos que les genera un sentimiento insatisfactorio.

Concluyendo con este trabajo de investigación, es importante aclarar que NEXTEL S.A. es una empresa de primer nivel que busca mantener a sus empleados satisfechos a fin de que éstos puedan desarrollar adecuadamente sus tareas generando a través de ellas la calidad de los servicios y productos que ofrece la empresa.

Para lograr dicho objetivo la organización utiliza una serie de incentivos que permite satisfacer a sus empleados, entre ellos se encuentra los incentivos positivos (como la obra social que se les otorga a cada uno de los empleados, la cual es de primera calidad) y los no económicos (como la fiesta de fin de año, las fiesta del día de la familia, el día que se toma cada empleado por su cumpleaños, viajes que le regalan a la persona que es elegida mejor compañero, entre otros).

Por otra parte, si bien no existen tantas posibilidades de ascenso dentro del área financiera, la empresa busca compensar dicha deficiencia permitiendo la postulación interna de los empleados a otros puestos de trabajo dentro de la organización, brindando una capacitación adecuada, junto con los recursos necesarios para que los mismos puedan desarrollarse en otros puestos como lo desean, es decir que les permite participar activamente en el diseño de su propia carrera profesional, buscando oportunidades y aprendiendo nuevas habilidades para alcanzar un sostenido desarrollo profesional.

Finalmente teniendo en cuenta todo lo mencionado hasta el momento, esta organización que se instaló en el país en el año 1998, es una empresa internacional, con un alto nivel de calidad, la cual ha obtenido un progreso elevado en estos

últimos años. Este crecimiento se ha debido tanto a los productos y servicios que comercializan, como a los recursos humanos con los que cuenta.

NEXTEL S.A. obtuvo el premio nacional a la calidad en los años 2004 y 2009, esto muestra cómo la organización comienza satisfaciendo laboralmente a sus empleados, para que estos desarrollen sus tareas eficientemente, reflejándolo en el producto final que se ofrece al cliente. Es decir que si bien los empleados del área financiera no están satisfechos con ciertos aspectos, poseen un sentimiento satisfactorio elevado respecto a la totalidad de los factores.

I. Resultados por empleado de las mediciones

Como se ha dicho con anterioridad los empleados a los cuales se les aplicó los métodos de medición del grado de satisfacción laboral, son los pertenecientes al área de finanzas de la sucursal Mendoza.

En cuanto al señor **Jorge Hannoun** perteneciente al puesto de cajeros recaudadores, respondió lo siguiente:

ESCALA SOBRE SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO (1ª MODALIDAD)

A continuación Ud. deberá marcar con una cruz , su sentimiento con respecto a los siguientes factores enumerados correspondientes a aspectos intrínsecos como extrínsecos de las condiciones de su trabajo.

	Muy insatisf.	Insatisfecho	Moderadamente insatisfecho	Ni satisf. Ni insatisf.	Moderadamente satisfecho	Satisfecho	Muy satisf.
1-Condiciones físicas de su trabajo					x		
2-Libertad para elegir su propio método de trabajo						x	
3-Sus compañeros de trabajo							x
4-Reconocimiento que obtiene por el trabajo bien hecho							x
5-Su superior inmediato						x	
6-Responsabilidad que se le ha asignado							x
7-Su salario				x			
8-La posibilidad de utilizar sus capacidades						x	
9-Relaciones entre dirección y trabajadores en la empresa							x
10-Sus posibilidades de promocionar						x	
11-El modo en que la empresa es gestionada							x
12-La atención que se presta a las sugerencias que hace							x
13-Su horario de trabajo						x	
14-La variedad de tareas que realiza en su trabajo				x			
15-Su estabilidad en el empleo							x

1ª CUESTIONARIO SOBRE SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO (1ª Parte)
(2ª MODALIDAD)

A continuación tiene una pequeña lista que incluye diferentes aspectos relacionados con su trabajo, sobre los que se le pregunta por su grado de satisfacción.

Por favor, ponga una cruz dentro del cuadro correspondiente a la inicial que elija, teniendo en cuenta que:

M: MUY SATISFECHO B: BASTANTE P: POCO N: NADA

	M	B	P	N
¿Está Ud. satisfecho con su salario?		x		
¿Con el tipo de trabajo que hace?		x		
¿Con los empleados que dependen de Ud.?	x			
¿Con los jefes y superiores?		x		
¿Con los compañeros?	x			
¿Con sus posibilidades de ascensos?			x	
¿Con la organización del trabajo que actualmente tiene?	x			
CONTANDO TODAS LAS COSAS				
¿Qué satisfacción tiene usted en la empresa?		x		

1ª CUESTIONARIO SOBRE SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO (2ª Parte)
(2ª MODALIDAD)

Retroceda mentalmente en el tiempo hasta el día y momento en que Ud. experimento una gran satisfacción por algo en relación con su trabajo. Y también a

ese otro momento en que se sintió extremadamente descontento por algo relacionado asimismo con su vida de trabajo.

Piense un momento y escriba brevemente lo que pasó, en los espacios en blanco que siguen a las dos cuestiones que se plantean a continuación:

1) Por favor, describa un hecho que a lo largo de su vida de trabajo le haya producido una gran satisfacción.

El mejor momento fue cuando fui elegido por mis compañeros y superiores como uno de los mejores empleados de la compañía y como premio me dieron un viaje para dos personas a las Islas Canarias	FACTOR N^o
	Factor N ^o 1 Factor N ^o 2

2) Describa asimismo un hecho de su vida de trabajo que le haya provocado una gran insatisfacción o disgusto.

No los he tenido	FACTOR N^o
	Ninguno

3) Anote en los recuadros de la derecha que a su juicio han sido causantes de las situaciones (tres como mínimo en cada casilla, escogidos de entre los enumerados a continuación).

FACTORES	DESCRIPCIÓN DE LOS FACTORES
1- Logros	Metas alcanzadas, resultados o rendimientos del trabajo, sentimiento del deber cumplido.
2- Reconocimientos	De su trabajo, procedente de jefes, compañeros, subordinados, etc.; elogios, censuras.
3- El trabajo mismo	Trabajo atrayente, creativo, desafiante, variado.
4- Responsabilidad	Nivel de supervisión. Responsable de su propio trabajo o el de los otros. Trabajo importante.
5- Promoción	Cambio de nivel o posición. Posibilidad de ascenso. Formación a cargo de la empresa
6- Competencia del superior	Competencia de la Organización y Dirección de la empresa. Sistema de administración. Claridad de política.
7- Remuneración	Sueldo. Primas. Ventajas económicas
8- Dirección y relaciones humanas	Relaciones con su superior, colegas y/o subordinados
9- Condiciones de trabajo	Ambiente físico (iluminación, confort, etc.); Cantidad de trabajo; condiciones de seguridad.

2ª CUESTIONARIO SOBRE SATISFACCIÓN LABORAL (3ª MODALIDAD)

Califique de acuerdo con las siguientes alternativas el grado de satisfacción o insatisfacción que le producen los distintos aspectos de su trabajo.

Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
1	2	3	4	5	6	7

Tal vez algún aspecto de la lista que le proponemos *no corresponde exactamente* a las características de su puesto de trabajo. En ese caso, entiéndalo haciendo referencia a aquellas características de su trabajo más semejantes a la propuesta, y califique en consecuencia la satisfacción o insatisfacción que le produce.

En otros casos la característica que se le propone puede estar *ausente en su trabajo, aunque muy bien podría estar presente en un puesto de trabajo como el suyo*. Califique entonces el grado de satisfacción o insatisfacción que le produce su ausencia. Por ejemplo, si un aspecto que le propusiéramos fuera "residencias de verano", y en su empresa no le ofrecen tal cosa, califique entonces la satisfacción o insatisfacción que le produce no poder disponer de este servicio.

Un tercer caso se le puede presentar cuando la característica que le proponemos *no está presente, ni pueda estar presente en su trabajo*. Son características que no tienen relación alguna, ni pueden darse en su caso concreto. Entonces escoja la alternativa, "4 Indiferente".

En todos los demás casos posibles escoja siempre para cada pregunta una de las siete alternativas de respuesta y márquela con una cruz.

1- Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar.

Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
1	2	3	4	5	6	7
					X	

2- La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.

Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
1	2	3	4	5	6	7
					X	

3- El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.

Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
1	2	3	4	5	6	7
				X		

4- La temperatura de su local de trabajo

Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
1	2	3	4	5	6	7
					X	

5- Las relaciones personales con sus superiores.

Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
1	2	3	4	5	6	7
					X	

6- La supervisión que ejercen sobre usted.

Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
1	2	3	4	5	6	7
			X			

7- La proximidad y frecuencia con que es supervisado.

Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
1	2	3	4	5	6	7
				X		

8- La forma en que sus supervisores juzgan su tarea.

Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
1	2	3	4	5	6	7
				X		

9- La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su empresa.

Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
1	2	3	4	5	6	7
		X				

10- El apoyo que recibe de sus superiores.

Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
1	2	3	4	5	6	7
			X			

11-El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.

Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
1	2	3	4	5	6	7
					X	

12- La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales.

Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
1	2	3	4	5	6	7
				X		

3ª CUESTIONARIO SOBRE SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO (4ª MODALIDAD)

A continuación encontrará una lista de afirmaciones relacionadas con su trabajo. Decida si estas afirmaciones son, en su caso, más bien verdaderas (V) o más bien falsas (F). Para responder rodee con un círculo la respuesta V ó F que Ud. escoja.

Para su completa tranquilidad el cuestionario es absolutamente anónimo y los datos que Ud. aporte serán usados solo con fines de investigación sin que pueda nunca ser identificado Ud., por ello puede responder con toda sinceridad y confianza. Es preferible carecer de un dato que tener un dato falso.

Tal vez algún aspecto de la lista que le proponemos *no corresponde exactamente* a las características de su puesto de trabajo. En ese caso, enténdalo haciendo referencia a aquellas características de su trabajo más semejantes a la propuesta, y califique en consecuencia la satisfacción o insatisfacción que le produce.

1. Me gusta mi trabajo	V	
2. Estoy satisfecho con las posibilidades que me da mi trabajo de hacer las cosas en las que yo destaco.	V	
3. Estoy satisfecho con mi trabajo porque me permite hacer cosas que me gustan		F
4. Mi salario me satisface		F
5. Estoy satisfecho con la cantidad de trabajo que me exigen	V	
6. La limpieza e higiene de mi lugar de trabajo es buena	V	
7. La iluminación, ventilación y temperatura de mi lugar de trabajo están bien reguladas	V	
8. El entorno físico y el espacio en que trabajo son satisfactorios	V	
9. En mi empresa tengo unas satisfactorias oportunidades de promoción y ascenso	V	
10. Estoy satisfecho de la formación que me da la empresa	V	
11. Estoy satisfecho de mis relaciones con mis jefes	V	
12. La forma en que se lleva la negociación en mi empresa sobre aspectos laborales me satisface	V	
13. La supervisión que ejercen sobre mi es satisfactoria	V	
14. Estoy satisfecho de como mi empresa cumple el convenio, y las leyes laborales	V	
15. Estoy a gusto con la atención y frecuencia con que me dirigen	V	
16. Estoy satisfecho de mi grado de participación en las decisiones de mi departamento o sección		F
17. Me gusta la forma en que mis superiores juzgan mi tarea	V	
18. Me satisface mi capacidad actual para decidir por mi mismo aspectos de mi trabajo		F
19. Mi empresa me trata con buena justicia e igualdad	V	

20. Estoy contento del apoyo que recibo de mis superiores	V	
21. Me satisface mi actual grado de participación en las decisiones de mi grupo de trabajo		F
22. Estoy satisfecho de mis relaciones con mis compañeros	V	
23. Estoy satisfecho de los incentivos y premios que me dan		F
24. Los medios materiales que tengo para hacer mi trabajo son adecuados y satisfactorios	V	
25. Estoy contento del nivel de calidad que obtenemos	V	
26. Estoy satisfecho del ritmo a que tengo que hacer mi tarea	V	

David Marchiori perteneciente al puesto de cajero, contestó:

ESCALA SOBRE SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO (1ª MODALIDAD)

A continuación Ud. deberá marcar con una cruz , su sentimiento con respecto a los siguientes factores enumerados correspondientes a aspectos intrínsecos como extrínsecos de las condiciones de su trabajo.

