

m  
<  
N  
D



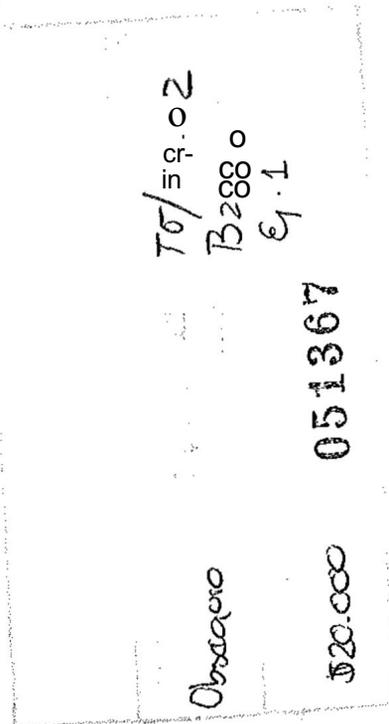
Universidad Autónoma de Bucaramanga  
Facultad de Psicología  
Programa de Psicología

ESTUDIO SOBRE LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS  
EMPLEADOS DE LAS ÁREAS TÉCNICA Y ADMINISTRATIVA DE LA  
CORPORACIÓN HOGARES CREA, MEDIANTE LA APLICACIÓN  
DEL TEST DE SATISFACCIÓN LABORAL (TSL)

Trabajo de grado para optar el título de  
PSICÓLOGA

Presentado por:  
Ana Graciela Barbosa Jaime

Bajo la dirección de la Ps. Nimia Arias  
Bucaramanga, Mayo de 2002



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA

## Tabla de contenido

Resumen	Vii
Estudio sobre la satisfacción laboral de los empleados de las áreas técnica y administrativa de la Corporación Hogares Crea, mediante la aplicación del Test de Satisfacción Laboral (TSL).	1
Descripción de la Institución.	2
Problema.	2
Objetivos.	3
Objetivo General.	3
Objetivos Específicos.	3
Antecedentes de la Investigación.	4
Estudio sobre Escalas de Medición.	8
Marco Conceptual.	11
Variable.	33
Método.	35
Participantes.	35
Descripción del Instrumento.	35
Procedimiento.	41
Resultados.	47
Resultados del Test de Satisfacción Laboral (TSL).	47
Validez de contenido del Test de Satisfacción Laboral (TSL).	47
Confiabilidad del Test de Satisfacción Laboral (TSL).	48
Confiabilidad de la prueba total del TSL.	48
Confiabilidad de los factores del TSL.	48
Confiabilidad de los subfactores del TSL.	49
Validez de constructo del TSL.	50
Resultados obtenidos en los factores de satisfacción laboral presentes en el personal técnico y administrativo de la Corporación Hogares Crea.	52

Resultados Sociodemográficos.	53
Descripción yanálisis de los factores generales de satisfacción laboral presentes en los empleados técnicos y administrativos.	59
Discusión.	72
Sugerencias.	79
Referencias.	82
Apéndices.	86

## Lista de Tablas

Tabla 1.	Especificaciones de la población total.	35
Tabla 2.	Escala de puntuación del TSL.	37
Tabla 3.	Escala de respuesta utilizada en el TSL.	37
Tabla 4.	Rangos de calificación para los resultados del TSL.	39
Tabla 5.	Diseño final del TSL.	40
Tabla 6.	Rangos de calificación del alpha de Cronbach.	43
Tabla 7.	Valores del coeficiente de correlación de Pearson.	45
Tabla 8.	Confiabilidad de los factores del TSL.	48
Tabla 9.	Confiabilidad de los subfactores del TSL.	49
Tabla 10.	Correlaciones entre los subfactores en común del TSL y Visión 360°.	50

empleados técnicos y administrativos.

Figura 13. Descripción y análisis del Factor Relaciones Grupales 71 y Sociales: Relaciones Sociales presente en los empleados técnicos y administrativos.

## Lista de Apéndices

Apéndice A	Organigrama.	86
Apéndice B	Resultados del Factor Estilo Administrativo Gerencial: Administración del Trabajo.	87
Apéndice C	Resultados del Factor Estilo Administrativo Gerencial: Comunicación Jerárquica.	89
Apéndice D	Resultados del Factor Crecimiento Integral.	91
Apéndice E	Resultados del Factor Sentido de Pertenencia.	93
Apéndice F	Resultados del Factor Relaciones Grupales y Sociales: Relaciones Grupales.	94
Apéndice G	Resultados del Factor Relaciones Grupales y Sociales: Relaciones Sociales.	95

## Resumen

El presente estudio, tiene como propósito fundamental describir la satisfacción laboral del personal de las áreas técnica y administrativa de la Corporación Hogares Crea, institución radicada en la ciudad de Bucaramanga; estudio realizado mediante la aplicación del Test de Satisfacción Laboral (TSL), el cual analiza la Satisfacción Laboral en cuatro factores generales que son: el Estilo Administrativo Gerencial, el Crecimiento Integral, el Sentido de Pertenencia y las Relaciones Grupales y Sociales. El test TSL, fue diseñado en escala Lickert y está integrado por 61 ítems; además, fue sometido al proceso de confiabilidad por medio del alpha de Cronbach, donde se obtuvo una confiabilidad de 0.96 e igualmente se validó por medio de la validez de constructo y de contenido. A continuación, se describieron y analizaron los datos sociodemográficos de la población objeto de estudio. Posteriormente, el test TSL, fue aplicado a 7 empleados del área técnica y a 3 del área administrativa, entre los que se encuentran 4 mujeres y 6 hombres, con edades que oscilan entre los 20 a los 40 años, con un grado de escolaridad básica secundaria hasta la superior y con una antigüedad en el cargo entre 1 a 10 años. Los resultados se presentan por medio de gráficas de barras en las que se analizó la distribución en promedios de los resultados de la medición de la Satisfacción Laboral, lo cual permitió conocer que a nivel global, la Corporación presenta una satisfacción laboral óptima con relación a los factores Estilo Administrativo Gerencial, Crecimiento Integral, Sentido de Pertenencia y Relaciones Grupales y Sociales, lo cual demuestra interés de esta por lograr el bienestar integral de su recurso humano.

ESTUDIO SOBRE LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE  
LAS ÁREAS TÉCNICA Y ADMINISTRATIVA DE LA CORPORACIÓN  
HOGARES CREA, MEDIANTE LA APLICACIÓN DEL TEST DE  
SATISFACCIÓN LABORAL (TSL)

El presente estudio surge de la línea de investigación denominada Satisfacción Laboral propuesta por la Facultad de Psicología de la Universidad Autónoma de Bucaramanga, y por la necesidad expresada por las directivas de la Corporación Hogares Crea de investigar sobre este tema, dada la importancia que amerita la satisfacción del talento humano en la organización, pues saben que sin esta no podrían cumplir eficazmente los objetivos organizacionales. La investigación abarca el concepto de satisfacción laboral entendida como sentimientos de agrado o desagrado del personal frente a las diferentes facetas del trabajo (Lawler 1973).

En el presente documento, inicialmente, se da a conocer una descripción de la Corporación Hogares Crea, a continuación, se establece la problemática detectada por los directivos de la institución con respecto al tema de satisfacción; más adelante se plantean los objetivos del mismo y se efectúa una descripción de los antecedentes investigativos del tema.

Seguidamente, se expone el marco conceptual, en el cual se tiene en cuenta el criterio de los diferentes autores que se han interesado por la satisfacción laboral y se hace énfasis en el modelo que se seguirá en esta investigación.

Posteriormente, se designa la metodología desarrollada en el estudio, para conocer las características de la población, se presenta el Test de Satisfacción Laboral (TSL) creado y adaptado con base en los ítems del Test de Clima y Satisfacción Laboral VISION 360° y se describen los pasos ejecutados para el desarrollo de la investigación. Finalmente, se dan a conocer los resultados de este estudio, representados en tablas y gráficas distribuidas en promedios; la discusión; las sugerencias; las referencias bibliográficas y por último, el listado de apéndices.

### Descripción de la Institución

Teniendo en cuenta la importancia que hoy en día tienen las instituciones resocializadoras de jóvenes en la reconstrucción de la red afectiva y social de estos futuros ciudadanos y atendiendo al llamado de la institución, se tomó como población objeto a los empleados de las áreas técnica y administrativa de la Corporación Hogares Crea, entidad privada sin ánimo de lucro encargada de la reeducación integral de adictos, la cual fomenta la madurez en los residentes, fortalece la fe y las actitudes cristianas, propone y ejecuta medidas cívicas, educativas y legislativas que tienden a hacerle frente y ofrecer soluciones al problema de la adicción en todas sus manifestaciones, buscando así el crecimiento del ser humano hasta convertirlo en un hombre nuevo y útil a la sociedad.

Corporación Hogares Crea es una alternativa puertorriqueña, la cual se establece en la ciudad de Bucaramanga el 15 de Septiembre de 1985. Tiene como misión, proporcionar a toda persona con problemas de fármaco dependencia una reintegración al medio familiar, social y laboral, así como un desarrollo integral de la personalidad con respecto al comportamiento, actitudes, respeto y consideración de los valores de integridad de! ser humano y su visión, es ser reconocida por la prevención, tratamiento y excelentes resultados obtenidos en el proceso de reeducación de jóvenes, con problemas de adicción en todas sus manifestaciones.

Esta institución, está orientada por comités denominados timón, ubicados a nivel nacional y local, los cuales están integrados por: la junta directiva, quien se encarga de dirigir al personal de los hogares ubicados en la ciudad. Cuenta con 10 empleados distribuidos entre las áreas administrativa y técnica en la ciudad de Bucaramanga (ver apéndice A).

### Problema

La Institución hogares Crea, esta encargada de la reeducación integral de jóvenes con problemas de farmacodependencia.

Debido a la función social que desarrolla la institución, existe un gran interés en los directivos por investigar los factores de satisfacción laboral, presentes en el personal de las áreas técnica y administrativa, ya que su principal objetivo es brindar un óptimo servicio y atención a la comunidad en general.

Es así como en la Corporación Hogares Crea, a pesar de que se percibe un ambiente laboral acogedor, consideran importante realizar el estudio de los factores de satisfacción laboral, puesto que se evidencia deficiencia a nivel de la comunicación en el personal de la institución, expresados en desacuerdos, rivalidades y competencia mal dirigida, resultando así relaciones interpersonales deficientes.

Con relación a la problemática anteriormente mencionada, este trabajo se encamina a la elaboración de un estudio descriptivo que busca investigar ¿cómo es la satisfacción laboral de los empleados de las áreas técnica y administrativa de la Corporación Hogares Crea?.

## Objetivos

### Objetivo General

Determinar la satisfacción laboral de los empleados de las áreas } técnica y administrativa de la Corporación Hogares Crea, mediante la i aplicación del Test de Satisfacción Laboral (TSL), con el fin de establecer pautas que beneficien el ambiente organizacional.

### Objetivos Específicos

- Señalar las características sociodemográficas de los funcionarios técnicos y administrativos de la Corporación Hogares Crea, teniendo en cuenta el género, la edad, estado civil, antigüedad en la empresa, nivel del cargo y nivel educativo.
- Identificar la satisfacción laboral presente en la Corporación Hogares Crea, en las áreas técnica y administrativa con relación al Estilo Administrativo Gerencial.

- Detectar la satisfacción laboral presente en la Corporación Hogares Crea, en las áreas técnica y administrativa con relación al Crecimiento Integral.

- Señalar la satisfacción laboral presente en la Corporación Hogares Crea, en las áreas técnica y administrativa con relación al Sentido de Pertenencia.

- Determinar la satisfacción laboral presente en la Corporación Hogares Crea, en las áreas técnica y administrativa con relación a las Relaciones Grupales y Sociales.

- Sugerir pautas de mejoramiento a la institución, con el fin de elevar la satisfacción del personal. ✱

#### Antecedentes Investigateos

Entre los estudios realizados internacionalmente sobre satisfacción laboral se pueden destacar los presentados por Vroom (1964) citado por Kreitner y Kinicki (1996) y la investigación realizada por Pérez (1996), los cuales se describen a continuación.

Vroom, realizó un estudio en una organización sobre la relación existente entre la satisfacción en el trabajo y las conductas en el cargo, lo que le permitió clasificar sus hallazgos de la siguiente manera:

1. La satisfacción laboral y rotación del personal: se detectó una relación negativa entre estos factores, es decir, cuanto mayor era la satisfacción de un empleado en su trabajo, tanto menores eran sus probabilidades de que se sintiera deseoso de abandonar su empleo.

2. La satisfacción y el ausentismo: se encontró que existe una relación negativa entre la cantidad de satisfacción en el trabajo y el grado de ausentismo.

3. Por último, según la relación entre la satisfacción y el desempeño en el trabajo, Vroom considera que no hay relación simple entre estos factores, ya que todavía no se conocen las condiciones que afecten la

magnitud y la dirección de las relaciones entre estos.

Pérez (1996), realizó una investigación donde entrevistó 740 personas \* que laboran en cuatro organizaciones de la región centro - occidental de Venezuela, del total de sujetos de la investigación, 24 pertenecían a la alta gerencia y 716 son trabajadores, tanto profesionales como no profesionales. El instrumento utilizado fue el inventario laboral SALA, compuesto por cinco factores:

1. El factor intrínseco, este contiene aspectos relacionados con a) la vocación, b) disfrute del trabajo, c) autonomía, d) involucramiento en la tarea, e) orgullo por los resultados, f) aprovechamiento del potencial, g) rendimiento y enriquecimiento personal y profesional.

2. El factor organización, incluye aspectos como: a) valores y metas organizacionales, b) orgullo de trabajar en la institución, c) participación en la toma de decisiones, d) ambiente físico, e) horario, f) desarrollo ocupacional.

3. El factor social incluye aspectos como: a) valor personal, b) la relación con los compañeros de trabajo y lo que se espera de ellos; c) cooperación.

4. El factor supervisión.

5. El factor Sistema de recompensas.

Los resultados reportados sugieren que los factores: intrínseco, social ✓ y supervisión, son los que proporcionan mayor influencia sobre la satisfacción de los empleados.

Otros estudios a nivel nacional sobre la satisfacción laboral son los \* realizados por Tapias (1982), Hernández (1985) y Biermann (1995).

Tapias (1982), en el sector de la confección en la ciudad de Bogotá, 270 aplicó un cuestionario de indicadores laborales descriptivos (JDI) que mide cinco aspectos: salario, trabajo en si mismo, actitud hacia el supervisor, actitud hacia los compañeros, y actitud hacia los ascensos. Este estudio reveló que los empleados se sienten muy insatisfechos con el salario y con las oportunidades de ascenso; además, se encuentran como indicadores

favorables de satisfacción las relaciones con sus compañeros de trabajo y el trabajo en sí mismo. Con esta investigación se comprueban los estudios de Herzberg (1.957) citado por Kreitner y Kinicki (1996), donde la seguridad de no perder el empleo junto con el ascenso son los factores más importantes.

Así mismo, Hernández (1985), realizó un estudio de índices de satisfacción en supervisores de una empresa del sector de telecomunicaciones de la ciudad de Bogotá, allí tomó una muestra de 30 supervisores de diferentes secciones. Utilizó el cuestionario de satisfacción de Minnesota, el cual mide aspectos como seguridad y estabilidad, compañerismo y condiciones físicas, compensación económica, posibilidad de ascenso, selección y manejo de reconocimiento, actitud del jefe, entrenamiento y capacitación. En la investigación se encontró que los empleados se sentían más satisfechos con la seguridad, estabilidad, variedad en el trabajo, condiciones físicas y actitud del jefe y moderadamente satisfechos en relación con la selección y formulación de políticas. La insatisfacción se observó con respecto al entrenamiento y la capacitación.

Por otra parte, Biermann (1995), realizó un estudio sobre satisfacción laboral en los operarios de una empresa productora de muebles de la ciudad de Bogotá, con quienes aplicó 238 encuestas del cuestionario de satisfacción laboral de Minnesota. Los resultados de esta investigación se analizaron desde cuatro aspectos: género, estado civil, nivel de estudio y antigüedad en el cargo.

Según el género, el orden de prioridad de los factores que producen satisfacción en los hombres son: posibilidades de ascenso, desarrollo, reconocimiento, trabajo en sí mismo, supervisión técnica, relación con los compañeros, condiciones laborales, responsabilidad, políticas administrativas y salario. Por el contrario, para el género femenino es prioritario el reconocimiento, las posibilidades de ascenso, desarrollo, las relaciones con los compañeros, el trabajo en sí mismo, la supervisión técnica, la responsabilidad, las condiciones laborales, las políticas administrativas y el

salario.

De acuerdo con el estado civil, se detectó que los solteros prefieren las relaciones con los compañeros, mientras que los casados prefieren el trabajo en sí mismo y los que se encuentran en unión libre prefieren la supervisión técnica.

Según el nivel de estudio, se encontró que a mayor nivel de estudio aumenta el grado de satisfacción en cuanto al ascenso, el desarrollo, el trabajo en sí mismo, la supervisión y el salario.

Con relación a la antigüedad en el cargo, se encontró que los trabajadores recién contratados se encuentran más satisfechos con las posibilidades de ascenso y desarrollo, mientras que los empleados que llevan de 8 a 10 años en la empresa están satisfechos con el trabajo en sí mismo y el salario.

Otros estudios locales son los realizados por Hernández y la Aseguradora de riesgos profesionales (SURATEP), ambas realizadas en el año 2.000.

Hernández (2000), investigó el clima organizacional y la satisfacción laboral en el personal de la Fundación Cardiovascular del Oriente Colombiano (FCV), situada en la ciudad de Bucaramanga. Utilizó la escala de medición de clima organizacional y satisfacción laboral VISION 360°, conformado por los siguientes factores: a) comunicación gerencial, b) apoyo en la supervisión y dirección, c) proyección corporativa, d) administración del trabajo, e) condiciones del trabajo, f) retribuciones y beneficios, g) desarrollo integral del recurso humano, h) ambiente social del trabajo, i) pertenencia y j) servicio al cliente.

Los resultados de este estudio muestran que existe una alta satisfacción en el personal administrativo y asistencial en cuanto a la pertenencia y servicio al cliente, en el nivel gerencial se halló una alta satisfacción en cuanto a la pertenencia, administración del trabajo y ambiente social del trabajo, en el nivel de mandos medios y nivel operativo se encontró

una alta satisfacción en cuanto a pertenencia **y** servicio al cliente.

Así mismo, la Aseguradora de Riesgos Profesionales (SURATEP), en el año 2.000, realizó un estudio en Terpel Seccional Bucaramanga sobre el diagnóstico de las condiciones de satisfacción en el trabajo, con una población de 130 personas distribuidas en dos grandes áreas para el análisis: el área administrativa conformada por un total de 79 trabajadores **y** el área operativa por 51 personas.

Para la investigación anteriormente mencionada se utilizó el modelo empresa saludable motivación y gestión humana, el cual consta de 43 ítems que mide aspectos como son: la gestión administrativa (contenido del trabajo, organización del tiempo de trabajo, ambiente de trabajo), los estilos de vida del grupo social de trabajo (estilos de liderazgo, relaciones interpersonales e intergrupales) y otros aspectos del nivel individual. Como resultado se obtuvo que dentro de la empresa, el personal presenta una alta tendencia hacia la satisfacción laboral en los aspectos de sistema de recompensas, las condiciones del contenido del trabajo y estilos de vida individual.

Se pueden observar que en el área de Satisfacción laboral, existen investigaciones que abordan diferentes factores relacionados con el tema, pero no se reportan investigaciones realizadas en instituciones resocializadoras de jóvenes.

### Estudios sobre Escalas de Medición

Teniendo en cuenta que en el presente estudio se diseñó el Test de Satisfacción Laboral (TSL), a continuación se presentan los instrumentos y/o escalas realizadas para evaluar la satisfacción laboral, los cuales enriquecieron el proceso de construcción, entre ellos se encuentran:

1. La Escala de las Caras creada por Kunin (1955) citada por Wexley (1990): esta escala de ítems único es muy diferente de las otras por que mide la satisfacción global frente a palabras o frases. Los puntos de la escala son dibujos de rostros humanos, que muestran gestos de satisfacción

e insatisfacción. La persona evaluada escoge la cara que refleja como se siente en el trabajo en general.

Esta escala se puede aplicar fácilmente, pues al no utilizarse palabras hay menos ambigüedad.

2. El Cuestionario de Satisfacción de Minnesota (MSQ): diseñado por<sup>\*</sup> Weiss y otros (1967), citados por Kreitner y Kinnicki (1996). El MSQ mide la satisfacción como aspectos o facetas de un trabajo. Se incluyen veinte aspectos entre los que están la creatividad, independencia, las relaciones de supervisión humana, la supervisión técnica, y las condiciones laborales. Cada aspecto contiene cinco ítems y las respuestas oscilan en una escala de cinco puntos desde muy satisfecho (5) a muy insatisfecho (1).

3. El Cuestionario de Indicadores Laborales Descriptivos (JDI): Fue <sup>\*</sup> creado por Smith, Fendall y Hullin (1969) citado por por Kreitner y Kinnicki (1996) y revisados luego por Smith en 1985. El cuestionario mide cinco factores específicos: satisfacción con el trabajo en sí mismo, supervisión, salario, promoción y compañeros, más una escala global de satisfacción laboral en general. Cada faceta contiene de nueve a 18 ítems, que consisten en palabras (maleducado) o frases cortas (trabajo sin futuro).

