

IMPORTANCIA DE LA SATISFACCION LABORAL DEL TRABAJADOR EN
LAS ORGANIZACIONES

Daza, D; Porto, S.

UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE BOLIVAR
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS
PROGRAMA DE PSICOLOGIA
CARTAGENA DE INDIAS D.T. T C.

2007

IMPORTANCIA DE LA SATISFACCION LABORAL DEL TRABAJADOR EN
LAS ORGANIZACIONES

Daza, D; Porto, S; Fang, Y.*

UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE BOLIVAR
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS
PROGRAMA DE PSICOLOGIA
CARTAGENA DE INDIAS D.T. T C.
2007

*Asesora de monografía.

Titulillo: Satisfacción Laboral.

AGRADECIMIENTOS

A Dios y Madre por todo lo que me han dado, por ese amor infinito, mamita este triunfo es de ambas.

A mi familia por el apoyo constante que siempre he encontrado en ellos y por supuesto a mis amigos y docentes por enriquecer mi formación personal y profesional.

Diana Lucía Daza Salcedo

Doy gracias a mi Padre Celestial, porque fue El quien me permitió terminar mis estudios satisfactoriamente.

A mis Padres y Hermanos, por ser un apoyo incondicional, por entregarme todo, por creer en mí cuando tal vez yo no creía que podría llegar a alcanzar grandes retos que hoy se han convertido en triunfos.

A mi Hermoso novio Alejo, gracias por ayudarme a sacar adelante esta monografía, por tus consejos tan valiosos, y por hacerme tan feliz.

A Yuly, mil gracias por tus asesorías, por todo tu esfuerzo para que nos saliera bien.

A todos, nuevamente gracias, porque cada parte de esta monografía fue posible por su apoyo.

Este triunfo es también de ustedes.

Susana Porto Avila

Cartagena de Indias D. T. y C., Noviembre 20 de 2007

Señores

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR

Cartagena

Como autoras del trabajo de grado “Importancia de la satisfacción laboral en los empleados de las organizaciones”, nosotras DIANA LUCIA DAZA SALCEDO identificada con CC. 45.547.175 de Cartagena y CARMEN SUSANA PORTAO AVILA con CC. 1.128.046.781 de Cartagena, en uso de nuestras facultades legales, autorizamos a la biblioteca de la Universidad Tecnológica de Bolívar para la utilización del mismo.

Dado en Cartagena de Indias, Distrito Turístico y Cultural. A los 20 días del mes de Noviembre de 2007.

Diana Lucia Daza Salcedo
CC. 45.547.175 de C/gena

Carmen Susana Porto Avila
CC. 1.128.046.781 de C/gena

Cartagena de Indias D. T. y C., Noviembre 20 de 2007.

Señores
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA
Cartagena

Cordial saludo,

Por medio de la presente me permito informales que la Monografía titulada **IMPORTANCIA DE LA SATISFACCION LABORAL DEL TRBAJADOR EN LAS ORGANIZACIONES** ha sido desarrollada de acuerdo a los objetivos establecidos. Como asesora del proyecto considero que el trabajo es satisfactorio y amerita ser presentado por las autoras.

Atentamente,

YULY FANG ALANDETE

TABLA DE CONTENIDO

	Página
Índice de Tablas	8
Índice de Figuras	9
Resumen	10
Abstract	11
Capítulo Primero	
Introducción	12
Justificación	14
Objetivos	17
Capítulo Segundo	
Revisión conceptual	18
Estado del arte	37
Capítulo Tercero	
Metodología	51
Diseño	51
Fuentes de información	51
Unidades de análisis	52
Procedimiento	53
Capítulo Cuarto	
Conclusiones	54

Capitulo Quinto

Anexos	61
Referencias	65

ÍNDICE DE TABLAS

	Página
Tabla 1:	
Teoría Bifactorial de Herzberg	24
Tabla 2:	
Escala de Satisfacción	62

INDICE DE FIGURAS

	Página
Figura 1: Satisfacción laboral resultado entre la personalidad del trabajador y su puesto de trabajo.	23
Figura 2: Variables que inciden en la satisfacción laboral.	27
Figura 3: Respuestas a la Insatisfacción Laboral.	27
Figura 4: Niveles de satisfacción generales en trabajadores Colombianos.	31
Figura 5: Nivel de satisfacción según tipo de educación.	42
Figura 6: Nivel de satisfacción laboral en los empleados según su ocupación.	43
Figura 7: Nivel de satisfacción según tipo de contrato laboral.	44
Figura 8: Niveles de satisfacción según el sector empresarial en el que laboran.	46

RESUMEN

Esta investigación sobre la Satisfacción Laboral consta de una Revisión Bibliográfica, encaminada a ofrecer un amplio panorama acerca de dicho tema, con la finalidad de ser punto de inicio a investigaciones que puedan surgir por medio de este documento. Igualmente permite identificar el impacto que éste logra tener en los empleados y por ende en las organizaciones, razón por la cual se ha considerado un tema de vital interés organizacional.

El objetivo de esta revisión es determinar los elementos claves de la Satisfacción Laboral y la importancia de ésta en el comportamiento y desempeño de los individuos en su trabajo, a partir de la selección, revisión y análisis de la literatura consultada.

En este estudio de la literatura expuesta se presentan los diferentes conceptos sobre Satisfacción Laboral desde los puntos de vista de diferentes autores y teorías que lo fundamentan. También se resalta la diferenciación existente entre la Satisfacción y Motivación Laboral. Se dan a conocer las variables que influyen, los indicadores y los diferentes tipos de Satisfacción Laboral.

En esta Revisión además de suministrarse información relevante se exponen estrategias de intervención para su aplicabilidad.

Se da a conocer el estado del arte del estudio de la Satisfacción Laboral, dejando ver identificada su trayectoria, y el auge que ha tenido en estos últimos tiempos, no solo a nivel de América Latina sino que también en América del Norte.

La obtención de información de esta Revisión Bibliográfica se logró debido a que se fundamentó en dos fuentes de información (Libros y Medio Magnético), puesto que en dicha investigación se utilizó el método científico de tipo descriptivo no experimental y documental.

ABSTRACT

This research about job satisfaction contains a bibliographic revision, whose main purpose is to supply a reference to future researches. This revision is based on the investigations of several authors, exposing their theories about the main topic. The sources to find this information were Books and Websites, according to the descriptive, non-experimental and documental scientific method.

This revision explains the impact that job satisfaction has on employees and organizations performance. It shows what indicators must be controlled and establishes some methods to intervene.

CAPITULO PRIMERO

INTRODUCCIÓN

A continuación se presenta una revisión bibliográfica sobre La Satisfacción Laboral, donde podrá identificar el interés de diferentes autores con respecto al tema, al igual que conocer el estado del arte de la misma. El resultado de esta revisión permitirá tener una mejor comprensión de las relaciones existentes entre el trabajador y la organización hoy en día, al igual de como este factor se relaciona con la satisfacción.

A su vez permitirá resaltar la importancia de proporcionar a los empleados una estabilidad laboral, económica y emocional, donde él logre identificar que sus necesidades son tenidas en cuenta por la organización, se le brinde un reconocimiento por su trabajo, se le den posibilidades de ascenso y autonomía en sus funciones diarias. Todo esto con el fin de generar en el empleado un compromiso y sentido de afiliación con la organización que lo lleve a empoderarse de sus funciones y de la empresa (Vecino, 2007), aumentando así los niveles de satisfacción. De esta manera, se logrará retener a los mejores empleados, lo que traerá como consecuencia un beneficio en la productividad y competitividad de la organización.

Con el fin de lograr detectar y obtener la información precisa y actualizada para el montaje de la revisión bibliográfica se optó por indagar y consultar en diferentes medios como el Internet, informes de investigaciones y libros en los cuales se hiciera referencia al tema de Satisfacción Laboral. Luego de esta exhaustiva búsqueda se extrajo la información más relevante y necesaria que concierne a esta revisión bibliográfica. Después de la identificación u obtención del material a trabajar, se agrupó la información según la temática a tratar para luego ser organizados de tal forma que proporcionara información coherente y con una secuencia lógica.

El cuerpo bibliográfico revisado está constituido por textos de algunos exponentes especializados en el tema, como Chiavenato, Landy y Conte, entre otros, así como por consideraciones, reflexiones y ampliaciones teóricas de diversos autores investigadores del tema. Dentro de éstos últimos cabe mencionar, la norma española NTP 394 (Satisfacción laboral: Escala General de Satisfacción) redactada por autores como Pérez y Fidalgo, y monografías asociadas al tema efectuadas por Camacaro, autor latinoamericano.

JUSTIFICACIÓN

Esta revisión sobre la Satisfacción Laboral, se realiza por la necesidad de ahondar en aspectos relevantes al bienestar del individuo en las organizaciones, lo que va ligado a una mayor efectividad en su trabajo, siendo esto último también tema de interés para los psicólogos.

Aunque se debe resaltar que en la ciudad de Cartagena este tipo de investigaciones hasta la fecha son muy escasas, pocas son las empresas u organizaciones que se han dedicado a indagar sobre La Satisfacción Laboral, dejando de lado la posibilidad del mejoramiento de la calidad de vida de sus trabajadores y por consiguiente, el incremento de su productividad.

Teniendo en cuenta lo anterior, vale la pena resaltar que esta revisión bibliográfica le proporciona a la comunidad estudiantil, al cuerpo docentes, trabajadores administrativos y accionistas de la Universidad Tecnológica de Bolívar como primera instancia, un conocimiento en cuanto al abordaje de dicho tema a tratar, logrando de esta forma obtener beneficios que permitan detectar la Satisfacción en los trabajadores y diseñar un plan de intervención amoldado a las problemáticas de la organización.

Ante tal situación surge la necesidad de construir un referente bibliográfico integral que recopile y exponga los postulados y consideraciones teórico-metodológicas de diversos exponentes y estudiosos del tema entre estos: Chiavenato (2002), quien hace referencia a la unificación que debe existir entre los objetivos organizacionales y los individuales; y Landy y Conte (2005), quienes plantean como necesario el tener en cuenta las emociones del individuo, debido a que éstas pueden afectar la conducta laboral.

Esta investigación facilita la comprensión de las teorías acerca de la *Satisfacción Laboral* y su diferenciación con la motivación laboral. Además, se presenta la gran necesidad de aplicabilidad de este tema en las organizaciones modernas, influenciadas por el auge de la globalización y el desarrollo de nuevos mecanismos para la captación y retención de talentos.

La realización de este trabajo presenta la oportunidad de ampliar conocimientos en una temática poco trabajada y así mismo el indagar sobre temas complementarios a éste, permite desarrollar un concepto más profundo de la relación existente entre la Psicología y las organizaciones, donde se comprende que la psicología organizacional busca no solo la adquisición de personal dotados de habilidades para las empresas, si no además busca que el individuo se sienta más satisfecho con su trabajo, compañeros y con la empresa.

Esta monografía expone y analiza algunas de las investigaciones empíricas más recientes en el área de la Satisfacción Laboral, como las expuestas por Fundecos (Fundación Economía y Sociedad, 2006), respecto al desempeño del nivel de Satisfacción en Argentina. En Colombia también se referencia un estudio realizado por Farné y Vergara (2007) en la Universidad del Externado de Colombia.

En el campo social esta investigación resulta de gran interés, puesto que la pertenencia y el desarrollo de un individuo dentro de una organización refleja el desempeño de éste en otras facetas de su vida, tales como la personal, familiar y profesional, volviéndose entonces un gran sistema de influencia recíproca y de un enriquecido núcleo de estudio para los psicólogos de todas las áreas.

Por otro lado fue necesario desarrollar esta monografía por el interés de la Psicología, puesto que como proceso de investigación, permite el estudio de teorías poco conocidas que sirven en el desarrollo y/o complementación de bases académicas, para la ampliación de conocimientos educativos en el área de la psicología organizacional de nuestro programa, incluso es de utilidad como base inicial para todos aquellos proyectos que se lleven a cabo en función de una efectiva gestión del talento humano, donde se busque una fructífera relación individuo – organización.

Lo anteriormente expuesto y teniendo en consideración la necesidad de verificar los aspectos teóricos que se manejan en la actualidad sobre la

Satisfacción Laboral y su aplicabilidad en nuestro entorno regional, nacional e internacional, se da inicio a la revisión bibliográfica.

OBJETIVOS

Objetivo General

Determinar los elementos claves de la Satisfacción Laboral y la importancia de esta en el comportamiento y desempeño de los individuos en su trabajo, a partir de la selección, revisión y análisis de la literatura disponible.

Objetivos Específicos

-Indagar a nivel regional, nacional e internacional sobre los constructos teóricos que se manejan para la Satisfacción Laboral.

-Conocer el estado del arte en el tema de Satisfacción Laboral como principio para el manejo de situaciones relacionadas con este tema en las organizaciones.

-Lograr establecer factores claves para la Satisfacción Laboral y su posible relación con la eficiencia en el trabajo de un individuo.

-Exponer técnicas, métodos o instrumentos para medir Satisfacción Laboral.

-Proponer estrategia de intervención

CAPITULO SEGUNDO:

SATISFACCION LABORAL: UNA APROXIMACION CONCEPTUAL

Para Consuegra (2005), se entiende organización como aquel sistema de actividades concientes, coordinadas y conformadas por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para su éxito. Siendo las organizaciones unidades sociales o agrupaciones humanas deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos, constituyéndose en el estímulo que motiva al ser humano a estar en constante intercambio con otros individuos y organizaciones.