	Muy insatisf.	Insatisfecho	Moderadamente insatisfecho	Ni satisf. Ni insatisf.	Moderadamente satisfecho	Satisfecho	Muy satisf.
1-Condiciones físicas de su trabajo					X		
2-Libertad para elegir su propio método de trabajo						X	
3-Sus compañeros de trabajo						X	
4-Reconocimiento que obtiene por el trabajo bien hecho						X	
5-Su superior inmediato						X	
6-Responsabilidad que se le ha asignado						X	
7-Su salario					X		
8-La posibilidad de utilizar sus capacidades						X	
9-Relaciones entre dirección y trabajadores en la empresa							X
10-Sus posibilidades de promocionar						X	
11-El modo en que la empresa es gestionada						X	
12-La atención que se presta a las sugerencias que hace						X	
13-Su horario de trabajo							X
14-La variedad de tareas que realiza en su trabajo						X	
15-Su estabilidad en el empleo						X	

1ª CUESTIONARIO SOBRE SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO (1ª Parte)
(2ª MODALIDAD)

A continuación tiene una pequeña lista que incluye diferentes aspectos relacionados con su trabajo, sobre los que se le pregunta por su grado de satisfacción.

Por favor, ponga una cruz dentro del cuadro correspondiente a la inicial que elija, teniendo en cuenta que:

M: MUY SATISFECHO B: BASTANTE P: POCO N: NADA

	M	B	P	N
¿Está Ud. satisfecho con su salario?			X	
¿Con el tipo de trabajo que hace?		X		
¿Con los empleados que dependen de Ud.?		X		
¿Con los jefes y superiores?		X		
¿Con los compañeros?		X		
¿Con sus posibilidades de ascensos?		X		
¿Con la organización del trabajo que actualmente tiene?		X		
CONTANDO TODAS LAS COSAS				
¿Qué satisfacción tiene usted en la empresa?	X			

1ª CUESTIONARIO SOBRE SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO (2ª Parte)
(2ª MODALIDAD)

Retroceda mentalmente en el tiempo hasta el día y momento en que Ud. experimento una gran satisfacción por algo en relación con su trabajo. Y también a ese otro momento en que se sintió extremadamente descontento por algo relacionado asimismo con su vida de trabajo.

Piense un momento y escriba brevemente lo que pasó, en los espacios en blanco que siguen a las dos cuestiones que se plantean a continuación:

1) Por favor, describa un hecho que a lo largo de su vida de trabajo le haya producido una gran satisfacción.

Tener un reconocimiento de un jefe que no pertenece a mi empresa. Haber recibido una carta de reconocimiento por un hecho destacado	FACTOR N°
	Factor N° 2

2) Describa asimismo un hecho de su vida de trabajo que le haya provocado una gran insatisfacción o disgusto.

No tuve	FACTOR N°
	Ninguno

3) Anote en los recuadros de la derecha que a su juicio han sido causantes de las situaciones (tres como mínimo en cada casilla, escogidos de entre los enumerados a continuación)

FACTORES	DESCRIPCIÓN DE LOS FACTORES
1- Logros	Metas alcanzadas, resultados o rendimientos del trabajo, sentimiento del deber cumplido.
2- Reconocimientos	De su trabajo, procedente de

	jefes, compañeros, subordinados, etc.; elogios, censuras.
3- El trabajo mismo	Trabajo atrayente, creativo, desafiante, variado.
4- Responsabilidad	Nivel de supervisión. Responsable de su propio trabajo o el de los otros. Trabajo importante.
5- Promoción	Cambio de nivel o posición. Posibilidad de ascenso. Formación a cargo de la empresa
6- Competencia del superior	Competencia de la Organización y Dirección de la empresa. Sistema de administración. Claridad de política.
7- Remuneración	Sueldo. Primas. Ventajas económicas
8- Dirección y relaciones humanas	Relaciones con su superior, colegas y/o subordinados
9- Condiciones de trabajo	Ambiente físico (iluminación, confort, etc.); Cantidad de trabajo; condiciones de seguridad.

2ª CUESTIONARIO SOBRE SATISFACCIÓN LABORAL (3ª MODALIDAD)

Califique de acuerdo con las siguientes alternativas el grado de satisfacción o insatisfacción que le producen los distintos aspectos de su trabajo.

Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
1	2	3	4	5	6	7

Tal vez algún aspecto de la lista que le proponemos *no corresponde exactamente* a las características de su puesto de trabajo. En ese caso, entiéndalo haciendo referencia a aquellas características de su trabajo más semejantes a la propuesta, y califique en consecuencia la satisfacción o insatisfacción que le produce.

En otros casos la característica que se le propone puede estar *ausente en su trabajo, aunque muy bien podría estar presente en un puesto de trabajo como el suyo*. Califique entonces el grado de satisfacción o insatisfacción que le produce su ausencia. Por ejemplo, si un aspecto que le propusiéramos fuera "residencias de verano", y en su empresa no le ofrecen tal cosa, califique entonces la satisfacción o insatisfacción que le produce no poder disponer de este servicio.

Un tercer caso se le puede presentar cuando la característica que le proponemos *no está presente, ni pueda estar presente en su trabajo*. Son características que no tienen relación alguna, ni pueden darse en su caso concreto. Entonces escoja la alternativa, "4 Indiferente".

En todos los demás casos posibles escoja siempre para cada pregunta una de las siete alternativas de respuesta y márquela con una cruz.

1- Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar.

Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
1	2	3	4	5	6	7
				X		

2- La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.

Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
1	2	3	4	5	6	7
						X

3- El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.

Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
1	2	3	4	5	6	7
		X				

4- La temperatura de su local de trabajo

Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
1	2	3	4	5	6	7
						X

5- Las relaciones personales con sus superiores.

Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
1	2	3	4	5	6	7
					X	

6- La supervisión que ejercen sobre usted.

Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
1	2	3	4	5	6	7
					X	

7- La proximidad y frecuencia con que es supervisado.

Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
1	2	3	4	5	6	7
					X	

8- La forma en que sus supervisores juzgan su tarea.

Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
1	2	3	4	5	6	7
					X	

9- La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su empresa.

Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
1	2	3	4	5	6	7
					X	

10- El apoyo que recibe de sus superiores.

Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
1	2	3	4	5	6	7
					X	

11-El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.

Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
1	2	3	4	5	6	7
					X	

12- La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales.

Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
1	2	3	4	5	6	7
					X	

3ª CUESTIONARIO SOBRE SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO (4ª MODALIDAD)

A continuación encontrará una lista de afirmaciones relacionadas con su trabajo. Decida si estas afirmaciones son, en su caso, más bien verdaderas (V) o más bien falsas (F). Para responder rodee con un círculo la respuesta V ó F que Ud. escoja.

Para su completa tranquilidad el cuestionario es absolutamente anónimo y los datos que Ud. aporte serán usados solo con fines de investigación sin que pueda nunca ser identificado Ud., por ello puede responder con toda sinceridad y confianza. Es preferible carecer de un dato que tener un dato falso.

Tal vez algún aspecto de la lista que le proponemos *no corresponde exactamente* a las características de su puesto de trabajo. En ese caso, entiéndalo haciendo referencia a aquellas características de su trabajo más semejantes a la propuesta, y califique en consecuencia la satisfacción o insatisfacción que le produce.

1. Me gusta mi trabajo	V	
2. Estoy satisfecho con las posibilidades que me da mi trabajo de hacer las cosas en las que yo destaco.	V	
3. Estoy satisfecho con mi trabajo porque me permite hacer cosas que me gustan	V	
4. Mi salario me satisface		F
5. Estoy satisfecho con la cantidad de trabajo que me exigen		F
6. La limpieza e higiene de mi lugar de trabajo es buena	V	
7. La iluminación, ventilación y temperatura de mi lugar de trabajo están bien reguladas	V	
8. El entorno físico y el espacio en que trabajo son satisfactorios		F
9. En mi empresa tengo unas satisfactorias oportunidades de promoción y ascenso	V	
10. Estoy satisfecho de la formación que me da la empresa	V	
11. Estoy satisfecho de mis relaciones con mis jefes	V	
12. La forma en que se lleva la negociación en mi empresa sobre aspectos laborales me satisface	V	
13. La supervisión que ejercen sobre mi es satisfactoria	V	
14. Estoy satisfecho de como mi empresa cumple el convenio, y las leyes laborales	V	
15. Estoy a gusto con la atención y frecuencia con que me dirigen	V	
16. Estoy satisfecho de mi grado de participación en las decisiones de mi departamento o sección	V	
17. Me gusta la forma en que mis superiores juzgan mi tarea	V	
18. Me satisface mi capacidad actual para decidir por mi mismo aspectos de mi trabajo	V	
19. Mi empresa me trata con buena justicia e igualdad	V	
20. Estoy contento del apoyo que recibo de mis superiores	V	
21. Me satisface mi actual grado de participación en las decisiones de mi		F

grupo de trabajo		
22. Estoy satisfecho de mis relaciones con mis compañeros	V	
23. Estoy satisfecho de los incentivos y premios que me dan		F
24. Los medios materiales que tengo para hacer mi trabajo son adecuados y satisfactorios	V	
25. Estoy contento del nivel de calidad que obtenemos	V	
26. Estoy satisfecho del ritmo a que tengo que hacer mi tarea		F

Darío Hidalgo ocupa el puesto de analista de crédito, el mismo respondió de la siguiente manera a los cuestionarios:

ESCALA SOBRE SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO (1ª MODALIDAD)

A continuación Ud. deberá marcar con una cruz , su sentimiento con respecto a los siguientes factores enumerados correspondientes a aspectos intrínsecos como extrínsecos de las condiciones de su trabajo.

	Muy insatisf.	Insatisfecho	Moderadamente insatisfecho	Ni satisf. Ni insatisf.	Moderadamente satisfecho	Satisfecho	Muy satisf.
1-Condiciones físicas de su trabajo						X	
2-Libertad para elegir su propio método de trabajo						X	
3-Sus compañeros de trabajo					X		
4-Reconocimiento que obtiene por el trabajo bien hecho				X			
5-Su superior inmediato					X		
6-Responsabilidad que se le ha asignado					X		
7-Su salario				X			
8-La posibilidad de utilizar sus capacidades					X		
9-Relaciones entre dirección y trabajadores en la empresa						X	
10-Sus posibilidades de promocionar			X				
11-El modo en que la empresa es gestionada						X	
12-La atención que se presta a las sugerencias que hace					X		
13-Su horario de trabajo					X		
14-La variedad de tareas que realiza en su trabajo					X		
15-Su estabilidad en el empleo						X	

1ª CUESTIONARIO SOBRE SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO (1ª Parte) (2ª MODALIDAD)

A continuación tiene una pequeña lista que incluye diferentes aspectos relacionados con su trabajo, sobre los que se le pregunta por su grado de satisfacción.

Por favor, ponga una cruz dentro del cuadro correspondiente a la inicial que elija, teniendo en cuenta que:

M: MUY SATISFECHO B: BASTANTE P: POCO N: NADA

	M	B	P	N
¿Está Ud. satisfecho con su salario?			x	
¿Con el tipo de trabajo que hace?		x		
¿Con los empleados que dependen de Ud.?			x	
¿Con los jefes y superiores?	x			
¿Con los compañeros?		x		
¿Con sus posibilidades de ascensos?			x	
¿Con la organización del trabajo que actualmente tiene?		x		
CONTANDO TODAS LAS COSAS				
¿Qué satisfacción tiene usted en la empresa?		x		

1ª CUESTIONARIO SOBRE SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO (2ª Parte) (2ª MODALIDAD)

Retroceda mentalmente en el tiempo hasta el día y momento en que Ud. experimento una gran satisfacción por algo en relación con su trabajo. Y también a ese otro momento en que se sintió extremadamente descontento por algo relacionado asimismo con su vida de trabajo.