Los empleados indican si el ítem describe su trabajo y se les permite la opción de respuesta “dudosa”. Cada ítem tiene un valor en la escala que indica cómo describe la satisfacción laboral. Las puntuaciones de las cinco escalas reflejan la satisfacción en cada faceta, así mismo la puntuación total en los JDI refleja la satisfacción laboral general.

4. La Escala de Medición SATRA diseñada por Romero García y >■ Salom de Bustamante (1.992) citado por Pérez (1996), mide la satisfacción J laboral y consta de seis ítems escritos en formato tipo Lickert de seis puntos i derivados factorialmente, mediante el método de componentes principales. La confiabilidad fue determinada mediante los índices Spearman - Brown y Cronbach, resultando ambos significativos.

5. La Escala de Medición SALA diseñada por Pérez (1.994), está .>

conformada por 46 ítems con una escala de respuesta tipo Lickert de seis puntos variando de completo desacuerdo (1) a completo acuerdo (6).

Mide satisfacción laboral respecto a cinco dimensiones: a) dimensión intrínseca, que estudia la satisfacción derivada del trabajo como una actividad gratificadora por sí misma; b) dimensión organización, se enfoca en la gratificación derivada de la vinculación del individuo con la organización; c) dimensión social, derivada de la interacción del individuo con los demás miembros de la organización; d) dimensión Supervisión, donde la satisfacción se deriva del conjunto de criterios y normas que se emplean para evaluar y retroalimentar el desempeño de los trabajadores y e) dimensión sistema de recompensas, establece la satisfacción derivada de los pagos, promociones, ascensos y otros beneficios ofrecidos por la organización.

6. El cuestionario Visión 360°, diseñado por Cardozo (1998), > conformado por 120 ítems con una escala de respuestas tipo Lickert de seis puntos que van desde total desacuerdo (1) hasta total acuerdo (6). Mide la v satisfacción laboral con relación a los aspectos comunicación gerencial, apoyo en la supervisión, proyección corporativa, administración del trabajo, condiciones de trabajo, retribución y beneficios, desarrollo integral, ambiente social de trabajo, pertenencia y servicio al cliente.

7. Por último, la escala de Gestión y Motivación Humana (2.000) \* diseñada en la Aseguradora de Riesgos Profesionales (SURATEP), la cual evalúa el agrado o afecto que el trabajador siente en relación con sus condiciones de trabajo originadas en el contexto organizacional (gestión administrativa, contenido del trabajo, organización del tiempo de trabajo, ambiente de trabajo), los estilos de vida del grupo social de trabajo (estilos de liderazgo, relaciones interpersonales e intergrupales) y otros aspectos del nivel individual. Consta de 42 ítems con una escala de respuesta tipo Lickert de cinco puntos variando de muy satisfecho a no aplica.

## Marco Conceptual

Este estudio, presenta la Satisfacción Laboral con un enfoque que integra varias visiones en donde la Satisfacción Laboral se define en términos de motivación, actitud, aspecto cualitativo; campo de la personalidad, sentido social, connotación general y connotación afectiva.

Posteriormente, se presentan las definiciones sobre los factores sociodemográficos en los cuales se define el nivel del cargo, la edad, el género, el estado civil, la antigüedad en el cargo y el nivel educativo.

Finalmente, se operacionalizan los subfactores que componen el Test de Satisfacción Laboral (TSL).

La satisfacción en el trabajo es una actitud u orientación afectiva de parte de la persona hacia el trabajo.

Para determinar el impacto de la satisfacción laboral en el comportamiento de los individuos, es importante prestar atención a las satisfacciones que el individuo obtenga del trabajo. De acuerdo con ello, las reacciones del individuo frente a la no satisfacción pueden ser de tres tipos: a) lucha, a través de petición, reclamo, queja, y hasta huelga; b) evasión, que se manifiesta por el ausentismo (evasión temporal) o la renuncia (evasión permanente) y c) adaptación que es una reacción más compleja y que se refiere a alguna forma de coexistencia con las formas presentes en una situación dada Turcotte, (1.986).

Además, la satisfacción en el trabajo es relevante en la motivación que presente el empleado hacia las responsabilidades laborales que tiene y hacia el mismo sitio de trabajo, entendiendo la motivación como el impulso hacia la acción que hace que un individuo trate de alcanzar un objetivo, consciente o inconscientemente, valioso para él.

Como lo plantea Herzberg (1.957) citado por Kreitner y Kinicki (1996) la teoría de los dos factores o dual, propone una distinción básica entre los factores que son intrínsecos, es decir, los que se relacionan con la interacción inmediata entre el trabajador y su empleo, como logros,

reconocimiento, el trabajo en sí, responsabilidad y crecimiento (incentivos) y aquellos que son extrínsecos, llamados de higiene, tales como el salario, los beneficios, las condiciones de trabajo y otros aspectos de la situación laboral, El factor intrínseco puede satisfacer, pero no crear insatisfacción, y el factor extrínseco provoca insatisfacción pero no satisfacción. Los factores de Higiene previenen el deterioro de la situación dentro de la cual los trabajadores se encuentran satisfechos con su trabajo, pero si llegasen a faltar desaparecería esa satisfacción y empezarían a sentirse inconformes con la empresa.

Según Herzberg (1957) citado por Kreitner y Kinicki (1996), en consecuencia, la forma de inducir a los trabajadores a una motivación positiva, (aquella que se presenta en situaciones donde el empleado disfruta lo que hace), es introduciendo en el trabajo factores de motivación relacionados con el cargo en sí mismo y manteniendo abundancia de factores de higiene a fin de que los trabajadores estén a gusto y satisfechos con la empresa.

Mejorando los factores higiénicos se puede desviar la insatisfacción del colaborador hacia una posición neutra y aumentando los factores de motivación las personas pasan de ese estado neutro a un estado de satisfacción.

En las organizaciones la no satisfacción en el trabajo podría tener repercusiones desfavorables, por cuanto la respuesta afectiva que se produce en el individuo, evidenciada en la manera como éste aborda las situaciones laborales, puede dar lugar a comportamientos no deseables y no convenientes para el desarrollo organizacional, tales como los siguientes: relaciones personales conflictivas, bajos niveles de compromiso, poca participación, trabajo en equipo ineficaz y poca disposición a realizar un esfuerzo adicional. Estos comportamientos, debilitan a las organizaciones en sus propósitos de emprender los cambios en cuanto a la competitividad y productividad que demanda la situación nacional y mundial.

Debido a la importancia relevante que tiene para el ambiente organizacional la satisfacción en el trabajo, a continuación se presentan cada uno de los enfoques conceptuales, considerando la necesidad de ubicar el concepto de satisfacción laboral en el ámbito psicológico, en este contexto el estudio se centró en la connotación afectiva.

La definición de la satisfacción laboral es mencionada por varios autores bajo diversas conceptualizaciones agrupadas como: a) conjunto de actitudes hacia el trabajo y los distintos aspectos con él relacionados; b) aspecto cualitativo, en cuanto al modo de ser que distingue a las personas frente al trabajo; c) campo de la personalidad; d) sentido social; e) connotación general, es decir los aspectos del trabajo tomados globalmente (salario, supervisión, compañeros, etc); y finalmente, f) connotación afectiva o emocional.

Así, se puede definir la satisfacción laboral como el resultado de diferentes **actitudes** que poseen los empleados con relación a su trabajo, donde se tienen en cuenta factores específicos tales como: el salario, la supervisión, la constancia de! empleo, las condiciones de trabajo, las oportunidades de ascenso, el reconocimiento de la capacidad, la evaluación justa del trabajo, las relaciones sociales entre otros.

Los autores que se inclinan hacia la anterior posición son Beer (1.964) y Bravo, Peiró y Rodríguez (1.996) citados por Toro (1992).

Beer (1.964) citado por Toro (1992), define la satisfacción laboral como una actitud de los trabajadores hacia aspectos concretos del trabajo tales como a) la compañía, b) el trabajo mismo, c) los compañeros y d) otros objetos psicológicos del contexto del trabajo.

Mientras que Bravo, Peiró y Rodríguez (1.996) citados por Toro (1992), consideran la satisfacción laboral como una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación del trabajo; actitudes que pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo.

Por otra parte y atendiendo a la definición de satisfacción laboral según el **aspecto cualitativo**, se encuentra Bruggeman (1.974) citado por Toro (1992), quien afirma que la persona puede tener hasta seis formas de satisfacción laboral diferentes: a) progresiva: donde la satisfacción laboral y el nivel de aspiraciones aumentan; b) estabilizada: donde aumenta la satisfacción laboral, pero se mantiene el mismo nivel de aspiraciones; c) resignada: donde existe insatisfacción laboral y se reduce el nivel de aspiraciones; d) constructiva: donde se presenta insatisfacción, pero se mantiene el nivel de aspiraciones y e) fija: donde se da insatisfacción y el nivel de aspiraciones se mantiene.

Desde el punto de vista de la satisfacción laboral agrupada como **personalidad**, se encuentra Friedmann (1.976) citado por Toro (1992), para quien la personalidad enriquece al trabajo y recíprocamente, pero para que todo ello tenga lugar, es necesario que el trabajo considerado globalmente este constituido por un conjunto de tareas que permanezcan bajo el control completo del operario.

De otro modo, se conceptualiza la satisfacción laboral en un **sentido social**, donde Gauthier (1.978) citado por Toro (1992), expresa que la satisfacción está en función de la experiencia que el individuo tiene con los grupos sociales en los cuales participa en su lugar de trabajo.

Con otra perspectiva, se define la satisfacción laboral como una **connotación general**, así como lo hacen Harpaz (1.983), Griffin y Bateman (1.986) citados por Toro (1992).

Harpaz (1.983) citado por Toro (1992), realizó una revisión de las distintas definiciones que se han dado sobre este tema y concluye que la satisfacción laboral, como otras actitudes, está compuesta por los elementos afectivo, cognitivo y conductual; varía en consistencia y magnitud; puede ser obtenida de diferentes fuentes y cumple distintas funciones para el individuo.

Por otra parte, Griffin y Bateman (1.986) citados por Toro (1992), indican que la satisfacción laboral es un constructo global, logrado a través

de facetas específicas de satisfacción, como son el trabajo, el salario, la supervisión, los beneficios, las oportunidades de promoción, las condiciones de trabajo, los compañeros y las prácticas de la organización. Las personas desean satisfacer algunas de sus necesidades a través del trabajo y lo logran si encuentran en la organización los elementos y oportunidades que personalmente necesitan para alcanzarlo.

Por último, se conceptualiza la satisfacción laboral como una **connotación afectiva o emocional**, el cual es el modelo que más importancia tiene para esta investigación, ya que sirvió como base para el desarrollo del instrumento que se utilizó para el estudio. Según esto, la satisfacción laboral es un estado emocional positivo, que refleja una respuesta afectiva ante la situación de trabajo; dicha respuesta la experimenta el individuo en torno al trabajo en general y hacia cada uno de los aspectos específicos o facetas que lo determinan como el trabajo en sí mismo, los compañeros, el estilo de supervisión y dirección, el sueldo, las oportunidades de ascenso y el contorno organizacional, entre otros.

Investigaciones recientes muestran que el grado de importancia que el individuo le asigna a esos aspectos funciona como moderador de la satisfacción que experimenta (Locke, 1.984; McFarlin y Rice, 1,992) citados por Pérez (1996). De esta manera, los trabajadores están altamente complacidos con su trabajo, cuando los aspectos que consideran personalmente más importantes son satisfechos.

Entre los autores que establecen una connotación afectiva referente a lo emocional están Pérez (1.965), Genesca (1.971) citado por Betancurt y Lawler (1.973).

Pérez (1.965), define la satisfacción en el trabajo como un proceso emocional del empleado que se refleja en una propuesta afectiva frente a los aspectos con el trabajo que realiza. Distingue cinco dimensiones importantes en el estudio de esta variable: a) la satisfacción intrínseca, b) la satisfacción con la organización, c) la satisfacción social, d) la satisfacción con la

supervisión y e) la satisfacción con el sistema de recompensas.

Otro autor importante a mencionar es Genesca (1.971) citado por Betancurt (1998), quien considera que un trabajador está satisfecho con su trabajo cuando, a raíz del mismo, experimente sentimientos de bienestar, placer o felicidad, cuando suceda lo contrario se dirá que el empleado se encuentra insatisfecho con su trabajo.

Considera, además, que la satisfacción en el trabajo es de carácter multidimensional, es decir, se refiere a un sentimiento global y de conjunto de satisfacción en el trabajo, o bien a sentimientos de satisfacción respecto de cada faceta o aspecto del mismo, de esta forma, una persona puede estar satisfecha o insatisfecha con respecto al salario que recibe, a sus superiores, a sus compañeros o al grado de responsabilidad que ostenta.

Por último, se menciona a Lawler (1.973), quien es referencia principal en este estudio, por los aportes que expresa sobre la satisfacción laboral, considerándola como un término que describe actitudes u orientaciones afectivas de parte de la persona hacia el trabajo. La anterior connotación sirvió como base para la construcción del test de satisfacción laboral (TSL), cuyos ítems están enfocados en el sentir del personal frente a los diferentes factores.

Este autor propone el modelo de los determinantes de la satisfacción en el cual toma en consideración las diferentes facetas y aspectos del trabajo que influyen en la satisfacción. Lawler (1973) parte de las teorías de satisfacción laboral integral, las cuales consideran que la satisfacción está determinada por la combinación de varias facetas del trabajo y los sentimientos que desarrollan las personas frente a estos factores, anotando que algunos de ellos hacen una mayor contribución a la satisfacción integral que otros.

Su modelo corresponde en esencia a la teoría de la discrepancia que muestra la satisfacción como el resultado de la diferencia entre lo que una persona siente que debería recibir y lo que percibe estar recibiendo

actualmente. En este orden de ideas, el índice de satisfacción es una función tanto de las características personales como de las características del ambiente.

El modelo señala que cuando el individuo recibe más de lo que cree merecer, experimentará sentimientos de culpa, inequidad e incluso disconfort. A su vez Lawler (1973), indica que la percepción del sujeto acerca de las recompensas recibidas, también está influenciada por:

1. La percepción de lo que reciben los otros: las personas observan muy bien la relación entre los aportes y los beneficios laborales ajenos, para poder determinar cuál debería ser el suyo, como propone Adams (1.965) citado por Betancurt (1998), en la teoría de la equidad. Si en la comparación la persona cree que los demás salen más beneficiados, el resultado es un sentimiento de insatisfacción. Cuando los trabajadores de bajo rendimiento reciben la misma o mayor recompensa que los de alto rendimiento, los trabajadores de alto rendimiento se sentirán menos satisfechos.

2. Los aportes laborales que trae: entre mayor sea la percepción de lo que aporta el individuo en habilidades, destreza y experiencia, más elevada es la percepción de lo que debería recibir. Como consecuencia de ello la gente que aporta más que aquellos que aportan menos o de lo contrario se sentirán insatisfechas.

3. Las demandas de su puesto: si los beneficios no son equitativos con las demandas, podrá hacerse una clara predicción, según este modelo, de que las personas estarán insatisfechas. Por tal motivo, es importante que las organizaciones se enfoquen en el sentir de la persona frente a todas las facetas del trabajo que determinan la satisfacción del personal (estilo de mando, contenido de la tarea, autonomía, relaciones interpersonales, salario, entre otros).

#### Factores que influyen en la Satisfacción Laboral

Como primera medida se tienen en cuenta los factores sociodemográficos que se presentan en el siguiente orden: área, género,

edad, estado civil, antigüedad y nivel educativo. Seguidamente, los factores generales de satisfacción laboral entre los que se encuentran: Estilo Administrativo Gerencial, constituido por los subfactores Comunicación Jerárquica y Administración del Trabajo; Crecimiento Integral, compuesto por los subfactores Ascenso, Estimulación del Personal y Competitividad; Sentido de Pertenencia, integrado por los subfactores Identificación, Compromiso, Estabilidad Laboral y por último Relaciones Grupales y Sociales, estructurado por los subfactores Relaciones Grupales y Relaciones Sociales. Finalmente, se presentan los factores que componen el cuestionario de clima y satisfacción laboral Visión 360°, los cuales se tomaron como base para la construcción del instrumento del Test de Satisfacción Laboral (TSL).

Con respecto a las diferentes apreciaciones enfocadas hacia los factores sociodemográficos se distinguen diversas apreciaciones:

En primera instancia, se hace mención de las **áreas** que conforman una organización, en este sentido, Koontz (1999) citado por Robbins (1993), afirma que la estructura organizacional, y en particular su sistema de delegación, debe diseñarse en tal forma que permita a los administradores el cumplimiento de metas y la toma de las decisiones necesarias para la puesta en práctica de los planes.

De ser posible, el cumplimiento de cada meta y la instrumentación de las estrategias para alcanzarla deben ser responsabilidad de una persona.

En otras palabras, es preciso identificar las áreas y tareas claves y asignarlas a puestos específicos a todo lo largo de la estructura organizacional, incluyendo el nivel más bajo posible, con el fin de definir claramente las responsabilidades de cada una de las posiciones de la matriz.

En segundo lugar estudiando el factor **género**, se encuentra que hay pocos debates y opiniones que se refieran a las diferencias del rendimiento laboral entre hombres y mujeres.

Según Hackman y Solid (1972), muchos estereotipos han sido también obstáculos para el progreso de la mujer. Con mucha frecuencia la mujer se ha clasificado como demasiado emocional y muy perturbable para estar en puestos calificados de mucha responsabilidad. Se ha dicho que a algunas mujeres les gustan las tareas repetitivas y monótonas en mayor grado que a los hombres, que son menos ambiciosas que estos y que desean menos responsabilidades. Estos autores concluyen, que la mujer trabaja solamente en busca de más dinero o por razones sociales y que la necesidad económica no fue la causa que las forzó a trabajar. Además, se ha revelado que muchos hombres preferirían trabajar bajo la supervisión de hombres y no de mujeres.

Por otra parte, Anderson y Tersine (1973) citados por Hackman (1972), sugieren que debido a que ha cambiado la forma de los trabajos, también han cambiado los intereses y las funciones de las mujeres, mencionan que en la actualidad la mujer que trabaja es una mujer nueva, principalmente debido a: a) la fracción del acta de Derechos civiles de 1964, que proporciona igualdad para la mujer dentro de la fuerza de trabajo; b) el desarrollo tecnológico; como la píldora, los aparatos eléctricos en el hogar y otros avances que han hecho posible que las mujeres pasen más tiempo fuera de la casa y c) el impulso del movimiento de liberación de la mujer que ha dado fuerza a un nuevo conjunto de normas, valores y funciones. Frecuentemente esta mujer nueva no está satisfecha con su estatus en el trabajo: con frecuencia se queja de discriminación, en las políticas de ascensos, en la asignación de tareas menores en oposición a tareas que impliquen gran responsabilidad de salarios desiguales, falta de aceptación en los círculos sociales por parte de sus compañeros masculinos y otros hechos discriminatorios.

Las pruebas sugieren que el mejor punto de partida es reconocer que existen pocas diferencias importantes, si es que hay alguna entre hombres y mujeres que afecten su rendimiento laboral. Por ejemplo, no hay ninguna

diferencia consistente entre hombres y mujeres en cuanto a capacidad para resolver problemas, capacidad analítica, afán de competencia, motivación, capacidad de relacionarse o capacidad para aprender (Maccoby y Nagy, 1988) citados por Robbins (1993),

Aunque algunos estudios psicológicos realizados por Quinn y Me Cullough (1974) citados por Robbins (1993), establecen que las mujeres están más dispuestas a aceptar la autoridad, y que los hombres son más agresivos y tienden más que las mujeres a tener expectativas de éxito, las diferencias son mínimas. Dados los importantes cambios que han ocurrido en los pasados 20 años, en términos de incremento en los porcentajes de participación femenina en la población económica activa y del nuevo planteamiento de lo que constituyen los roles masculinos y femeninos, se debe partir del supuesto de que no existe ninguna diferencia importante en la productividad laboral de hombres y mujeres. De igual manera, no hay diferencias significativas que indican que el género de un empleado afecte su satisfacción laboral.

Por otra parte, Péchadre y Roudy (1976), afirman que los valores de la sociedad están centrados en el hombre, y que la mujer se considera a sí misma en función de él.

Desde el punto de vista de la **edad** el estudio de Jaramillo (1981), demostró que la edad de las personas es un factor que incide en la manera de ser, modo de vida, costumbres, reacciones, personalidad, actitudes, efectividad del trabajo, etc; e importante dentro del desempeño de una actividad laboral, si se tiene en cuenta la relación que existe entre la edad y la satisfacción laboral.

Es así, como una persona relativamente joven hace uso pleno de sus facultades mentales y físicas, tiene un adecuado desarrollo de destrezas y habilidades, razones que hacen que a esta edad se tenga mayores posibilidades de obtener un trabajo estable en el plano socioeconómico, pero tiene una alta probabilidad de poseer poca experiencia; sin olvidar que por

otra parte, la persona de mayor edad posee una experiencia valiosa, un alto sentido de la responsabilidad, que junto a las obligaciones, deberes económicos y familiares adquiridos llevan al individuo a tratar de mantener su estabilidad laboral.

Con respecto a la relación entre la edad y la satisfacción laboral es un tema que ira adquiriendo importancia en el decenio próximo por 3 motivos principalmente. En primer lugar, existe la creencia de que el rendimiento laboral disminuye con el aumento de edad. Sea cierto o no hay muchas personas que lo creen y actúan en consecuencia.