Sumado a lo anterior, Chiavenato (2000) plantea que las organizaciones deben estar conformadas por personas con capacidades de comunicación, con disposición para actuar conjuntamente y el deber desear obtener objetivos comunes.

Así mismo hace referencia a que con el pasar de los años se logran identificar los grandes cambios que se han generado en la administración de personal, pasando de ser vistos como sujetos subordinados sin autonomía a ser el capital humano de ellas. Es evidente que se han generado cambios que han permitido que los empleados sean tenidos en cuenta en sus puestos de trabajo. Aunque aun se puede evidenciar que la contribución del personal a las organizaciones sigue siendo variable de una persona a otra, ya que cada individuo tiene sus propios intereses y siendo esta diferenciación entre los intereses, lo que conlleva a que en una organización el sistema total de contribuciones sea inestable, debido a que los trabajadores andan en la búsqueda de autonomía en la toma de decisiones que se relacionan con sus funciones laborales, desean implementar cambios que permitan aportar mayores conocimientos a la organización, alcanzar niveles de desarrollo dentro de ella y ser reconocidos por sus funciones. Factores que muchas empresas no facilitan puesto que se basan en reglamentos o leyes que encasillan las

funciones de sus empleados creando ambientes inestables e inconformes, donde el trabajador se siente explotado, sin expectativas e insatisfecho por seguir ejerciendo sus funciones.

Al momento de ingreso del individuo a la organización, se persiguen objetivos individuales diferentes de los que tenían quienes en un principio conformaron las organizaciones. Esto hace que los objetivos organizacionales se alejen de modo gradual de los objetivos individuales de los nuevos participantes. Chiavenato (2000) lo justifica en la medida en que cada colaborador al ingresar a una organización piensa en satisfacer sus necesidades, dejando a un lado la razón de ser de la organización junto con sus objetivos por alcanzar. Es aquí donde el rol del psicólogo es fundamental ya que deberá integrar al trabajador con la organización logrando que este se empodere y junto con sus metas personales se adicionen las metas de la organización.

En este mismo orden de ideas, también plantea que los trabajadores y la organización tienen objetivos por alcanzar. Las organizaciones reclutan y seleccionan su recurso humano para alcanzar con ellos y mediante ellos objetivos comunes (producción, rentabilidad, reducción de costos, ampliar el mercado y satisfacer las necesidades de los clientes). Incluso después de reclutados y seleccionados, los individuos tienen objetivos personales por los que luchan valiéndose en ocasiones de la organización para alcanzarlos, mostrando que la relación entre la organización y los empleados no es siempre cooperativa ni satisfactoria, muchas veces es tensa y conflictiva.

Esto permite recordar la esencia de la administración del Recurso Humano en una organización, la cual comprende no solo la búsqueda y contratación del personal sino que también deberá propiciar el bienestar de cada uno de los integrantes de esa organización, desarrollando mejores actitudes, destrezas y habilidades que permitan aportar a la empresa un mejoramiento continuo. Por lo tanto deberá convertirse en un facilitador y orientador de medios, métodos y recursos que simplifiquen la labor del personal, ya que entre más satisfecho estén los empleados en la organización y

obtengan un bienestar, será mas positiva su actitud, traducida en mayores niveles de productividad y rentabilidad para la empresa, dejándose posesionar en el mercado.

Hoy en día las organizaciones trabajan por alcanzar estándares de calidad que los acrediten como competitivos, lo cual los ha llevado a invertir en el capital humano con el objetivo de crear un clima laboral más favorable y generar en sus empleados un nivel de satisfacción que les permita mantenerlos en dicha organización.

La retención de los mejores empleados es una de las prioridades fundamentales para las organizaciones. Si se pierde a la gente crítica e importante, seguramente esta modalidad se extenderá al resto del talento. Conseguir un equipo humano con un mayor profesionalismo, altamente motivado y comprometido con los objetivos de la empresa, es tarea primordial de las organizaciones que no quieran perder competitividad.

Además de la idea anterior Vecino (2007), plantea que existe por ende, un perfil de empleado muy habitual al que hay que prestar una atención especial. Se trata del que posiblemente no vaya a dejar mañana mismo o quizá en unos meses la empresa, pero está constantemente indagando en las ofertas de empleo, dejando curriculums y esperando una mejor oportunidad laboral. Son los que no están motivados, ni satisfechos ya que no se consideran lo suficientemente valorados, ni se identifican con sus actuales empresas y ocupaciones.

Esta preocupación ha introducido el concepto de Satisfacción Laboral en las organizaciones, ya que es un aviso del estado actual de la organización, mostrando posiblemente déficit en cuanto al tipo de liderazgo, la falta de empoderamiento en los empleados, la imparcialidad en la vinculación de toma de decisiones de sus funcionarios, la monotonía laboral, factores que son evidencia de la insatisfacción del personal, lo cual puede llegar a convertirse en un factor de riesgo, no solo afectando al trabajador de forma psicosocial y física, sino también disminuyendo la productividad de la empresa, incrementado los

costos, afectando a los consumidores quienes no serían atendidos con el mejor servicio y por lo tanto no satisfaciendo sus necesidades.

Diferencias entre motivación y satisfacción laboral.

Para Porter y Lawler (1992), plantean que es aquella sensación que el individuo experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad y el objeto o los fines que las reducen. Plantean también que la satisfacción es el resultado de la motivación con el desempeño del trabajo (grado en que las recompensas satisfacen las expectativas individuales) y de la forma en que el individuo percibe la relación entre esfuerzo y recompensa.

Por otra parte Robbins (1998), la comprensión del comportamiento del individuo en la organización empieza con el repaso de las principales contribuciones de la psicología al comportamiento organizacional; para ello, se debe hacer referencia a conceptos como la Satisfacción Laboral. Este concepto ha sido definido por diversos autores, entre los que se encuentra Donnelly (2001), quien la define como el grado en que las organizaciones suplen las necesidades de su capital humano, lo que lo diferencia de la motivación propia del empleado.

Igualmente Spector (2002) hace referencia a que la satisfacción laboral es una variable de actitud que refleja las percepciones de las personas respecto a sus empleos en general, así como diversos aspectos de estos, esto reflejaría el grado en que las personas están a gusto con sus empleos y por ende con sus organizaciones.

Otro autor es Cisterna (2004), quien la define como la actitud general de un individuo hacia su puesto de trabajo, dicha actitud estaría basada en las creencias y valores que el funcionario desarrolla de su propio trabajo.

Es necesario resaltar que al hablar de Satisfacción Laboral muchos autores hacen referencia a la motivación en los empleados lo cual puede llegar a crear confusiones, dejándose interpretar como conceptos iguales o sinónimos. Estudios realizados por el psicólogo Frederick Herzberg (1959); citado por

Guillén y Guil (2000) indicaron que los factores comprendidos en la satisfacción laboral y la motivación, están separados y son diferentes de los que generan la insatisfacción laboral: el factor satisfacción - no satisfacción, está influenciado por los factores intrínsecos o motivadores del trabajo como el éxito, el reconocimiento, la responsabilidad, la promoción y el trabajo en sí mismo. El otro factor insatisfacción - no insatisfacción de los factores extrínsecos, de higiene o ergonómicos, que no son motivadores en sí mismos pero reducen la insatisfacción. Entre estos factores están la política de la organización, la dirección, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo o los salarios.

Por otra parte, la motivación en un trabajador hace referencia al comportamiento manifestado, los funcionarios motivados se esfuerzan por alcanzar mayores logros, de los que antes tenían, se proponen mejores métodos que los lleven a alcanzar puestos de nivel superior. La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo, es el proceso que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera o por lo menos origina una propensión hacia un comportamiento específico como lo plantea Herzberg (1959).

Así mismo, la motivación hace referencia a las expectativas, experiencias (Morse (1953), citado por Pérez Rubio, 1997) o contribuciones y retribuciones (Homans (1961), citado por Pérez Rubio, 1997), relativizando las posibilidades de cambio o de transformación que puedan sufrir los empleados.

Algunos autores expusieron teorías que fundamentan el concepto de Motivación, entre las cuales encontramos la planteada por (Maslow (1954), citado por Navajo, 2004), quien identificó cinco niveles distintos de necesidades, dispuestos en una estructura piramidal, en las que las necesidades básicas se encuentran debajo, y las superiores o racionales arriba. (Fisiológicas, seguridad, sociales, estima, autorrealización). Estas categorías de relaciones se sitúan de forma jerárquica, de tal modo que una de las necesidades sólo se activa después que el nivel inferior esta satisfecho. Únicamente cuando la

persona logra satisfacer las necesidades inferiores, entran gradualmente las necesidades superiores, y con esto la motivación para poder satisfacerlas.

Otra teoría de la motivación es la de (McClelland, (1989) citado por Navajo 2004), la cual se enfoca básicamente hacia tres tipos de motivación: Logro, poder y afiliación. Según su planteamiento la motivación al logro es la que impulsa al individuo a sobresalir, lleva a los individuos a imponerse a ellos mismos metas elevadas que alcanzar. La motivación al poder es la necesidad de influir y controlar a otras personas y grupos, y obtener reconocimiento por parte de ellas. La motivación de afiliación hace referencia al deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas, formar parte de un grupo, etc.

La teoría de Expectativas, planteada por (Vroom, (1964), citado por Navajo 2004) plantea que la motivación es producto de la valencia o el valor que el individuo pone en los posibles resultados de sus acciones y la expectativa de que sus metas se cumplan.

Loke (1969), citado por Navajo (2004) postuló la teoría de Fijación de metas, en la cual resalta que la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación. Las metas son importantes en cualquier actividad, ya que motivan y guían nuestros actos y nos impulsan a dar el mejor rendimiento. Las metas pueden tener varias funciones

Toro, (1992) plantea que la motivación es uno de los determinantes esenciales del comportamiento, desempeño laboral y por tanto del éxito ocupacional. Dicho autor diseñó el instrumento CMT para evaluar la motivación para el trabajo el cual fue validado en Colombia en 1.984, mide 15 variables agrupadas en tres categorías; condiciones motivacionales internas, externas y medios preferidos para obtener retribuciones derivadas del trabajo.

Realizó un estudio sobre el perfil motivacional del gerente exitoso en 1994, diagnosticando la motivación mediante la prueba CMT. Los resultados mostraron que los factores mejor asociados al éxito fueron: logro, requisición, grupo de trabajo, salario y promoción.

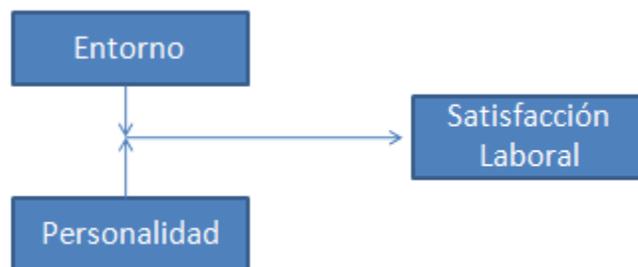
Teniendo en cuenta los anteriores planteamientos se podría definir la satisfacción laboral como la percepción que tiene el individuo de su trabajo, la

cual es reflejada por medio de sus actitudes y es originada por la organización. Mientras que la Motivación va más arraigada a aquellos factores intrínsecos y extrínsecos del trabajador que lo orientan a la búsqueda de satisfacer las necesidades propias del individuo.

Satisfacción Laboral

Spector (2002) establece que las personas con los mismos puestos y condiciones de trabajo muy similares pueden variar considerablemente en su grado de satisfacción, basándose en previos estudios realizados por él mismo en el año 1992, llevándolo a determinar que la satisfacción laboral como lo muestra la figura 1, es el producto de una concordancia entre la persona y su puesto de trabajo.

Figura 1: Satisfacción Laboral resultado entre la personalidad del trabajador y puesto de trabajo.



Fuente: tomado de Psicología Industrial y Organizacional; Spector, 2002, Edit. Manual Moderno.

A su vez Morse (1953), citado por Pérez Rubio (1997) complementa la idea anterior, ya que postuló en un principio, que el índice de satisfacción dependía únicamente de lo que el trabajador recibiera como ventajas de la empresa, de lo que él llamó "Environmental Return" (respuesta del medio); sin embargo, esto no explicaba que ciertos empleados que gozan de un status y de un salario elevado, estuvieran menos satisfechos que otros trabajadores

carentes de esas ventajas, y que ciertos individuos estuvieran conformes con un trabajo rutinario y mal remunerado, mientras que otros no aceptarían esta situación. Ante esto, Morse estableció que la satisfacción está unida a las aspiraciones del individuo y a la medida en que éstas se realizan.

Por otra parte, Locke (1976), citado por Pérez, Bilbao y Fidalgo (1998) considera que la satisfacción laboral es un "estado emocional positivo o placentero, de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto". Afirma que el origen etimológico del concepto de Satisfacción Laboral, "es una respuesta emocional cuya medición es determinada a través de un proceso de introspección, definido como un acto de identificación conceptual, dirigido a los procesos y criterios mentales de las personas".