Piense un momento y escriba brevemente lo que pasó, en los espacios en blanco que siguen a las dos cuestiones que se plantean a continuación:

1) Por favor, describa un hecho que a lo largo de su vida de trabajo le haya producido una gran satisfacción.

Un hecho importante desde que ingresé a esta compañía que uno trata constantemente es poder lograr objetivos trimestrales a nivel global de la compañía y poder destacar al sector como el que mejores tiempos maneja en comparación con el resto del país lleva a que uno pueda sentirse realizado también en la medida que la compañía recompensa la eficiencia.	FACTOR N°
	Factor N °1

2) Describa asimismo un hecho de su vida de trabajo que le haya provocado una gran insatisfacción o disgusto.

Muchas veces el tener que lidiar con clientes internos en áreas de control de operaciones lleva a que aparezcan roces entre compañeros de trabajo y muchas veces desgasta.	FACTOR N°
	Factor N °3

3) Anote en los recuadros de la derecha que a su juicio han sido causantes de las situaciones (tres como mínimo en cada casilla, escogidos de entre los enumerados a continuación).

FACTORES	DESCRIPCIÓN DE LOS FACTORES
1- Logros	Metas alcanzadas, resultados o rendimientos del trabajo, sentimiento del deber cumplido.
2- Reconocimientos	De su trabajo, procedente de

	jefes, compañeros, subordinados, etc.; elogios, censuras.
3- El trabajo mismo	Trabajo atrayente, creativo, desafiante, variado.
4- Responsabilidad	Nivel de supervisión. Responsable de su propio trabajo o el de los otros. Trabajo importante.
5- Promoción	Cambio de nivel o posición. Posibilidad de ascenso. Formación a cargo de la empresa
6- Competencia del superior	Competencia de la Organización y Dirección de la empresa. Sistema de administración. Claridad de política.
7- Remuneración	Sueldo. Primas. Ventajas económicas
8- Dirección y relaciones humanas	Relaciones con su superior, colegas y/o subordinados
9- Condiciones de trabajo	Ambiente físico (iluminación, confort, etc.); Cantidad de trabajo; condiciones de seguridad.

2ª CUESTIONARIO SOBRE SATISFACCIÓN LABORAL (3ª MODALIDAD)

Califique de acuerdo con las siguientes alternativas el grado de satisfacción o insatisfacción que le producen los distintos aspectos de su trabajo.

Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
1	2	3	4	5	6	7

Tal vez algún aspecto de la lista que le proponemos *no corresponde exactamente* a las características de su puesto de trabajo. En ese caso, enténdalo haciendo referencia a aquellas características de su trabajo más semejantes a la propuesta, y califique en consecuencia la satisfacción o insatisfacción que le produce.

En otros casos la característica que se le propone puede estar *ausente en su trabajo, aunque muy bien podría estar presente en un puesto de trabajo como el suyo*. Califique entonces el grado de satisfacción o insatisfacción que le produce su ausencia. Por ejemplo, si un aspecto que le propusiéramos fuera "residencias de verano", y en su empresa no le ofrecen tal cosa, califique entonces la satisfacción o insatisfacción que le produce no poder disponer de este servicio.

Un tercer caso se le puede presentar cuando la característica que le proponemos *no está presente, ni pueda estar presente en su trabajo*. Son características que no tienen relación alguna, ni pueden darse en su caso concreto. Entonces escoja la alternativa, "4 Indiferente".

En todos los demás casos posibles escoja siempre para cada pregunta una de las siete alternativas de respuesta y márquela con una cruz.

1- Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar.

Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
1	2	3	4	5	6	7
					X	

2- La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.

Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
1	2	3	4	5	6	7
						X

3- El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.

Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
1	2	3	4	5	6	7
					x	

4- La temperatura de su local de trabajo

Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
1	2	3	4	5	6	7
				x		

5- Las relaciones personales con sus superiores.

Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
1	2	3	4	5	6	7
					x	

6- La supervisión que ejercen sobre usted.

Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
1	2	3	4	5	6	7
				x		

7- La proximidad y frecuencia con que es supervisado.

Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
1	2	3	4	5	6	7
				x		

8- La forma en que sus supervisores juzgan su tarea.

Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
1	2	3	4	5	6	7
		x				

9- La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su empresa.

Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
1	2	3	4	5	6	7
		x				

10- El apoyo que recibe de sus superiores.

Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
1	2	3	4	5	6	7
				x		

11-El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.

Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
1	2	3	4	5	6	7
					x	

12- La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales.

Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
1	2	3	4	5	6	7
				x		

3ª CUESTIONARIO SOBRE SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO (4ª MODALIDAD)

A continuación encontrará una lista de afirmaciones relacionadas con su trabajo. Decida si estas afirmaciones son, en su caso, más bien verdaderas (V) o más bien falsas (F). Para responder rodee con un círculo la respuesta V ó F que Ud. escoja.

Para su completa tranquilidad el cuestionario es absolutamente anónimo y los datos que Ud. aporte serán usados solo con fines de investigación sin que pueda nunca ser identificado Ud., por ello puede responder con toda sinceridad y confianza. Es preferible carecer de un dato que tener un dato falso.

Tal vez algún aspecto de la lista que le proponemos *no corresponde exactamente* a las características de su puesto de trabajo. En ese caso, entiéndalo haciendo referencia a aquellas características de su trabajo más semejantes a la propuesta, y califique en consecuencia la satisfacción o insatisfacción que le produce.

1. Me gusta mi trabajo	V	
2. Estoy satisfecho con las posibilidades que me da mi trabajo de hacer las cosas en las que yo destaco.		F
3. Estoy satisfecho con mi trabajo porque me permite hacer cosas que me gustan	V	
4. Mi salario me satisface		F
5. Estoy satisfecho con la cantidad de trabajo que me exigen	V	
6. La limpieza e higiene de mi lugar de trabajo es buena	V	
7. La iluminación, ventilación y temperatura de mi lugar de trabajo están bien reguladas	V	
8. El entorno físico y el espacio en que trabajo son satisfactorios	V	
9. En mi empresa tengo unas satisfactorias oportunidades de promoción y ascenso		F
10. Estoy satisfecho de la formación que me da la empresa	V	
11. Estoy satisfecho de mis relaciones con mis jefes	V	
12. La forma en que se lleva la negociación en mi empresa sobre aspectos laborales me satisface	V	
13. La supervisión que ejercen sobre mi es satisfactoria	V	
14. Estoy satisfecho de como mi empresa cumple el convenio, y las leyes laborales	V	
15. Estoy a gusto con la atención y frecuencia con que me dirigen	V	
16. Estoy satisfecho de mi grado de participación en las decisiones de mi departamento o sección	V	
17. Me gusta la forma en que mis superiores juzgan mi tarea		F
18. Me satisface mi capacidad actual para decidir por mi mismo aspectos de mi trabajo	V	
19. Mi empresa me trata con buena justicia e igualdad	V	
20. Estoy contento del apoyo que recibo de mis superiores	V	
21. Me satisface mi actual grado de participación en las decisiones de mi	V	

grupo de trabajo		
22. Estoy satisfecho de mis relaciones con mis compañeros	V	
23. Estoy satisfecho de los incentivos y premios que me dan		F
24. Los medios materiales que tengo para hacer mi trabajo son adecuados y satisfactorios	V	
25. Estoy contento del nivel de calidad que obtenemos	V	
26. Estoy satisfecho del ritmo a que tengo que hacer mi tarea	V	

Finalmente **Daniel Damiani**, ocupando el puesto de analista de crédito Senior, respondió a los cuestionarios sobre satisfacción laboral de esta manera:

ESCALA SOBRE SATISFACCION EN EL TRABAJO (1ª MODALIDAD)

A continuación Ud. deberá marcar con una cruz , su sentimiento con respecto a los siguientes factores enumerados correspondientes a aspectos intrínsecos como extrínsecos de las condiciones de su trabajo.

	Muy insatisf.	Insatisfecho	Moderadamente insatisfecho	Ni satisf. Ni insatisf.	Moderadamente satisfecho	Satisfecho	Muy satisf.
1-Condiciones físicas de su trabajo							X
2-Libertad para elegir su propio método de trabajo						X	
3-Sus compañeros de trabajo					X		
4-Reconocimiento que obtiene por el trabajo bien hecho						X	
5-Su superior inmediato						X	
6-Responsabilidad que se le ha asignado						X	
7-Su salario						X	
8-La posibilidad de utilizar sus capacidades					X		
9-Relaciones entre dirección y trabajadores en la empresa							X
10-Sus posibilidades de promocionar						X	
11-El modo en que la empresa es gestionada							X
12-La atención que se presta a las sugerencias que hace							X
13-Su horario de trabajo						X	
14-La variedad de tareas que realiza en su trabajo						X	
15-Su estabilidad en el empleo							X

1ª CUESTIONARIO SOBRE SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO (1ª Parte) (2ª MODALIDAD)

A continuación tiene una pequeña lista que incluye diferentes aspectos relacionados con su trabajo, sobre los que se le pregunta por su grado de satisfacción.

Por favor, ponga una cruz dentro del cuadro correspondiente a la inicial que elija, teniendo en cuenta que:

M: MUY SATISFECHO B: BASTANTE P: POCO N: NADA

	M	B	P	N
¿Está Ud. satisfecho con su salario?		x		
¿Con el tipo de trabajo que hace?			x	
¿Con los empleados que dependen de Ud.?		x		
¿Con los jefes y superiores?		x		
¿Con los compañeros?		x		
¿Con sus posibilidades de ascensos?				x
¿Con la organización del trabajo que actualmente tiene?		x		
CONTANDO TODAS LAS COSAS				
¿Qué satisfacción tiene usted en la empresa?		x		

1ª CUESTIONARIO SOBRE SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO (2ª Parte) (2ª MODALIDAD)

Retroceda mentalmente en el tiempo hasta el día y momento en que Ud. experimento una gran satisfacción por algo en relación con su trabajo. Y también a ese otro momento en que se sintió extremadamente descontento por algo relacionado asimismo con su vida de trabajo.

Piense un momento y escriba brevemente lo que pasó, en los espacios en blanco que siguen a las dos cuestiones que se plantean a continuación:

1) Por favor, describa un hecho que a lo largo de su vida de trabajo le haya producido una gran satisfacción.

<p>Reconocimiento por parte del director del área de finanzas, por el desempeño durante el año pasado del sector. Desde que ingresé a NEXTEL S.A., siempre me sentí muy cómodo tanto con mis compañeros como con el ambiente físico en cual desarrollo mi labor, estos dos factores los considero de gran importancia, ya que en trabajos anteriores me generaban insatisfacción e incomodidad. El llegar a mi oficina y sentirme como en casa, al ver todo ordenado y limpio, me genera gran satisfacción, como también así el trato día a día con mis compañeros.</p>	FACTOR N°
	Factor N ° 2
	Factor N ° 8
	Factor N ° 9

2) Describa asimismo un hecho de su vida de trabajo que le haya provocado una gran insatisfacción o disgusto.

<p>Falta de intervención o de autoridad por parte de los superiores en cuanto a los conflictos que aparecen dentro de la empresa, en los cuales hemos tenido que asumir responsabilidades (que no nos corresponden) para poder solucionarlos. La presión de hacer el trabajo correctamente y al mismo tiempo buscar mantener buenas relaciones con mis compañeros, las cuales muchas veces están condicionadas a las operaciones internas que tengo que desarrollar, me genera insatisfacción constantemente</p>	FACTOR N°
	Factor N ° 4
	Factor N ° 6
	Factor N ° 3

3) Anote en los recuadros de la derecha que a su juicio han sido causantes de las situaciones (tres como mínimo en cada casilla, escogidos de entre los enumerados a continuación).