En segundo lugar, está la realidad de que la población económicamente activa se está volviendo más vieja. Por ejemplo, entre los años 1985 y 2000, la cantidad de trabajadores entre 45 y 65 años aumentó 41% según estudios realizados por Johnston (1987) citado por Robbins (1993).

Hoy en día, la mayor parte de los trabajadores ya no se tiene que jubilar a los 60 años, según Porter y Steers (1983) citados por Robbins (1993), la edad trae consecuencias en cuanto a la rotación, las faltas y la satisfacción en la medida en que cuantos más años, tantas menos probabilidades de que alguien renuncie a su trabajo. Esta es la conclusión a la que llegan la mayor parte de los estudios sobre la relación entre edad y rotación. Finalmente, se dice que mientras más años tienen los trabajadores menos alternativas tienen de encontrar otro trabajo. Además, es menos probable que éstos renuncien, por que sus años de antigüedad suelen proporcionarles mejores prestaciones de jubilación.

Desde otra perspectiva Papalia (1993), asegura que la edad comprendida entre los 20 a 30 años es un periodo en el cual se toman decisiones que han de afectar la vida del individuo con respecto a la salud, la felicidad y el éxito. Las edades entre los 30 y 40 años están caracterizadas por la búsqueda de la autorrealización, con mayor exigencia social, familiar y laboral.

Para Erickson (1980) citado por Papalia (1993), en la etapa comprendida entre 17 y 21 años, se da una búsqueda de identidad personal, autonomía e independencia emocional y por último el rango de edad de los mayores de 40 años según Erickson (1980), poseen como objetivo fundamental el logro de la identidad, lo que implica consolidar el sentido del yo y la auto aceptación.

Con relación al **estado civil**, no existen suficientes estudios para obtener conclusiones sobre las repercusiones que este origina en la satisfacción, sin embargo algunas investigaciones realizadas por Garrison y Muchinsky (1981) citados por Robbins (1993), indican que los empleados casados faltan menos, tienen menos rotación y están más satisfechos con su trabajo que sus compañeros solteros.

El matrimonio impone más responsabilidades, haciendo que un empleo estable adquiera valor e importancia. Es importante resaltar que las investigaciones no han ido más allá de personas solteras o casadas y no se han realizado investigaciones que incluyan a las personas que viven en unión libre, viudas o divorciadas

De otro lado, se han realizado estudios sobre la **antigüedad** donde Flippo (1978), la toma como un mérito de ser más aceptable a los miembros de la dirección dados los efectos reductores de la rotación de los trabajadores en sus posiciones dentro de la compañía. El sistema de antigüedad conlleva a: a) la seguridad, esto hace que los empleados permanezcan en la organización; aunque sean conscientes de tener mejores oportunidades fuera; una de las razones es precisamente, la de la pérdida de la acumulación del tiempo de permanencia en la institución, de la cual se podrían deshacer al renunciar; b) no garantiza la selección de personas competentes; c) no provee incentivo a la preparación y el avance y d) hace en extremo difícil atraer y reclutar nuevo personal capacitado

Así mismo, se han realizado estudios sobre la relación entre antigüedad y satisfacción por Gordon y Fitzgibbons (1993) citados por

Robbins (1993), quienes afirman que el rendimiento pasado tiende a guardar relación con la producción y satisfacción en un nuevo puesto. La antigüedad por si sola no sirve para prever la productividad. En otras palabras, estando todo lo demás igual, no hay motivo para suponer que las personas que llevan más tiempo trabajando sean más productivas que las que tienen menos antigüedad.

Finalmente, respecto al aspecto **educativo** Duque (1986) citado por Robbins (1993), afirma que es un elemento que beneficia a la empresa, sea cual fuere el puesto que un trabajador entre a desempeñar, desde el punto de vista de su promoción interna, como una contribución a la elevación del medio del nivel cultural laboral.

En cuanto a los factores de satisfacción laboral que usualmente se exploran, se encuentran los estudiados por diferentes autores entre los que sobresalen:

1. Estilo administrativo gerencial: para Elkins (1984), el gerente es como un diseñador un planificador y creador de sistemas, metas, estrategias, políticas, planes, procedimientos, métodos, objetivos e incluso esquemas. Así mismo, existen gerentes implementadores de sus planes o impulsores que inician actividades para poner en marcha los diferentes planes. Ellos adquieren recursos humanos y físicos, entrenan y se encargan del desarrollo del personal, comunican los planes, propósitos y reglas de la organización a los subalternos y proveen el liderazgo y dirección necesarios para activar los recursos humanos y materiales de la organización

a) Comunicación Jerárquica: Según Sikula (1976), sostiene que la comunicación incluye frente a frente intercambios de información jefe subalterno, a través de la cadena de mando, boletines administrativos, manuales de procedimientos y políticas, cartas a los empleados, evaluaciones por escrito del desempeño, manuales para los empleados, etc.

La parte difícil del trabajo de un administrador radica en determinar cual información se debe pasar a los subalternos y cual no, por lo general la

comunicación descendente es adecuada cuando la dirección desea comunicar información indiscutible, en donde la información es puramente informativa y no persuasiva.

Por otra parte Sisk y Suerdlik (1979), afirman que la comunicación interpersonal permite no solamente la transferencia de información sino también la expresión de necesidades y motivos psicológicos; es así, como dentro de una organización la comunicación superior subordinado opera como un sistema de información de doble dirección, permitiendo un libre flujo de información tanto ascendente como descendente. No obstante hay barreras en la relación superior subordinado que interfiere notablemente con el libre flujo de la información en las dos direcciones como por ejemplo, la barrera del status, donde se presenta una fuerte tendencia a expresar el rango jerárquico, a través del uso de signos conocidos como símbolo del status. Los símbolos tales como un tipo mejor de mobiliario de oficina, pueden ser deliberados como un intento de reforzar la posición de autoridad del superior. Sin embargo, demasiado énfasis en el status puede incrementar una percepción por parte del subordinado de la distancia organizativa y, consecuentemente ensanchar la brecha de comunicación entre él y su superior.

Por último para Chiavenato (1999), las personas no viven aisladas ni son autosuficientes, pues se relacionan continuamente con otras personas o con sus ambientes, mediante la comunicación. La comunicación une a las personas para compartir sentimientos y conocimientos; una comunicación implica transacciones entre las personas. En conclusión, las organizaciones no pueden existir ni operar sin comunicación puesto que esta es la red que integra y coordina todas sus dependencias.

b) Administración del trabajo: de acuerdo con Slocum (1998), la administración tiene que ver con las filosofías, políticas, programas, prácticas y decisiones relacionadas con las personas que trabajan en una organización.

Las actividades de administración de recursos humanos persiguen el propósito de asegurar, retener y dirigir al personal de una organización, a fin de que cumpla las metas estratégicas de esta, las filosofías, políticas, programas, prácticas y decisiones de recursos humanos deben ser congruentes con los demás sistemas y actividades de la organización, para esto la organización debe disponer de personal capaz de resolver problemas.

Tomando como referencia el punto de vista de Koontz (1998) citado por Robbins (1993), se puede afirmar sobre la administración del trabajo que los objetivos son los puntos terminales que se persiguen por medio de las actividades. Forman una jerarquía, la cual se extiende desde los propósitos y misiones corporativos hasta las metas individuales. Los administradores pueden determinar mas adecuadamente el numero de objetivos que deben fijarse en forma realista al analizar la naturaleza de su puesto y cuanto pueden hacer y cuanto delegar.

2. Crecimiento Integral: en este aspecto Daft (2000), afirma que el campo de la administración esta pasando por una transformación fundamental en todo el mundo donde las compañías se están transformando, alejándose de una administración jerárquica tradicional para llegar a una participación completa de todos los empleados. Las nuevas organizaciones se basan en el conocimiento, lo que significa que están diseñadas para manejar ideas e información y donde cada empleado se convierte en un experto en una o varias tareas conceptuales. Más que luchar por alcanzar la eficiencia, los empleados de las compañías basadas en el conocimiento, deben aprender continuamente y ser capaces de identificar y resolver problemas en su dominio de actividades. En este nuevo orden mundial, la responsabilidad de la gerencia es crear la capacidad de aprendizaje de la organización.

En muchas industrias la capacidad de aprender y cambiar con más rapidez que los competidores puede ser la única ventaja competitiva

sostenible. En consecuencia, muchas compañías se están rediseñando con base en algo llamado la organización que aprende.

a) Estimulación del Personal: según Bryan (1967), una precondition fundamental para aprender es que el capacitado debe estar adecuadamente motivado, es decir para un óptimo aprendizaje, debe reconocer la necesidad de adquirir nueva información o de tener nuevas habilidades y se debe mantener un deseo de aprender mientras progresa la capacitación. Las personas están motivadas por ciertas necesidades comunes, pero se diferencian unos de otros en la importancia relativa de estas necesidades en un momento determinado.

La necesidad de reconocimiento, de realización propia y de seguridad son algunas de las necesidades que se pueden satisfacer a través de las actividades de capacitación, las cuales permiten orientar al empleado en forma más eficaz o de darle instrucción para acrecentar su conocimiento y las habilidades requeridas para lograr un rendimiento efectivo. La mayoría de los empleados tiene talentos e intereses que podrían ser aprovechados tanto para ellos mismos como para la organización.

b) Ascenso: con respecto a este subfactor, Bryan (1967) afirma que este aspecto implica un cambio de asignación de un nivel bajo a uno de nivel más alto dentro de la organización. Normalmente el trabajo nuevo trae un aumento de sueldo de posición social y exige en términos de la responsabilidad o de las pericias requeridas. El ascenso permite que una organización utilice más efectivamente cualquier talento y pericia que hayan desarrollado los individuos.

La oportunidad de obtener un ascenso sirve como incentivo para que los individuos mejoren sus capacidades y su rendimiento, también puede servir como una recompensa y como evidencia del agradecimiento de la organización por logros anteriores. Si se administra adecuadamente el programa de ascenso sirve para mejorar la moral y la eficiencia de los empleados. Los dos criterios principales para determinar ascensos son el

mérito y la antigüedad. Aunque el término mérito se defina como un criterio para la determinación de si un individuo está calificado para alcanzar los requisitos de un trabajo de nivel más alto, abarca las calificaciones de rendimiento, los registros del historial individual y los resultados de pruebas profesionales pertinentes para el nuevo puesto. La antigüedad, se refiere a la cantidad de tiempo que un empleado lleva trabajando.

c) Competitividad: en este sentido Parra (1996), afirma que existe la necesidad prioritaria de desarrollar un nuevo perfil cultural comparativo considerando, en primer lugar el énfasis en las personas sobre los medios de producción y que ejerza una dirección participativa centrada en la satisfacción, en el trabajo como medio de realización personal y de desarrollo empresarial. Los cambios en la situación económica mundial obligan a los dirigentes a propender por la responsabilidad social para con los clientes, los trabajadores y la comunidad en general. Por lo tanto, es preciso fomentar el aprendizaje continuo y estimular la innovación en el trabajo para lograr incrementar la productividad y tener una visión futurista que permita concebir al mundo sin fronteras y permanecer atento a las nuevas situaciones del entorno empresarial para formular objetivos claros y coherentes, actuando hoy pero pensando en el mañana.

Con respecto a lo anterior, conviene estimular el talento creativo de los colaboradores teniendo presente las siguientes condiciones:

-Conseguir que todos los miembros de la empresa se convenzan de que el cambio los beneficiara a ellos y a la organización.

-Estimular las nuevas ideas escuchando las sugerencias de los trabajadores y comunicándolas a los niveles superiores.

-Permitir la interacción con miembros de otras unidades de trabajo facilitando el intercambio útil de la información.

-Ofrecer un reconocimiento tangible que estimule el comportamiento creativo.

-Establecer convenios de cooperación institucional con distintas fuentes del conocimiento.

3. Sentido de Pertenencia: de acuerdo con Toro (1992), es el grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa. Sentimiento de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas.

a) Identificación: a juzgar por Robbins (1993), es el grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo y no solo con su tipo de trabajo o campo de conocimientos profesionales.

b) Compromiso: si el recurso humano es el generador de los resultados institucionales, entonces los empleados comprometidos, constituyen una ventaja competitiva. Así resulta trascendente fomentar la satisfacción laboral para favorecer este compromiso, no basta el conocimiento a fin de resolver problemas para mejorar la condición humana, sino también es necesario cultivar la capacidad emocional para lograr más fácil y rápidamente las metas organizacionales, en beneficio de todos.

Gouldner (1960) citado por Toro (2000), asegura que dentro de lo favorable del compromiso es la intención de permanencia, es decir, continuar manteniendo los nexos con la organización. Además, conforme se incrementa el compromiso es de esperarse un mayor esfuerzo, representado aquí por el tiempo dedicado al trabajo y la intensidad del mismo.

Otros autores son Meyer y Allen (1991) citado por Toro (2000), quienes definieron el compromiso como un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, que presenta consecuencias respecto a la decisión de continuar en la organización o dejarla. Estos autores propusieron una división del compromiso en 3 componentes: afectivo, de continuación y normativo; así, la naturaleza del compromiso es respectivamente el deseo, la necesidad o el deber de permanecer en la organización. El componente afectivo (deseo) se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización al percibir la satisfacción de sus necesidades (especialmente las psicológicas) y

expectativas; por ende disfrutan de su permanencia en la organización. En el segundo componente el compromiso de continuación (necesidad), es muy posible encontrar una conciencia de la persona respecto a inversiones de tiempo y esfuerzo que se perderían en caso de dejar la organización, es decir, de los costos (financieros, físicos, psicológicos) en los cuales se incurriría al retirarse; el tercer componente, el compromiso normativo (deber) se encuentra la creencia en la lealtad a la organización (sentido moral) quizás por recibir ciertas prestaciones por ejemplo capacitación conducente a un sentido del deber de proporcionar una correspondencia.

En otra instancia Saunders (1991), señala que cuando la gente se le da la oportunidad de ejercer alguna influencia sobre lo que se haga, se desarrolla un espíritu de compromiso con los fines de la organización. Por el contrario, las personas se sienten con menos poder cuando no se le permite influir sobre los hechos y se reduce su sentido de compromiso.

Estar más involucrado y tener mayor participación, incrementa la comprensión que el miembro tiene de los fines y objetivos organizacionales; esta comprensión desarrolla una mayor apreciación de intereses en común y la interdependencia mutua de todas las secciones de la empresa: gerencia, planta, accionistas, propietarios, proveedores y clientes. La participación conduce entonces a un mejor clima de relaciones industriales, mayor satisfacción y a una fuerza laboral mas cooperativa.

La gente, particularmente, aunque no sólo de los niveles inferiores de las organizaciones, suele ser capaz de contribuir mucho más de lo que normalmente se le pide. Las capacidades, el conocimiento y los intereses de los empleados sólo pueden explorarse cabalmente si ellos tienen la oportunidad de contribuir a través de alguna forma de participación.

La participación trae consigo mayor satisfacción y bienestar laboral y por consiguiente, no sólo reporta beneficios a los empleados sino beneficios indirectos para la organización en términos de menor rotación de la fuerza de trabajo y menor ausentismo,

El interés en la participación puede beneficiar la imagen de la organización, como signo de que se preocupa por la fuerza laboral y de que tiene un sentido de responsabilidad social con respecto a ella.

c) Estabilidad Laboral: para Toro (1992), es el grado en que los empleados ven en la empresa claras posibilidades de pertenencia y estiman que a la gente se le conserva o despide con criterio justo.

Por otra parte Deveali (1953) citado por Toro (2000), enfatiza que la estabilidad laboral consiste en el derecho del empleado a conservar el puesto durante toda su vida laboral (es decir, en el caso de existir jubilación o pensiones por vejez o incapacidad, hasta cuando adquiere el derecho a la jubilación o pensión) no pudiendo ser declarado cesante antes de dicho momento sino por algunas causas concretamente determinadas.

#### 4. Relaciones Grupales y Sociales:

Para Chiavenato (1999), participar en organizaciones es muy importante en la vida de las personas, ya que ello las lleva a relacionarse con otras personas o con algunos grupos. Los individuos tratan de mantener su identidad y su bienestar psicológicos en los grupos o en las organizaciones. Es por ello que las relaciones grupales y sociales más que otro factor aislado, determinan la naturaleza del concepto que las personas tienen de sí mismas.

a) Relaciones Grupales: según Harris (1980), los compañeros como fuentes de satisfacción de necesidades, a través del apoyo y cooperación mutuos se fortifican especialmente las necesidades personales; los trabajadores que se ayudan entre sí, obtienen mayor seguridad, afiliación, sentido de competencia y logro; uno de los medios más obvios de ayuda y satisfacción se basa en la satisfacción de las necesidades de afiliación por parte de los compañeros de trabajo. Hay muchas probabilidades de que la afiliación se efectúe entre los individuos con intereses y valores en común.

Los trabajadores que laboran en niveles similares con responsabilidades relacionadas entre sí, tienen mucho en común. De esta manera, se pueden apoyar y relacionar entre sí benéfica y socialmente.

Muchos trabajadores padecen presiones de soledad por parte de sus compañeros (o por parte de sus superiores) debido a que sus acciones no son comprendidas o no existe empatía hacia ellas.

Debido a esto, la comprensión y aceptación que se reciben de los compañeros se vuelven sumamente valiosas para el trabajador y esta aceptación es recíproca debido a los intereses y problemas que comparten los empleados del mismo nivel, es así como los trabajadores mejor capacitados podrán ayudar a los menos preparados; los más experimentados pueden ser de ayuda para los nuevos, los trabajadores mas optimistas pueden presentar un panorama más claro a los administradores, etc.

b) Relaciones Sociales: según Katz (1989), dentro de este aspecto se denotan las expectativas del cliente las cuales son las expectativas que este asume con respecto a una compañía. Estos se relacionan con el producto, con el servicio dado y con el profesionalismo del contacto con el cliente. Las necesidades de los clientes que requieren servicios son específicas. Ellos necesitan ayuda de una u otra clase; requieren información, siempre hay cierto grado de urgencia quizás de emergencia en las solicitudes de servicio.

Se crean tensiones que crecen con cada minuto de dilación hasta que se resuelve el problema del cliente. Consecuentemente, son raras las ocasiones en que los clientes o clientes potenciales que solicitan servicio, lo hacen sin prejuicios, la forma en que la compañía haya manejado solicitudes anteriores de servicio ejerce influencia para bien o para mal. Así, cuando un cliente ha tenido experiencia en relación con una compañía, sus expectativas están marcadas directamente por la eficiencia y fluidez del primer contacto.

Como conclusión, se puede anotar que cada uno de estos factores influyen en la satisfacción laboral de los empleados de una institución, afectando ya sea positiva o negativamente su entorno laboral.

Finalmente, se hace mención de los factores de satisfacción laboral del cuestionario de clima organizacional y satisfacción laboral Visión 360°, por la inclusión de diversos factores de alta relevancia para el estudio de Satisfacción laboral, los cuales sirvieron como base para la construcción del test de satisfacción laboral (TSL). Igualmente, la construcción de los ítems del instrumento visión 360° están orientados a evaluar el componente afectivo, enfoque retomado para esta investigación. Específicamente, los factores que visión trata, se presentan a continuación:

1. Comunicación gerencial: cuánto de la organización está orientada a la claridad que la gerencia de la organización tiene en la expresión y manejo de la comunicación, observada en la difusión de lo que sucede en la empresa, las políticas a seguir y si estas son congruentes en su implementación.

2. Apoyo en la supervisión: cuánto de la organización está orientada en el actuar de los jefes, representado en el apoyo, orientación, retroalimentación, estímulo y desarrollo de sus colaboradores.

3. Proyección corporativa: cuánto de la organización está orientada en la implementación de normas, procedimientos que posibiliten proyectar el futuro de la organización, y de respuestas a las exigencias del medio y le brinden estabilidad al empleado en su labor.

4. Administración del trabajo: cuánto de la organización está orientada en la implementación de procedimientos que permiten conocer, organizar, planear y evaluar las responsabilidades inherentes de los empleados de la organización.

5. Condiciones de trabajo: cuánto de la organización está orientada en poseer las condiciones y los recursos para que los empleados puedan realizar competentemente su trabajo.

6. Retribuciones y beneficios: cuánto de la organización está orientada en brindar las condiciones al trabajador, manifestadas en remuneraciones, incentivos y beneficios especiales comparadas con su rol y con el mercado

laboral.

7. Desarrollo integral del recurso humano: cuánto de la organización está orientada en establecer las políticas que posibilitan el desarrollo personal y profesional a partir de lo que los empleados obtienen en su permanencia en la institución.

8. Ambiente social de trabajo: cuánto de la organización está orientada en fomentar la armonía en las interacciones sociales del personal, observadas en la cordialidad, respeto y colaboración entre los empleados de la organización.

9. Pertenencia: cuánto de la organización está orientada en generar compromiso, lealtad, participación e identificación de los empleados para con la institución.

10. Servicio al cliente: cuánto de la organización está orientada en brindar un buen servicio al cliente externo, manifestado en la respuesta a sus necesidades, requerimientos y ser competitivos con la demanda y la calidad con respecto a la competencia.

#### Variable

La variable de este estudio es la Satisfacción Laboral, la cual se define como los sentimientos de agrado o desagrado que desarrollan las personas frente a la combinación de diversos factores entre los cuales están: Estilo Administrativo Gerencial, Crecimiento Integral, Sentido de Pertenencia y Relaciones Grupales y Sociales, anotando que algunos de ellos hacen mayor contribución a la satisfacción integral que otros. Es así como el test de satisfacción laboral (TSL) constituido por 61 preguntas, en escala tipo Lickert con una puntuación de 1 a 5, midió el grado de Satisfacción Laboral del personal de las áreas técnica y administrativa de la Corporación Hogares Crea, desde cuatro factores principales:

1. El Estilo Administrativo Gerencial: indica las aptitudes personales, las cualidades, filosofía, capacidades, actitudes y tendencias de los altos

mandos puestos en práctica con sus subordinados en la comunicación jerárquica y la administración del trabajo.