Pinilla (1982), citado por Atalaya (1999), define: “Por satisfacción se entiende la actitud que adoptamos frente a nuestro trabajo, cuando hemos podido resolver nuestras necesidades fundamentales y tenemos conciencia de ello, en tal sentido, los trabajadores necesitan que se les respete y se les trate dignamente.

Necesitan ganar lo suficiente para vivir decorosamente, para alimentarse, vestirse y tener recreación, pero no sólo el individuo, sino también su familia.

Necesitan que se les den condiciones de trabajo saludables, que se les brinde prestaciones sociales para la solución de problemas que se les presenta en sus hogares.

Los empleados necesitan aprender constantemente a trabajar mejor y ejercitar sus capacidades frente a responsabilidades crecientes.

Necesitan que se les trate justa y equitativamente, que no haya favoritismos, ni trucos en la determinación de sueldos, salarios y compensaciones, que se premie el esfuerzo y el mérito. Todas estas necesidades son más o menos perentorias en operarios, empleados, profesionales, etc.”.

Teorías de la satisfacción laboral.

En la Revisión realizada se encontró que la Satisfacción Laboral se apoya en diversas teorías que han planteado diferentes autores, uno de los planteamientos fue la agrupación en tres grandes enfoques. Un primer enfoque se basa en el modelo de las expectativas, el cual plantea que la satisfacción en el trabajo ésta en función de las discrepancias percibidas por el individuo entre lo que él cree que debe darle el trabajo y lo que realmente obtiene como producto y gratificación. (Pérez, 2003).

Un segundo enfoque teórico, plantea que la satisfacción laboral es un producto de la comparación entre los aportes que hace el individuo al trabajo y el producto o resultado obtenido. Esta tendencia llamada equidad plantea también que esta satisfacción es un concepto relativo y depende de las comparaciones que haga el individuo en términos de aporte y los resultados obtenidos por otros individuos en su medio de trabajo o marco de referencia.

El tercer enfoque encontrado es la teoría planteada por Herzberg (1959) citado por Pérez y Fidalgo (1998), quien postuló la existencia de dos grupos o clases de aspectos laborales: un grupo de factores extrínsecos y otro de factores intrínsecos (Ver Tabla 1). 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 este 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 circunstanciales al trabajo; contenido del mismo, responsabilidad, logro, etc.

Tabla 1: Teoría Bifactorial de Herzberg

		FACTORES MOTIVACIONALES		FACTORES HIGIENICOS	
		FACTORES QUE CUANDO VAN BIEN PRODUCEN SATISFACCION	FACTORES QUE CUANDO VAN MAL NO PRODUCEN INSATISFACCION	FACTORES QUE CUANDO VAN BIEN NO PRODUCEN SATISFACCION	FACTORES QUE CUANDO VAN MAL PRODUCEN INSATISFACCION
SATISFACTORES	* Realización exitosa del trabajo.	* Falta de responsabilidad.	INSATISFACTORES	* Status elevado.	* Malas relaciones interpersonales.
	* Reconocimiento del éxito obtenido por parte de los directivos y compañeros.	* Trabajo rutinario y aburrido, etc.		* Incremento del salario.	* Bajo salario.
	* Promociones en la empresa, etc.			* Seguridad en el trabajo, etc.	* Malas condiciones de trabajo, etc.

Fuente: tomado de Satisfacción Laboral: Escala General de Satisfacción; Pérez e Hidalgo, 1998, http://www.mtas.es/insht/ntp_394.htm

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").

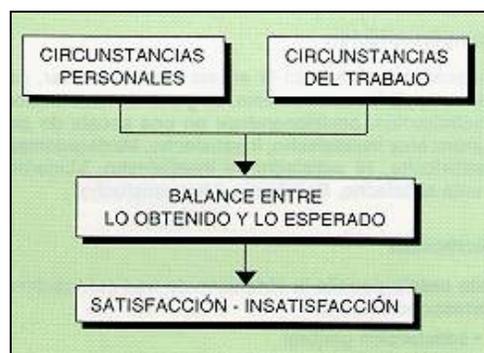
Características de la satisfacción laboral

Para identificar las características de la satisfacción laboral es importante mencionar las variables que han sido asociadas con ella. En este sentido, Camacaro (1999), hace referencia a diferentes formas de generar satisfacción laboral por parte de la organización hacia los trabajadores, por lo que mencionó la existencia de cinco modelos predominantes de satisfacción laboral: El primer modelo hace referencia al *Cumplimiento de Necesidades*; para ello propone que la satisfacción laboral está determinada por el grado en que la organización le permita al individuo cumplir sus necesidades; el segundo modelo, denominado de las *Discrepancias*, postula que la satisfacción laboral es el resultado de las expectativas cumplidas, las cuales representan la diferencia entre lo que un

individuo espera recibir de un trabajo, como un buen sueldo y oportunidades de ascenso, y lo que realmente recibe; el tercer modelo, denominado *Consecución de Valores*, resulta de la percepción de que el trabajo permite el cumplimiento de los valores establecidos por la organización y que son importantes para el individuo; el cuarto modelo, por su parte, denominado Equidad, establece que la satisfacción laboral se fundamenta en tratar justamente a los individuos en su lugar de trabajo, la satisfacción resulta de la percepción de uno mismo en comparación con los resultados de otro; el quinto modelo, denominado *Rasgos de Personalidad y Genética*, está basado en la creencia de que la satisfacción laboral es en parte una función de estos dos aspectos.

Existen otros autores como Pérez, Bilbao y Fidalgo (1998), consideran que múltiples variables que pueden incidir en la satisfacción laboral, apoyando sus planteamientos en la propuesta realizada por Locke en 1976, donde postuló que “las circunstancias y características del propio trabajo y las individuales de cada trabajador condicionarán como lo indica la figura 2, la respuesta afectiva de éste hacia diferentes aspectos del trabajo” (Pág. 1)

Figura 2: Variables que inciden en la satisfacción laboral



Fuente: tomado de Satisfacción Laboral: Escala General de Satisfacción; Pérez y Fidalgo, 1998, http://www.mtas.es/insh/ntp_394.htm

Los anteriores autores comentaron que estas características personales son las que acabarán determinando los umbrales 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.

Estudios como los realizados en Hawthorne demuestran que efectivamente existe una correlación positiva entre rasgos de la personalidad y la satisfacción laboral. En el cual se resalta que el gusto al trabajo se debe a esas características genéticas que posee el individuo y que a pesar de las condiciones laborales que se le ofrezcan, en algunos no siempre se generara satisfacción.

Es por ello que la satisfacción laboral ha sido estudiada en relación con diferentes variables como lo son: buen estado de ánimo, actitudes positivas en la vida laboral y privada, salud física y psíquica. Mientras que la insatisfacción laboral correlaciona de forma positiva con alteraciones psicósomáticas diversas como conductas laborales disruptivas y el estrés, tema investigado por Arnold (1960) y Lazarus (1968), citados por D'Anello, Marcano y Guerra (2000), quienes plantean que existe una relación estrecha entre satisfacción y estrés. Específicamente se plantea que una persona percibe una demanda proveniente del medio, evalúa si esa demanda es una oportunidad o una amenaza. Si la evaluación es positiva, se produce satisfacción y el proceso se detiene, por el contrario si la evaluación es negativa, se produce insatisfacción, un estado de displacer del cual la persona quiere escapar. Al respecto Arnold (1960) y Lazarus (1968) argumentan que el individuo hará una evaluación secundaria para determinar si tiene capacidad y recursos para enfrentar o manejar la demanda. En caso afirmativo, no experimentará estrés. En caso negativo, aparecerá el estrés generando diferentes posibilidades de enfrentamiento (luchando, escapando, evitando). Partiendo de estos supuestos teóricos se espera una asociación negativa entre estrés y satisfacción.

Otra variable a tener en cuenta y sobre la que no se han podido establecer conclusiones, es la relacionada con la satisfacción laboral y la productividad o rendimiento en el trabajo, como lo menciona Atalaya (1999).

Aunque es evidente el gran interés de las organizaciones en intervenir en la satisfacción de sus colaboradores para obtener mejores resultados en cuanto a la productividad de la organización, también le interesa ir contribuyendo con la satisfacción individual del empleado. Los gerentes tratarán de crear un ambiente en el que la gente se sienta motivada, trabaje más productivamente y sea más eficiente.

Las teorías humanistas sostienen que el trabajador más satisfecho es aquel que satisface mayores necesidades psicológicas y sociales en su empleo y, por tanto, suele poner mayor dedicación a la tarea que realiza. Una elevada satisfacción de los empleados en el trabajo es algo que siempre desea la dirección de toda organización, porque tiende a relacionarse con resultados positivos y con mayores índices de productividad, lo cual lleva al desarrollo empresarial. (Atalaya, 1999).

De igual forma Atalaya en 1999 citando a Pinilla (1982), plantea la existencia de una relación muy importante entre la satisfacción laboral y la productividad, él considera que ambas se encuentran relacionadas directamente, la productividad de una organización se encuentra estrechamente ligada a la satisfacción de sus trabajadores.

Por consiguiente entiéndase productividad, como la medida que indica qué tan bien funciona el sistema de operaciones o procedimientos de la empresa. Es un indicador de la eficiencia y competitividad de la organización o de parte de ella (Stoner, 1994). Las primeras teorías de la relación entre la satisfacción y el rendimiento quedan resumidas, en esencia, en la afirmación de que un trabajador satisfecho, es un trabajador productivo. Los estudios que han controlado esta posibilidad indican que la conclusión más válida es que la productividad conduce a la satisfacción y no a la inversa. Si se realiza un buen trabajo, se obtendrá una sensación intrínseca de bienestar. Además, en el supuesto de que la organización recompense la productividad, la persona con

mucha productividad obtendrá más reconocimiento verbal, así como mayor sueldo y probabilidad de ascenso. A su vez estas recompensas incrementan el grado de satisfacción laboral (Robbins, 1993, 1998).

La satisfacción laboral también se encuentra relacionada con el empoderamiento, herramienta altamente utilizada en la actualidad, hoy en día las organizaciones implementan este tipo de estrategias con el objeto de mejorar la productividad y satisfacción del cliente, y para tener una ventaja competitiva como lo mencionaron Ardí y Leiba (1998). El empoderamiento consiste en otorgarle al empleado autonomía para tomar decisiones acerca de cómo llevar a cabo sus actividades diarias.

Otro factor es la salud económica de la organización, donde se tiene en cuenta la importancia y beneficio de mejorar la calidad de vida que brinda la organización a sus empleados (Davis, Newstron, 1996), puesto que ésta representa el grado en que están siendo satisfechas las necesidades de los miembros de la empresa mediante su actividad en ella.

Teniendo en cuenta los planteamientos realizados por Perry y Camacaro (1999), da a conocer los determinantes de la satisfacción o insatisfacción laboral, quien establece que estos determinantes de la Satisfacción o insatisfacción Laboral se relacionan con el “reconocimiento” ya que, según su postura, el individuo consagra gran parte de su vida en la búsqueda de dicho factor. La desvalorización del trabajador es una de las principales causas de insatisfacción, los trabajadores tienden a preferir puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus habilidades y capacidades y ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien lo están haciendo.

El ambiente laboral es otro de los factores que influyen ya sea positiva o negativamente, según sea el caso, sobre la satisfacción del empleado en su lugar de trabajo, debido a que el ambiente tiene un efecto directo sobre la productividad. Es indispensable tener presente que si el empleado es poco incentivado al cumplimiento de metas, ni existe una exigencia en cuanto a competencias, no generará sentido de pertenencia hacia la organización y a su

vez lo más factible es que los niveles de satisfacción disminuyan dando lugar a la insatisfacción.

La manifestación de la insatisfacción por parte de los empleados se logra al identificar a través de las siguientes conductas (ver figura 3), primero el abandono: La insatisfacción expresada mediante la conducta orientada a irse, incluye la búsqueda de otro empleo y renuncia; segundo la expresión, manifestada por intentos activos y constructivos por mejorar la situación, lo que implica sugerir mejoras, analizar los problemas con supervisores, etc.; tercero la lealtad, expresada mediante una espera pasiva y optimista para que la situación mejore, incluye defender a la organización ante críticas externas y confiar en que la administración hará lo más conveniente; y la cuarta conducta es la negligencia, que implica actitudes pasivas que permiten que la situación empeore, incluye ausentismo y retrasos crónicos, merma de esfuerzos, y aumento de errores. (Robbins, 1993).

Figura 3. Respuestas a la Insatisfacción Laboral



Fuente: Profesorado, revista de curricular y formación del profesorado, pág. 3
<http://www.ugr.es/~recfpro/rev61COL5.pdf>

Dentro de las conductas de abandono y negligencia se abarcan las variables rendimiento, productividad, ausentismo y rotación. Sin embargo, este modelo amplía la respuesta de los empleados e incluye expresión y lealtad:

conductas constructivas que permiten a los individuos tolerar situaciones desagradables o revivir una situación laboral satisfactoria. Ayuda a comprender situaciones como las que se presentan, en ocasiones, en el caso de trabajadores sindicalizados, donde la escasa satisfacción laboral va unida a una baja rotación. Con frecuencia, tales trabajadores manifiestan su insatisfacción mediante quejas o negociaciones contractuales formales. Estos mecanismos de expresión permiten a los trabajadores seguir en su empleo, al tiempo que se convencen de que están actuando para mejorar la situación (Robbins, 1993).