FACTORES	DESCRIPCIÓN DE LOS FACTORES
1- Logros	Metas alcanzadas, resultados o rendimientos del trabajo, sentimiento del deber cumplido.
2- Reconocimientos	De su trabajo, procedente de jefes, compañeros, subordinados, etc.; elogios, censuras.
3- El trabajo mismo	Trabajo atrayente, creativo, desafiante, variado.
4- Responsabilidad	Nivel de supervisión. Responsable de su propio trabajo o el de los otros. Trabajo importante.
5- Promoción	Cambio de nivel o posición. Posibilidad de ascenso. Formación a cargo de la empresa
6- Competencia del superior	Competencia de la Organización y Dirección de la empresa. Sistema de administración. Claridad de política.
7- Remuneración	Sueldo. Primas. Ventajas económicas
8- Dirección y relaciones humanas	Relaciones con su superior, colegas y/o subordinados
9- Condiciones de trabajo	Ambiente físico (iluminación, confort, etc.); Cantidad de trabajo; condiciones de seguridad.

2ª CUESTIONARIO SOBRE SATISFACCIÓN LABORAL (3ª MODALIDAD)

Califique de acuerdo con las siguientes alternativas el grado de satisfacción o insatisfacción que le producen los distintos aspectos de su trabajo.

Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
1	2	3	4	5	6	7

Tal vez algún aspecto de la lista que le proponemos *no corresponde exactamente* a las características de su puesto de trabajo. En ese caso, entiéndalo haciendo referencia a aquellas características de su trabajo más semejantes a la propuesta, y califique en consecuencia la satisfacción o insatisfacción que le produce.

En otros casos la característica que se le propone puede estar *ausente en su trabajo, aunque muy bien podría estar presente en un puesto de trabajo como el suyo*. Califique entonces el grado de satisfacción o insatisfacción que le produce su ausencia. Por ejemplo, si un aspecto que le propusiéramos fuera "residencias de verano", y en su empresa no le ofrecen tal cosa, califique entonces la satisfacción o insatisfacción que le produce no poder disponer de este servicio.

Un tercer caso se le puede presentar cuando la característica que le proponemos *no está presente, ni pueda estar presente en su trabajo*. Son características que no tienen relación alguna, ni pueden darse en su caso concreto. Entonces escoja la alternativa, "4 Indiferente".

En todos los demás casos posibles escoja siempre para cada pregunta una de las siete alternativas de respuesta y márquela con una cruz.

1- Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar.

Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
1	2	3	4	5	6	7
				x		

2- La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.

Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
1	2	3	4	5	6	7
						x

3- El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.

Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
1	2	3	4	5	6	7
						x

4- La temperatura de su local de trabajo

Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
1	2	3	4	5	6	7
					x	

5- Las relaciones personales con sus superiores.

Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
1	2	3	4	5	6	7
				x		

6- La supervisión que ejercen sobre usted.

Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
1	2	3	4	5	6	7
					x	

7- La proximidad y frecuencia con que es supervisado.

Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
1	2	3	4	5	6	7
				x		

8- La forma en que sus supervisores juzgan su tarea.

Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
1	2	3	4	5	6	7
	x					

9- La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su empresa.

Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
1	2	3	4	5	6	7
	x					

10- El apoyo que recibe de sus superiores.

Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
1	2	3	4	5	6	7
			x			

11-El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.

Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
1	2	3	4	5	6	7
						x

12- La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales.

Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
1	2	3	4	5	6	7
				x		

3ª CUESTIONARIO SOBRE SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO (4ª MODALIDAD)

A continuación encontrará una lista de afirmaciones relacionadas con su trabajo. Decida si estas afirmaciones son, en su caso, más bien verdaderas (V) o más bien falsas (F). Para responder rodee con un círculo la respuesta V ó F que Ud. escoja.

Para su completa tranquilidad el cuestionario es absolutamente anónimo y los datos que Ud. aporte serán usados solo con fines de investigación sin que pueda nunca ser identificado Ud., por ello puede responder con toda sinceridad y confianza. Es preferible carecer de un dato que tener un dato falso.

Tal vez algún aspecto de la lista que le proponemos *no corresponde exactamente* a las características de su puesto de trabajo. En ese caso, enténdalo haciendo referencia a aquellas características de su trabajo más semejantes a la propuesta, y califique en consecuencia la satisfacción o insatisfacción que le produce.

1. Me gusta mi trabajo	V	
2. Estoy satisfecho con las posibilidades que me da mi trabajo de hacer las cosas en las que yo destaco.		F
3. Estoy satisfecho con mi trabajo porque me permite hacer cosas que me gustan	V	
4. Mi salario me satisface		F
5. Estoy satisfecho con la cantidad de trabajo que me exigen	V	
6. La limpieza e higiene de mi lugar de trabajo es buena	V	
7. La iluminación, ventilación y temperatura de mi lugar de trabajo están bien reguladas	V	
8. El entorno físico y el espacio en que trabajo son satisfactorios	V	
9. En mi empresa tengo unas satisfactorias oportunidades de promoción y ascenso		F
10. Estoy satisfecho de la formación que me da la empresa	V	
11. Estoy satisfecho de mis relaciones con mis jefes		F
12. La forma en que se lleva la negociación en mi empresa sobre aspectos laborales me satisface	V	
13. La supervisión que ejercen sobre mi es satisfactoria		F
14. Estoy satisfecho de como mi empresa cumple el convenio, y las leyes laborales	V	
15. Estoy a gusto con la atención y frecuencia con que me dirigen		F
16. Estoy satisfecho de mi grado de participación en las decisiones de mi departamento o sección	V	
17. Me gusta la forma en que mis superiores juzgan mi tarea		F
18. Me satisface mi capacidad actual para decidir por mi mismo aspectos de mi trabajo	V	
19. Mi empresa me trata con buena justicia e igualdad	V	
20. Estoy contento del apoyo que recibo de mis superiores	V	
21. Me satisface mi actual grado de participación en las decisiones de mi	V	

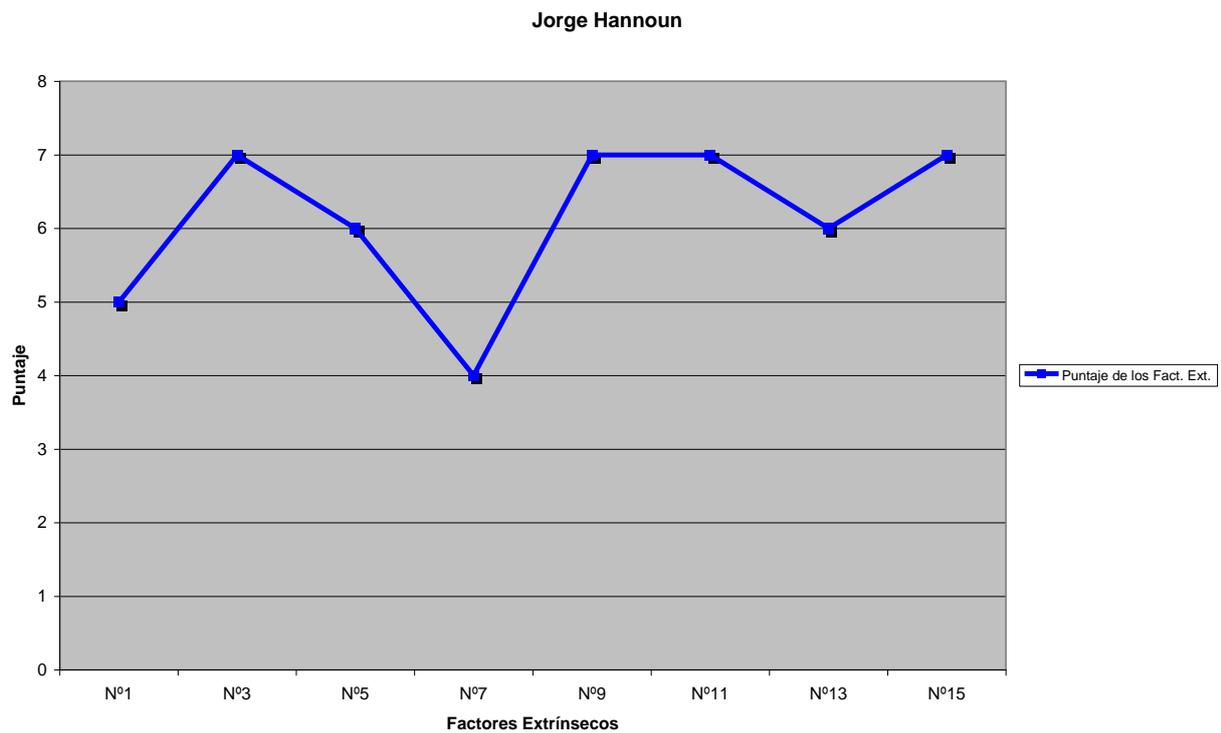
grupo de trabajo		
22. Estoy satisfecho de mis relaciones con mis compañeros	V	
23. Estoy satisfecho de los incentivos y premios que me dan		F
24. Los medios materiales que tengo para hacer mi trabajo son adecuados y satisfactorios	V	
25. Estoy contento del nivel de calidad que obtenemos	V	
26. Estoy satisfecho del ritmo a que tengo que hacer mi tarea	V	

II. Gráficos

II.1. Escala sobre satisfacción en el trabajo (1ª modalidad)