2. Crecimiento Integral: considera la medida en que la organización está interesada en el establecimiento de políticas dentro de la organización que posibilitan la formación personal y profesional del empleado; la promoción a través de ascenso; el estímulo al personal; así como el desarrollo de la institución necesario para la competitividad.

3. Sentido de Pertenencia: indica la medida en que la organización está interesada en el compromiso, la lealtad, la participación y la identificación del personal hacia la organización.

4. Relaciones Grupales y Sociales: señala la medida en que la organización está interesada por las relaciones interpersonales existentes entre el trabajador con su jefe y compañeros de trabajo.

### Método

El diseño de investigación de este estudio es descriptivo. Estos estudios tal como lo afirma Batista y Hernández (1.988), permiten especificar las características importantes de personas, grupos o comunidades, que para el caso de la presente investigación corresponde a la variable satisfacción laboral del personal técnico y administrativo de la Corporación Hogares Crea de la ciudad de Bucaramanga.

### Participantes

La población evaluada estuvo compuesta por 7 empleados del área técnica y 3 del área administrativa, entre los que se encuentran 4 mujeres y 6 hombres, con edades que oscilan entre los 20 a los 40 años, con un grado de escolaridad básica secundaria hasta la superior y con una antigüedad en el cargo entre 1 a 10 años.

Las especificaciones de la población total se observan en la tabla 1

Tabla 1.

### Especificaciones de la población total

Institución	Área Técnica	Área Administrativa	Total
Hogares Crea	7	3	10

### Descripción del Instrumento

El Test de Satisfacción Laboral (TSL), se desarrolló teniendo como antecedente el cuestionario de Clima Organizacional y Satisfacción Laboral Visión 360° , del cual se analizaron los factores relevantes para el estudio y se crearon otros que se consideraron necesarios, teniendo en cuenta el diagnóstico de necesidades que se desarrolló en la Corporación Hogares Crea. Así mismo se tomó como referencia la connotación afectiva de Lawler (1973), quien considera la satisfacción laboral como un termino que describe actitudes u orientaciones afectivas por parte de las personas hacia el trabajo.

Para este estudio se midió la Satisfacción Laboral en las áreas técnica y administrativa de la Corporación Hogares Crea , por medio del Test de Satisfacción Laboral (TSL), constituido por las variables Estilo Administrativo Gerencial, Crecimiento Integral, Sentido de Pertenencia y Relaciones Grupales y Sociales, las cuales se midieron en un formato tipo Lickert con una puntuación de 1 a 5.

#### Ficha Técnica del Test de Satisfacción Laboral TSL

Título: Test de satisfacción laboral TSL.

Autor: Ana Barbosa, Marínela Escobar, Kendra Salas.

Administración: individual o colectiva.

Duración: 30 minutos aproximadamente.

Nivel mínimo de escolaridad: bachillerato.

Significación: Evaluación de cuatro factores a nivel de satisfacción laboral como son: Estilo administrativo gerencial, Crecimiento integral, Sentido de pertenencia, Relaciones grupales y sociales.

Tipo de escala: Lickert.

Edad: entre 18 a 50 años.

Genero: masculino y femenino.

Puntuaciones: las opciones de respuesta corresponden a la siguiente escala:

A: Totalmente insatisfecho.

B: Insatisfecho.

C: Ni satisfecho ni insatisfecho.

D: Satisfecho.

E: Totalmente satisfecho.

Reporte de puntuaciones: la calificación se define de acuerdo con la escala Lickert la cual se observa en la tabla 2.

Tabla 2

Escala de puntuación del TSL.

Escala	Puntuación
Totalmente insatisfecho	1
Insatisfecho	2
Ni satisfecho ni insatisfecho	3
Satisfecho	4
Totalmente satisfecho	5

Las escalas de calificación que se tuvieron en cuenta para conocer la respuesta expresada por el personal frente a los ítems del Test de Satisfacción Laboral (TSL) se pueden observar en la tabla 3.

Tabla 3.

Escala de respuesta utilizada en el TSL.

Escala	Significado	Calificación
A	Significa que las condiciones laborales actuales no llenan las expectativas del empleado.	Totalmente insatisfecho
B	Significa que algunas condiciones del ambiente laboral no llenan las expectativas del empleado.	Insatisfecho
C	Significa que el empleado no está seguro de las expectativas y aspiraciones que tiene.	Ni satisfecho, ni insatisfecho
D	Significa que ciertas condiciones laborales actuales se adaptan a las expectativas del trabajador.	Satisfecho
E	Significa que la mayor parte de las condiciones laborales actuales se ajustan a las expectativas del empleado.	Totalmente Satisfecho

Para definir el tipo de escala y la unidad de análisis, se estableció el procedimiento de escala tipo Lickert debido a que el Test esta conformado por afirmaciones y juicios sobre las cuales un individuo puede manifestar opiniones que van desde Totalmente Satisfecho a Totalmente Insatisfecho.

Finalmente, los datos obtenidos se analizaron en relación con los rangos de calificación de Muy agradable a Muy Desagradable, los cuales fueron estructurados mediante una escala de razón, la cual mide las actitudes del personal frente a los diferentes factores de satisfacción laboral.

Tomando como referencia a Escalante (1983), esta es una escala de razón compuesta por opiniones que van desde muy agradable (4.0-4.9) a muy desagradable (1.0 -1.9). Estos rangos se obtuvieron mediante la siguiente fórmula:

$$R = 5.0 - 1.0 = 4$$

donde

R = Rango

Esto indica que el rango es igual al puntaje máximo que es 5.0 menos el puntaje mínimo que es 1.0. Permitiendo así, que esta escala de razón quedara compuesta por 4 intervalos de igual amplitud, mediante la siguiente fórmula:

$$i = \frac{4 + 0.1}{4} = 1$$

En donde:

I= amplitud.

$$1.0 - 1.9 = 1$$

$$2.0 - 2.9 = 1$$

$$3.0 - 3.9 = 1$$

$$4.0 - 4.9 = 1$$

Para medir una escala de razón, según Escalante (1983), se utiliza la media aritmética:

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{N}$$

"N"

En donde:

EX : sumatoria de respuestas.

X Valbr obtenido de cada respuesta.

N : número de ítems.

Mediante esta fórmula se obtuvieron los resultados expresados en promedios de cada uno de los factores del Test de Satisfacción Laboral (TSL).

En la tabla 4 se observa la distribución de los rangos de calificación utilizados en el TSL.

Tabla 4.

Rangos de calificación para los resultados del TSL.

Opinión	Rangos	Descripción
Muy satisfactorio	4.0 a 4.9	Significa que las condiciones de satisfacción laboral son óptimas, el ideal es que continúen en esta forma.
Satisfactorio	3.0 a 3.9	Significa que las condiciones de satisfacción laboral son buenas, pero podrían mejorar.
Insatisfactorio	2.0 a 2.9	Significa que las condiciones de satisfacción laboral no son convenientes y necesitan cambiar.
Muy Insatisfactorio	1.0 a 1.9	Significa que las condiciones de satisfacción laboral son muy inconvenientes y por lo tanto necesitan cambios radicales.

Con relación a la estructura definitiva del instrumento, la tabla 5 evidencia el ordenamiento por factores, subfactores e ítems del Test de Satisfacción Laboral (TSL).

Tabla 5

Diseño final del Test de Satisfacción Laboral (TSL).

Factores	Subfactores	Items
1.Estilo Administrativo Gerencial (37 ítems).	Comunicación Jerárquica 18 ítems (32%).	1,2,3,4,5,6,7,8,10,16,17,21, 22,23,25,28,29,31.
	Administración del Trabajo 19 ítems (33%).	9,20,24,33,34,36,40,41,42, 43,44,46,48,49,51,52,55,56, 47.
2.Crecimiento Integral (8 ítems).	Ascensos 2 ítems (3%).	38,58.
	Estimulación dei Personal 2 ítems (3%).	54,59.
	Competitividad a nivel interno 1 ítem(1%).	57.
	Competitividad en el mercado laboral 2 ítems (2%).	14,27.
	Tecnología competitiva 1 ítem (1%).	32.
3.Sentido de Pertenenencia (7 ítems).	Identificación 3 Ítems (4%).	35,39,53.
	Compromiso 3 ítems (4%).	12,50,60.
	Estabilidad Laboral 1 ítem (1%).	26.
4.Relaciones Grupales y Sociales (9 ítems).	Relaciones Grupales 8 ítems (15%).	11,13,15,18,19,30,37,61.
	Relaciones Sociales 1 ítem (1%).	45.

### Procedimiento

Para realizar la investigación se llevaron a cabo las siguientes etapas:

1. Inicio: se revisó la literatura concerniente al tema de satisfacción laboral. Se identificó la población objetivo para el estudio y a su vez se definió el problema de investigación.

2. Construcción del Instrumento: se estableció el marco conceptual de la investigación y se diseñó el primer plan de prueba del Test Satisfacción Laboral (TSL), el cual fue sometido al proceso de validación de contenido, con el fin de evaluar la efectividad de la prueba para el estudio de la satisfacción laboral. Dentro de este proceso de validación se contó con la asesoría en calidad de jueces de los psicólogos Edgar Gerardo Alejo Castillo docente de la Facultad de Psicología de la Universidad Autónoma de Bucaramanga, Raúl Jaimes Hernández, Director del Programa de Psicología de la Universidad Pontificia Bolivariana y el estadista Carlos Saúl Pérez Albarracín docente de la Facultad de Psicología de la Universidad Autónoma de Bucaramanga, a quienes se les presentó un plan de prueba inicial conformado por 98 ítems, con el propósito de conocer si los expertos en la materia estaban de acuerdo en que la prueba funcionaba como una medida de actitud de los trabajadores frente a los factores de satisfacción laboral como el Estilo Administrativo Gerencial, el Crecimiento Integral, el Sentido de Pertenencia y las Relaciones Grupales y Sociales. Los expertos realizaron los juicios pertinentes sobre que reactivos se debían cambiar o eliminar teniendo en cuenta el análisis cualitativo de la redacción de los ítems y que midieran lo que tenían que medir. De esta manera, se reestructuró el cuestionario quedando conformado por 86 ítems el cual fue utilizado en la aplicación de la prueba piloto.

3. Pilotaje de la prueba: se solicitó autorización a los directivos de la empresa de Extrusión Extrucol, con el fin de realizar un pilotaje con el Test de Satisfacción Laboral (TSL)- La población objetivo estuvo compuesta por 11 hombres y 9 mujeres empleados de la empresa de Extrusión Extrucol, con

edades entre los 20 y 40 años, con grado de escolaridad básica secundaria hasta la superior y un nivel de antigüedad de 1 a más de 10 años y a los cuales anteriormente se les había aplicado el cuestionario de Clima Organizacional y Satisfacción Laboral Visión 360°.

Luego de efectuar el pilotaje, se realizó un análisis cualitativo con el fin de descartar los ítems que generaron dificultad a los sujetos en el momento de contestar el Test (TSL). De acuerdo con las apreciaciones expresadas por los sujetos evaluados, durante el proceso de aplicación del Test (TSL), y por las preguntas sin contestar encontradas, se analizaron nuevamente los ítems y se descartaron los que causaron mayor confusión. Seguidamente se procesaron los resultados obtenidos en la aplicación de la prueba piloto, con el fin de determinar la confiabilidad del Test (TSL) por medio del coeficiente de confiabilidad Alpha de Cronbach, el cual se calculo en primer lugar a la prueba total, en segundo lugar a los factores y en tercer lugar a los subfactores midiendo así la consistencia interna o la homogeneidad de cada uno de ellos; este coeficiente de Alpha de Cronbach, consiste en encontrar la varianza de todas la puntuaciones individuales de cada reactivo y sumar la varianza de todos lo reactivos. La formula utilizada para hallar el coeficiente de Cronbach es:

$$r_{tt} = \frac{n \times DE^2 - E(Det^2)}{n-1} \div DE^2$$

En donde:

- E : sumatoria de respuestas
- n : número de ítems
- DE : desviación estándar de la puntuación total de la prueba
- E(Det<sup>2</sup>) : suma de las varianzas de las puntuaciones del reactivo.

Para interpretar los resultados del coeficiente de confiabilidad Alpha de Cronbach se tomaron como base los rangos que se presentan en la tabla 6.

Tabla 6

Rangos de calificación del Alpha de Cronbach

Grado de confiabilidad	Rango	Descripción
Muy alta	0.90 a 0.100	Señala un muy alto índice de homogeneidad y consistencia interna entre los ítems.
Alta	0.70 a 0.89	Indica una alta consistencia interna entre cada uno de los ítems.
Moderada	0.50 a 0.69	Denota una mediana homogeneidad entre los ítems que conforman el instrumento.

Posteriormente se realizó el proceso de validez de constructo entre los factores en común del cuestionario de clima y satisfacción laboral visión 360° y el TSL, por medio de la fórmula de cálculo del coeficiente de correlación de Pearson, la cual señala hasta donde dos cosas están relacionadas es decir, hasta donde las variaciones en la una acompañan las variaciones en la otra.

La fórmula del coeficiente de correlación de Pearson se presenta a

Continuación:

$$r_{xy} = \frac{\sum Z_x Y}{N S_x S_y}$$

Donde:

$r_{xy}$  : correlación entre X y Y

X : desviación de una puntuación X respecto de la medida de las puntuaciones X.

- $Y$  : desviación de una  $Y$  correspondiente respecto de la media de las puntuaciones  $Y$ .
- $E_{xy}$  : suma de todos los productos de las desviaciones, cada desviación  $x$  multiplicada por la correspondiente desviación  $y$ .
- $S_x$  y  $S_y$  : desviaciones típicas de las distribuciones muestrales de las puntuaciones  $x$  y  $y$ .

Los pasos que se siguen para realizar la correlación fueron los siguientes:

Paso 1: Hacer la lista en columnas paralelas de las puntuaciones  $X$  y  $Y$ , asegurándose que las puntuaciones correspondientes vayan juntas.

Paso 2: Determinar las dos medias,  $X$  y  $Y$ .

Paso 3: Determinar para cada par de puntuaciones las dos desviaciones  $x$  y  $y$ . Comprobarlas averiguando sus sumas algebraicas, que deben ser nulas.

Paso 4: Elevar al cuadrado todas las desviaciones y anotarlas en dos columnas para calcular  $S_x$  y  $S_y$ .

Paso 5: Sumar los cuadrados de los dos conjuntos de desviaciones para obtener  $E_x^2$  y  $E_y^2$

Paso 6: Con estos valores se calculó  $S_x$  y  $S_y$

Paso 7: hallar el producto  $xy$  para cada factor en común.

Paso 8: interpretar los valores de correlación según el coeficiente de Pearson, teniendo en cuenta la siguiente clasificación empírica de sus magnitudes para valores positivos la cual se observa en la tabla 7.

Tabla 7

Valores del Coeficiente de Correlación de Pearson

Valor del Coeficiente de Correlación	Interpretación según Coeficiente de Correlación	Medida a Tomar
0-0.4	Baja relación directa entre factores	AJ haber poca validez en el TSL para ese factor, se debe considerar analizar y cambiar las preguntas referentes a ese subfactor dentro del instrumento de investigación, dado que están presentando gran discrepancia con respecto al test Visión 360°, el cual es aceptado como de gran eficiencia.
0.5-0.8	Mediana relación directa entre factores	Existe considerable fuerza de relación entre los subfactores en común para ambas pruebas, lo que significa que se puede mejorar la eficiencia del test TSL según la eficiencia que el investigador demande del instrumento, modificando a discreción las preguntas de dicho instrumento relacionadas con el subfactor en estudio.
0.9-1	Alta correlación directa entre factores	Se asume una relevante fuerza de relación entre la dupla de subfactores en común, que permite seguir admitiendo las preguntas relacionadas con el subfactor de estudio dentro del instrumento TSL.

Los resultados obtenidos en los procesos de validez y confiabilidad del Test de Satisfacción Laboral (TSL), conllevaron a que este quedara conformado por 61 ítems.

4. Aplicación del Instrumento: se informó a la Corporación Hogares Crea sobre la aplicación del instrumento, con el fin de solicitar la colaboración y permisos necesarios para el desarrollo del estudio; seguidamente, se solicitó el listado del personal perteneciente a la institución; y finalmente, se aplicó el Test TSL con un tiempo de duración de 30 minutos aproximadamente.

5. Tabulación: para la fase de tabulación de los datos proporcionados por el personal de la institución, se utilizó la fórmula estadística (media aritmética), con el fin de presentar los resultados en promedios para cada subfactor. Seguidamente se construyeron tablas y gráficas distribuidas en promedios para cada subfactor evaluado. De igual manera se utilizaron cálculos matemáticos (suma, división y multiplicación), para la tabulación de los datos sociodemográficos, los cuales se presentaron por medio de gráficas distribuidas porcentualmente.

6. Análisis y discusión: el análisis y discusión de resultados está organizado según los objetivos planteados al inicio de la investigación. Se empieza con el análisis de las características sociodemográficas y se continúa con los resultados de los factores según la escala del grado de satisfacción señalada anteriormente.

## Resultados

La presentación de resultados se realiza en dos apartados: el primer apartado, muestra los resultados de la construcción del Test de Satisfacción Laboral (TSL) y el segundo apartado, presenta los resultados obtenidos en la evaluación de los factores del Test de Satisfacción Laboral en la población objeto de estudio: Corporación Hogares Crea.

### Resultados del Test de Satisfacción Laboral (TSL)

El Test de Satisfacción Laboral (TSL) fue sometido a los procesos de validez y confiabilidad los cuales se presentan a continuación:

#### Validez de Contenido del Test de Satisfacción Laboral (TSL)

De acuerdo con el criterio de los jueces, se procedió realizar las siguientes modificaciones en el plan de prueba inicial conformado por 98 ítems:

- La definición de los factores y subfactores se modificó en forma más clara y sucinta.
- La forma de redacción de los ítems se cambió con el fin de que la persona se apropiara de la pregunta que se le estaba formulando.
- El factor remuneración y beneficios fue eliminado en su totalidad ya que este aspecto trabajaba expectativas que podían desvirtuar la realidad de la satisfacción laboral.

Se eliminaron los ítems que en su opinión no medían lo que tenían que medir a saber: 8,20,58,60,65,69,71,77,82,87,95,96; conllevando a que el test quedara conformado por 86 ítems.

Así mismo se descartaron aquellos ítems que generaron confusión de acuerdo a las apreciaciones de los sujetos evaluados durante la prueba piloto. Dichos ítems son los siguientes:

1,5,8,9,11,15,16,19,21,22,25,28,33,34,40,51,53,58,64,69,73,76,77,79,86.

Confiabilidad del Test de Satisfacción Laboral (TSL)

Para el proceso de confiabilidad de los factores y subfactores del test de satisfacción laboral se aceptaron los puntajes del alpha de Cronbach superiores a 0.5. Se calculo en primer lugar la confiabilidad a la prueba total, en segundo lugar a los factores y en tercer lugar a los subfactores, midiendo así la consistencia interna o la homogeneidad de cada uno de ellos.

Confiabilidad de la Prueba Total:

El Alpha de Cronbach hallado para el Test de satisfacción Laboral (TSL) fue de 0.96, lo cual indica que la prueba es lo suficientemente confiable para medir aquello para lo que se creo.

Confiabilidad de los Factores:

Los puntajes del Alpha de Cronbach de los Factores del Test de Satisfacción Laboral (TSL) se presentan en la tabla 8.

Tabla 8.

Confiabilidad de los Factores del TSL

Factores	Alpha de Cronbach
Estilo Administrativo Gerencial	0.92
Crecimiento Integral	0.68
Sentido de Pertenencia	0.87
Relaciones Grupales y Sociales	0.82

En cuanto al factor Crecimiento Integral se encontró una confiabilidad de 0.68, señalando que existe una homogeneidad o consistencia interna moderada entre los ítems.

El factor Sentido de Pertenencia con un 0.87 y las Relaciones Grupales y Sociales con un 0.82 señalan una homogeneidad o consistencia interna alta entre los ítems.

El Estilo Administrativo Gerencial presenta una confiabilidad de 0.92, evidenciando una homogeneidad o correlación muy alta entre los ítems.

Los puntajes del Alpha de Cronbach de los subfactores del Test de Satisfacción Laboral (TSL) se presentan en la tabla 9:

Tabla 9

Confiabilidad de los subfactores del TSL

Subfactores	Alpha de Cronbach
Comunicación Jerárquica	0.88
Administración del Trabajo	0.87
Ascenso	0.66
Estimulación del Personal	0.86
Competitividad a Nivel Interno	0.75
Tecnología Competitiva	0.73
Competitividad en el Mercado	0.75
Identificación	0.76
Compromiso	0.84
Estabilidad Laboral	0.69
Relaciones Grupales	0.76
Relaciones Sociales	0.65

En cuanto a los subfactores Comunicación Jerárquica (0.88), Administración del Trabajo (0.87), Estimulación del Personal (0.86), Competitividad a Nivel Interno (0.75), Tecnología Competitiva (0.73), Competitividad en el Mercado (0.75), Identificación (0.76), Compromiso (0.84) y Relaciones Grupales (0.76), señalando un alto índice de homogeneidad entre los ítems de cada uno de los subfactores anteriormente mencionados.

