UNIVERSIDAD CATOLICA DEL TÁCHIRA
VICERRECTORADO ACADEMICO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA PÙBLICA
COORDINACIÓN DE FORMACIÓN COMPLEMENTARIA

DIAGNOSTICO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES. CASO: COMPAÑÍA TELEFÓNICA MOVISTAR

Trabajo presentado como requisito para optar al Título de
Licenciado en Administración, Mención Recursos Humanos

Autor: Mitchelle Aurora Álvarez Alviarez
Tutor: Prof. Emilce García

San Cristóbal, Abril de 2006

UNIVERSIDAD CATOLICA DEL TÁCHIRA
VICERRECTORADO ACADEMICO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA PÙBLICA
COORDINACIÓN DE FORMACIÓN COMPLEMENTARIA

DIAGNOSTICO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES. CASO: COMPAÑÍA TELEFÓNICA MOVISTAR

Trabajo presentado como requisito para optar al Título de
Licenciado en Administración, Mención Recursos Humanos

San Cristóbal, Abril de 2006.

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi carácter de Tutor de Trabajo de Grado presentado por la ciudadana Mitchelle Álvarez, para optar a optar al Título de Licenciado en Administración, Mención Recursos Humanos, cuyo título es Diagnóstico de la Satisfacción Laboral de los Trabajadores. Caso: Compañía Telefónica Movistar, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación correspondiente.

En la ciudad de San Cristóbal, a los veinte días del mes de abril de 2006.

Lic. Emilce García
C.I.

INDICE GENERAL

PP

sta de Cuadros..... viii
sta de Gráficos..... ix
esumen..... x
troducción..... 1

APITULO

I EL PROBLEMA **3**
Planteamiento del Problema **3**
Objetivos de la Investigación..... 6
Justificación..... 6
Delimitación..... 6

II MARCO TEORICO 9
Antecedentes de la investigación..... 9
Bases teóricas 12
Satisfacción laboral en el trabajador..... 12
Teorías de la satisfacción laboral..... 34
Variable de Estudio..... 36

III MARCO METODOLOGICO 38
Naturaleza de la investigación……..... 38
Población y muestra de estudio..... 39
Instrumento para la recolección de datos..... 39
Validez y confiabilidad……..... 40
Procedimiento de administración..... 42
Análisis de datos…..... 42

IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS..... 44
Categoría: Percepción de labores....……..... 44
Categoría: Opiniones.....……..... 47
Categoría: Clima Organizacional..... 49

EFERENCIAS..... 4

NEXOS 68
Anexo A: Instrumento de recolección de datos..... 69

Anexo B: Matriz de Confiabilidad..... 73
Anexo C: Formato para la validación del instrumento..... 76

LISTA DE CUADROS

CUADRO PP
1 Operacionalización de la Variable..... 37
2 Distribución de frecuencias en la categoría percepción de labores. Dimensión satisfacción de necesidades.....……..... 44
3 Distribución de frecuencias en la categoría opiniones. Dimensión Aspectos medulares del empleo.....……..... 47

4 Distribución de frecuencias en la categoría clima organizacional. Dimensión estructura..... 50
5 Distribución de frecuencias en la categoría clima organizacional. Dimensión responsabilidad..... 53
6 Distribución de frecuencias en la categoría clima organizacional. Dimensión relaciones..... 56
7 Distribución de frecuencias en la categoría clima organizacional. Dimensión identidad..... 59

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO PP

1 Porcentajes en la categoría percepción de labores. Dimensión satisfacción de necesidades..... 46
2 Porcentajes en la categoría opiniones. Dimensión aspectos medulares del empleo..... 49
3 Porcentajes en la categoría clima organizacional. Dimensión estructura 53
4 Porcentajes en la categoría clima organizacional. Dimensión responsabilidad..... 56
5 Porcentajes en la categoría clima organizacional. Dimensión relaciones.. 58
6 Porcentajes en la categoría clima organizacional. Dimensión identidad... 60

UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL TÁCHIRA

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA PÚBLICA

COORDINACIÓN DE FORMACIÓN

Diagnóstico de la Satisfacción Laboral de los Trabajadores. Caso: Compañía Telefónica Movistar

Autor: Mitchelle Aurora Álvarez
Asesor: Emilce García
Año: 2006

RESUMEN

Dada la naturaleza del estudio responde a un enfoque cuantitativo; es de carácter descriptivo, de campo, cuyo objetivo se centró en la realización de un diagnóstico para describir la satisfacción laboral de los trabajadores pertenecientes a la Compañía Telefónica Movistar. La importancia del mismo radica en tomar elementos de estudio que permitan un acercamiento a la realidad donde se desempeña el trabajador. Los sujetos o unidades de análisis estuvieron constituidos por treinta y un trabajador (31), pertenecientes al área de atención al cliente de la Compañía Telefónica Movistar, localizada en la ciudad de San Cristóbal, estado Táchira. En virtud de ser accesible todos los sujetos, se tomó como muestra la totalidad de la misma. El instrumento para la recolección de datos constó de 40 reactivos, el mismo contiene cinco (5) alternativas de respuesta: Totalmente de Acuerdo (TA), De Acuerdo (DA), Indeciso (I), En Desacuerdo (ED) y Totalmente en Desacuerdo (TD). Para la validez, se utilizó la técnica de contenido, mediante el "juicio por expertos", a objeto de su