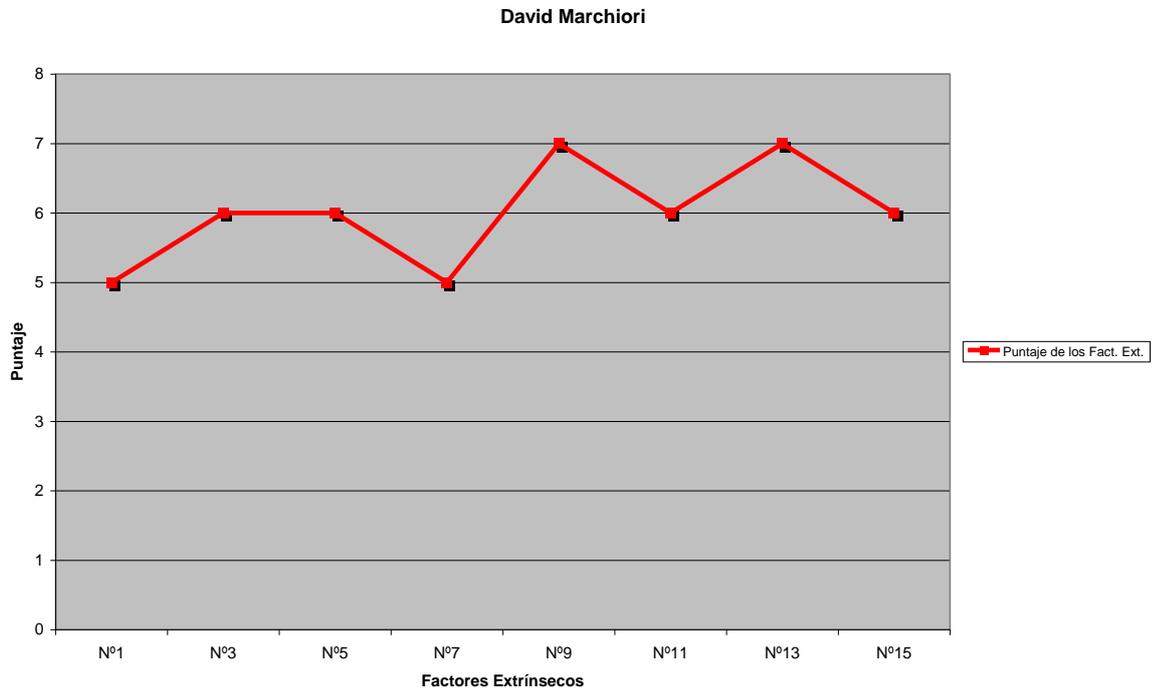
-Factores extrínsecos por empleado

Gráfico nº4: Puntaje por parte de Jorge Hannoun de los factores extrínsecos



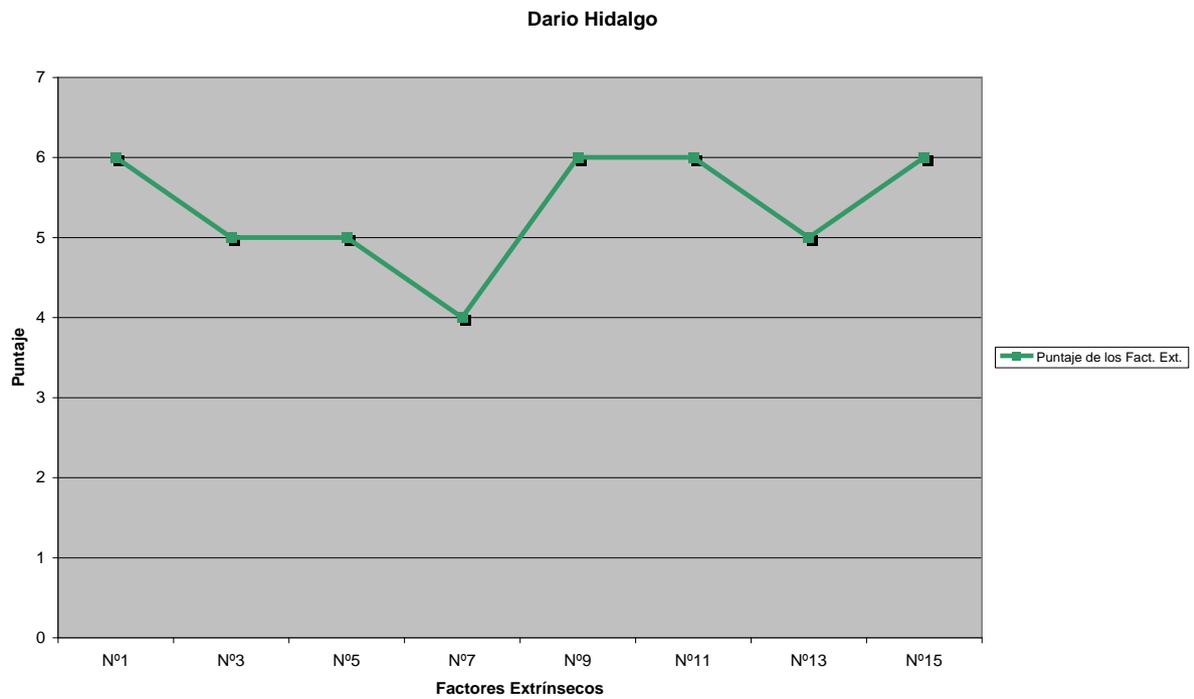
Fuente: síntesis de datos obtenidos a través de la escala sobre satisfacción en el trabajo, abril 2010.

Gráfico n°5: Puntaje por parte de David Marchiori de los factores extrínsecos



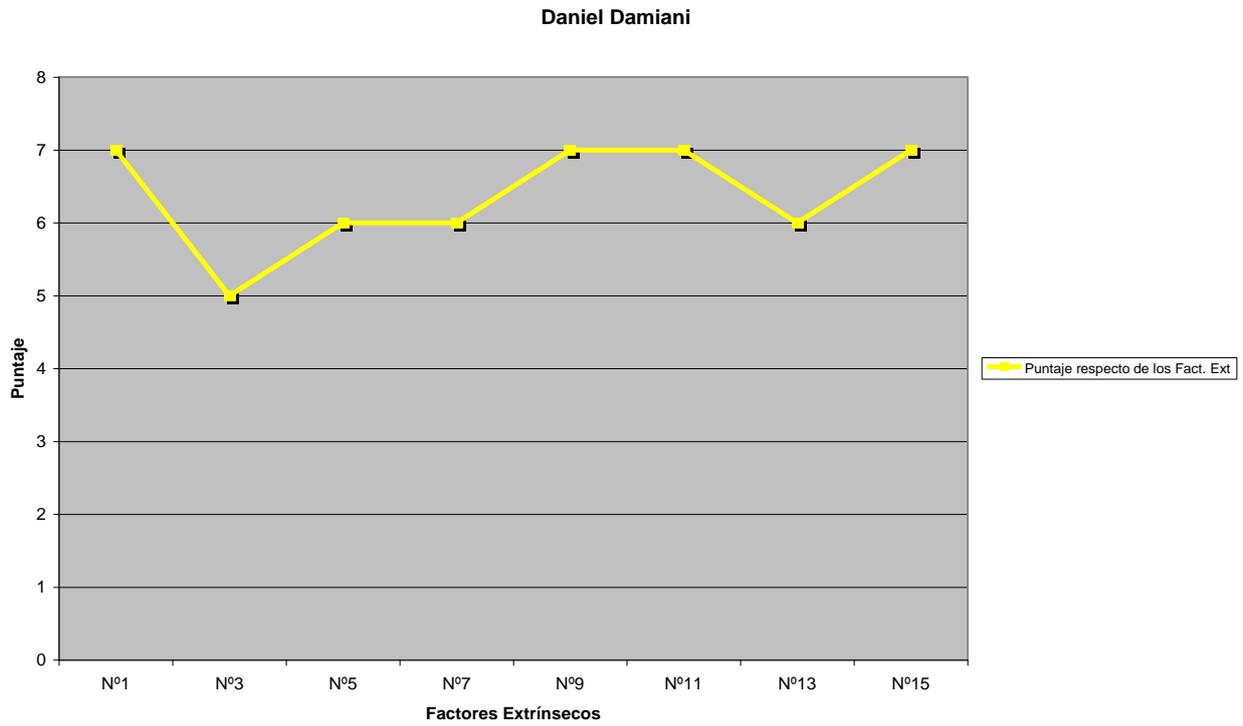
Fuente: síntesis de datos obtenidos a través de la escala sobre satisfacción en el trabajo, abril 2010.

Gráfico n°6: Puntaje por parte de Darío Hidalgo de los factores extrínsecos



Fuente: síntesis de datos obtenidos a través de la escala sobre satisfacción en el trabajo, abril 2010.

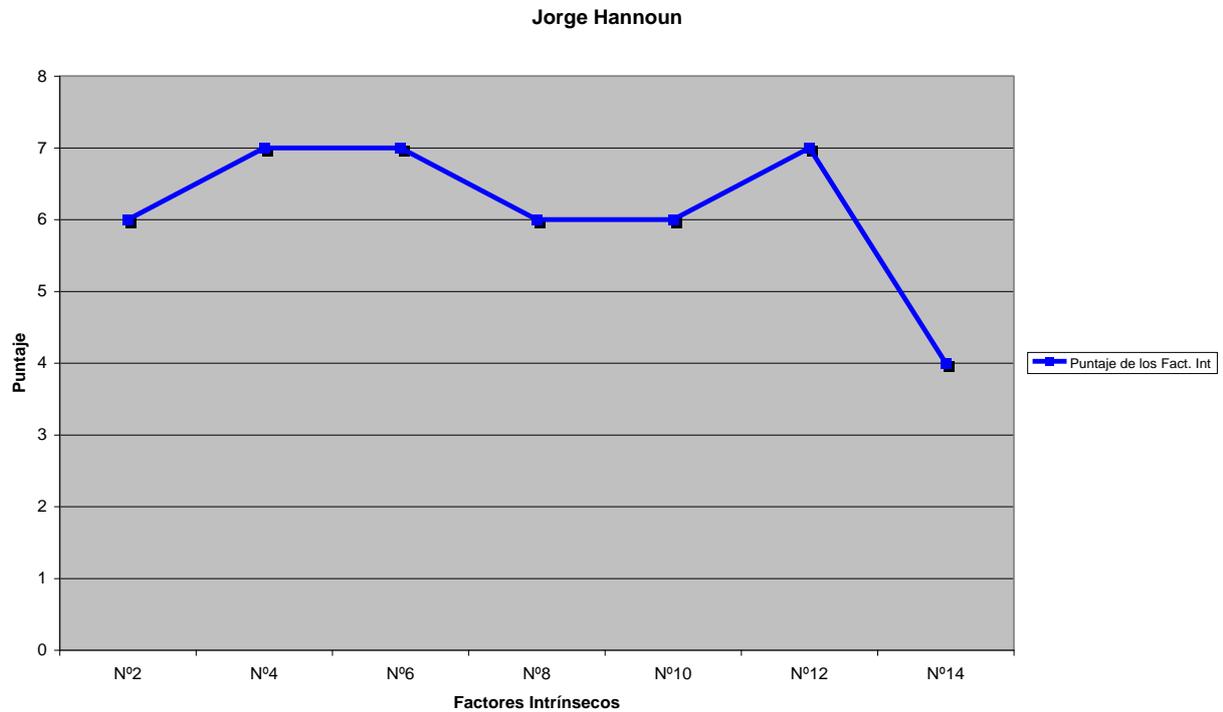
Gráfico n°7: Puntaje por parte de Daniel Damiani de los factores extrínsecos



Fuente: síntesis de datos obtenidos a través de la escala sobre satisfacción en el trabajo, abril 2010.