Indicadores de satisfacción laboral. Para poder controlar las variables que influyen en la satisfacción laboral, es absolutamente necesario establecer indicadores que nos permitan monitorear los resultados de las estrategias implementadas. Los indicadores que propone Camacaro (1999) para tener presente son: los niveles de oportunidad y desarrollo de la organización, el reconocimiento, la capacidad de logro del individuo en la organización, las características del trabajo que están muy relacionados con la estructura y organización, a su vez con los niveles de responsabilidad del cargo y las expectativas como fuentes de satisfacción laboral.

Otro indicador sumamente importante es el salario, ya que este factor es lo que el trabajador percibe por los roles que desempeña en la organización. El salario es una contraprestación por el trabajo de una persona en la organización y es el medio a alcanzar un objetivo final esperado por el individuo. Camacaro (1999).

El salario es la característica del empleo que mayor interés ha suscitado en los economistas preocupados por los determinantes de la Satisfacción Laboral. Los trabajadores valoran más los empleos con mayor remuneración ya que les permite suplir sus necesidades y a su vez le posibilitan niveles de consumo más elevados. En esta sociedad occidental los trabajadores con mayores ganancias declaran un mayor nivel de satisfacción con sus empleos. Gamero (2003).

Las personas que trabajan en las organizaciones lo hacen en función de ciertas expectativas y resultados, están dispuestos a dedicarse al trabajo y a cumplir las metas y objetivos de la organización, si ésta le reporta algún beneficio significativo por su esfuerzo y dedicación. El compromiso de las personas en el trabajo organizacional depende del grado de reciprocidad percibido por ellas: en la medida en que el trabajo produce resultados esperados, mayor será su compromiso y satisfacción. (Chiavenato, 2002).

Tipos de satisfacción laboral. Recientemente Büssing (2002) tomó un modelo ya expuesto (Bruggeman, Groskurth y Ulich en 1974), y junto con sus colaboradores (Bissels, Herbig y Krusken, 1998; Büssing, 2002;), propusieron tres formas diferentes de satisfacción laboral y dos formas de insatisfacción.

Primero: Satisfacción Progresiva. Donde la persona se siente satisfecha con el trabajo. Al incrementar el nivel de aspiración, una persona trata de alcanzar un nivel de satisfacción mayor. Por tanto la “insatisfacción creativa”, en cuanto a ciertos aspectos de la satisfacción laboral, puede ser parte integral de esta forma.

Segundo: Satisfacción Estable. Donde la persona se siente satisfecha con el puesto, pero está motivada a mantener el nivel de aspiración y el estado placentero de satisfacción. Un incremento en el nivel de aspiración se concentra en otras áreas de la vida debido a que hay pocos incentivos laborales.

Tercero: Satisfacción Conformista. Donde la persona siente satisfacción laboral indistinta y disminuye el nivel de aspiración con el fin de adaptar los aspectos negativos de la situación laboral a un nivel inferior. Al disminuir el nivel de aspiración, la persona es capaz de alcanzar nuevamente un estado positivo de satisfacción.

En cuanto a la insatisfacción Büssing et. al. (2002), la clasificaron en dos formas.

La primera como *Insatisfacción Constructiva*: donde la persona se siente insatisfecha con el trabajo, mientras se mantenga el nivel de aspiración, la persona trata de dominar la situación con intentos de solución de problemas

sobre una base de suficiente tolerancia a la frustración. Aun más, los conceptos de acción disponibles satisfacen la orientación a la meta y la motivación para alterar la situación laboral.

La segunda como *Insatisfacción Fija*: donde la persona se siente insatisfecha con el trabajo. Al mantener el nivel de aspiración, la persona no intenta dominar la situación con intentos de solución de problemas. La tolerancia a la frustración forma los mecanismos de defensa necesarios, los esfuerzos de solución de problemas se ven más allá de cualquier posibilidad, por tanto el individuo carga con sus propios problemas, por lo que no se pueden excluir desarrollos patológicos.

Además de la anterior clasificación, Büssing et. al (2002), propusieron también la existencia de una *Seudo-satisfacción*: donde la persona se siente insatisfecha con el trabajo, al enfrentar los problemas irresolubles o condiciones frustrantes y mantener el nivel de aspiración, por ejemplo por una motivación de logro específica o por normas sociales fuertes, una percepción distorsionada o la negación de la situación laboral negativa puede dar como resultado la pseudo-satisfacción.

Estas formas de satisfacción laboral son el resultado de la interacción de tres variables básicas:

- a) La discrepancia entre lo que una persona desea del trabajo y lo que realmente obtiene.
- b) Los cambios en la meta o en los niveles de aspiración como resultado de la experiencia del trabajo.
- c) El grado de compromiso para enfrentar problemas o en solucionarlos.

Esta teoría tiene un considerable significado práctico, de esta forma Büssing (2002), identificó las formas de satisfacción conformista y la insatisfacción constructivista con el trabajo, como las más sobresalientes en las organizaciones. Los individuos considerados constructivamente insatisfechos se identifican por estar más atentos y con energía, son por tanto una población más apropiada para unirse a cualquier intento de cambio organizacional.

Aprovechando esta insatisfacción, su energía y carácter de solución de problemas, la organización puede mejorar en tanto que el individuo tiene un desarrollo personal (Landy y Conte, 2005).

Por otro lado, la satisfacción conformista se asocia con un esfuerzo reducido y poca voluntad para adaptarse o para cambiar, lo que crea serios problemas para las organizaciones que se enfrentan al reto de hacer más trabajo con menos gente y de adaptarse a las presiones externas de los clientes y de la competencia, haciendo que el cambio sea más difícil.

Teniendo en cuenta lo planteado anteriormente, se podría retomar y corroborar la relación existente entre las características personales y la Satisfacción Laboral. Según el planteamiento de Büssing (2002), se logra describir la Satisfacción Laboral por niveles y/o tipos, los cuales se puede afirmar que son dependientes de la personalidad de cada individuo, de sus percepciones, necesidades y la organización. Dicho planteamiento puede ser considerado poco viable, puesto que la Satisfacción o Insatisfacción Laboral logra ser generado por aquellas percepciones que tiene el individuo con su puesto de trabajo, arrojando un resultado puntual de si se ésta o no Satisfecho Laboralmente, y son estas razones las que podrían llegar a impedir su tipificación

Métodos de intervención

Para identificar qué tan satisfechos están los empleados de una organización se deben tener presente dos métodos que permiten detectar los niveles de satisfacción que tienen los trabajadores a través de la medición de variables, los cuales son la clasificación global única y la de marcador de suma (Robbin, 1995 Citado por Rouquette, 2000). El primer método consiste en hacerle una sola pregunta al trabajador en términos del grado de satisfacción que sienten en su trabajo, ofreciéndoles diferentes alternativas de respuestas que cubran el rango de insatisfacción a muy satisfecho. El segundo método es más complejo, ya

que requiere que se identifiquen los elementos claves de un puesto o factores y se les pregunta a los empleados el grado de satisfacción que experimentan en cada uno de ellos, estos factores deben estar clasificados en una escala estandarizada, luego se suman los resultados finales por factor, así mismo los resultados finales de todos los factores y así se determina el grado de satisfacción de los trabajadores, además Rouquette (2000), sugiere que se deben utilizar los dos métodos de medición para comprobar los resultados. El método de clasificación global puede ser utilizado para identificar el grado de satisfacción de los empleados y el del marcador para conocer los indicadores que están afectando positiva o negativamente el grado de satisfacción laboral de los empleados.

Instrumento de evaluación. La Escala general de satisfacción es un instrumento ampliamente usado (ver anexo A). Fue desarrollada por (Warr, Cook y Wall en 1979. Citado por Pérez Bilbao y Fidalgo, 1998). Dicho instrumento se caracteriza por ser una escala que operacionaliza el constructo de satisfacción laboral, reflejando la experiencia de los trabajadores de un empleo remunerado. Igualmente recoge la respuesta afectiva al contenido del propio trabajo.

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:

La primera subescala de factores intrínsecos: aborda aspectos como el reconocimiento obtenido por el trabajo, responsabilidad, promoción y aspectos

relativos al contenido de la tarea, etc. Esta escala está formada por siete ítems (números 2, 4, 6, 8, 10, 12 y 14).

La segunda 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).

Estrategia de intervención. Atalaya (1999) retomando a (Wexley y Yuki (1990) comenta que una vez determinada la fuente y el tipo de insatisfacción que predomina en los empleados, puede utilizarse una gran variedad de estrategias para enfrentar el problema. Uno de ellos, es hacer cambios en las condiciones de trabajo, la supervisión, la compensación o el diseño del puesto, dependiendo del factor del empleo responsable de la insatisfacción del empleado.

Una segunda estrategia es transferir a los empleados a otros puestos para obtener una mayor armonía entre las características del trabajador y las del puesto. Puede también reasignarse al personal para formar grupos de trabajo más compatibles. Obviamente, la transferencia de empleados sólo es posible en casos limitados.

La tercera estrategia implica el tratar de cambiar la percepción o expectativas del empleado insatisfecho, el cual es apropiado cuando éstos tienen malas interpretaciones basadas en información incorrecta. Conocer las percepciones y expectativas de los empleados en relación a la organización, facilita que los expertos en recursos humanos tengan en cuenta la perspectiva del trabajador respecto a las exigencias establecidas por la organización y al valor que el empleado le puede dar a las recompensas ofrecidas, lo cual resulta de mucha utilidad, en el sentido de prestarle atención a las expectativas del trabajador y plantearse incentivos de diferente tipo que le orienten hacia la productividad.

Algunas investigaciones y estudios realizados sobre satisfacción laboral.

En la revisión de informes y resultados de investigaciones relacionados con el tema de Satisfacción, se encontró que Cavalcante (2004) realizó una revisión del tema desde la década de los 30. Donde se registra un gran interés por la investigación de la satisfacción laboral, alcanzando su punto máximo en los años 60.

Igualmente a finales de la década de los 70, y todavía con una preocupación empresarial, se observa un resurgimiento gradual del interés por la temática, aceptando la perspectiva de la satisfacción laboral como una variable con implicaciones importantes para el individuo y para la organización. Pero a partir de los años 80 este tema empieza a situarse más con respecto a sus relaciones con la calidad de vida en el trabajo, en su impacto sobre la salud mental y en las relaciones entre éste y la familia; con una preocupación creciente por el desarrollo personal del individuo, en un contexto de educación a lo largo de la vida.

Teniendo en cuenta las investigaciones encontradas acerca de la satisfacción laboral, se puede inferir que para la década de los 90 y principios siglo veintiuno, la inclinación de las investigaciones se torno hacia temas más específicos, con los que se tiene una correlación positiva, tales como el estrés, la motivación, el empoderamiento, las emociones, entre otros.

Conociendo la evolución que han tenido las investigaciones acerca de Satisfacción Laboral y de la importancia que ésta puede tener en las organizaciones actuales, se ilustrará el estado del arte de ella. En estos estudios se expondrán investigaciones relacionadas en los últimos años, lo que permitirá obtener mayor conocimiento acerca de la aplicabilidad que tiene este tema en las organizaciones.

Spector (2000), resalta que la satisfacción laboral se da como resultado de la interacción de la persona y su puesto de trabajo, basándose en los estudios realizados por él mismo en el año 1992, hallando que un porcentaje de

las investigaciones efectuadas tienen una tendencia a considerar una perspectiva de personalidad para demostrar que cierto tipo de personas se inclinan a gustar o no de sus empleos.

Dentro de los estudios realizado por Spector en el 2000, retomó algunos aportes realizados por Judge, (1992), con el cual se concluye que dentro de las investigaciones realizadas para determinar la relación entre satisfacción laboral y personalidad, aparecen ciertas limitaciones en torno a la teorías, donde no se especifica la naturaleza de los numerosos rasgos de personalidad que se relacionan con la satisfacción laboral. Sin embargo, se ha prestado especial atención a la afectividad negativa.

Igualmente Spector (2000) planteó que diversas características del entorno laboral constituyen causas de la satisfacción laboral, dichas características comprenden rasgos de los puestos y de la organización, variedad de las tareas, identidad de las tareas, significado de las tareas, autonomía y retroalimentación del puesto.

En el año 2000 también se llevó a cabo una investigación referente al Estrés ocupacional y satisfacción laboral en médicos del Hospital Universitario de los Andes, en la Ciudad de Mérida, Venezuela a cargo de D´Anello; Marcano y Guerra. Dicha investigación contempló que entre mayores sean los niveles de estrés menor es la satisfacción del trabajador, los resultados arrojados en esta investigación, se lograron apoyar en investigaciones realizadas anteriormente, debido a que la interferencia de las funciones, la sobrecarga laboral, los problemas de relaciones interpersonales y los conflictos de roles imposibilitan el óptimo desempeño de las funciones al igual que el control del tiempo y la escasez de recursos desencadenando malestares en el personal. Se encontró que a medida en que los médicos perciben que no cuentan con los recursos personales y ambientales para responder a las demandas de sus funciones y sienten estrés e inconformidad con las tareas que realizan será mayor.

Finalmente, se encontró que el grupo de estudiantes de medicina están más insatisfechos en el trabajo que el grupo de especialistas. Si son los

estudiantes que laboran en la sección de emergencia los que presentan mayor grado de estrés, no es de extrañar que también sean los más insatisfechos.