Por otra parte el Ascenso (0.66), la Estabilidad Laboral (0.69) y las Relaciones Sociales (0.65), evidencian un índice de homogeneidad o consistencia Interna moderada entre los ítems.

De esta manera se comprobó que el Test de Satisfacción Laboral (TSL) tiene valor, ya que mide varios factores de satisfacción laboral en forma consistente y confiable.

#### Validez de Constructo del Test de Satisfacción Laboral (TSL)

Los resultados encontrados en la aplicación del coeficiente de correlación de Pearson se presentan por medio de la siguiente matriz, donde los subfactores del Cuestionario de Clima y Satisfacción Laboral Visión 360° están ubicados en la primera columna y los factores del Test de Satisfacción Laboral (TSL) en la primera fila.

Tabla 10

#### Correlaciones entre los Subfactores del TSL y Visión 360°

	CJ	ÁT	EP	ÍD	CM	RG	RS
CG	<b>0.57</b>	0.44	0.38	0.33	0.38	0.25	0.21
ADT	0.65	<b>0.87</b>	0.53	0.71	0.69	0.53	0.54
DP	0.27	0.47	<b>0.65</b>	0.46	0.29	0.03	0.08
IDE	0.66	0.77	0.72	<b>0.71</b>	0.52	0.33	0.33
COM	0.67	0.58	0.61	0.60	<b>0.55</b>	0.51	-0.01
RG	0.14	0.14	0.00	0.19	0.04	<b>0.58</b>	-0.01
RS	0.34	0.29	0.20	0.28	0.18	0.03	<b>0.70</b>

En la tabla 10, se observan resaltadas las correlaciones encontradas entre los subfactores del TSL: Comunicación Jerárquica (CJ), Administración del Trabajo (AT), Estimulación del Personal (EP), Identificación (ID), Compromiso (CM), Relaciones Grupales (RG) y Relaciones Sociales (RS) y los subfactores del Cuestionario de Clima y Satisfacción Laboral Visión 360°: Comunicación Gerencial (CG), Administración del trabajo (ADT), Desarrollo Personal (DP), identificación (ID), Compromiso (COM), Relaciones Grupales (RG) y Relaciones sociales (RS), los cuales miden la misma cualidad.

Del resultado de los coeficientes de correlación de Pearson, se concluye que la fuerza de interrelación de los subfactores correspondientes a Comunicación Gerencial y la Comunicación Jerárquica (57.03%) es mediana, e indica que los subfactores miden medianamente las mismas cualidades

La Administración del Trabajo para el test Visión y el test TSL tienen una mediana correlación (87.38%) y por lo tanto la eficiencia del instrumento TSL en lo referente a dicho subfactor es satisfactoria.

El subfactor de Desarrollo Personal del test Visión y el subfactor denominado como Estimulación del Personal para el test TSL, presentan una fuerza de relación mediana (65.67%), esto hace que el subfactor Estimulación del Personal sea suficientemente eficiente.

La Identificación como subfactor del test TSL presenta un valor de correlación del 71.27% respecto al subfactor denominado igualmente como Identificación en el test Visión, esto hace eficiente el instrumento del test TSL con relación a dicho subfactor.

El subfactor Compromiso del test TSL presenta una correlación del 55.46% con respecto a su homónimo subfactor en el test Visión, y esto también agrega eficiencia a la prueba TSL, al considerar mediana dicha correlación.

El subfactor Relaciones Grupales en ambos test, presentan una correlación del 58.19%. Esto indica una mediana fuerza de relación entre

subfactores, pero que le permite al instrumento TSL ser suficientemente adecuado para el estudio.

Los subfactores denominados Relaciones Sociales, que pretenden medir dicha cualidad en ambas pruebas, se interrelacionan de manera relevante (70.42%) y miden en gran parte las mismas cualidades.

Se justifica así el empleo de los subfactores definidos en el test TSL y se confirma la eficiencia de la prueba.

Resultados obtenidos en los factores de Satisfacción Laboral  
presentes en el personal técnico y administrativo  
de la Corporación Hogares Crea

La presentación de resultados se realizó por medio de tablas y gráficas que permitieron hacer un análisis descriptivo de la Corporación Hogares Crea, teniendo en cuenta el siguiente orden:

a) Datos sociodemográficos en cuanto a área, género, edad, estado civil, antigüedad y nivel educativo discriminados en el área técnica y administrativa.

b) Análisis de los factores de satisfacción con respecto a las áreas técnica y administrativa, donde se tendrán en cuenta los promedios arrojados por cada ítem que integra el test de satisfacción laboral (TSL).

En primera instancia, se presentan los cuatro Factores Generales Estilo Administrativo Gerencial, Crecimiento Integral, Sentido de Pertenencia y Relaciones Grupales y Sociales. Seguidamente, se observan las gráficas de los factores.

El factor Estilo Administrativo Gerencial constituido por los subfactores Comunicación Jerárquica y Administración del Trabajo, cada uno de ellos se analiza con sus respectivos componentes.

El subfactor Comunicación Jerárquica se encuentra constituido por la Congruencia en Actuaciones, Delegación de Responsabilidades, Conocimiento de Políticas y Normas, Información sobre Cambios,

Orientación y Relación entre Jefe y empleado y el subfactor Administración del Trabajo que está conformado por los componentes Aprendizaje Organizacional, Seguimiento Laboral, Organización del Tiempo, Ambiente Físico del Trabajo, Recurso Técnico y Variedad de Tareas.

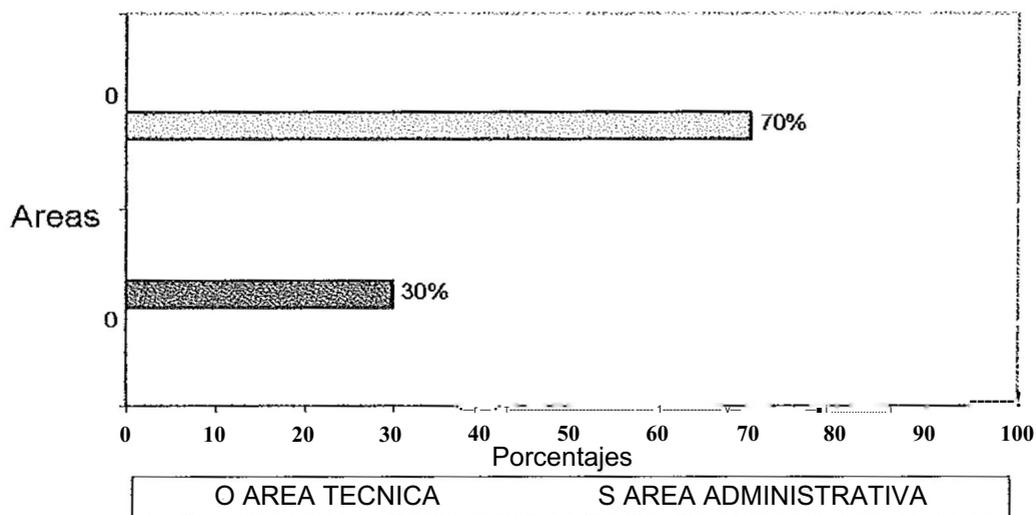
El factor Crecimiento Integral compuesto por los subfactores: Ascenso, Estimulación del Personal, Mercado Laboral, Tecnología y Nivel Interno.

El factor Sentido de Pertenencia integrado por los subfactores: Identificación, Compromiso y Estabilidad Laboral.

Por último, el factor Relaciones Grupales y Sociales estructurado por el subfactor Relaciones Grupales, integrado por los componentes Comunicación Interpersonal y Trabajo en Equipo y el subfactor Relaciones Sociales constituido por el componente Servicio al Cliente.

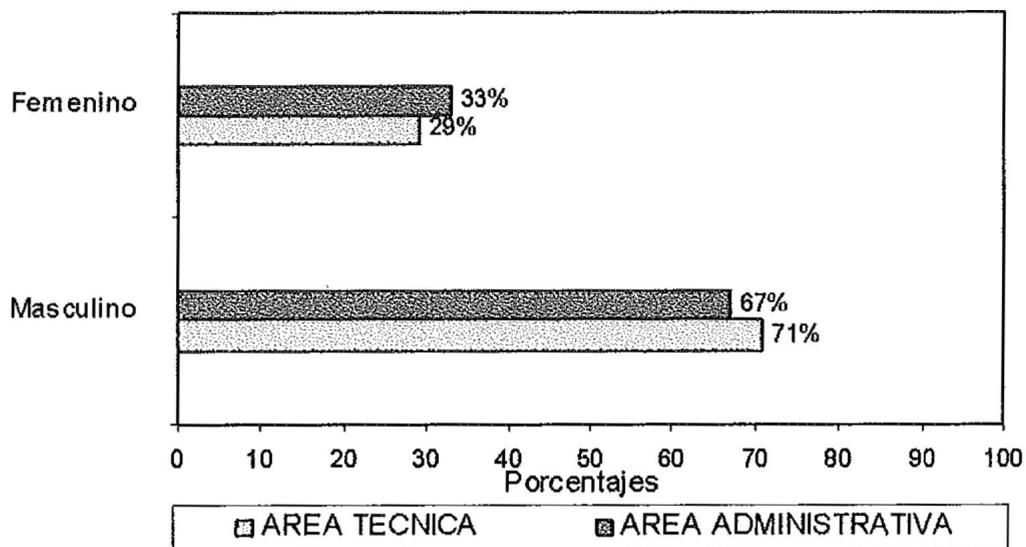
### Resultados Sociodemográficos

A continuación, se describen y analizan los factores sociodemográficos de los empleados de las áreas técnica y administrativa de la Corporación Hogares Crea.



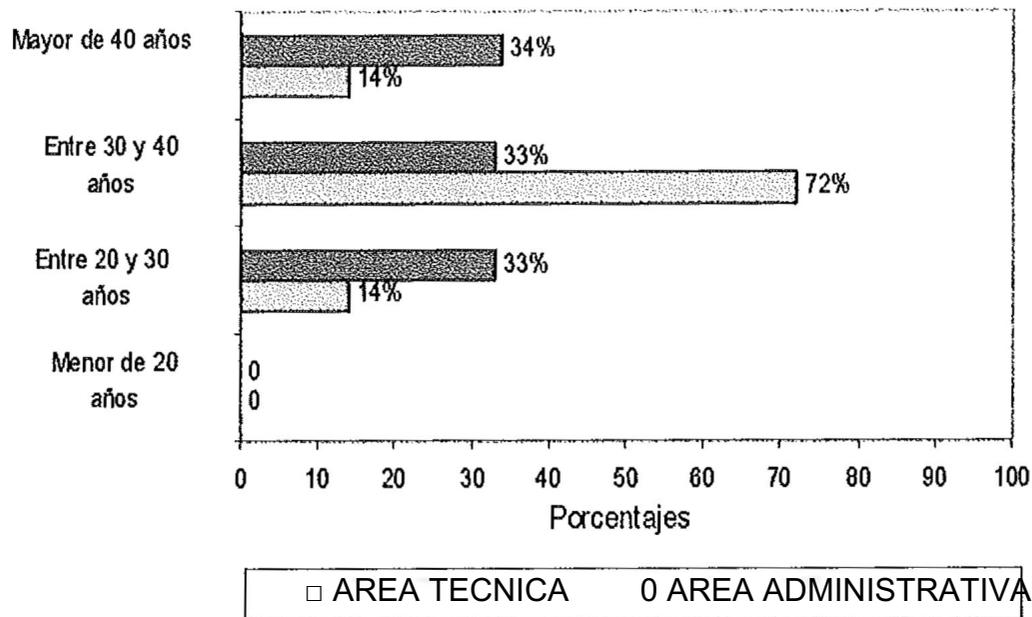
**Figura 1** Descripción de las áreas en las que se ubican los empleados de la Corporación Hogares Crea.

La figura 1 indica que el 70% de los empleados pertenecen al área técnica y el 30% se ubican en el área administrativa, esto señala que la institución esta más enfocada hacia la labor de resocialización que se realiza con los jóvenes. Con base en lo anterior, y partiendo del punto de vista de Koontz (1999) la estructura organizacional de esta institución hace posible que sus directivos organicen, planifiquen y controlen las tarea y funciones de cada área, facilitando el cumplimiento de metas y la toma de decisiones en las diferentes actividades institucionales.



**Figura 2** Descripción del género de los empleados técnicos y administrativos

La figura 2 indica que en el área técnica el 71% pertenece al género masculino y el 29% de la población está integrada por el género femenino; por otra parte, el área administrativa presenta un 67% en el género masculino y un 33% por ciento está conformado por el género femenino. Cabe resaltar que en esta institución no existe ningún criterio específico estipulado en él proceso de selección para la escogencia del personal masculino.



**Figura 3** Descripción de la edad de los empleados técnicos y administrativos.

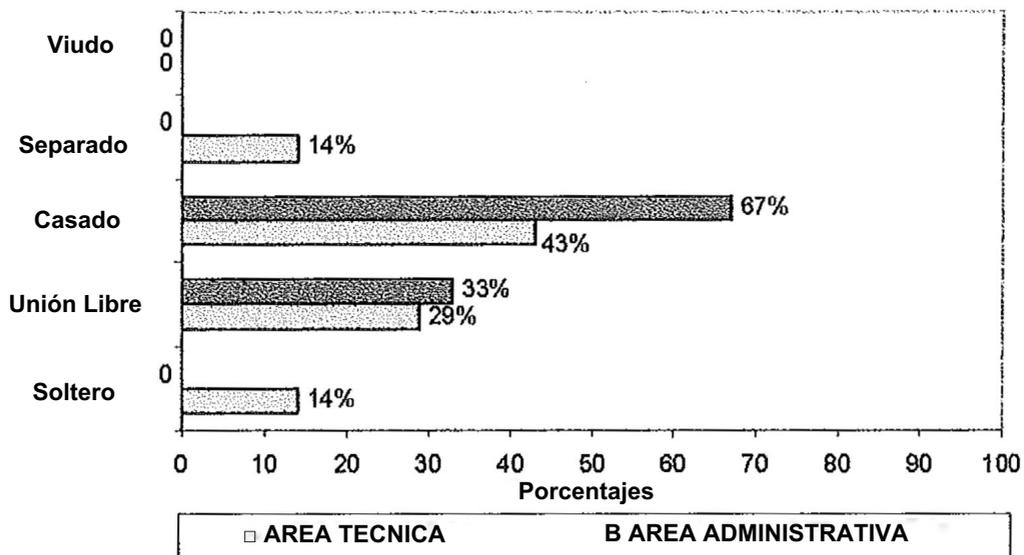
En la figura 3, se observa que en el área técnica el 72% de la población se ubica en el rango de edades de 30 a 40 años esta etapa de la vida enfocada hacia el logro de la autorrealización a nivel social, familiar y laboral; en segundo lugar se encuentra en igual porcentaje la población que tiene entre 20 y 30 años (14%), y la que posee mas de 40 años (14%). En esta área no se presentan menores de 20 años.

Por otro lado, en el área administrativa se destaca un 34% en el rango de los mayores de 40 años. Seguidamente se presenta una igualdad de porcentaje en la población con edades entre los 20 y 30 años (33%) y 30 y 40 años (33%). La etapa de 20 y 30 años, según Papalia (1993), es el periodo en el cual el individuo se encuentra en el proceso de toma decisiones, las cuales afectaran su vida a nivel personal, familiar y profesional. Mientras que la etapa de 30 a 40 años corresponde a la etapa de la vida que se caracteriza por la consecución de la autorrealización, en el

ámbito social, familiar y laboral, y en el rango de los menores de 20 años no se encuentra personal en esta área.

Conforme a Jaramillo (1981), la edad de las personas influye en el desempeño del trabajo, pues dependiendo de la edad se poseen diferentes costumbres, reacciones, estilo de vida, personalidad, efectividad en el trabajo, etc. Lo cual es importante dentro del desempeño del trabajo, y por ende en la satisfacción laboral.

Es así como de acuerdo con Jaramillo (1981), las personas de mayores de edad poseen más experiencia en su campo laboral y una alta responsabilidad debido a las diferentes obligaciones familiares que debe cumplir.

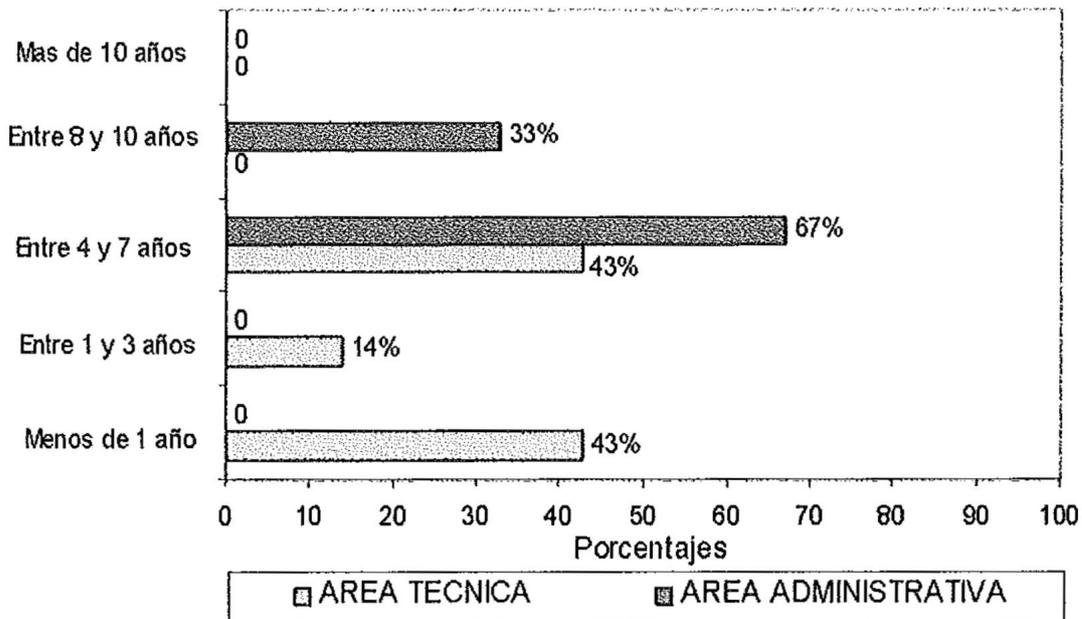


**Figura 4** Especificación del estado civil de los empleados técnicos y administrativos.

En la figura 4 se observa que en el área técnica, se halla un 43% de personas que son casadas, seguidamente se sitúan los que viven en unión libre (29%) y finalmente se destacan en igual porcentaje las personas solteras (14%) y separadas (14%). En esta área no se presentan personas viudas.

De otro lado, en el área administrativa el 67% de los empleados son casados, en segundo lugar se encuentran los que viven en unión libre (33%). No se presentan personas solteras, viudos o separados.

Con relación a lo anterior, Garrison y Muchinsky (1981), ratifican que los empleados casados faltan menos, tienen menor rotación y están más satisfechos con su trabajo ya que el cumplimiento de los roles laboral y familiar exige mayor responsabilidad y dedicación en todas las actividades que realicen.



**Figura 5** Especificación de la antigüedad de los empleados técnicos y administrativos.

La figura 5 indica que en el área técnica se encuentran en igual porcentaje los empleados que tienen una antigüedad entre 4 y 7 años (43%) y menos de un año (43%), y en último lugar se encuentran los que llevan entre 1 y 3 años (14%). En esta área no se hallan empleados con características de más de 10 años ni de 8 a 10 años.

El nivel de antigüedad en los trabajadores, revela la estabilidad laboral ofrecida por la organización y la experiencia en el cargo que poseen los empleados.

En el área administrativa se revela que un 67% de la población lleva entre 4 y 7 años. Por último, se detalla un 33% de empleados que llevan entre 8 y 10 años laborando en la institución. En esta área no existe personal presente en los rangos de antigüedad entre 1 y 3 años y mas de 10 años.

Según Flippo (1978) la seguridad laboral ofrecida por la organización, permite que los empleados en este caso principalmente del área administrativa permanezcan en ella y se presenten bajos índices de rotación.

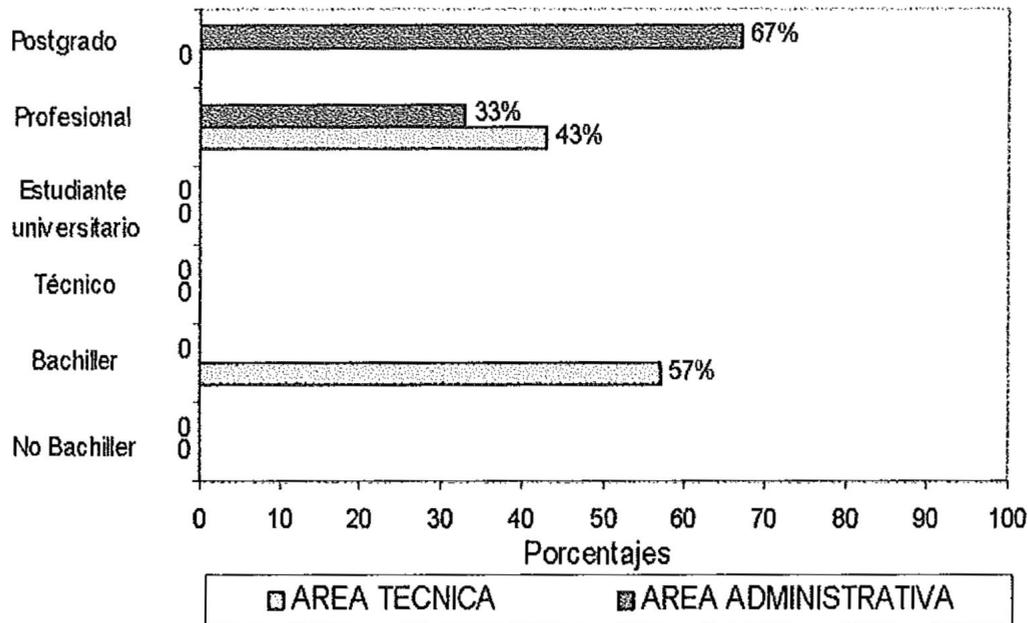


Figura 6 Especificación del nivel educativo de los empleados técnicos y administrativos.