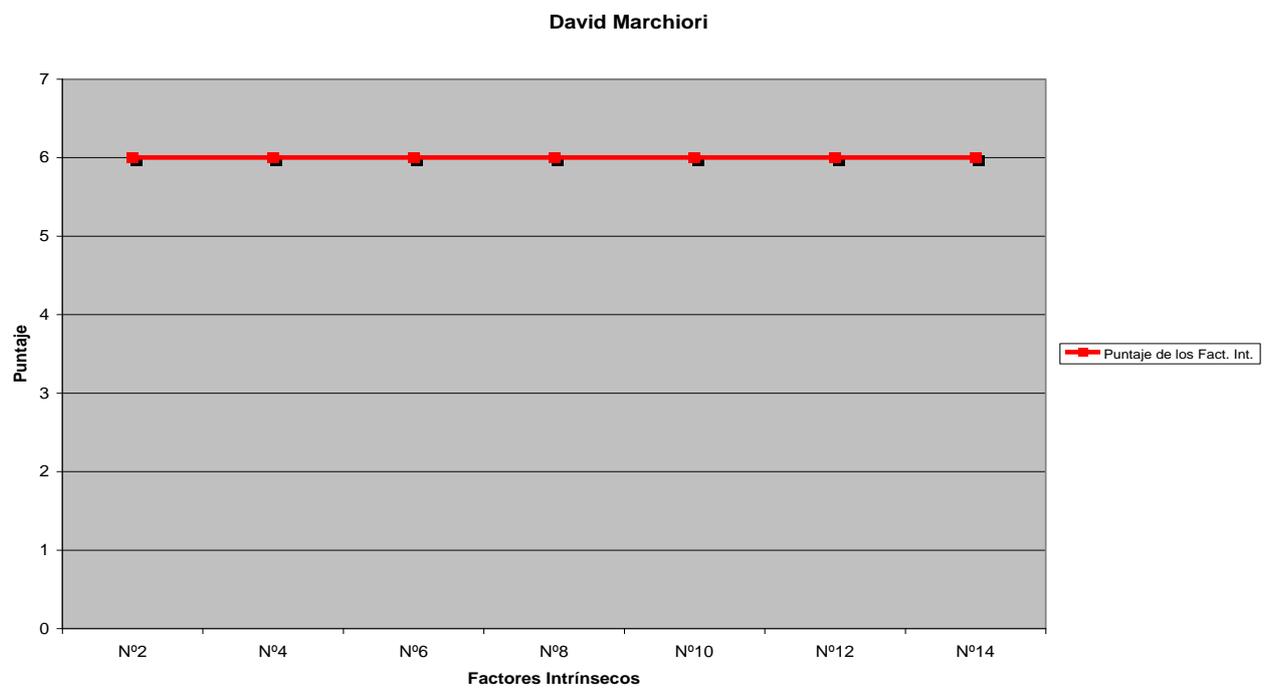
-Factores intrínsecos por empleado

Gráfico n°8: Puntaje por parte de Jorge Hannoun de los factores intrínsecos



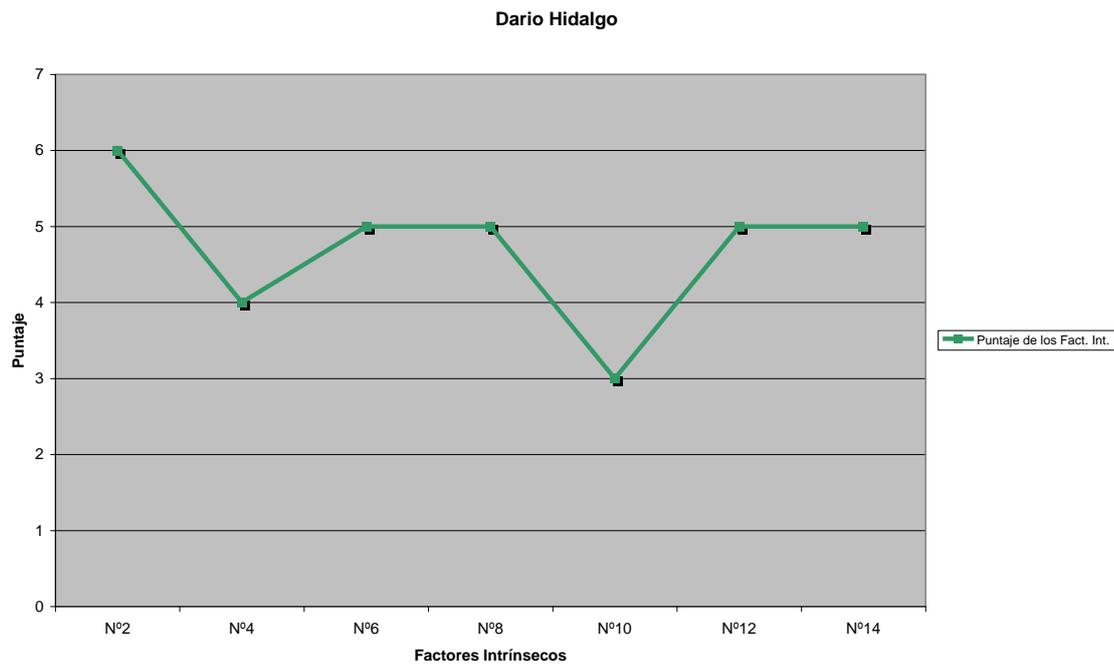
Fuente: síntesis de datos obtenidos a través de la escala sobre satisfacción en el trabajo, abril 2010.

Gráfico n°9: Puntaje por parte de David Marchiori de los factores intrínsecos



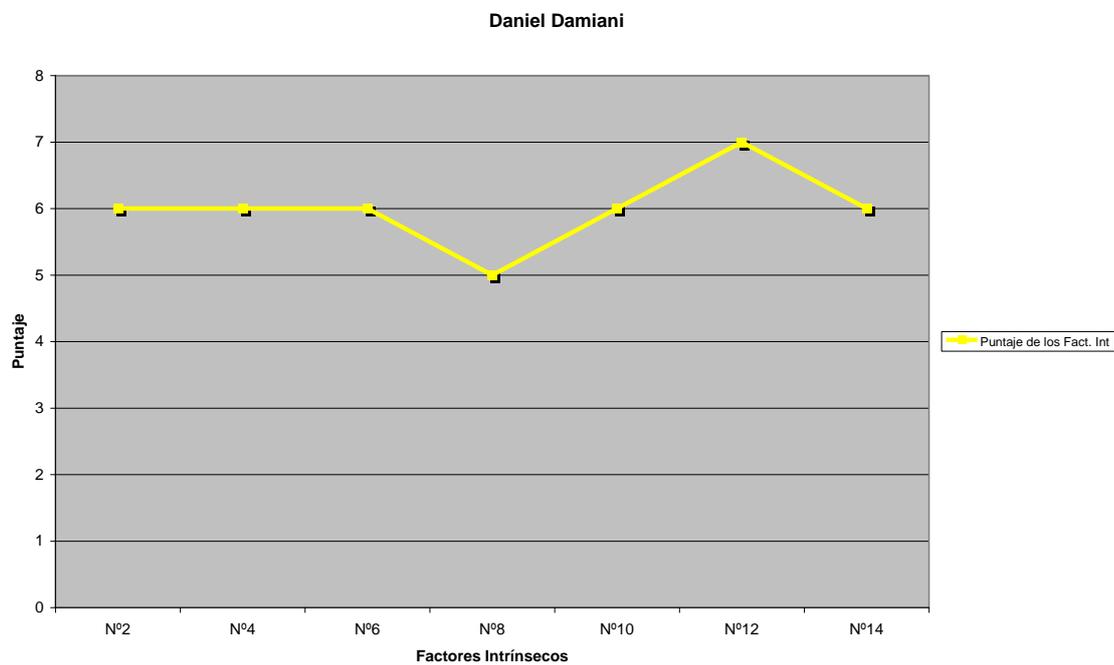
Fuente: síntesis de datos obtenidos a través de la escala sobre satisfacción en el trabajo, abril 2010.

Gráfico n°10: Puntaje por parte de Darío Hidalgo de los factores intrínsecos



Fuente: síntesis de datos obtenidos a través de la escala sobre satisfacción en el trabajo, abril 2010.

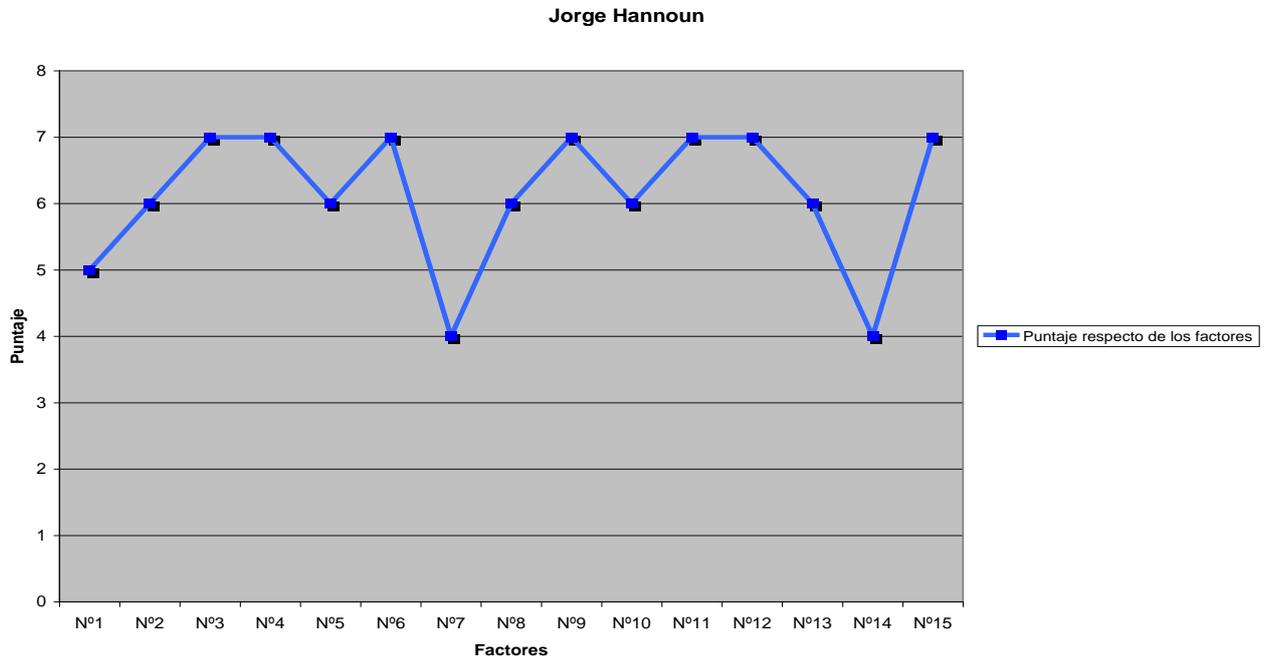
Gráfico n°11: Puntaje por parte de Daniel Damiani de los factores intrínsecos



Fuente: síntesis de datos obtenidos a través de la escala sobre satisfacción en el trabajo, abril 2010.

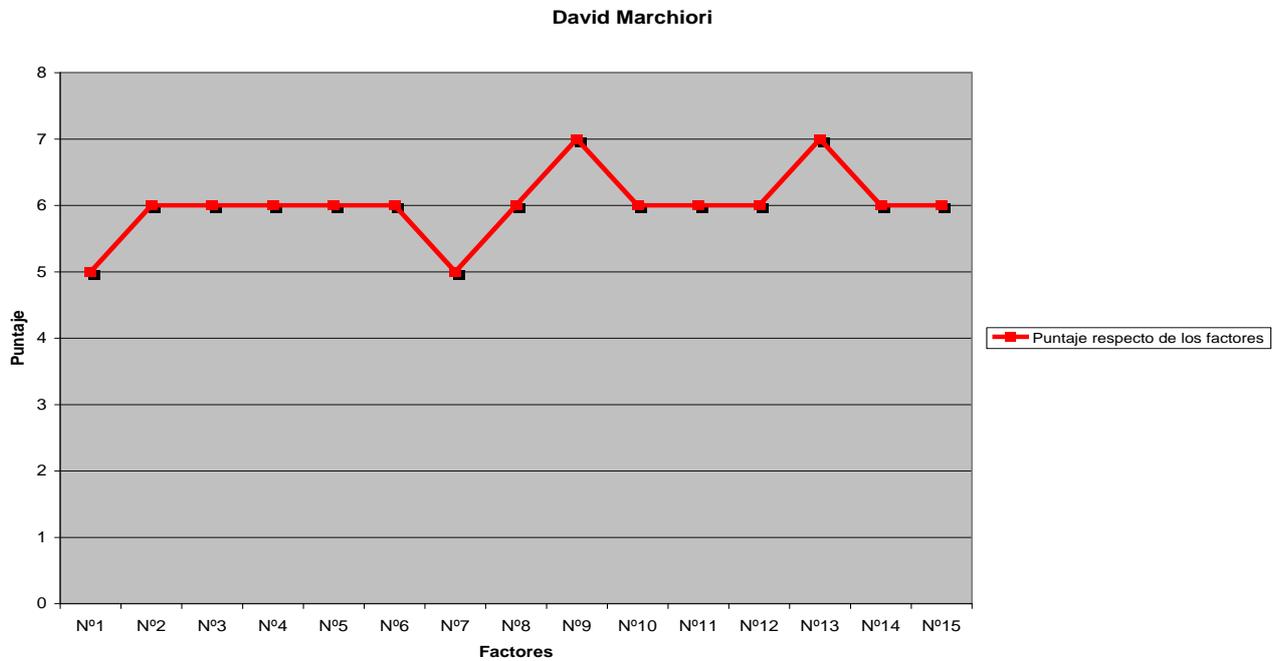
-Factores totales por empleado

Gráfico nº12: Puntaje por parte de Jorge Hannoun de los factores extrínsecos e intrínsecos