Estos investigadores encontraron limitaciones al momento del desarrollo de su estudio debido a que los médicos no mostraron disposición de colaboración para éste.

En años subsiguientes, más exactamente en el año 2004 Carless, S., publicó un artículo científico llamado ¿Cómo el empoderamiento psicológico es un mediador entre el clima psicológico y la satisfacción laboral? en el cual se plantea que el empoderamiento es un factor que está relacionado con la satisfacción laboral. Carless (2004), en su artículo cita a Spreitzer (1997) quien focalizó sus estudios en evaluar la relación entre empoderamiento y satisfacción laboral en los diferentes niveles jerárquicos de la organización.

Igualmente se toman en cuenta otras investigaciones realizada por diversos autores que apoyan la existencia de la relación entre empoderamiento y satisfacción laboral, como es el caso de los siguientes autores; Thomas y Tymon (1994), quienes basaron su investigación de empoderamiento y la satisfacción laboral estudiando diferentes sectores empresariales como hospitales, firmas electrónicas y servicios computacionales. También es el caso de Liden, Wayne y Sparrowe (2000) quienes investigaron los efectos del empoderamiento en la relación entre las condiciones laborales y satisfacción laboral de trabajadores de bajos niveles en una macro empresa de servicios.

Todas estas investigaciones demostraron que existe una relación positiva entre empoderamiento y satisfacción laboral y que además, el factor relacionado con el empoderamiento más influyente en la satisfacción laboral es el estado de ánimo del trabajador.

También para el año 2004 *Journal of Managerial Psychology*, publica una investigación llamada ¿Cómo pueden los encargados reducir la intención del empleado de parar?, en ella se evalúa cómo pueden ciertas variables incidir en las intenciones por parte de los trabajadores de dejar sus empleos. Dentro de estas variables se menciona la insatisfacción profesional de 173 vendedores de

una compañía, considerando esta insatisfacción como un extresor para los trabajadores.

Un año después Landy y Conte (2005) se interesaron en estudiar la influencia de las emociones en el comportamiento y por supuesto en el desempeño laboral. En este último caso las emociones afectan tanto la conducta laboral como la no laboral, por lo que su estudio hizo necesario tener en cuenta todos los aspectos relacionados con las actitudes, estados de ánimo, emociones, motivación, rasgos personales, creencias y valores, y en todos los ámbitos en los que se desarrolla el individuo, laboral, personal y familiar.

Logrando considerar que con el pasar de los años y por el gran interés que se ha despertado en las organizaciones, en cuanto a esta temática, se han generado innumerables investigaciones, sin embargo no se ha presentado una teoría convincente que permita esclarecer todo lo concerniente de este tema.

Continuando con las investigaciones en América Latina, para el año 2006 Fundesco realizó un estudio en el que se demostró que el nivel de Satisfacción Laboral ha crecido más del 18% en un año en Argentina. Los empleados fueron optimistas respecto de la evolución del mercado laboral. Mostrando una evolución favorable en octubre del 2005 aumentando un 2% en relación al mes de Septiembre de ese año. Los datos se desprenden del informe mensual sobre satisfacción laboral que elabora la Fundación Economía y Sociedad (Fundecos), que señaló que desde octubre de 2004 se produjo una mejora del 29,6%. El sondeo analizó la problemática del trabajo en el país, relacionándola con la situación personal de los entrevistados, su percepción de la situación macroeconómica de corto y mediano plazo y la opinión respecto del accionar del estado en materia de políticas de empleo.

El estudio detalla que el índice de satisfacción laboral se ubicó en septiembre en torno a 59,51 -en la escala de 0 a 100-. Estos valores muestran que la población encuestada se mantiene en general en un período de satisfacción y muestra una tendencia favorable. El avance de la satisfacción laboral estaría impulsado por las mejoras en la evaluación de las políticas que

realiza el Estado, aunque existe aún un porcentaje significativo de opiniones desfavorables. (Fundecos, 2006).

Para ese mismo año se realizó un estudio sobre la satisfacción laboral en Colombia llevado a cabo en el Observatorio del Mercado del Trabajo y la Seguridad Social de la Universidad Externado de Colombia por Farné y Vergara (2006), ellos definieron al empleo satisfactorio como aquel que no quiere ser cambiado por otro, según la respuesta de los trabajadores entrevistados en el módulo de subempleo de la encuesta de hogares del Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE) de Abril-Junio del 2006 en las cabeceras urbanas, como lo indica la figura 4.

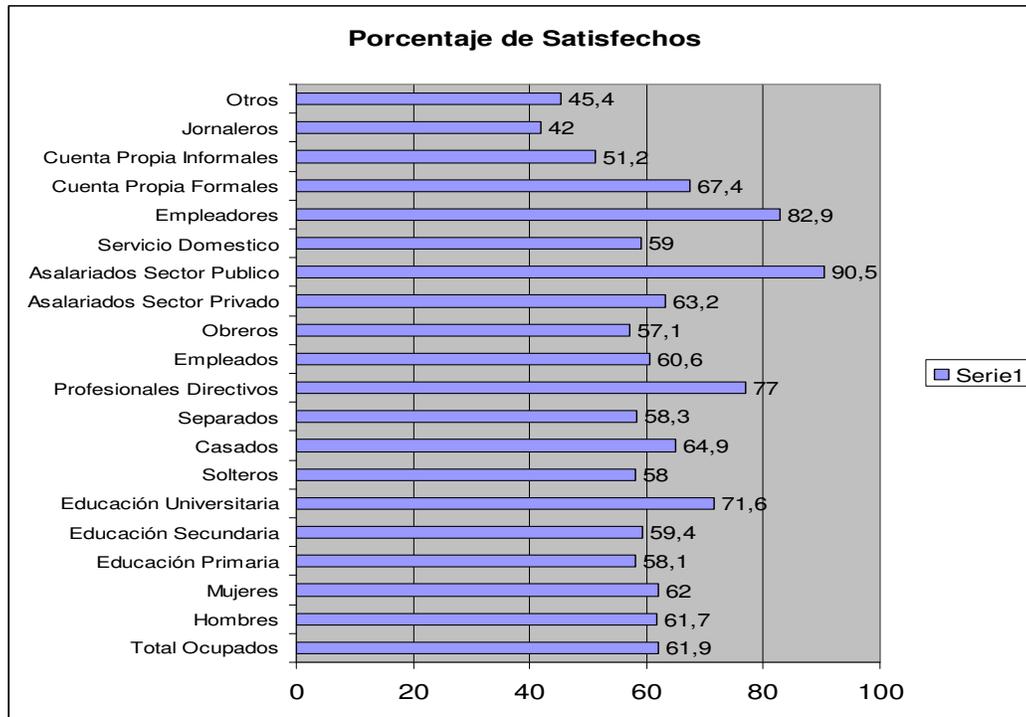
Los dos investigadores abordaron la problemática de la calidad del empleo en Colombia que incluye el estudio sobre satisfacción en el trabajo, afectada negativamente por los contratos atípicos, fenómeno conocido también como desvalorización de las relaciones laborales (temporalidad, subcontratación, inexistencia de contratos de trabajo y los cuenta propia del sector informal), Correa, (2007, citando a Farné y Vergara, 2007).

La investigación encontró que la mayoría de los trabajadores están conformes con su empleo, pero observaron que un 38,1% no está satisfecho. Esto se evidencia por ejemplo en los asalariados que no formalizaron por escrito su contrato y los que laboran tiempo parcial, en construcción transporte o a la intemperie.

La primera conclusión de este estudio a la cual llegaron los investigadores sobre la satisfacción laboral de los colombianos en el trabajo fue que a la mayoría de las trabajadoras colombianas no les importa tanto llegar alto y tener un buen sueldo, como conseguir estabilidad laboral y más tiempo para sus familias, ellas esperan obtener menos en el mercado laboral y por tanto colman más fácilmente sus aspiraciones. Por eso la mayoría de las casi 6 millones de mujeres ocupadas u empleadas, se sienten más a gusto con su trabajo que los hombres, así reciban en promedio solo el 81% del pago que reciben ellos. Junto a las mujeres, las personas más satisfechas son las

casadas, que aparentan ser más felices porque la familia brinda tranquilidad y seguridad y esto se refleja en el trabajo.

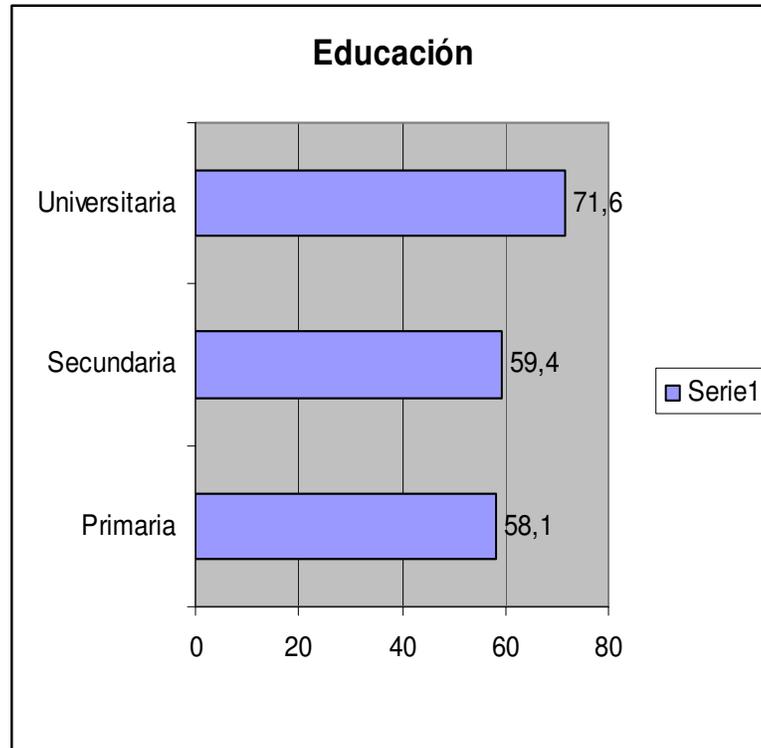
Figura 4: Niveles de satisfacción generales en trabajadores Colombianos.



Fuente: Calidad de Empleo: ¿Qué tan satisfechos están los colombianos con su trabajo?

Las personas que también manifestaron sentirse satisfechas son las que tienen educación universitaria con un porcentaje de 71,6%, los empleadores y sobre todo los asalariados que trabajan para el gobierno, de estos últimos 9 de cada 10 están satisfechos con su trabajo, mientras que la insatisfacción se nota más en trabajadores con baja educación con porcentaje de 58,1%, como lo indica la figura 5, solteros o separados y jornaleros. (Correa, 2007).

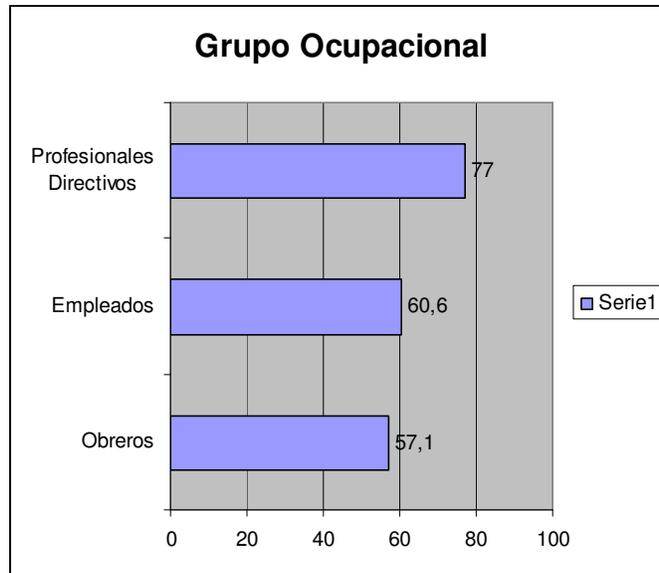
Figura 5: Nivel de satisfacción según tipo de educación



Fuente: Cálculos del Observatorio del Mercado de Trabajo y la Seguridad Social con base en datos del DANE, (2006).

Igualmente se encontró que la satisfacción laboral en los empleados colombianos se encuentra determinada por el tipo de cargo que ejecuten como lo muestra la figura 6, resaltando que aquellas personas que se encuentran en cargos directivos están un 77% más satisfechas, por el contrario se identificó que aquellas que se desempeñan en cargos operativos (obreros) están satisfechos solo el 57,1 %.

Figura 6: Nivel de satisfacción laboral en los empleados según su ocupación.



Fuente: Cálculos del Observatorio del Mercado de Trabajo y la Seguridad Social con base en datos del DANE.

Dentro de las estadísticas arrojadas por el estudio se encontró que el 49% de los asalariados sin contrato tenía una satisfacción baja, lo mismo que la mitad de los trabajadores de sectores como la de la construcción y el 54,7% por ciento del transporte y los que laboran a la intemperie.

Farnè y Vergara (2006), agregan que algunos de sus resultados coinciden con los de otros países, refiriéndose al hecho de que las mujeres estén más satisfechas porque la realidad les augura menores oportunidades laborales; ésta no deja de ser una conclusión demasiado arriesgada en un país como Colombia, donde las mujeres se han abierto camino laboral en dura competencia con el sexo opuesto en medio de obstáculos asociados al hecho de ser mujer. Es decir en un ambiente de discriminación de género – abierto unas veces, disimulado otras- que poco a poco se ha ido superando, como comenta Correa (2007).