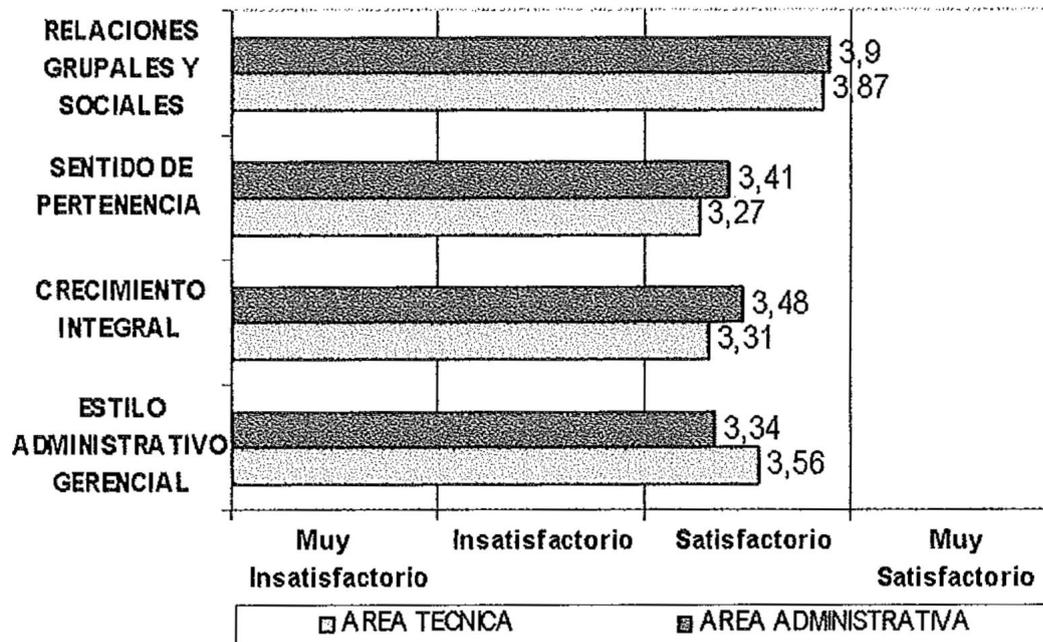
La figura 6 destaca que en el área técnica se presenta un 57% de los empleados que poseen título de bachiller y un 43% para los que son profesionales; en esta área no se manifiesta personal en la categoría de no bachiller, técnico, estudiante universitario, o con título de post grado.

Por otra parte, en el área administrativa, el 67% del personal posee título de postgrado, y finalmente se halla un 33% de personas que son profesionales. En esta área no existen personas con la característica de bachiller, no bachiller, técnicos, ni estudiantes universitarios.

De acuerdo con la afirmación de Duque (1986), la educación beneficia a la empresa, debido a que hace posible aumentar el nivel cultural e intelectual de la organización, e igualmente, contribuye a la eficaz realización de la labor, situación observada principalmente en el área administrativa.

En general los datos hallados en el personal de la institución, permiten presentar un perfil de las características sociodemográficas de las áreas técnica y administrativa.

A continuación, se presentan y analizan los resultados de los factores generales de satisfacción laboral y posteriormente se describen y analizan los subfactores que los componen.



**Figura 7** Descripción y análisis de los Factores Generales de satisfacción laboral presentes en los empleados técnicos y administrativos.

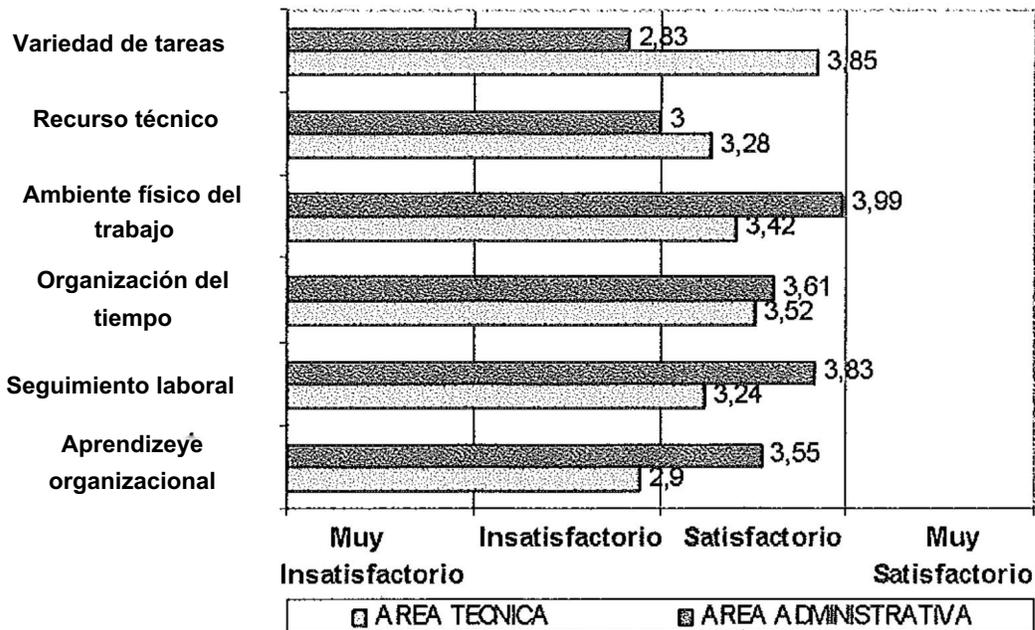
Según los resultados presentes en la figura 7 en el área técnica se ubicaron dentro de una opinión satisfactoria las Relaciones Grupales y Sociales (3.87), el Estilo Administrativo Gerencial (3.56), el Crecimiento Integral (3.31) y el Sentido de Pertenencia (3.27).

En el área administrativa se ubicaron en una opinión satisfactoria las Relaciones Grupales y Sociales (3.9), el Crecimiento Integral (3.48), el Sentido de Pertenencia (3.41) y por último, el Estilo Administrativo Gerencial (3.34),

Se puede observar que el puntaje más alto dentro de las dos áreas pertenece al factor Relaciones Grupales y Sociales, indicando que son satisfactorias las relaciones interpersonales entre el personal que labora en la institución, beneficiando así el ambiente organizacional. Por otra parte se aprecia en la misma gráfica, que el puntaje más bajo para el área técnica es para el factor Sentido de Pertenencia, afectando la identificación y el compromiso por parte de los empleados hacia la institución. Por el contrario en el área administrativa se presenta un puntaje bajo para el factor Estilo Administrativo Gerencial demostrando fallas en las técnicas de comunicación utilizadas dentro de la institución.

El análisis de cada uno de los subfactores se realiza a continuación teniendo en cuenta los componentes que lo integran.

Como se observa en la figura 8, el Factor estilo Administrativo Gerencial constituido por el subfactor administración del trabajo involucra los aspectos aprendizaje organizacional, seguimiento laboral, organización del tiempo, ambiente físico del trabajo, recurso técnico y variedad de tareas, los cuales serán analizados teniendo en cuenta los resultados presentes en el apéndice B



**Figura 8** Descripción y análisis del Factor Estilo Administrativo Gerencial: Administración del trabajo, presente en los empleados técnicos y administrativos.

Según la figura 8, el componente aprendizaje organizacional (ver apéndice B1) en el área técnica con un 2.9 se localiza en una opinión insatisfactoria, lo que señala que el personal perteneciente a esta área no está satisfecho con la clase de inducciones que se realizan en la organización y con el crecimiento personal que se obtiene mediante las capacitaciones que se realizan en esta.

El área administrativa con un 3.55, se ubica en una opinión satisfactoria, lo cual sugiere que el personal siente agrado con las capacitaciones que se realizan en la corporación, las cuales les permite obtener un crecimiento a nivel personal e intelectual.

En cuanto al seguimiento laboral (ver apéndice B2) en el área técnica con un 3.24 se halla en una opinión satisfactoria, lo cual sugiere que los trabajadores perciben de manera positiva el proceso de control, el sistema de

evaluación llevado a cabo por la organización y la planeación de la forma en que se debe realizar el trabajo.

El área administrativa con 3.83, se halla en una opinión satisfactoria, indicando que la organización se interesa por ejecutar un óptimo proceso de control que contribuya al mejoramiento de la realización de la labor.

En lo referente a la organización del tiempo (ver apéndice B3 ) en el área técnica se encuentra con un promedio de 3.52, lo cual permite concluir que el personal se siente satisfecho con el ritmo de trabajo de la institución, en el cual se ofrecen espacios de descanso y esparcimiento.

Por su parte el área administrativa con un promedio de 3.61, se sitúa en una opinión satisfactoria, revelando que los empleados se encuentran a gusto con el ritmo de trabajo llevado a cabo por la organización, debido a que permite dentro de las horas laborales, espacios de descanso para realizar actividades ajenas a la labor sin llegarse a presentar exceso de trabajo.

Con relación al ambiente físico del trabajo (ver apéndice B4) para el área técnica con 3.42 y administrativa con 3.99, se halla en una opinión satisfactoria, denotando la satisfacción en el personal con respecto a la ventilación y el nivel de ruido existente dentro de su área laboral.

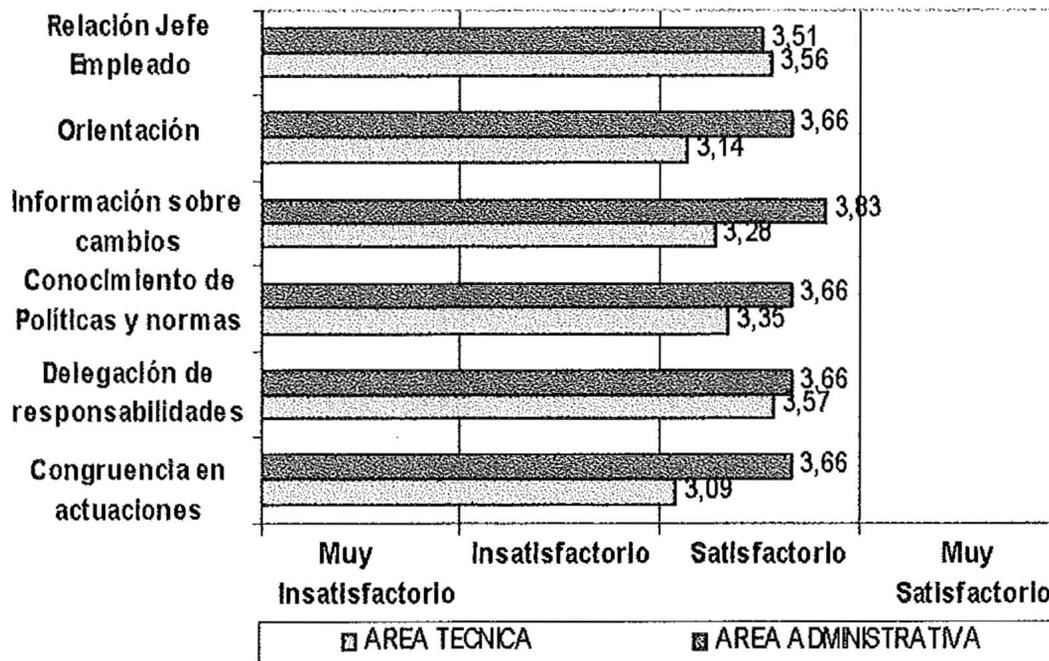
El recurso técnico, (ver apéndice B5) se localiza en el área técnica con 3.28 y administrativa con 3, en una opinión satisfactoria, con relación a las herramientas que brinda la organización a sus empleados para culminar las tareas a tiempo.

La variedad de tareas (ver apéndice B6) en el área técnica con un 3.85, se encuentra en una opinión satisfactoria, evidenciando el agrado que siente el personal por la realización de diversas tareas dentro de la jornada laboral y con la diversidad de tareas que se ejecutan en el cargo.

El área administrativa con 2.83 se localiza en una opinión insatisfactoria, con respecto a la realización de tareas variadas dentro de la jornada laboral.

Estos resultados reafirman los aportes realizados por Slocum (1998), quien sostiene que la Administración del Trabajo integra las filosofías, políticas, programas y decisiones empresariales con el personal que labora en la institución, a fin de asegurar el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.

Como se observa en la figura 9, El Factor Estilo Administrativo Gerencia! integrado por el subfactor Comunicación Jerárquica integra los aspectos congruencia en actuaciones, delegación de responsabilidades, conocimiento de políticas y normas, información sobre cambios, orientación y relación jefe-empleado, los cuales serán analizados teniendo en cuenta los resultados presentes en el apéndice C.



**Figura 9** Descripción y análisis del Factor Estilo Administrativo Gerencial: Comunicación Jerárquica presente en los empleados técnicos y administrativos.

Según la figura 9, la congruencia en actuaciones (ver apéndice C1) en el área técnica con un promedio de 3.09 se ubica en una opinión satisfactoria, lo que señala que el personal perteneciente a esta área evidencia con respecto a los directivos, que existe congruencia entre lo que dicen y hacen, además se revela la utilización de técnicas de comunicación para transmitir a sus empleados las funciones y objetivos que se deben cumplir en la organización.

En el área administrativa, la congruencia en actuaciones con 3.66 señala una opinión satisfactoria, en cuanto a la utilización de medios de comunicación para transmitir las funciones y objetivos institucionales.

Por su parte, la delegación de responsabilidades, (ver apéndice C2) señala para el área técnica (3.57) y administrativa (3.66) una opinión satisfactoria, indicando que los trabajadores están satisfechos con los criterios que utiliza el jefe para delegar tareas.

En referencia al conocimiento de políticas y normas, (ver apéndice C3) el área técnica con un promedio de 3,35 se sitúa en una opinión satisfactoria, denotando que en la organización se trasmite en forma adecuada la misión, visión, objetivos y normas de la institución.

En el área administrativa se presenta un 3.66 evidenciando una opinión satisfactoria en relación a los medios utilizados para divulgar los objetivos y normas de la institución.

La información sobre cambios (ver apéndice C4) en el área técnica con 3.28 se halla en una opinión satisfactoria, revelando que los empleados están conformes con la forma en que la organización suministra información sobre los cambios y estrategias que se ejecutarán en la institución.

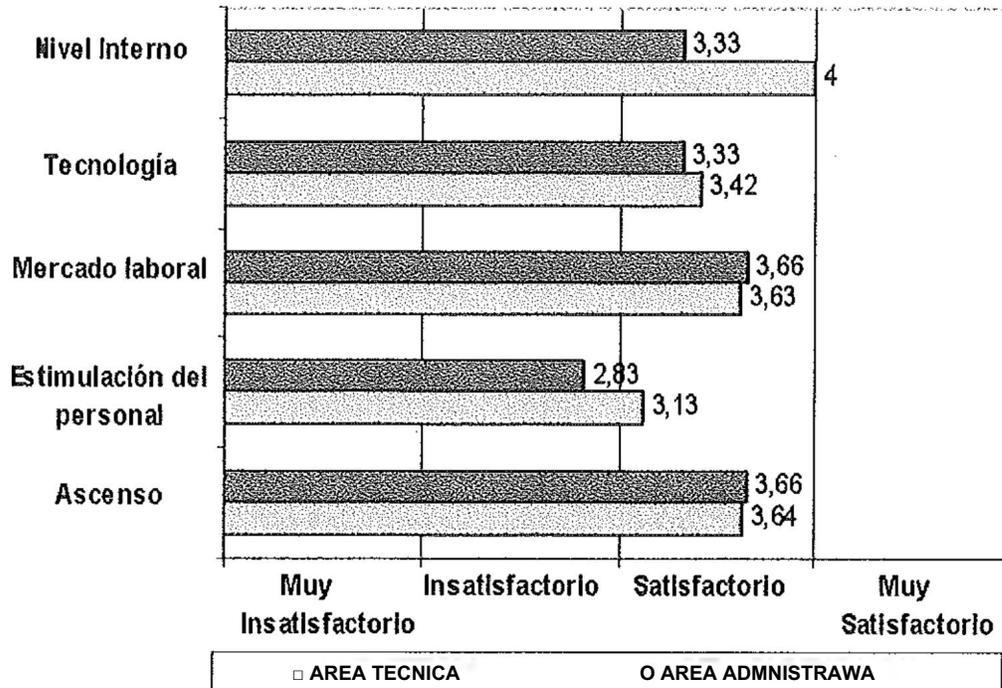
El área administrativa con un 3.83 en la información sobre cambios, se encuentra dentro de un rango de opinión satisfactoria, dando a conocer el interés de la organización por suministrar al personal información sobre las estrategias que se utilizarán en la institución.

La orientación (ver apéndice C5) con 3.14 para el área técnica y 3.66 para el área administrativa evidencia una opinión satisfactoria del personal hacia la retroalimentación que se recibe por parte del jefe.

Por último, la relación entre jefe y empleado (ver apéndice C6) indica para el área técnica (3.56) y administrativa (3.51) una opinión satisfactoria evidenciando que: a) la comunicación existente dentro de dicha organización, permite concluir que el jefe brinda la oportunidad de participar en la definición de objetivos de la empresa, expresar ideas y tomar decisiones; b) el proceso de comunicación presente en la institución, origina una mejor interacción y trato entre jefe y subalterno basado en la retroalimentación y el apoyo mutuo que conlleva al logro de resultados y c) el personal observa que es agradable la forma en que el jefe reconoce el trabajo cuando se logran cumplir los objetivos propuestos.

En cuanto a la Comunicación Jerárquica Chiavenato (1999), afirma que las personas se comunican constantemente compartiendo sentimientos y conocimientos. Así mismo, una organización no puede existir ni operar sin comunicación, puesto que esta es la red que integra y coordina todas sus dependencias.

Como se observa en la figura 10, el Factor Crecimiento Integral involucra los aspectos Ascenso, Estimulación del Personal y Competitividad en el mercado laboral, en la tecnología y en el nivel interno, los cuales serán analizados teniendo en cuenta los resultados presentes en el apéndice D.



**Figura 10** Descripción y análisis del Factor Crecimiento integral presente en los empleados técnicos y administrativos.

Según la figura 10, el ascenso (ver apéndice D1), se ubica en el área técnica con un 3.64 y administrativa con un 3.66 en una opinión satisfactoria, en cuanto a las oportunidades que brinda la empresa a sus trabajadores para demostrar sus capacidades y ascender a otros cargos.

Por otra parte, la estimulación del personal (ver apéndice D2), en el área técnica con 3.13, se sitúa en una opinión satisfactoria con relación al crecimiento intelectual que la empresa fomenta en los trabajadores. Por el contrario, el área administrativa con 2.83 presenta insatisfacción en este mismo aspecto.

En cuanto al mercado laboral, (ver apéndice D3) el área técnica 3.63 y administrativa 3.66, se localiza en una opinión satisfactoria lo cual permite

concluir que el posicionamiento que tiene la empresa en el mercado laboral se debe a la agilidad con que responde a las demandas del mercado.

Respecto a la tecnología (ver apéndice D4) el área técnica con promedio de 3.42 y el área administrativa con 3.33 se hallan en una opinión satisfactoria en cuanto a la actualización de la organización en cuanto a las nuevas tecnologías.

El nivel interno (ver apéndice D5) se encuentra con un promedio de 4 para el área técnica indicando una opinión muy satisfactoria en cuanto al efecto que ocasiona la competencia en las relaciones interpersonales.

El área administrativa con 3.33 se ubica en una opinión satisfactoria en lo referente al efecto causado por la competencia entre el personal que labora en la institución.

En el aspecto del Crecimiento Integral, Daft (2000), afirma que las organizaciones están pasando por una transformación a nivel mundial, donde se están alejando de una administración jerárquica tradicional para llegar a una participación activa de todos los empleados.

Actualmente, la responsabilidad de la gerencia es crear la capacidad de aprender y cambiar con más rapidez que los competidores, logrando así un posicionamiento estable en el mercado laboral.