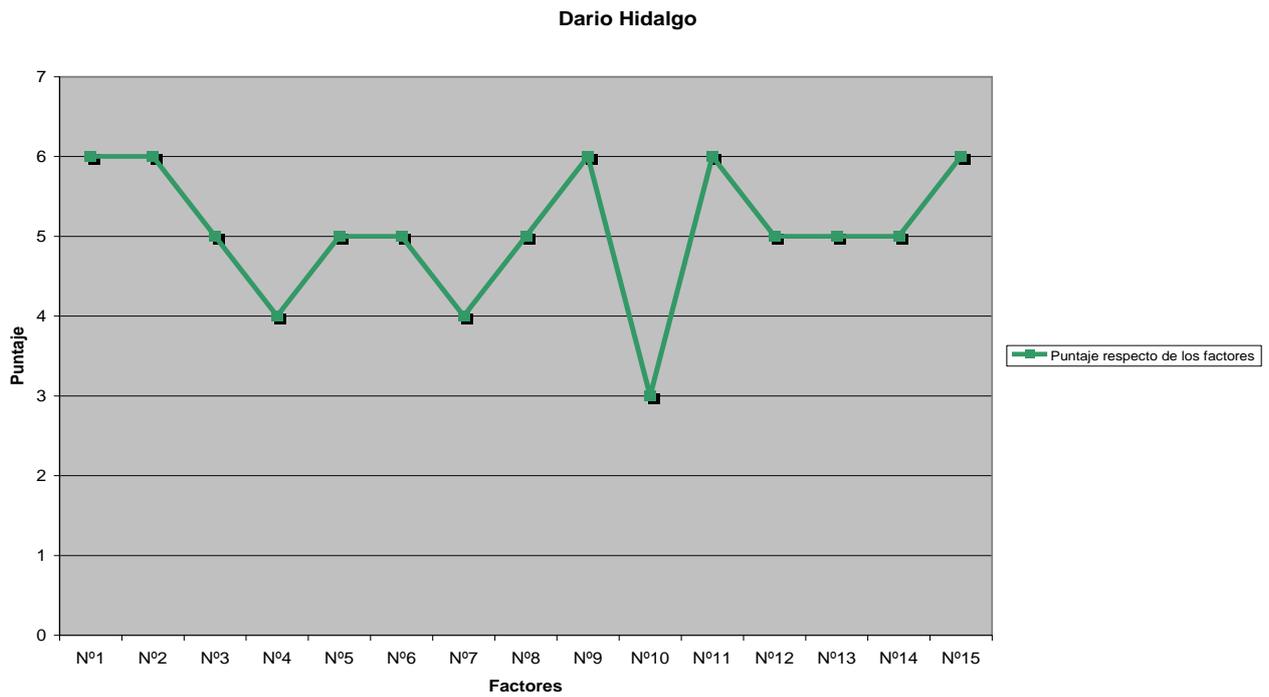
Fuente: síntesis de datos obtenidos a través de la escala sobre satisfacción en el trabajo, abril 2010.

Gráfico nº13: Puntaje por parte de David Marchiori de los factores extrínsecos e intrínsecos



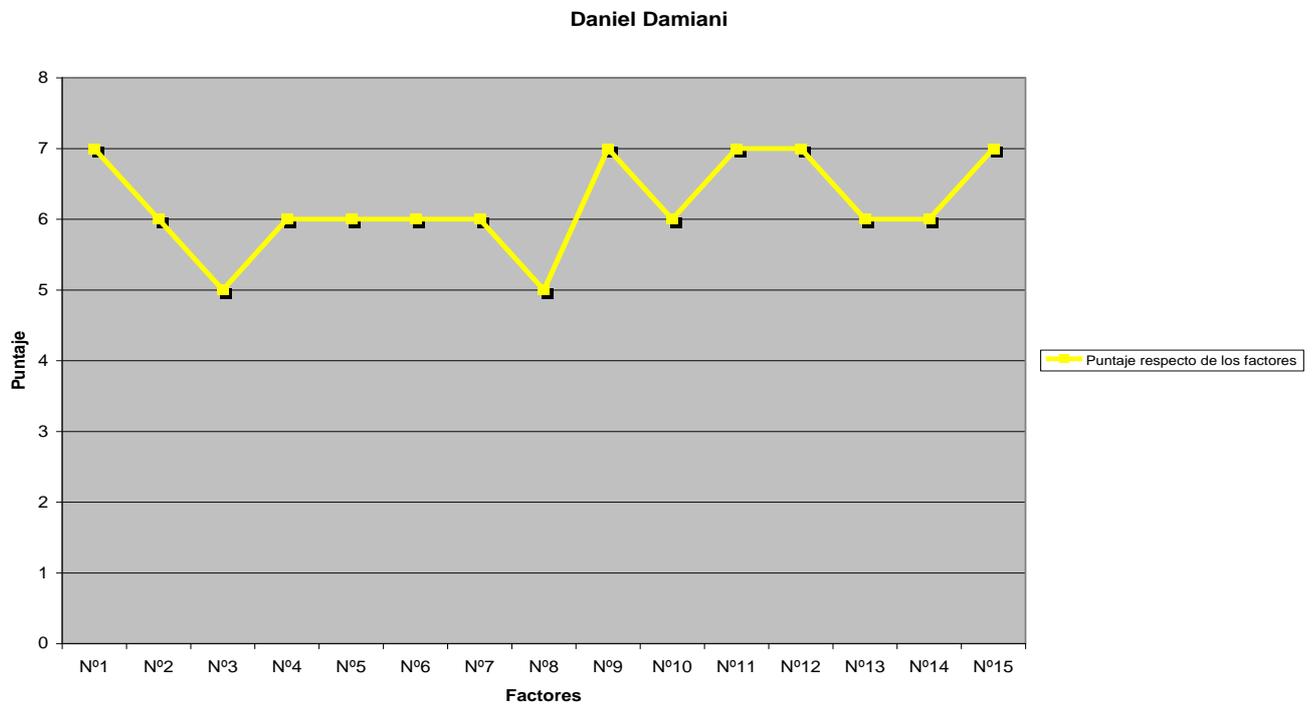
Fuente: síntesis de datos obtenidos a través de la escala sobre satisfacción en el trabajo, abril 2010.

Gráfico n°14: Puntaje por parte de Darío Hidalgo de los factores extrínsecos e intrínsecos



Fuente: síntesis de datos obtenidos a través de la escala sobre satisfacción en el trabajo, abril 2010.

Gráfico n°15: Puntaje por parte de Daniel Damiani de los factores extrínsecos e intrínsecos

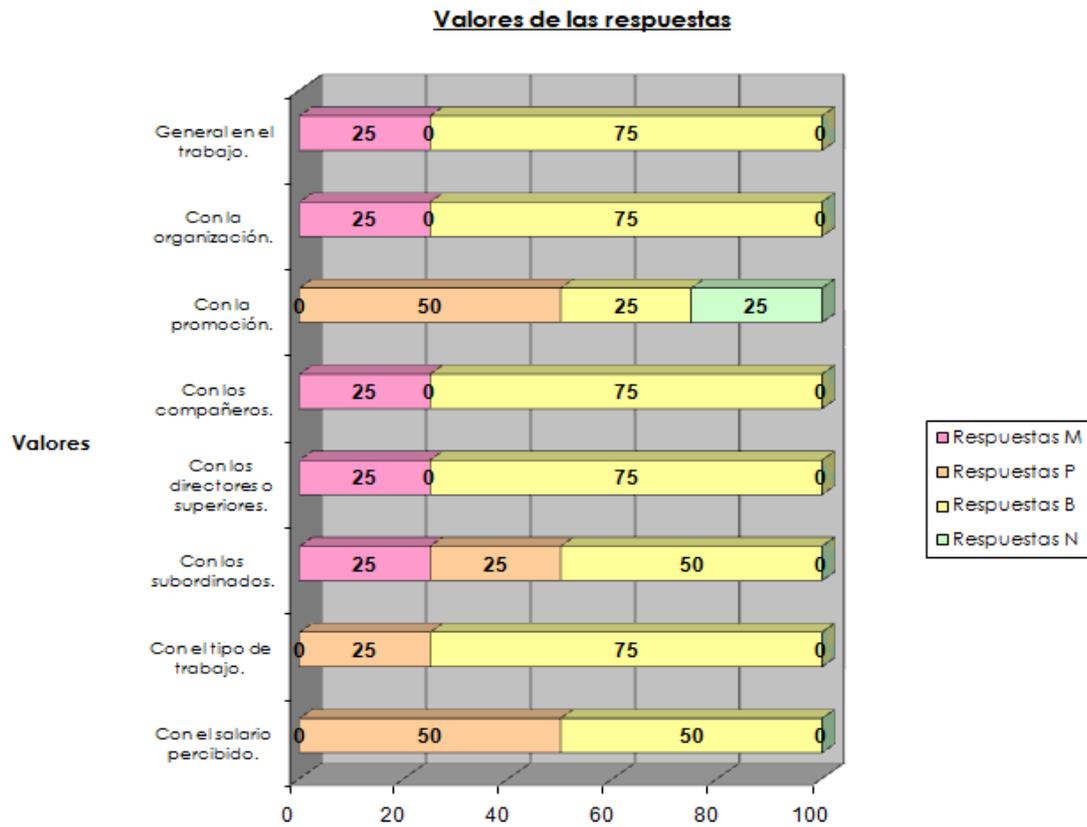


Fuente: síntesis de datos obtenidos a través de la escala sobre satisfacción en el trabajo, abril 2010.

II.2. Primer cuestionario sobre satisfacción en el trabajo (2ª modalidad)

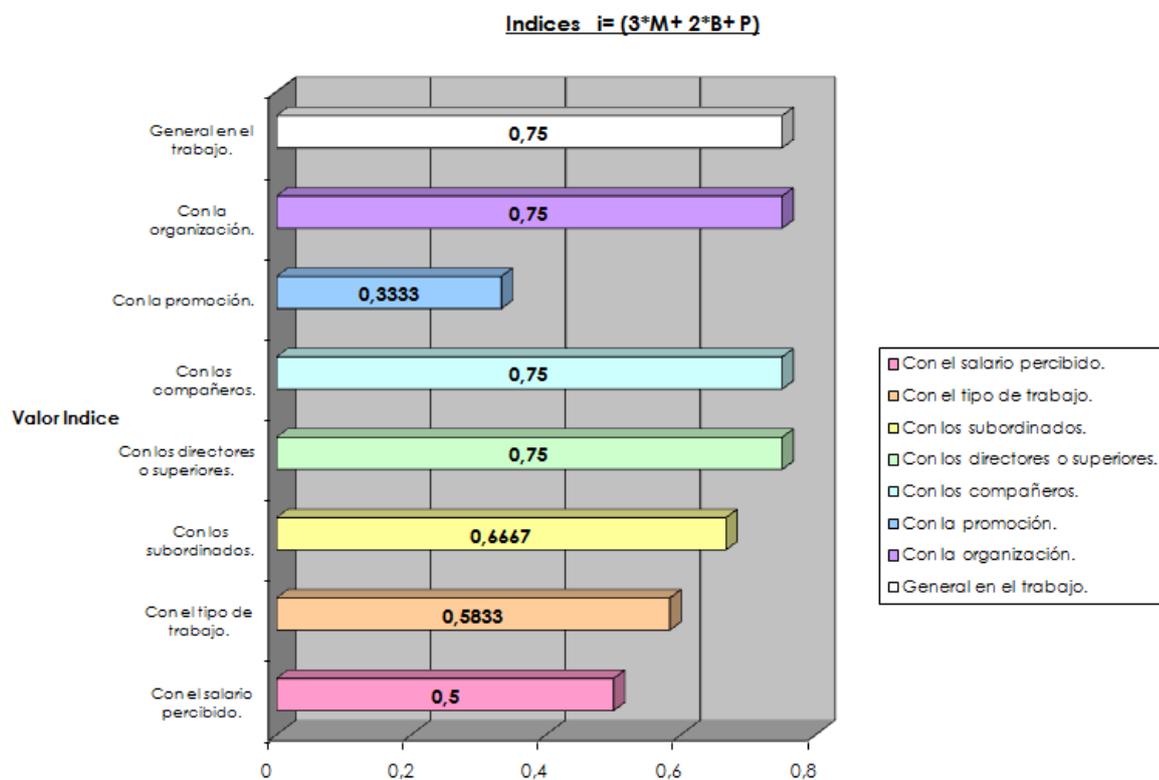
-1ª Parte

Gráfico n°16: Valor de las respuestas de los trabajadores con respecto al 1º cuestionario