El estudio revela que en las zonas urbanas, las trabajadoras sumaban cerca de 6 millones en el trimestre entre Abril-Junio del 2006, el 44,6% de todos cargos ocupados en todas las actividades económicas y en diferentes cargos, reportados por el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE) para ese periodo. Hoy en día se destacan en posiciones de máxima jerarquía del sector privado, especialmente en los Bancos. Correa, (2007, citando al DANE, 2006).

En el escenario de la investigación del Externado, la familia ayuda a explicar el por qué de las distintas expectativas femeninas en el mundo laboral, Farné (2007) dice que las mujeres tienen un compromiso social con el cuidado del hogar, los niños y los adultos mayores, por lo tanto, pueden estar más dispuestas a ocupar cargos de menor jerarquía o remuneración con tal de tener mayor flexibilidad y pasar más tiempo con los hijos y sus padres. Al conseguir un empleo sin una pesada carga horaria, se sienten satisfechas.

Farné (2007) comenta que “muchas mujeres se retiran del mercado laboral, cuando sus hijos están muy pequeños y al cabo de unos pocos años vuelven a trabajar, lo que comprueba que el cuidado del hogar tiene consecuencias en la carrera laboral femenina”.

De acuerdo con la investigación, la probabilidad de satisfacción en el trabajo aumenta con el ingreso, al ser mujer, ser asalariado del sector público o empleador, tener un contrato de trabajo y si la relación laboral es permanente. Parte de la solución a la desvalorización de la relación laboral, dicen Farné y Vergara (2007): “no es un empleo asalariado de tiempo completo, sino la implementación de un sistema de seguridad social universal y efectivo en mantener la empleabilidad y los ingresos de los trabajadores”.

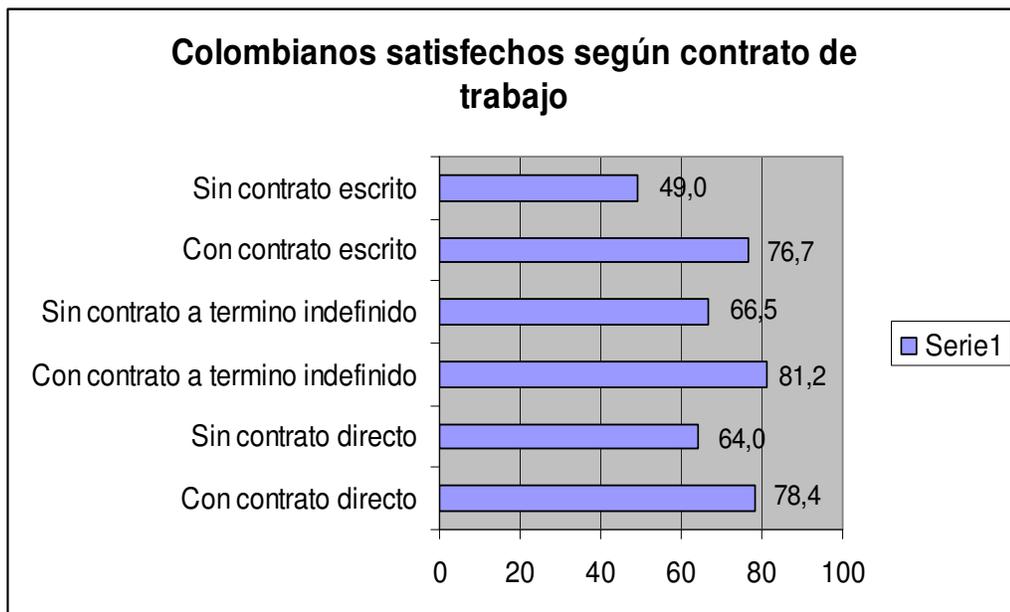
Acerca del salario de los empleados y haciendo énfasis en que los sueldos de los profesionales continúan estancados y los ingresos de los independientes disminuyeron, afectados por el ajuste del mercado y por las consecuencias de las reformas tributarias y de seguridad social, el estudio de la Universidad Externado de Colombia indica que la insatisfacción por este aspecto en el trabajo puede dificultar la participación en el mercado laboral,

incrementar el ausentismo, aumentar las tasas de rotación y reducir la productividad.

Por su parte los independientes aprecian y disfrutan tanto la autonomía como la flexibilidad que les ofrecen sus actividades, según el estudio realizado por el Observatorio de la Universidad Externado de Colombia (2007).

Según la proporción total de empleados en las cabeceras urbanas, entre Abril y Junio del 2006, los colombianos se encuentran satisfechos según su contrato de trabajo, notándose mayores niveles de satisfacción en empleados cuyo contrato es directo que aquellos que laboran sin un contrato escrito, para mejor comprensión ver la figura 7.

Figura 7: Nivel de satisfacción según tipo de contrato laboral.

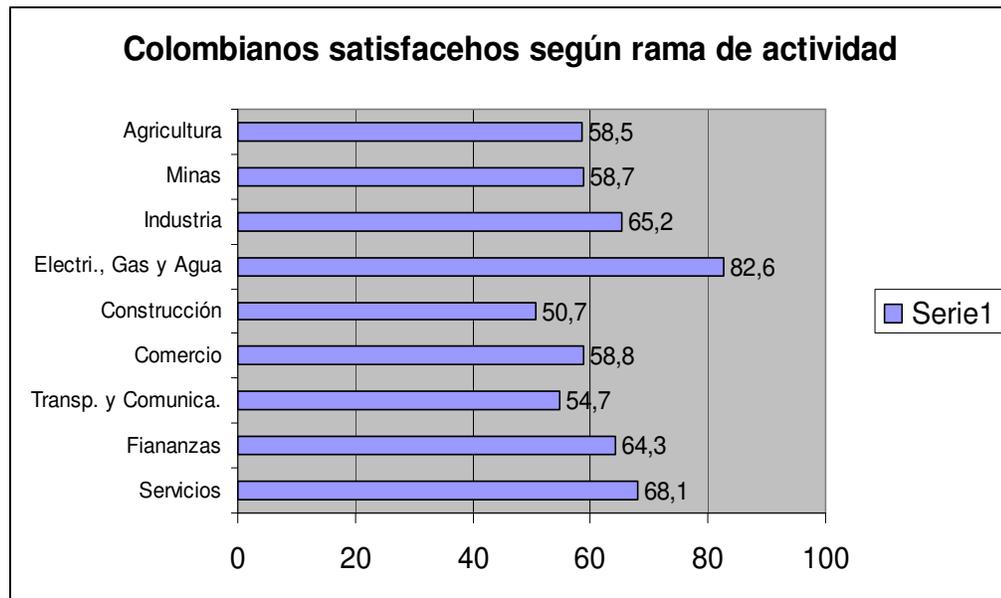


Fuente: Calidad de Empleo: ¿Qué tan satisfechos están los colombianos con su trabajo?

Los datos arrojados por la investigación según qué tan satisfechos están los colombianos de acuerdo con la actividad que desempeñan se encontró que quienes laboran en empresas del sector de electricidad, gas y agua están más

satisfechos que quienes se desempeñan en empresas de construcción, como lo indica la siguiente figura.

Figura 8: Niveles de satisfacción según el sector empresarial en el que laboran.



Fuente: Calidad de Empleo: ¿Qué tan satisfechos están los colombianos con su trabajo?

Otros resultados arrojados por la investigación realizada por El Observatorio del Mercado del Trabajo y la Seguridad Social de la Universidad Externado, en su estudio calidad del empleo: ¿Qué tan satisfechos están los colombianos con su trabajo? y con base en cifras del Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE), se encontró que cerca de 2 millones de personas consideran que el ambiente donde laboran presenta problemas de ruido, olores, temperatura o ventilación que afectan tanto física como mentalmente su desempeño.

Así mismo El Observatorio de la Universidad Externado señala que la “felicidad” laboral en cuanto a la edad tiene un comportamiento con altibajos, por lo general los jóvenes empiezan a trabajar satisfechos, paulatinamente pierden entusiasmo y solamente en la edad madura vuelven a recuperar ese gusto. De acuerdo con la investigación, en promedio la edad de mayor “felicidad” laboral es a los 37,4 años y la de menor ésta en los 34,4 años.

Otro estudio realizado en Colombia más específicamente en la ciudad de Cartagena fue llevado a cabo por Fang y Morales (2007), quienes expusieron su estudio sobre la satisfacción laboral y empowerment en las organizaciones Cartageneras. Este estudio se basó en describir las características de empowerment y satisfacción laboral en la organización desde su cultura, el personal, las prácticas y el liderazgo. Los resultados encontrados con respecto a las características personales demostraron que no existen diferencias significativas con respecto a la edad, nivel de escolaridad, supervisión y lugar de nacimiento; sin embargo si existen diferencias en cuanto al género, lo que indicaría que el ser hombre o mujer afecta la percepción que tengan con respecto al estar satisfechos o no con su trabajo.

Teniendo conocimiento de investigaciones que se han realizado en América Latina, resultó interesante indagar cuál ha sido el enfoque que se les ha dado a las investigaciones referentes a la Satisfacción Laboral en América del Norte, encontrando que se han realizado varios estudios, abordándolo desde diferentes perspectivas organizacionales.

Manzini, Eisner (2006), realizaron una investigación donde estudiaron la influencia de la presión laboral, el Burnout y los factores circunstanciales en la satisfacción laboral y en la violencia de los oficiales de policía en Zurich, Suiza.

Los autores se centraron en el estudio de los perfiles de cargo de los oficiales, de donde encontraron que su trabajo se basaba en actividades rutinarias. Los resultados arrojados en este estudio fueron bivariante ya que demostraron relaciones existentes entre el uso de la fuerza con el stress laboral, la satisfacción laboral, la comisión salarial y el Burnout.

El perfil de cargo sigue siendo el único predictor del uso de la fuerza por parte de los oficiales.

En Mayo del 2007 se publicó una investigación que se llevo a cabo en la Universidad Wright State University, a cargo de Nathan Bowling, Ph.D. Quien plantea que aunque la satisfacción y el funcionamiento laboral del individuo se relacionan, la satisfacción no es causal del funcionamiento, puesto que no existe una relación causa - efecto entre la satisfacción Laboral y el funcionamiento laboral de la persona. Para él estos dos factores son el resultado de las características de la personalidad del empleado, tales como autoestima, la estabilidad emocional y la extraversión. Es necesario resaltar que al igual que este autor, Spector también hace referencia a la relación existente entre características personales y la Satisfacción Laboral.

Nathan (2007), en su estudio se basó en resultados arrojados de una investigación realizada por un especialista en psicología industrial y de organización, cuyos resultados están basados en el repaso de datos de mil empleados recopilados sobre varias décadas en los Estados Unidos.

Para este mismo año se publicó una investigación sobre la inconformidad de los trabajadores norteamericanos en todas las edades y niveles de ingresos. Demostrando que, La satisfacción del trabajador norteamericano ha declinado durante los últimos nueve años, encontrando que solamente la mitad está satisfecha con sus trabajos. Estudios demostraron que del 40% al 50% de los trabajadores cambiarían su trabajo. Dicha información fue obtenida de una muestra representativa de 5.000 casos en los E.E.U.U, lo que demuestro que menos del 39% de trabajadores menores de 25 años esta satisfecho con su trabajo, generándose una declinación de la satisfacción en los trabajadores jóvenes, este segmento de la población tiene el nivel más bajo de la satisfacción registrado en la historia de casi 20 años de evaluación. El segundo nivel más bajo es el de los trabajadores cuyas edades oscilan entre 45-54. En el otro extremo de la escala están los trabajadores desde los 55 años en adelante, quienes en su mayoría están satisfechos con su trabajo. Lynn (2007)

En Julio del 2007 Kumar, Fischer, Hatcher, Robinson y Bhagat demostraron, el predominio del Burnout en los siquiатras de Nueva Zelanda. Obteniendo como resultado de su investigación que los dos tercios de todos los siquiатras describieron presentar niveles seriamente altos del agotamiento emocional, con una proporción similar describieron niveles bajos en la realización personal. Aunque se detecto que a pesar el agotamiento emocional por causa de su trabajo, la Satisfacción laboral sigue siendo relativamente alto y deja al descubierto la existencia de una relación entre Burnout y satisfacción Laboral.

Otra investigación hallada fue la realizada por John, Kulas, McInerney, Frautschy, DeMuth y Jadwinski, en el 2007, quienes probaron un modelo del comportamiento del hurto usando el clima de una organización para el hurto como mecanismo explicativo.

Encontrando que el descontento influenció comportamientos de hurto en los empleado. Los investigadores han encontrado que los individuos que están descontentos en sus trabajos tienen mayores posibilidades de adquirir comportamientos de hurto que los individuos satisfechos (Hanisch y Hulin, 1991; Murphy, 1993). A su vez hallaron que las conductas de hurto en los empleados son más frecuentes cuando la organización, gerencia, y los compañeros de trabajo apoyan el hurto (Greenberg, 1997; Hollinger y Clark, 1983b).