La figura 11, muestra el Factor sentido de Pertenencia con los subfactores Identificación, Compromiso y Estabilidad Laboral, estos serán analizados para cada área de trabajo, teniendo en cuenta los resultados del apéndice E

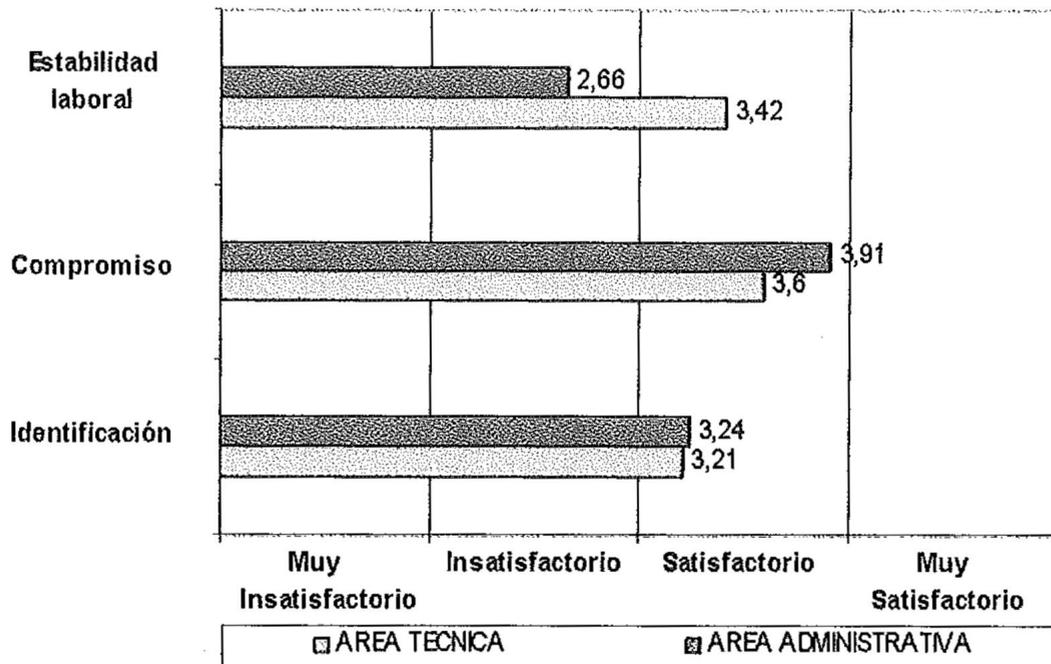


Figura 11 Descripción y análisis del Factor Sentido de Pertenencia presente en los empleados técnicos y administrativos.

Según la figura 11 el subfactor Identificación (ver apéndice E1), señala para el área técnica (3.21) y el área administrativa (3.24) una opinión satisfactoria, refiriendo que existe una identificación y sentido de pertenencia por parte del recurso humano hacia los valores y políticas de la institución, lo cual permite que se presenten sentimientos de aprecio hacia la misma.

El subfactor Compromiso, (ver apéndice E2) en el área técnica con 3.6 se ubica en un rango de opinión satisfactoria, lo cual indica que existe lealtad por parte del personal hacia la institución. Por su parte el área administrativa con 3.91 se ubica en opinión satisfactoria lo que permite concluir que el personal se siente orgulloso de la manera como se ofrecen los servicios que ofrece la institución.

En cuanto al subfactor Estabilidad Laboral (ver apéndice E3), este se presenta en una opinión satisfactoria en el área técnica con un 3.42,

señalando que el contrato laboral de los empleados, ofrece estabilidad y permanencia en la institución.

El área administrativa con un 2.66 se halla en una opinión insatisfactoria indicando que la institución no ofrece a sus empleados estabilidad y permanencia dentro de la institución, de acuerdo al contrato laboral.

De acuerdo con Toro (1992), citado por Pérez (1994) el Sentido de Pertenencia es el grado de orgullo, compromiso y responsabilidad del trabajador hacia los objetivos y programas institucionales.

La figura 12, muestra el factor Relaciones Grupales y sociales constituido por el subfactor Relaciones Grupales, el cual involucra los aspectos comunicación interpersonal y trabajo en equipo, estos serán analizados y se amplían con los resultados presentes en el apéndice F.

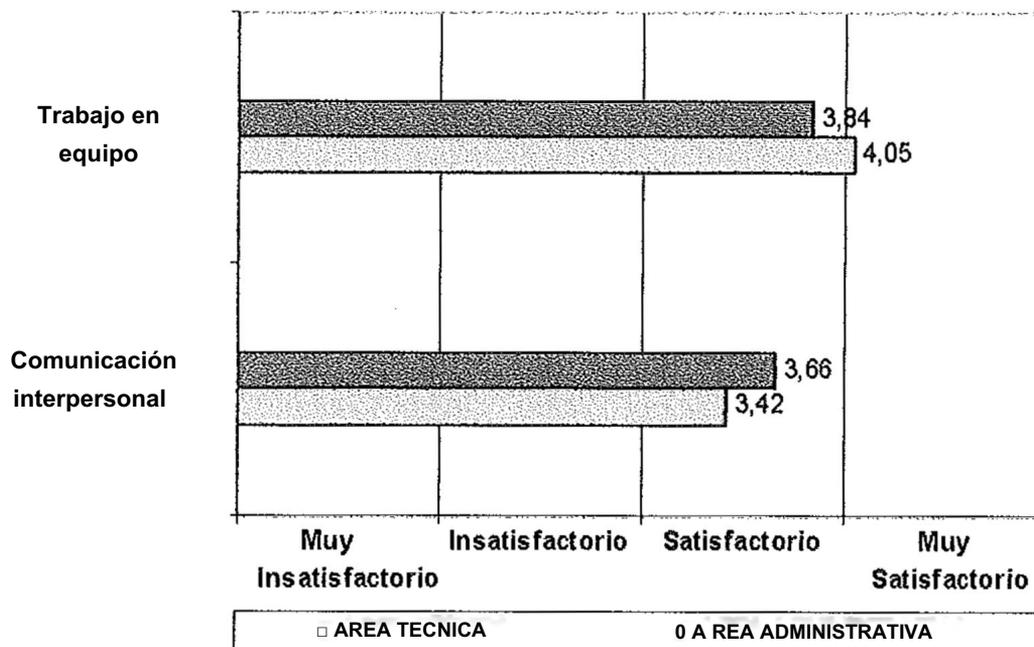


Figura 12 Descripción y análisis del Factor Relaciones Grupales y Sociales: Relaciones Grupales presente en los empleados administrativos y técnicos.

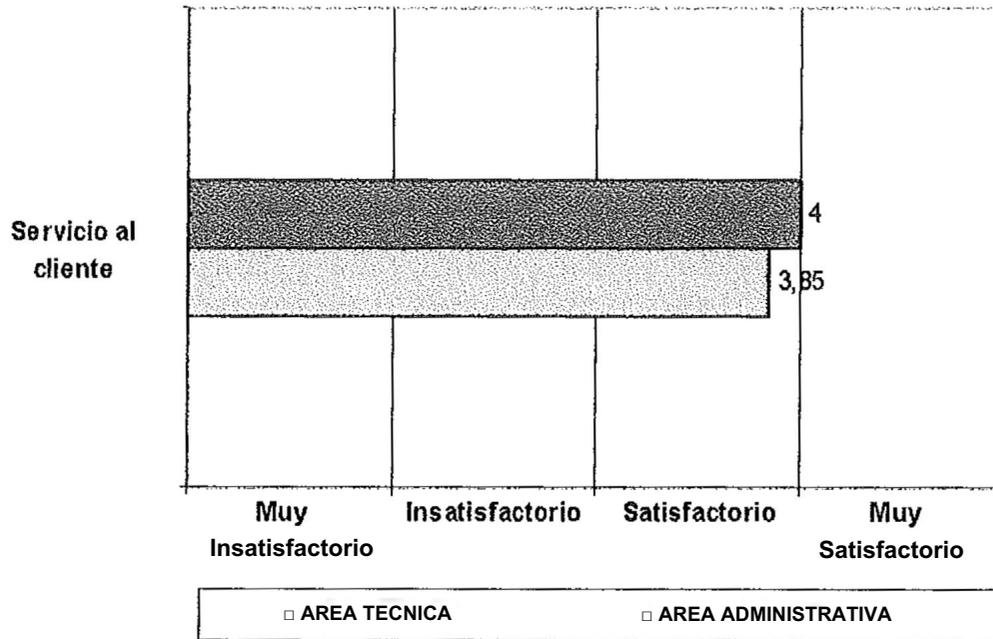
Según la figura 12, la comunicación interpersonal (ver apéndice F1), se halla para el área técnica con un 3.42 y para el área administrativa con 3.66 en una opinión satisfactoria demostrando el agrado existente en la manera en que se utiliza la información que circula en la institución.

Con respecto al trabajo en equipo (ver apéndice F2), el área técnica con 4.05 se localiza en una opinión muy satisfactoria evidenciando la existencia de cooperación, colaboración y buen trato entre los equipos de trabajo que integran la organización; además, los trabajadores se sienten satisfechos con la confianza que demuestran los directivos hacia las capacidades del personal.

El área administrativa con 3.84, se sitúa en una opinión satisfactoria con respecto a la colaboración que se recibe por parte de otras dependencias de la organización y en cuanto a la confianza que otorga la institución hacia las capacidades de sus trabajadores.

Haciendo referencia a las Relaciones Grupales, Harris (1980) sostiene que los trabajadores que se ayudan y apoyan mutuamente, obtienen mayor seguridad y afiliación, beneficiándose así el ambiente laboral.

La figura 13, muestra el Subfactores Relaciones sociales el cual involucra el servicio al cliente, este serán analizados y se amplia con los resultados presentes en el apéndice G.



**Figura 13** Descripción y análisis del Factor Relaciones Grupales y Sociales: Relaciones Sociales presente en los empleados técnicos y administrativos.

Según la figura 13, el Servicio al Cliente (ver apéndice G1) se ubica en una opinión satisfactoria con un 3.85 para el área técnica lo que sugiere que el personal se encuentra satisfecho con la forma en que se solucionan las exigencias de los clientes.

El área administrativa con un promedio de 4, se localiza en una opinión muy satisfactoria, indicando que los trabajadores observan que es muy adecuada la forma en que se dan soluciones a las demandas de los clientes.

Katz (1989), declara que en las Relaciones Sociales, se denotan las expectativas de los clientes con respecto a la manera en que la organización ofrece sus servicios, ya que estos requieren que sus necesidades sean solucionadas de la manera más rápida y eficaz.

Es pertinente anotar la conceptualización de Lawler (1973), quien expresa que la satisfacción laboral está determinada por los sentimientos que desarrollan las personas frente a las diferentes facetas del trabajo, lo cual corrobora los resultados obtenidos en este estudio.

## Discusión

Es oportuno mencionar que a nivel local y teniendo en cuenta las instituciones enfocadas hacia la resocialización de jóvenes, esta investigación es pionera dentro de los estudios de la satisfacción laboral, en el área de la psicología organizacional y así mismo, es generadora de un instrumento que retoma la visión global de la institución, con relación a los diferentes factores que integran e integran en la satisfacción laboral.

Considerando la importancia de conocer la satisfacción Laboral en esta institución, se aplicó el Test de Satisfacción Laboral (TSL), el cual permitió recopilar información general sobre la organización, para proponer una serie de sugerencias a las dificultades identificadas.

Este cuestionario se realizó con el fin de señalar los factores que necesitan reforzarse y de esta manera conseguir una mayor satisfacción en el personal.

Cabe anotar que el proceso de validación y confiabilidad realizado en el Test de Satisfacción Laboral (TSL) se debe retomar en posteriores investigaciones, para lograr otros datos de estandarización que permitan enriquecer estos aspectos en el TSL, pues como se pudo observar en el transcurso de toda la investigación, son pocos los instrumentos validados en la población colombiana que de manera específica y completa permitan medir la satisfacción Laboral en las instituciones, aspecto que debería ser más estudiado debido a su influencia dentro del ambiente organizacional.

La presente investigación, permitió realizar un análisis de los datos sociodemográficos del personal del área técnica y administrativa, con el propósito de brindar información a la institución sobre las características individuales existentes en cada área, donde se encontró que sobresale el número de personas pertenecientes al área técnica, indicando que la organización se orienta hacia la labor asistencial, beneficiando a la empresa en el logro de los objetivos encaminados hacia el propósito de su razón social; en este sentido Koontz (1998), afirma que en la institución son los

administradores los que deben buscar los medios y estrategias para alcanzar los objetivos, propósitos y misiones corporativas determinando más adecuadamente la cantidad de objetivos que se pueden cumplir.

De otro lado, a nivel general prevalece en el personal de la institución del área técnica y administrativa el género masculino, lo cual se explica partiendo de las aseveraciones de Péchadre y Roudy (1976), quienes afirman que los valores de la sociedad están centrados en el hombre, y que la mujer se considera a sí misma en función de él.

En otra instancia, la edad predominante en el área técnica se haya entre 30 y 40 años y en el área administrativa esta oscila entre los mayores de 40 años, entre 30 y 40 años y entre 20 y 30 años. Estas etapas además de la búsqueda de la autorrealización sugieren una mayor exigencia social, familiar y laboral.

Con relación al estado civil, en ambas áreas priman los casados, disminuyendo con ello el grado de ausentismo y rotación, ya que para ellos el trabajo adquiere mayor valor e importancia debido a las obligaciones adquiridas en su rol familiar y laboral. (Garrison y Muchinsky, 1981) citados por Robbins (1993).

En cuanto al nivel de antigüedad sobresalen tanto en el área técnica y administrativa los que llevan entre 4 y 7 años, evidenciando bajos índices de rotación en el personal de esta área. Esto permite concluir que la antigüedad en el cargo conlleva a la seguridad haciendo que los empleados permanezcan en la organización. (Flippo, 1978). Cabe destacar que en el área administrativa es donde mayor nivel de antigüedad se observa, pues el 33% restante tiene entre 8 y 10 años de antigüedad.

Pasando al plano del nivel educativo en el área técnica se destacan en igual porcentaje los bachilleres y los profesionales, ya que la mayoría de estas personas son las que integran el equipo terapéutico en donde se requiere poseer suficientes conocimientos superiores, para efectuar un excelente tratamiento a los jóvenes que se encuentran en proceso de

resocialización. En este aspecto cabe resaltar los aportes realizados por Duque (1986) citado por Robbins (1993), el cual afirma que el nivel de educación que posee el personal permite que este se desempeñe en una forma más adecuada dentro de su labor.

En el área administrativa, en cuanto al nivel educativo se observa un mayor porcentaje de las personas que poseen título de postgrado, demostrando que en la institución exige un alto grado de preparación para desempeñarse dentro de esta área. Este es un aspecto que contribuye en forma positiva a la organización, ya que el contar con un personal que posea altos conocimientos permite mayor precisión y eficacia en la realización de la labor.

En este aspecto cabe retomar la investigación realizada por Biermann (1995), en la que se describen al igual que en la presente investigación los aspectos sociodemográficos, los cuales permiten a la institución obtener un conocimiento de las características individuales del personal.

Acorde con los objetivos propuestos al inicio del presente estudio, el análisis de las escalas de satisfacción, permiten concluir que a nivel general, se evidencia satisfacción laboral en el personal de la institución.

Teniendo en cuenta los resultados encontrados en cada factor, a continuación se presentan las conclusiones a las cuales llega la presente investigación con referencia a las áreas técnica y administrativa.

Con respecto a los resultados obtenidos en el Factor Estilo Administrativo Gerencial en el subfactor Crecimiento Integral la congruencia en actuaciones para el área técnica aunque se ubicó dentro del rango de opinión satisfactoria, se distingue dentro de ella una opinión insatisfactoria en cuanto a la congruencia que existe entre lo que dicen y hacen los directivos, lo que sugiere que esta condición no es conveniente y necesita cambiar.

En el área administrativa, aunque la congruencia en actuaciones se situó en una opinión satisfactoria, es de interés anotar que el personal tiene

una opinión muy satisfactoria con relación a los medios de divulgación utilizados por la organización para transmitir los objetivos.

En lo concerniente al conocimiento de políticas y normas, el área administrativa se sitúa en una opinión satisfactoria, sin embargo se presenta una percepción muy satisfactoria en cuanto a la forma en que se divulgan la misión y la visión de la institución.

Igualmente en el área administrativa, se evidencia una opinión muy satisfactoria en cuanto a la forma en que la organización suministra información sobre los cambios futuros de la empresa.

De otro lado, en el área administrativa, aunque la relación entre jefe y empleado se ubica dentro de una opinión satisfactoria, se revela un sentir muy satisfactorio, con respecto a la interacción y trato que existe entre los directivos y empleados.

Estos aspectos son óptimos y el ideal es que continúen de esta forma, pues teniendo en cuenta lo sostenido por Sikula (1976) la **Comunicación** es importante por que incluye frente a frente intercambios de información jefe subalterno, a través de la cadena de mando, boletines administrativos, manuales de procedimientos y políticas, cartas a los empleados, evaluaciones por escrito del desempeño, manuales para los empleados, etc.

En este proceso de información, los directivos deben determinar cual información deben transmitir al personal y cual no.

Pasando al subfactor Administración del Trabajo, el aprendizaje organizacional en el área técnica a pesar de que se localiza dentro de un rango de opinión insatisfactorio, se revelan opiniones satisfactorias con las inducciones y capacitaciones que se realizan en la organización.

En el área administrativa aunque se halla dentro de una opinión satisfactoria, se presenta un sentir muy satisfactorio, con la clase de información que es suministrada para realizar el trabajo al ingresar a la organización.

Por otra parte, el seguimiento laboral si bien se ubica en una opinión satisfactoria, sobresale así mismo una percepción muy satisfactoria en la manera en que se llevan a cabo el sistema de evaluación, el proceso de control, y la planeación de la forma en que se debe realizar el trabajo.

En lo referente a la organización del tiempo, el área técnica así como a nivel general se localiza en una opinión satisfactoria, presenta un sentir muy satisfactorio con el número de horas laborales determinado por la organización para terminar el trabajo.

En el área administrativa a pesar que la organización del tiempo se ubica dentro de una opinión satisfactoria, se destaca una opinión muy satisfactoria en lo referente al horario de trabajo y los descansos, que se ofrecen dentro del mismo.

Según Slocum (1998), las actividades de administración de recursos humanos tienen como fin dirigir y asegurar al personal de una organización para lograr el cumplimiento de metas de la misma.

Retomando el subfactor Crecimiento Integral en cuanto al Ascenso el área administrativa se presenta con una opinión satisfactoria, se evidencia un punto de vista muy satisfactorio en los trabajadores con relación a las oportunidades que brinda la empresa de ascender a otros cargos. De acuerdo con Bryan (1967), las oportunidades que brinde la empresa a los trabajadores de ascender a otros cargos los incentiva a mejorar su rendimiento laboral. También puede servir como una recompensa que otorga la organización al personal por los logros adquiridos anteriormente.

El nivel de satisfacción obtenido en este subfactor, se correlaciona con los resultados hallados por Tapias (1992), quien reveló en su estudio que los empleados se sienten muy satisfechos con las oportunidades de ascenso.

De otro lado, aunque en el área técnica la Estimulación del Personal se observa con una opinión satisfactoria, se presenta un sentir insatisfactorio en el personal con la forma en que la organización estimula al personal a participar en los programas de capacitación. Los resultados de este subfactor

se asimilan a los encontrados en el estudio realizado por Hernández (1985), quien detectó insatisfacción en 30 supervisores de una empresa del sector de telecomunicaciones de la ciudad de Bogotá, con respecto al entrenamiento y la capacitación.

En el área administrativa se evidencia una opinión insatisfactoria frente a este subfactor pero a su vez una apreciación satisfactoria en cuanto a la forma en que la organización estimula al personal a participar en los programas de capacitación.

En este sentido Bryan (1967), sostiene que el personal debe estar adecuadamente motivado para lograr un óptimo aprendizaje, reconociendo la necesidad de adquirir nueva información y de tener nuevas habilidades para desempeñarse eficazmente dentro de su labor.

Según los resultados obtenidos en el área técnica, en cuanto a la Competitividad, se observa una opinión agradable, y así mismo se distingue una percepción muy satisfactoria en el personal con el efecto que ocasiona la competencia en las relaciones interpersonales.

Estos resultados revelan el interés de la organización en poseer tecnología de vanguardia que le permitan posicionarse en el mercado laboral.

Por otro lado, en el factor Sentido de pertenencia, la Identificación en el área administrativa, si bien se ubica en una opinión satisfactoria, sobresale así mismo una percepción insatisfactoria en los trabajadores con la identificación que otorgan los valores y políticas existentes en la organización. Al respecto Robbins (1993), considera la identificación como la medida en que los empleados se identifican no sólo con la labor que ejercen sino con los diferentes aspectos que conforman la organización.

Con respecto al Compromiso, el área técnica se encuentra dentro de una apreciación satisfactoria, pero de igual manera se evidencia una opinión muy satisfactoria en los empleados con la manera en que la organización ofrece sus servicios generando así orgullo en su personal al brindar atención a los clientes.

El área administrativa aunque se sitúa dentro de una percepción satisfactoria con relación al Compromiso, se destaca también una opinión muy satisfactoria en el personal con respecto a la manera en que la organización ofrece sus servicios y con la lealtad que existe hacia la institución.

Esto confirma lo expuesto por Gouldner (1960) citado por Toro (2000), quien sostiene que la medida en que se incrementa el compromiso, es de esperarse un mayor esfuerzo, representado por el tiempo dedicado al trabajo y la intensidad del mismo.

En cuanto al Factor Relaciones Grupales y Sociales, a pesar de que el subfactor trabajo en equipo se ubica en el área técnica en una opinión satisfactoria, sobresale en este una apreciación muy satisfactoria en los empleados, en cuanto al trato que existe entre las personas que trabajan allí, el cual está caracterizado por la colaboración y cooperación mutua que existe entre los diferentes grupos que conforman la organización. Así mismo, se observa satisfacción en esta área con la confianza que la organización otorga a las capacidades de sus trabajadores.

Para Harris (1992), los compañeros de trabajo, son una fuente de satisfacción de necesidades pues a través del apoyo y cooperación mutuos se fortifican las necesidades personales. Debido a esto, la comprensión y aceptación que se reciban de los compañeros de trabajo, se vuelven muy valiosas para el trabajador lo cual beneficia tanto el ambiente social como laboral de la institución.