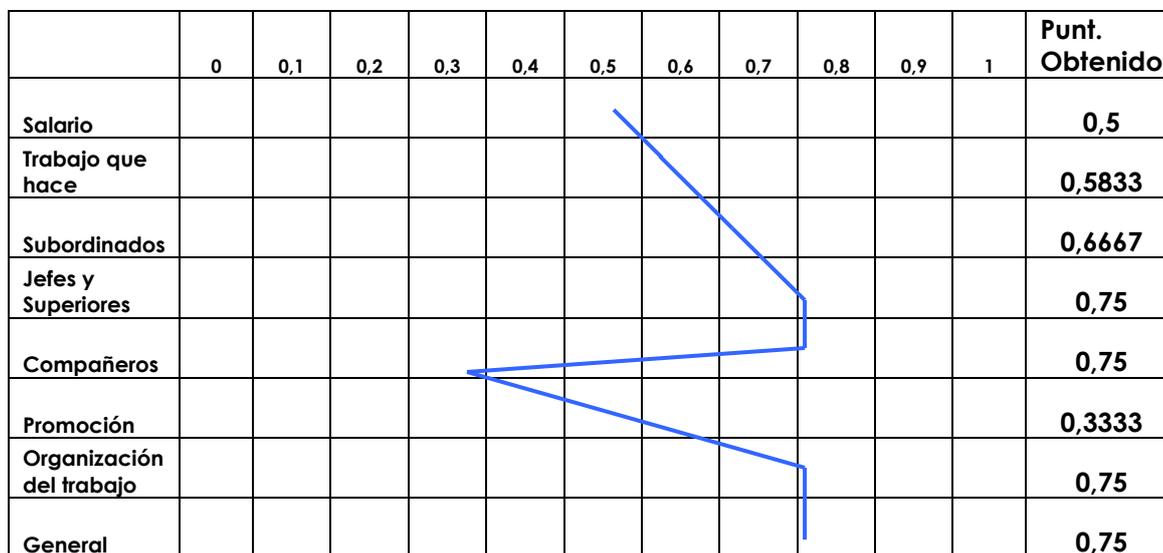
Fuente: síntesis de datos obtenidos a través del 1º cuestionario sobre satisfacción en el trabajo, abril 2010.

Gráfico nº17: Valor de los índices según las respuestas obtenidas por parte de los empleados



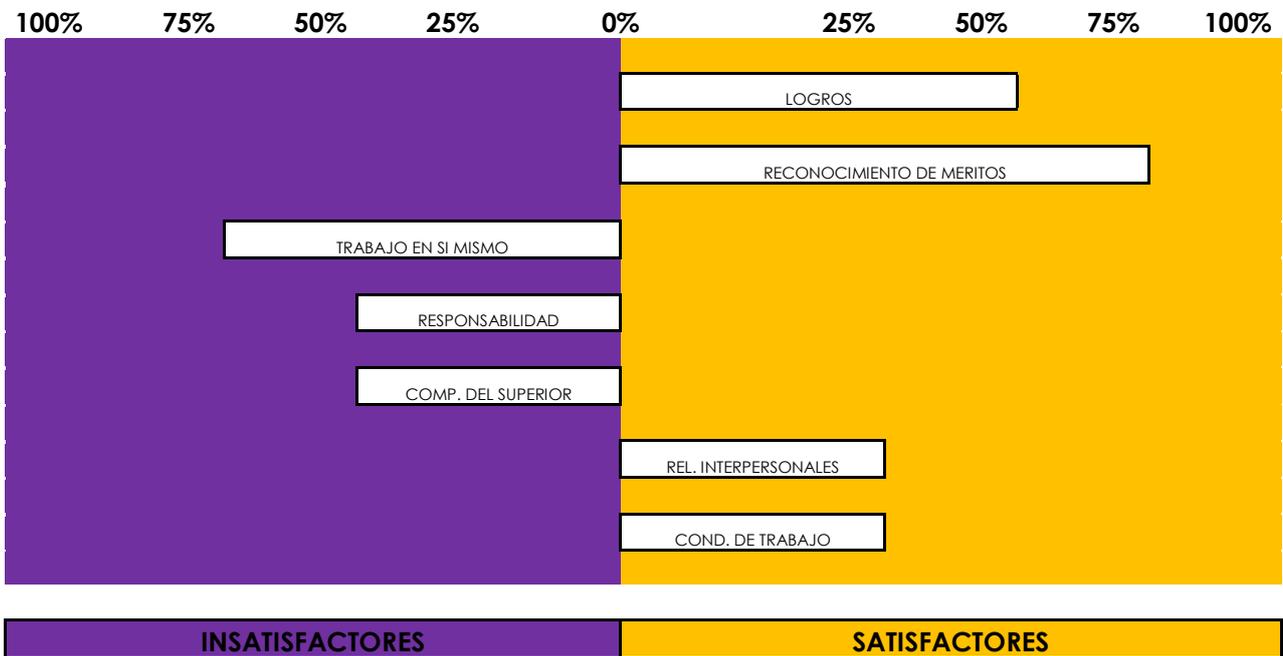
Fuente: síntesis de datos obtenidos a través del 1º cuestionario sobre satisfacción en el trabajo, abril 2010.

Gráfico nº18: Representación del valor de los índices



Fuente: síntesis de datos obtenidos a través del 1º cuestionario sobre satisfacción en el trabajo, abril 2010.

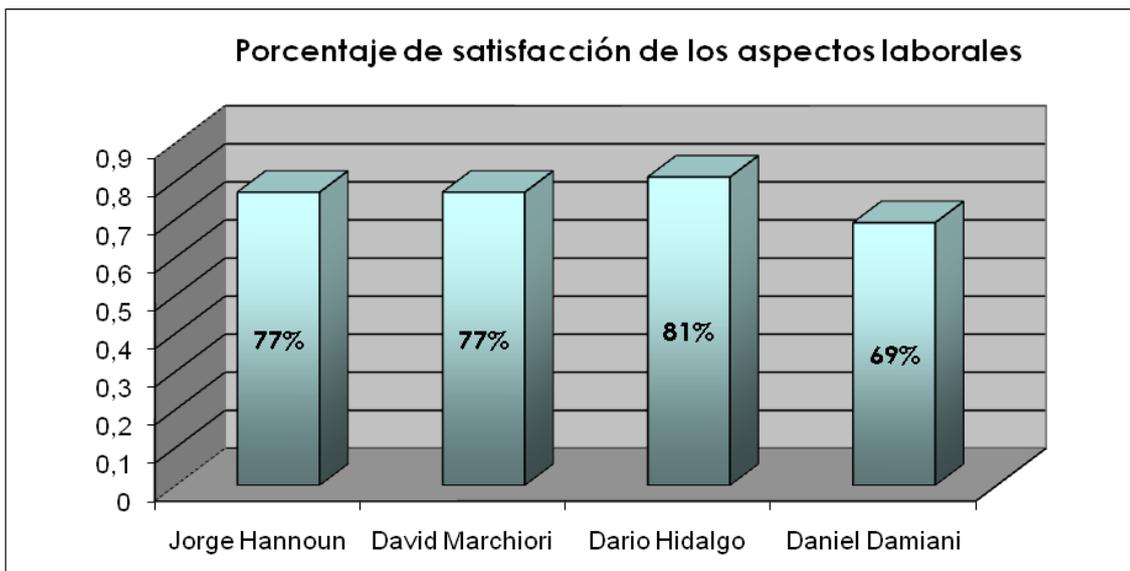
Gráfico n°19: Ubicación de los diferentes factores según sean satisfactorios y/o insatisfactorios



Fuente: síntesis de datos obtenidos a través del 1º cuestionario sobre satisfacción en el trabajo, abril 2010.

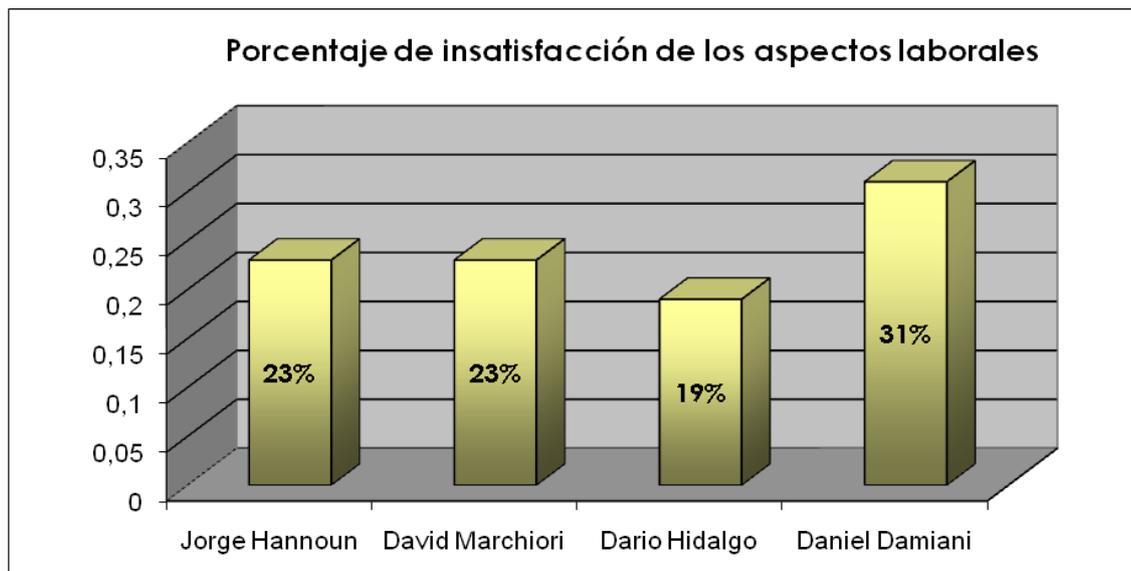
II.3. Tercer cuestionario sobre satisfacción en el trabajo (4ª modalidad)

Gráfico n°20: Porcentaje de satisfacción de cada empleado en cuanto a los aspectos laborales



Fuente: síntesis de datos obtenidos a través del 3º cuestionario sobre satisfacción en el trabajo, abril 2010.

Gráfico n°21: Porcentaje de insatisfacción de cada empleado en cuanto a los aspectos laborales



Fuente: síntesis de datos obtenidos a través del 3° cuestionario sobre satisfacción en el trabajo, abril 2010.

Bibliografía

-Paginas de internet

www.elprisma.com - Octubre, 2009.

www.financieraecaes.blogspot.com – Septiembre, 2009.

www.insht.es – Septiembre, 2009.

www.jmcprl.net – Septiembre, 2009.

www.nextel.com.ar – Septiembre, 2009.

www.psicologia-online.com – Septiembre, 2009.

www.pulevasalud.com – Noviembre, 2009.

www.uv.es – Septiembre, 2009.

-Libros y cuadernillos

- Albesa, Beatriz Mabel. "La motivación y el trabajo" (Argentina, Mendoza 2000). 15 pág.
- Blum, M.L. y Naylor, J.C. "Psicología industrial". Sus fundamentos teóricos y sociales. Editorial Trillas (México DF, 1976). 879 pág.
- Gibson, J. "Las organizaciones" (8° ed.) Mc Graw Hill (Madrid 1996). 769 pág.
- Locke, E.A. "La naturaleza y las causas de satisfacción en el trabajo", en Dunnette. Manual de psicología industrial y organizacional. Rand Mc Nally college Ed. (Estados Unidos, Chicago, 1976). 607 pág.
- Loitegui, Aldaz J.R. "Determinantes de la satisfacción laboral en empleados de la administración Foral de Navarra". Tesis doctoral inédita. Facultad de psicología, Universidad Complutense (Madrid, 1990). 355 pág.

- Muñoz, A. "Satisfacción e insatisfacción en el trabajo". Tesis doctoral inédita. Facultad de psicología, Universidad de Complutense (Madrid, 1990). 293 pág.
- Orofino, Angela. "El trabajo, patologías de personalidad y salud mental" (Argentina, Mendoza 1995). 18 pág.

- Robbins, S.P. y Coulter, M. "Administración". Prentice Hall Hispanoamericana (México, 1996). 415 pág.
- Van Horne, James. "Administración financiera". Prentice Hall (México, 1997). 858 pág.
- Weinert, Ansfried. "Manual de psicología de la organización". La conducta humana en la organización. Herder (Barcelona, 1985). 491 pág.