Esto autores propusieron que el clima laboral afecta la Satisfacción Laboral, la cual influye en los comportamientos de hurto en los empleados.

CAPITULO TERCERO

METODOLOGÍA

Tipo de investigación

Esta Investigación consta de una revisión bibliográfica encaminada a ofrecer un amplio panorama acerca de la Satisfacción Laboral, mediante la revisión y sistematización de artículos, textos y capítulos de libros escritos referentes al tema estudiado, lo que quiere decir que es de tipo descriptivo.

Para la realización de esta investigación se utilizó el método de investigación científico (Hernández, Fernández y Batista), de tipo descriptivo, no experimental y documental.

Fuentes de Información

Dankhe (1986), citado por Hernández, Fernández y Baptista (1998) distingue tres (3) tipos básicos de fuentes de información para llevar a cabo la revisión de la literatura. Las fuentes primarias constituyen el objetivo de la investigación, y proporciona datos de primera mano, en la que se encontraron libros, antologías, artículos de publicación periódica, Tesis, etc. Las fuentes secundarias hacen referencia a las compilaciones, resúmenes y listados de referencia publicada en un área de conocimiento en particular. La terciario hace referencia a documentos que comprende nombres y títulos de revista referentes y otras publicaciones periódicas, así como nombres de boletines, referencia y simposio, entre otros. Para efectos de esta investigación, se identificaron fuentes de tipo primaria y secundaria.

Las fuentes primarias están asociadas con la información obtenida en libros relacionados con la administración del personal, dentro de los cuales se destaca Chiavenato con dos (2) ejemplares titulados "Administración de

Recursos Humanos (2000)” y “Gestión del Talento Humano 2002),”. Por otra parte también se destaca el libro de Frank Landy y Jeffrey M. Conte, Introducción a la Psicología Industrial y Organizacional (2005); asimismo hizo parte el libro titulado Psicología del Trabajo para Relaciones Laborales (2000), de Carlos Guillen Gestoso y Rocío Guil Bozal. De igual forma el libro de Paul Spector, Psicología Industrial y Organizacional, investigación y practica (2002).

Las fuentes secundarias están asociadas con la información obtenida en artículos divulgados en publicaciones en la Internet, dentro de las cuales encontramos el del autor Atalaya, titulada Satisfacción Laboral y Productividad (1999); A su vez se considera una fuente de información secundaria el libro publicado por Pérez Pacheco titulado Relaciones Industriales (2003).

Unidades de análisis

Para la realización del análisis y la organización de la literatura se establecieron varios núcleos temáticos, lo que facilitaría la comprensión del tema.

En primera instancia se dio prioridad a los antecedentes y referentes teóricos, lo cual incluye las relaciones existentes entre los trabajadores y las organizaciones, para posteriormente entrar a mencionar los conceptos expuestos por diferentes autores sobre satisfacción laboral.

En segundo lugar se estableció la diferencia entre Motivación y Satisfacción Laboral para de esta forma evitar confusiones en el desarrollo de la monografía, puesto que se tiende a pensar que al hablar de Satisfacción Laboral se está haciendo referencia a la Motivación del individuo.

La tercera unidad de análisis desarrollada fue constituida por las variables que influyen en la Satisfacción Laboral y en la productividad de las organizaciones.

En el cuarto núcleo de análisis se explican los indicadores de Satisfacción Laboral, métodos de identificación de los niveles de Satisfacción

Laboral, determinantes de la Satisfacción y la insatisfacción laboral y tipos de Satisfacción Laboral.

En el quinto núcleo se da cabida a las Estrategias/enfoques de intervención o prevención sobre la insatisfacción laboral.

En el sexto núcleo está contemplado el estado del arte en cuanto a la Satisfacción Laboral.

Procedimiento

En el desarrollo de esta investigación, pueden distinguirse las siguientes fases:

Teniendo claramente definido el tema a tratar en dicha revisión bibliográfica, se dio inicio con la exploración de Libros, Artículos, Revistas, Internet e investigaciones referentes a la Satisfacción Laboral.

Más adelante se realizó el análisis de los textos y/o documentos encontrados, los que contribuyeron con el cumplimiento de los objetivos previamente establecidos que enriquecieron el documento.

Teniendo los documentos a referenciar, se construyó el Marco Teórico de tal forma que fuera atractivo e instructivo, a su vez proporcionó la información base para el abordaje del Estado del Arte.

Para finalizar con la preparación del documento se realizó una conclusión en la cual se resaltaban los puntos más relevantes del tema tratado.

Por último se entregó de la Revisión Bibliográfica sobre Satisfacción Laboral

CAPITULO CUARTO

CONCLUSIÓN

En esta revisión bibliográfica se determinaron elementos claves de la Satisfacción Laboral, resaltando la importancia de ésta en el comportamiento y desempeño de los individuos en su trabajo.

Se encontró que las investigaciones acerca de satisfacción laboral tuvieron sus comienzos en los años treinta, las cuales gozaron de verdadero interés solo en los años sesenta y de ahí en adelante se postularon teorías cada vez más específicas sobre los factores que pueden influir en esta. Cabe destacar que los postulados sobre la relación de la satisfacción laboral, las emociones y la personalidad son las que a la fecha tienen mayor aceptación. En su mayoría, las investigaciones encontradas están en manos de autores norteamericanos, como Manzini y Eisner (2006) y Bowling (2007).

Por otra parte, en Latinoamérica se encontró una investigación del año 2006 realizada por la Fundación Economía y Sociedad (Fundecos), cuya finalidad fue conocer los niveles generales de Satisfacción Laboral en una muestra representativa de la población Argentina. En los resultados, se obtuvo que en aquel año, el nivel de Satisfacción Laboral había crecido más del 18%. De esto anterior se pueden inferir dos factores claves: primero, que existe un gran interés por explorar la temática y segundo, que las organizaciones están trabajando arduamente para mejorar los índices de insatisfacción.

Particularmente en Colombia, no fue fácil encontrar estudios científicos de Satisfacción Laboral a nivel general. Los estudios encontrados están dirigidos a sectores muy específicos, quizás porque la realización de investigaciones a un nivel más amplio, exigen mayor compromiso e interés por parte del sector empresarial en explorar acerca de este tema; otra opción igualmente válida es que el estudio sectorizado de la satisfacción laboral permite la exploración más minuciosa de factores que pueden llegar a ser

fundamentales en algunos cargos, en este caso los investigadores se pueden inclinar a aquellas ramas de mayor interés para ellos.

Por otro lado, al buscar información relacionada con el estado del arte también se generaron dificultades, ya que la mayoría de los estudios publicados fueron elaborados hace más de diez años.

En términos generales, la recolección de información científica actualizada fue escasa y de difícil acceso, lo que en ocasiones generó ciertas dificultades y limitaciones al momento de elaborar esta revisión. Pero a pesar de lo anterior, la recopilación de las investigaciones mencionadas y las bases teóricas expuestas permitieron estructurar una sólida descripción del concepto de satisfacción laboral para las organizaciones y empleados que la componen.

Generalmente, el término Satisfacción Laboral es comúnmente relacionado con la motivación laboral, pero autores como Donnelly (2001), contribuyen con sus planteamientos a diferenciar estos conceptos, definiendo satisfacción laboral como el grado en que la organización suple las necesidades de su capital humano, diferenciándola de la propia motivación del empleado. Esto último permite identificar a la organización como factor clave en la satisfacción, la cual, además de cumplir sus funciones lucrativas, debe proporcionar bienestar a sus empleados.

Es así como, cuando una persona entra a una organización lleva consigo rasgos de personalidad y necesidades particulares. De igual manera, dicha organización pretende a través de sus recursos humanos, técnicos y físicos alcanzar sus metas para generar un nivel esperado de utilidades; Pero este objetivo lucrativo puede llegar a generar un conflicto, si las necesidades del individuo no logran ser suplidas por la organización.

Tomando como base el anterior planteamiento, es necesario contemplar diversas teorías que pueden llegar a respaldarla, las cuales están comprendidas por enfoques o expectativas específicas, contemplando la relación Organización - Colaborador en la Satisfacción Laboral.

Un primer enfoque esta basado en la subjetividad de la relación Trabajador- trabajo, donde lo que se estudia es la forma como el trabajador

percibe el beneficio esperado por parte del trabajo, comparado con el beneficio realmente recibido, teniendo como resultado una gratificación o una decepción según sea el caso.

Un segundo enfoque teórico, plantea que la satisfacción laboral es un producto de comparación entre los aportes que hace el individuo al trabajo y el producto o resultado obtenido propuesta expuesta por Pérez (2003)

Otra teoría que permite contemplar el papel de la organización es la teoría bifactorial planteada por Herzberg. Esta establece que existen una serie de factores que son intrínsecos (Logros, responsabilidades, contenido del trabajo, etc.) y extrínsecos (Políticas, Salario, contorno físico, etc.) a la organización. Estos factores se diferencian en que los intrínsecos son los que generan satisfacción laboral, y los extrínsecos son los que generan insatisfacción laboral; Se puede afirmar entonces la importancia del aporte realizado por Herzberg, pues plantea claramente cuales son aquellos factores que pueden influir en la satisfacción de los trabajadores y por consiguiente, se puede inferir que su respectivo rendimiento también depende de éstos. Por tanto, un factor que es sumamente importante para las empresas y que puede verse notoriamente afectado por causa de insatisfacción laboral, es la productividad.

La productividad está en función de la óptima administración de los recursos, tales como personal, materiales, presupuesto, etc. Atalaya (1999), explica como si el recurso humano no está empoderado de sus funciones, el resultado final podrá verse afectado negativamente, ya que el empleado que no se encuentre satisfecho, no mantendrá la concentración en las funciones sino en esos factores que para él tienen una repercusión negativa y no complaciente, por lo que el entorno puede llegar a convertirse en un estímulo punitivo para el trabajador. La manera de identificar los efectos que tiene la satisfacción laboral en la productividad, es a través del establecimiento de indicadores.

Al hablar de los indicadores, se trae a mención uno de los expertos en estos estudios, Camacaro (1999), quien plantea que la organización, como

fuente de Satisfacción Laboral, debe asegurarse de proveer al individuo los niveles de oportunidad y desarrollo, la capacidad de logro, las características del trabajo requeridas y la satisfacción de las expectativas, y de esta forma brindar la posibilidad de contemplar el trabajo como algo enriquecedor y no como un castigo.

Otro indicador muy importante planteado por el anterior autor, Camacaro (1999), es el salario, puesto que es la razón por la cual los trabajadores logran satisfacer sus necesidades básicas. Pero también se puede considerar que este factor puede llegar a estar en un segundo plano si los colaboradores logran tener un equilibrio entre el trabajo que se realiza, y su respectiva remuneración. En ocasiones trabajadores con salarios elevados suelen no estar satisfechos, puede ser por la carga laboral, el tipo de liderazgo manejado en la organización, la falta de reconocimiento de sus funciones, mientras que si un empleado si obtiene esos beneficios por parte de la organización pero su salario no es muy alto esa persona logrará empoderarse tanto de su organización que el factor monetario suele quedar en segundo plano sin decir que no es importante.

Además del impacto causado por la organización en la satisfacción laboral, existe otro factor importante que influye en ésta, que es el individuo con sus características, creencias y percepciones. Esto logra ser inferido partiendo con base en los planteamientos dados por diversos autores, entre los cuales sobresale Spector (2000). Desde este punto de vista, la satisfacción laboral puede ser definida como la percepción que tiene el individuo de su lugar de trabajo el cual es reflejado a través de sus actitudes Cisterna (2004). Dicha percepción le lleva a realizar asociaciones de estímulos que llegan a los diversos canales receptivos cargados de códigos de información. Luego, el individuo les da un significado traducido en sus percepciones y permite pensar que estas pueden llegar a convertirse en generadores de satisfacción dependiendo del concepto que le atribuyan.

Además de las percepciones, también las características personales influyen en la satisfacción laboral de los colaboradores, ya que cada individuo tiene sus propias creencias, necesidades, experiencias, aptitudes, autoestima y

un entorno social y cultural. Es la personalidad de cada individuo la que dirige el patrón de pensamientos, sentimientos y conductas, lo que se traduce en sus manifestaciones.

De esta forma, las manifestaciones son el termómetro que permite identificar si los trabajadores están o no satisfechos laboralmente. Decir que una organización busca mantener a sus empleados satisfechos hace referencia a aquella donde el capital humano es visto como uno de los entes principales. Si el cliente interno se encuentra a gusto en su lugar de trabajo esto será reflejado en el cliente externo y por ende, en la productividad de la empresa y ganancia de la organización.

Ejemplos claros de dichas manifestaciones suelen ser los constantes permisos para ausentarse de sus funciones, las quejas, los atrasos en las tareas del día, entre otros. Büssing (2002) clasifica la satisfacción y la insatisfacción laboral de acuerdo a consideraciones del individuo. Esta clasificación se fundamenta en las actitudes o manifestaciones de los trabajadores, posición que resulta poco viable, debido a que dicho planteamiento carece de una base teórica sólida que la respalde, dejándola en términos de relativistas y generales. Se considera que este planteamiento resulta relevante para estudios más profundos que permitan ser validada para futuras investigaciones que sirvan de impacto para el rendimiento y el clima organizacional en las organizaciones.