Los resultados obtenidos en la presente investigación se correlacionan en algunos aspectos con la afirmación de Genesca (1971) citado por Betancurt (1973), sobre la satisfacción Laboral quien considera que el personal está satisfecho con su trabajo cuando este le proporciona en cada una de las facetas que lo componen sentimientos de bienestar y felicidad.

### Sugerencias

Las sugerencias que a continuación se describen están señaladas para la Corporación Hogares Crea y la Facultad de Psicología de la Universidad Autónoma de Bucaramanga; con ellas se desea contribuir al mejoramiento del ambiente laboral y al fortalecimiento de la línea de investigación, respectivamente.

Se recomienda en el área técnica reestructurar los medios utilizados, para informar a los empleados, como manuales de funciones y procedimientos, con el fin de que el empleado conozca los objetivos y normas que rigen la institución, las actividades que debe llevar a cabo dentro de su cargo y la manera en que las debe realizar, con el fin de dar a conocer que esperan los altos mandos de los empleados, para estos a su vez puedan realizar en forma óptima su labor. Además, se sugiere brindar información a los empleados sobre los cambios futuros por medio de carteles, folletos y reuniones.

Así mismo, se hace necesario revisar la forma en que los directivos están incentivando a los empleados cuando realizan en forma óptima su labor y la forma en que estos están siendo retroalimentados por los altos mandos.

Se deben revisar las pautas utilizadas en el proceso de inducción, de modo que se brinde la información necesaria al personal que ingrese a la institución. De igual manera, es conveniente vigilar el desarrollo del proceso de control y planeación de actividades con base en la evaluación que se realiza, evitando así que se presente exceso de trabajo causado algunas veces por la desorganización de las tareas que se deben llevar a cabo. Así mismo, es necesario realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación, con el fin de conocer los temas que al personal le gustaría tratar en las capacitaciones que se realizan en la empresa, los cuales según su consideración les permitirá un mayor crecimiento intelectual y personal.

En lo referente a la estimulación del personal en el área técnica, se sugiere que los directivos analicen la forma de estimular al personal para que participen de las capacitaciones, informándolos por medio de carteles, folletos, etc, en donde se explique la importancia y beneficios que se obtendrán a nivel personal y profesional por medio de estas.

También es recomendable reforzar en el personal los conocimientos acerca de las políticas, los valores, con el fin de acrecentar en estos el aprecio existente hacia la institución.

Por otro lado, es importante crear espacios de integración en donde los empleados de la institución puedan conocerse a nivel personal y profesional, lográndose así el fortalecimiento del buen trato y las relaciones humanas.

En el área administrativa, se sugiere implementar la utilización de carteles, folletos y reuniones para informar al personal sobre las estrategias futuras que adoptará la institución.

Es necesario que los directivos presten mayor importancia a la participación del personal en la definición de objetivos de la empresa y la manera en que se reconoce la labor de éstos, creando así un ambiente de motivación y apoyo para culminar con éxito la labor y de este modo alcanzar el logro de resultados.

Se sugiere revisar el ritmo de trabajo y los espacios de descanso que se dan dentro de la jornada laboral, con el fin de que el personal pueda contar con espacios que le permitan interactuar con sus compañeros, esparcirse y recuperar la atención y la concentración.

Revisar el manual de funciones, con el fin de que los empleados desarrollen únicamente las actividades estipuladas dentro del cargo y para ello, es conveniente también revisar el proceso de control que se esta llevando en la organización.

Realizar un inventario de las herramientas que la organización facilita a sus empleados con el propósito de investigar si éstas son las apropiadas para realizar en forma óptima la labor.

También es necesario que la empresa otorgue a sus empleados mayores oportunidades en las que puedan demostrar sus capacidades y así puedan ser promovidos a cargos superiores.

Se recomienda también revisar el estado de los equipos técnicos con los que cuenta la institución, con el fin de observar si están permitiendo a los trabajadores desarrollar satisfactoriamente su labor.

Así mismo, es oportuno promover en el personal la competencia sana para que así se optimicen las relaciones interpersonales del equipo de trabajo y se facilite el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Es recomendable además, reforzar en el personal los conocimientos acerca de las políticas y los valores, con el fin de acrecentar en estos el aprecio existente hacia la institución.

Por último, es conveniente que se realicen actividades de integración entre los diferentes equipos de trabajo que integran la institución, con el fin de fortalecer las relaciones interpersonales para que de esta manera se logre un mejor trabajo en equipo a nivel de toda la institución.

#### Facultad de Psicología

Específicamente a este nivel, se sugiere dar continuidad con la línea de investigación para lograr generar otros procesos de validez del instrumento, de tal forma que este pueda ser comercializado en el ámbito psicológico, al tiempo que se indague sobre la satisfacción laboral en instituciones de diferente índole, con el propósito de ampliar los estudios sobre el tema y reconocer condiciones presentes en los ambientes de trabajo para lograr sugerir estrategias de mejoramiento.

## Referencias

- Arias N. y Zambrano I. (2000). Factores de Satisfacción laboral presentes en la empresa Colombiana de Extrucción (EXTRUCOL) Manuscrito no publicado, Bucaramanga Colombia.
- Anastasi A y Urbina S. (1998). Test Psicológicos (7ª ed) México: Prentice Hall.
- Betancurt F. (1998). Modelo Motivación y Gestión Humana. Revista Motivación y Gestión Humana. 17, 37- 44. Medellín, Colombia.
- Baptista, P., Fernández, C., Hernández, R. (1998). Metodología de la Investigación (2ª ed). México: Me Graw Hill.
- Biermann, C. (1992). Satisfacción Laboral en Operarios de Empresas del Sector Urbano. Tesis de grado, Universidad de Los Andes, Colombia.
- Bryan J. (1967). Administración del Personal. (1ª ed). Cincinnati Ohio. USA: South -Wester Publishing Co.
- Cardona, M. (2000). Diagnóstico de las Condiciones de Satisfacción Laboral en el Trabajo en el Personal de Terpel seccional Bucaramanga Investigación, Aseguradora de Riesgos profesionales (Suratep), Colombia.
- Cardozo D. (1998). Cuestionario de Clima y Satisfacción Laboral (Visión 360°). Psigma.
- Chiavenato I. (1999). Administración de Recursos Humanos (5ª ed). Colombia: Editorial Me Graw Hill interamericana S.A.
- Daft R. (2000). Teoría y Diseño Organizacional (6ª ed). México: Thomson editores.
- Elkins A. (1984). Administración y Gerencia. (1ª ed). México: Fondo Educativo Interamericano.
- Escalante C. (1983). La Medición de Actitudes: Conceptos Básicos y Procedimientos. (1ª ed). Bogotá: Tercer mundo.
- Flippo E. (1978). Principios de Administración del Personal. (1ª ed). México: Editorial Me Graw Hill S.A.

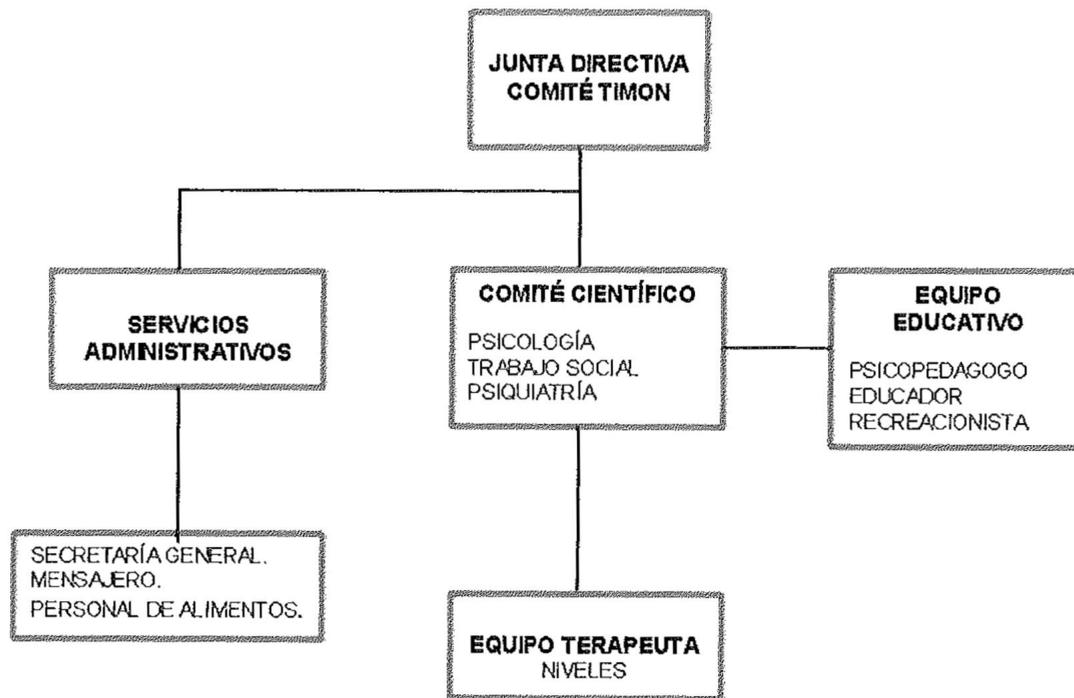
- Gaitán M. (1980). Satisfacción en el Trabajo. Desarrollo de un Instrumento por Medio del Análisis Factorial. Tesis de grado, Universidad de los Andes, Colombia.
- Guilford J. (1984). Estadística Aplicada a la Psicología. (6ª ed). México: editorial Me Graw Hill S.A.
- Gutiérrez, D. (1.979). Psicología y Ética de la Empresa. (2ª ed). Barcelona: Plaza y Janes SA.
- Haller, B. Von. (1.976). Tratado de Psicología Empresarial. (3ª ed). Barcelona: Martínez Roca, SA.
- Hackman L. (1972). La Mujer en el Trabajo. Revista de La Mujer Ejecutiva: Horizontes Laborales. 2, 25-27. Barcelona, España.
- Harris J. (1980). Administración de Recursos Humanos. (2ª ed). México: Editorial Limusa.
- Hernández, C. (1985). Estudio de índices de Satisfacción Laboral en el Nivel de Supervisores de dos Empresas del Sector Financiero. Tesis de grado, Universidad de los Andes, Colombia.
- Hernández N. (2000). Estudio de Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en la Fundación Cardiovascular del Oriente Colombiano (FCV). Trabajo de grado, Universidad Autónoma de Bucaramanga, Colombia.
- Kreitner R. y Kinicki A. (1996). Comportamiento de las Organizaciones. (3ª ed). España: Irwin Editores.
- Katz B. (1989). Como Gerenciar el Seivicio (1ª ed). Colombia: Legis.
- Lawler E. (1973). Motivación Laboral en las Organizaciones (1 ed). México: Brook Colé Publishing Company.
- Morales H. (1987). La Estabilidad en el Empleo. (1ª ed). México D.F: Trillas.
- Muchinsky P. (1994). Psicología Aplicada al Trabajo, una Introducción a la Psicología Industrial y Organizacional. (1ª ed). España: Desclée de Brouwer S.A.
- Pérez I. (1996). La Satisfacción en el Trabajo: un Enfoque para su Estudio.

- Revista Interamericana de Psicología Ocupacional 15, 65-70. Bogotá, Colombia.
- Papalia D. (1993). Desarrollo Humano. (4<sup>8</sup> ed). Colombia: Me Graw HUI.
- Parra M. (1996). Estrategias de Gestión para Lograr la Competitividad (1<sup>a</sup> ed). Colombia: Universidad Autónoma de Bucaramanga.
- Pechadre L. y Roudy Y.(1976). El Éxito de la Mujer. (1<sup>a</sup> ed). España: Mensajero editores.
- RobbinsS. (1993). Comportamiento Organizacional (1<sup>a</sup> ed). México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Sauders G. (1991). El Compromiso Empresarial (1<sup>a</sup> ed). Colombia: Editorial Legis S.A.
- Sikula A. (1976). Administración de Recursos Humanos en Empresas. (1<sup>a</sup> ed). México: Limusa.
- Silva B. (1993). Investigación Sobre la Salud de ios Trabajadores. Organización Panorámica de la Salud. (3<sup>a</sup> ed). México: Trillas.
- Slocum J. (1998). Administración (7<sup>a</sup> ed). México: Soluciones empresariales.
- Stephen R. (1993). Comportamiento Organizacional (6<sup>a</sup> ed). México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Suerdlik M. & Sisk H. (1979). Administración y Gerencia de Empresas (1<sup>a</sup> ed). Cincinnati Ohio. USA: Suth - Western Publishing Co.
- Tapias P. (1982). Estudio Sobre Satisfacción Laboral en el Sector de la Confección. Tesis de grado, Universidad de los Andes, Colombia.
- Toro F. (1992) Desempeño y Productividad. (5<sup>a</sup> ed). Medellín: Colombia. Editorial Cincel Ltda.
- Toro F. (2000) Clima Organizacional, Satisfacción del Personal y Percepción de la Calidad del Servicio por los Clientes. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional 19, 16-23. Bogotá, Colombia.
- Turcotte P. (1991). Calidad de Vida en el Trabajo (1<sup>a</sup> ed). México: editorial Trillas.

Wexley K. (1990). Conducta Organizacional, Psicología del Personal.  
(1<sup>8</sup> ed). México: Compañía Editorial Continental S.A.

Apéndice A  
Organigrama

Corporación Hogares Crea



## Apéndice B

Resultados del factor: Estilo Administrativo Gerencial

**Apéndice B1**

Resultados del subfactor Administración del Trabajo:

Aprendizaje Organizacional

	Área administrativa	Área técnica
telase de información que le es suministrada para realizar el trabajo al ingresar a la organización	4	3.14
2.crecimiento personal que se obtiene mediante la capacitación	3	3.14
3.capacitaciones que se realizan en la organización	3.66	2.42

**Apéndice B2**

Resultados del subfactor Administración del Trabajo: Seguimiento Laboral

	Area administrativa	Área técnica
4.sistema de evaluación del trabajo	4	3.14
S.proceso de control llevado a cabo por la organización	4	3.28
6.¡mportancia que la organización otorga al proceso de control	3.33	3.28
7.planeación de la forma en que se debe realizar el trabajo.	4	3.28

**Apéndice B3**

Resultados del subfactor Administración del Trabajo: Organización del Tiempo

	Area administrativa	Área técnica
8.horario de trabajo	4.33	3.85
9.numero de horas laborales determinado por la organización para terminar el trabajo	3.66	4
1 despacios de descanso para realizar actividades ajenas al trabajo que se brindan en la jornada laboral	3.33	3.42
11 .descansos que la empresa permite durante la jornada laboral	4	3.57
12.ritmo de trabajo de esta organización	3.33	3.71
13.desarrollo de actividades no estipuladas dentro del cargo	3	3.71
14.exceso de trabajo dentro de la labor	3.66	2.42

**Apéndice B4**

Resultados del subfactor administración del trabajo: Ambiente físico del trabajo

	Área administrativa	Área técnica
15.ventilación que existe en el lugar de trabajo	3.66	3.14
16.nivel de ruido que existe en el área de trabajo	4.33	3.71

**Apéndice B5**

Resultados del subfactor Administración del Trabajo: Recurso Técnico

	Área administrativa	Área técnica
17.disponibilidad de herramientas de trabajo que da la organización para culminar las tareas a tiempo	3	3.28

**Apéndice B6**

Resultados del subfactor Administración del Trabajo: Variedad de Tareas

	Área administrativa	Área técnica
18.realización de tareas variadas dentro de la jornada laboral	2.66	<b>3.85</b>
19.diversas tareas que se ejecutan en el cargo	3	<b>3.85</b>

## Apéndice C

Resultados del factor: Estilo Administrativo Gerencial

**Apéndice C1**

Resultado del subfactor Comunicación Jerárquica:  
Congruencia en Actuaciones

	Área administrativa	Área técnica
20. congruencia que existe entre lo que dicen y hacen los directivos	3.33	2.42
2.1 divulgación de las funciones que se deben cumplir en el trabajo	3.66	3.14
22, medios de divulgación utilizados para transmitir los objetivos de la organización	4	3.71

**Apéndice 02**

Resultado del subfactor Comunicación  
Jerárquica: Delegación de Responsabilidades

	Área administrativa	Área técnica
23. Criterios para delegar tareas que utiliza el jefe	3.66	3.57

**Apéndice 03**

Resultado del subfactor Comunicación  
Jerárquica: Conocimiento de Políticas y Normas

	Área administrativa	Área técnica
24. divulgación de la misión y la visión de la institución	4	3.42
25. medios utilizados por la organización para divulgar los objetivos y normas de la institución	3.33	3.28

**Apéndice 04**

Resultado del subfactor Comunicación  
Jerárquica: Información sobre Cambios

	Área administrativa	Área técnica
26. Forma en que la organización suministra información sobre los cambios futuros de la empresa	4.33	3.14
27. Información que suministra la organización sobre las estrategias futuras	3.33	3.42

**Apéndice C5**

Resultado del subfactor Comunicación

Jerárquica: Orientación

	<b>Area administrativa</b>	<b>Área técnica</b>
28. retroalimentación que se recibe por parte del jefe	3.66	3.14

**Apéndice C6**

Resultado del subfactor Comunicación

Jerárquica: Relación Jefe-Empleado

	<b>Area administrativa</b>	<b>Área técnica</b>
29. oportunidad que brinda el jefe para expresar ideas	3.33	3.71
30. posibilidad que existe para tomar decisiones	3.66	3.71
31. participación que brinda el jefe en la definición de objetivos de la empresa	3	3.71
32. Interacción que existe entre jefe y subalterno	4	3.42
33. trato que se recibe por parte de las directivas	4	3.71
34. apoyo brindado por parte del jefe para realizar bien su trabajo	3.33	3.85
35. apoyo que se recibe del jefe para el logro de los resultados	3.33	3.57
36. manera en que el jefe reconoce el trabajo cuando se logran los objetivos	3.33	3.14
37. reconocimiento que el jefe brinda por el buen desempeño del trabajo	3.66	3.28

## Apéndice D

Resultados del factor: Crecimiento Integral

**Apéndice D1**

Resultados del subfactor Ascenso

	Área administrativa	Área técnica
38.oportunidades que brinda la empresa de ascender a otros cargos	4	3.57
39.oportunidades que brinda la empresa a los trabajadores para demostrar sus capacidades	3.33	3.71

**Apéndice D2**

Resultados del subfactor Estimulación del personal

	Área administrativa	Área técnica
40. crecí miento intelectual que la empresa fomenta en los trabajadores	2.66	3.42
41. forma en que la organización estimula al personal a participar en los programas de capacitación	3	2.85

**Apéndice D3**Resultados del subfactor Competitividad:  
Mercado laboral

	Área Administrativa	Área técnica
42. agilidad con que la organización responde a las demandas del mercado	3.66	3.42
43. posicionamiento que tiene la empresa en el mercado laboral	3.66	3.85

**Apéndice D4**Resultados del subfactor Competitividad:  
Tecnología

	Área Administrativa	Área técnica
44. actualización de ta organización de acuerdo a las nuevas tecnologías	3.33	3.42

**Apéndice D5**

Resultados del subfactor Competitividad:

Nivel interno

	<b>Área Administrativa</b>	<b>Área técnica</b>
45. efecto que ocasiona la competencia en las relaciones interpersonales	3.33	4

## Apéndice F

Resultados del factor: Relaciones Grupales y Sociales:

**Apéndice F1**Resultados del subfactor Relaciones Grupales:  
Comunicación Interpersonal

	Área Administrativa	Área técnica
53.manera en que se utiliza la información que circula en la Institución	3.66	3.42

**Apéndice F2**Resultados del subfactor Relaciones Grupales:  
Trabajo en equipo

	Área Administrativa	Área técnica
54.cooperación que existe en los equipos de trabajo para realizar adecuadamente la labor	4	4
55.colaboración que se recibe cuando se trabaja con otras dependencias de la institución.	3.33	3.85
56.colaboración que brindan los compañeros de trabajo para sacar adelante las actividades asignadas	4.33	4.28
57.ambiente social que existe en la institución	4	3.85
58.trato que existe entre las personas que trabajan en la empresa	4	4.14
59.forma en que la organización fomenta el buen trato y relaciones humanas	4	3.14
60,confianza de la organización hacia las capacidades de sus trabajadores	3.66	4.42

## Apéndice E

Resultados del factor: Sentido de Pertenencia

**Apéndice E1**

Resultados del subfactor: Identificación

	Área Administrativa	Área técnica
46.aprecio que existe hacia la institución por parte del personal	3.33	3.14
47.identificación de los empleados con los valores y políticas de la organización	2.66	3.14
48.sentido de pertenencia que otorgan los valores y políticas existentes en la empresa	3.66	3.42

**Apéndice E2**

Resultados del subfactor: Compromiso

	Área Administrativa	Área técnica
49.lealtad que existe hacia la institución	4	3
50.orgullo que existe al ofrecer sus servicios de la institución	3,66	4.28
51.manera en que la organización ofrece sus servicios	4	4.14

**Apéndice E3**

Resultados del subfactor: Estabilidad Laboral

	Área administrativa	Área técnica
52.estabilidad de permanencia en la institución ofrecida en el contrato laboral	2.66	3.42

## Apéndice G

**Apéndice G1**

Resultados del subfactor Relaciones Sociales:

Servicio al cliente

	Área Administrativa	Área técnica
61.forma en que se solucionan las exigencias de los clientes	4	3.85