Dentro de lo expuesto anteriormente, relacionado con la importancia de la organización y del individuo en la satisfacción laboral, es importante resaltar que entre mayor reciprocidad exista entre ambas partes, mayor será el compromiso del colaborador con la organización y su satisfacción. Pero este equilibrio requerido deja entrever la importancia de la labor de un psicólogo dentro de las organizaciones.

La función de un psicólogo en una organización es velar por el bienestar de los trabajadores, ayudando a la generación de un clima laboral estable, donde las funciones sean bien distribuidas evitando la sobrecarga laboral y de esta manera disminuir el estrés que también logra constituirse como una variable influenciada de insatisfacción laboral. El psicólogo deberá diseñar estrategias que puedan ser aplicables a la organización según las necesidades

de esta, donde logre integrar de manera armónica los intereses personales del equipo de trabajo que lo conforma con los objetivos de la empresa.

Así mismo es el responsable de seleccionar al personal idóneo para cargos específicos que se identifique con los objetivos estratégicos de la empresa, lo que será un indicador claro del mantenimiento de ese trabajador en dicha organización, evitando que este desarrolle sentimientos de inconformismos generadores de insatisfacción laboral.

El psicólogo organizacional debe estar atento de las expresiones y conductas dadas por parte de los colaboradores, lo que se constituye en algunos de los informantes más claros de la problemática vivida en una empresa. El personal insatisfecho suele ser un trabajador que anda en búsqueda de otras oportunidades laborales, es un trabajador al cual tal vez no le importe tanto la remuneración que pueda tener en otra compañía pero decide renunciar a su empleador por ir en busca de una mayor estabilidad emocional en la organización.

Reconociendo el impacto que logra generar este fenómeno en los empleados y/o organizaciones y el rol importante que puede llegar a desempeñar un psicólogo en esta problemática, resulta indispensable proponer una serie de recomendaciones que contribuyan a actuar correctiva y preventivamente, para aplacar las consecuencias que pueden generarse en las organizaciones.

Es necesaria la realización de un diagnóstico como primera instancia que permita identificar el estado actual de la organización. En este diagnóstico se podrá aplicar un instrumento como el expuesto anteriormente por Warr, Cook y Wall "La Escala general de satisfacción" que ha sido ampliamente usado, debido a que refleja la experiencia de los trabajadores de un empleo remunerado. Igualmente recoge la respuesta afectiva al contenido del propio trabajo. Además se podrá implementar entrevistas focales que canalizar la información obtenida en dicho instrumento.

Luego es recomendable diseñar planes estratégicos de acción que vayan acorde a las necesidades de la organización y de los empleados, buscando el equilibrio que satisfagan las expectativas de ambas partes.

Con respecto al tema principal de la revisión bibliográfica se recomienda realizar estudios tanto explicativos como experimentales que permitan obtener información más completa y actualizada de la Satisfacción Laboral, que contribuyan a mantener climas organizacionales más adecuados y empleados más empoderados viéndose reflejado en la productividad de ambos.

CAPITULO QUINTO

Anexo A

Escala de Satisfacción

	Muy insatisfecho	Insatisf.	Moderad. insatisf.	Ni satisf. ni insatisf.	Moderad. satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
1. Condiciones físicas del trabajo							
2. Libertad para elegir tu propio método de trabajo							
3. Tus compañeros de trabajo							
4. Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho							
5. Tu superior inmediato							
6. Responsabilidad que se te ha asignado							
7. Tu salario							
8. La posibilidad de utilizar tus capacidades							
9. Relaciones entre dirección y trabajadores en tu empresa							
10. Tus posibilidades de promocionar							
11. El modo en que tu empresa está gestionada							
12. La atención que se presta a las sugerencias que haces							
13. Tu horario de trabajo							
14. La variedad de tareas que realizas en tu trabajo							
15. Tu estabilidad en el empleo							

Aplicación

Esta escala puede ser administrada por un entrevistador pero una de sus ventajas es la posibilidad de ser auto cumplimentada y de ser aplicada colectivamente.

Su brevedad, el tener las alternativas de respuesta especificadas, la posibilidad de una sencilla asignación de pesos numéricos a cada alternativa de respuesta y su vocabulario sencillo hacen de ella una escala de aplicación no restringida a nadie en concreto (siempre que tenga un nivel elemental de comprensión lectora y vocabulario) y para la que no es preciso administradores de la prueba especialmente cualificados.

La posibilidad de garantizar el anonimato a los respondentes de la escala se constituye en un importante elemento determinante de la validez de las respuestas. Por ello, es recomendable garantizar el anonimato, especialmente en contextos laborales en que su ausencia puede preverse como importante generadora de perturbaciones en las respuestas.

Las instrucciones que el encuestador debe dar a quienes cumplimentan la escala han de inscribirse en un tono de neutralidad que no favorezca los sesgos en las respuestas. A modo de orientación, se propone la siguiente formulación:

"Atendiendo a cómo usted se siente respecto a distintos aspectos en el ámbito de su trabajo, se presentan varias opciones (Muy satisfecho) entre las que usted se posicionará, marcando con una X aquella casilla que mejor represente su parecer".

A quienes se les aplique la escala han de indicar, para cada uno de los quince ítems, su grado de satisfacción o insatisfacción, posesionándose en una escala de siete puntos: Muy insatisfecho, Insatisfecho, Moderadamente insatisfecho, Ni satisfecho ni insatisfecho, Moderadamente satisfecho, Satisfecho, Muy satisfecho.

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

Datos técnicos

A continuación se indican algunos datos de las escalas obtenidos por los autores.

Satisfacción General

Media	70,53
Desviación típica	15,42
Coefficiente alpha	entre 0,85 y 0,88
Test-retest a 6 meses	0,63

Satisfacción Intrínseca

Media	32,74
Desviación típica	7,69
Coefficiente alpha	entre 0,79 y 0,85

Satisfacción Extrínseca

Media	38,22
-------	-------

Desviación típica	7,81
Coeficiente alpha	entre 0,74 y 0,78

Redactado por: (Pérez Bilbao y Fidalgo, 1998)

REFERENCIAS

ABBOTT, J., NANCY G., GRANT, M. (2006). **"Does type of team matter? An investigation of the relationships between job characteristics and outcomes within a team-based environment"** The Journal of Social Psychology 146.4 (August, 2006): 485(23). Psychology Collection. Gale. Universidad Tecnológica de Bolívar. 1 Sept. 2007. <http://find.galegroup.com/itx/start.do?prodId=SPJ.SP05>. N° de Documento: A149500522

ARDOUIN, J., BUSTOS, C., GAYO, R., JARPA, M. (2000). **Motivación y Satisfacción Laboral**. <http://www2.udec.cl/~ivalfaro/apsique/labo/motysatis.html>

ATALAYA, M. (1999). **Satisfacción Laboral y Productividad**. http://sisbib.unmsm.edu.pe/BvRevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm

CABALLERO, K. (2002). **Concepto de "satisfacción en el trabajo" y su proyección en la enseñanza**. <http://www.ugr.es/~recfpro/rev61COL5.pdf>

CAMACARO, P. (1999). **Satisfacción laboral y calidad de vida en el trabajo, una aproximación al estudio de la satisfacción laboral del personal civil de la fuerza aérea venezolana**. Monografía.

CAVALCANTE, J. (2004). **Satisfacción en el trabajo de los directores de escuelas públicas**. Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona. España,. www.tesisenxarxa.net/TESIS_UAB/AVAILABLE/TDX-0209105-170143//jics1de1.pdf –

CARLESS, Sally: **Does Psychological Empowerment Mediate The Relationship Between Psychological Climate And Job Satisfaction?**

CHIAVENATO, I. (2000) **Administración de Recursos Humanos**. Edit. McGraw Hill. Quinta Edición. Colombia.

CHIAVENATO, I. (2002) **Gestión del Talento Humano**. Edit. McGraw Hill. Colombia.

CISTERNAS, B. (2004) **Motivación**. Universidad de Tarapacá.

CORREA, C., (2007). **Calidad de Empleo: ¿Qué tan satisfechos están los colombianos con su empleo?** El Tiempo, clasificados, El empleo.com, sección 4.

D'ANELLO, Silvana; MARCANO, Etana; GUERRA, Jean Carlos: **Estrés ocupacional y satisfacción laboral en médicos del Hospital Universitario de los Andes. Mérida Venezuela.**
http://findarticles.com/p/articles/mi_m5AGH/is_14_9/ai_n18611217/pg_4

FANG, Y., MORALES, J., (2007) **Satisfacción Laboral y Empowerment en las Organizaciones**. Universidad Tecnológica de Bolívar, Colombia.

FIRTH, L., Mellor, D., MOORE, K., LOQUET, C., (2004). **¿Cómo pueden los encargados reducir la intención del empleado de parar?** Journal of Managerial Psychology 19.2 170-187. Psychology__Collection. Gale. Universidad Tecnológica de Bolívar. 22 Oct. 2007
<http://find.galegroup.com/itx/start.do?prodId=SPJ.SP05> N° de Documento: A134835163.

FUNDECOS, 2006.
<http://www.infobaeprofesional.com/interior/index.php?p=nota&idx=35633&cookie#inic>

GAMERO, C. (2003). **Tesis Doctoral Sobre el Análisis Económico de la Satisfacción Laboral**. Universidad de Málaga, España.

<http://webdeptos.uma.es/estyeco/>

GUILLEN, C., GUIL, R. (2000). **Psicología del Trabajo para Relaciones Laborales**. Edit. McGraw Hill, España.

NAVAJO, P (2004). **Motivación del Voluntariado**.

<http://www.iniciativasocial.net/motivacion.htm>

KULAS, J., McINNERNEY, J., DeMUTH, R., JADWINSKI, V. (2007). **"Employee satisfaction and theft: testing climate perceptions as a mediator"**. The Journal of Psychology 141.4 (July 2007): 389(14). Psychology Collection. Gale. Universidad Tecnológica de Bolívar. 1Sept./2007. <http://find.galegroup.com/itx/start.do?prodId=SPJ.SP05>. N° de Documento: A167378833

LANDY, F., CONTE, J. (2005). **Introducción a la Psicología Industrial y Organizacional**. Edit. McGraw Hill.

MANZONI, P., MANUEL E., (2007). **"Violence between the police and the public: influences of work-related stress, job satisfaction, Burnout, and situational factors"** Criminal Justice and Behavior 33.5 (Oct 2006): 613(33). Psychology Collection. Gale. Universidad Tecnológica de Bolívar. 1Sept./2007

<http://find.galegroup.com/itx/start.do?prodId=SPJ.SP05>. N° de Documento: A152260192

PÉREZ BILBAO, J., FIDALGO, M. (1998). **Satisfacción laboral: Escala General de Satisfacción**. España, NTP 394
http://www.mtas.es/insht/ntp/ntp_394.htm

PÉREZ PACHECO, J., PUERTA, C., (2003). **Relaciones Industriales**. Universidad Tecnológica de Bolívar. Colombia.

PÉREZ RUBIO, J. (1997). **Motivación y Satisfacción Laboral: Retrospectiva sobre sus formas de análisis**.
http://www.reis.cis.es/REISWeb/PDF/REIS_080_08.pdf

ALVAREZ TORO, F (1996). **Revista Interamericana de Psicología Ocupacional**. Volumen 15, Numero 1

ALVAREZ TORO, F (1998). **Revista Interamericana de Psicología Ocupacional**. Volumen 17, Numero 1

ROBBINS, S. (1998). **Fundamentos de Comportamiento Organizacional**. Quinta Edición. México.

ROUQUETTE, J., SALEME, M. (2000). **Estadística y Comportamiento Organizacional**. México. <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/267/26701307.pdf>

SALGADO, J., REMESEIRO, C. (2007). **Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en una PYME**. España.
<http://www.psicothema.com/psicothema.asp?id=31>

SCIENCE DAILY. (2007) **Personality More Important Than Job Satisfaction In Determining Job Performance Success**.
<http://www.sciencedaily.com/releases/2007/05/070523100053.htm>

SHAILESH, K., FISCHER, J., ROBINSON, E., HATCHER, S., BHAGAT, R., (2007). **"Burnout and job satisfaction in New Zealand psychiatrists: a national study (Author abstract)"** The International Journal of Social

Psychiatry 53.4 (July 2007): 306(11). Psychology Collection. Gale. Universidad Tecnológica de Bolívar. 1 Sept. 2007.
<http://find.galegroup.com/itx/start.do?prodId=SPJ.SP05>. N° de Documento: A167777445

STAW, B., BELL, N., CLAUSEN, J. (1986). **“The dispositional approach to job attitudes: A lifetime longitudinal test”**. Administrative Science Quarterly, 31, 56-57.

SPECTOR, P. (2002). **Psicología Industrial y Organizacional: investigación y práctica**. Edit. Manual Moderno. Mexico: Mexico D.F. (p. 189 - 214)

THE CONFERENCE BOARD. (2007). **U.S Job Satisfaction Declines**.
http://www.conference-board.org/utilities/pressDetail.cfm?press_ID=3075

VARELA, R., (2006). **Administración de la Compensación**. Edit. Prentice Hall. Primera Edición. México.

VECINO, M. (2007). **Satisfacción Laboral**.
<http://www.jobmanagementvision.com>

VILLEGAS, J., (1998). **Administración de Personal**. Ediciones Vega. Venezuela.