revisión en cuanto a la congruencia ítem-variable, utilizándose una escala de valoración y estimación en cuanto a la calidad técnica del instrumento. La confiabilidad se halló a través del procedimiento estadístico Alfa de Crombach, obteniéndose un valor de 0.85, este resultado indica una magnitud muy alta. Para el análisis de los datos se considera las frecuencias simples y porcentajes, llevándose a cuadros descriptivos y gráficos por categoría y dimensión de estudio. Entre las conclusiones se destacan que los trabajadores de área de atención al cliente de la Compañía Telefónica Movistar muestran satisfacción laboral en la mayoría de los reactivos, como el caso de manejar opiniones que favorecen los aspectos medulares del empleo, del mismo modo, están de acuerdo en considerar que existe un clima organizacional acorde con una estructura viable que permite la planificación, supervisión, políticas y gerencia; responsabilidad en términos de iniciativa y responsabilidades; se maneja un clima de agrado entre los compañeros; también, están de acuerdo en que existe cierta identidad hacia la organización en razón de los sentimientos y totalmente de acuerdo cuando se trata de las emociones. Sin embargo, están en desacuerdo cuando deben percibir las labores en razón de la satisfacción de necesidades; de igual manera sienten desacuerdo cuando se trata de recompensas justas, visos de flexibilidad por parte de la empresa y cordialidad entre los compañeros.

Descriptores: Percepción de labores, opiniones, clima organizacional, trabajadores.

INTRODUCCIÓN

La satisfacción laboral se concibe como la disposición del trabajador frente a su propio trabajo; ésta basada en las percepciones que realiza acerca de sí mismo, su autorrealización; también por las opiniones sobre elementos focalizados de su empleo; y el agrado hacia el clima organizacional que se presente en el lugar de trabajo; todo ello, determinado por las características actuales del puesto y la creencia que tiene el trabajador de lo que "deberían ser".

Mediante el estudio de la satisfacción laboral, los gerentes pueden obtener información acerca del efecto que producen las normas, políticas y disposiciones generales de la empresa, para de esta manera tomar decisiones adecuadas y favorables a la empresa en general, contando a empleados y directivos.

Así pues, la satisfacción laboral es un tema que preocupa a la mayoría de los empresarios actualmente. Cada vez es más importante la preocupación para eliminar las fuentes de insatisfacción laboral para evitar problemas posteriores. La insatisfacción de cada persona puede contribuir involuntariamente a deteriorar la imagen de la empresa, la calidad de sus productos y servicios e influir en el proceso del crecimiento y el desarrollo organizacional bajando los niveles de productividad y calidad. La situación generada por la crisis generalizada requiere de la organización, de acciones que permitan brindar mayor satisfacción laboral en los trabajadores.

En el presente trabajo se realiza un diagnóstico sobre la satisfacción laboral existente en la empresa Movistar", situada en San Cristóbal, estado Táchira, la cual se dedica a la prestación de servicios de telefonía; su propósito es dar a conocer la realidad de los trabajadores que laboran en el área de atención al público; para lo cual se tratan diversas categoría y dimensiones e indicadores, con la finalidad de aportar conclusiones y recomendaciones a una realidad específica.

En este mismo sentido, es necesario resaltar que la satisfacción laboral es importante porque representa un sistema diagnostico que permite conocer el comportamiento organizacional de una empresa; a fin de obtener resultados que

pueden ayudar a identificar los problemas de mayor preocupación, las causas de descontento del personal, los factores que aportan a la satisfacción en general.

De tal manera que este trabajo está vinculado a un diagnostico de la satisfacción laboral de los trabajadores del área de atención al cliente, y a partir de ello, aportar recomendaciones que permitan a la Empresa Movistar, en su debida oportunidad, buscar vías de solución para mejorar el desempeño organizacional, así como contribuir con la investigación sobre el tema en nuestro medio, abriendo nuevos horizontes de estudio y estimular la necesidad de contar con mayor número de profesionales psicólogos dedicados a la rama empresarial.

El presente trabajo de investigación se encuentra estructurado de la siguiente manera: En el Capitulo I se desarrolla el Planteamiento del problema, los objetivos y la justificación. El Capitulo II contiene el Marco Teórico, reseñándose algunas investigaciones previas que han aportado varios investigadores acerca de la variable de estudio; también trata de las bases teóricas, realizándose el señalamiento acerca de la importancia de la satisfacción laboral y las teorías que explican dicho constructor.

El capitulo III plantea el Marco Metodológico, donde se desarrolla la naturaleza de la investigación, la población y la muestra, instrumento para la recolección de datos, validez y confiabilidad, procedimiento de administración del instrumento y análisis de los datos. El capítulo IV presenta el análisis y presentación de los resultados, aquí se utilizaron las técnicas estadísticas apropiadas para la descripción de los hallazgos. Finalmente, el capítulo V se trata sobre las conclusiones del diagnóstico y las recomendaciones del estudio.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

La satisfacción laboral constituye uno de los tantos conceptos que involucran al desarrollo organizacional; sin embargo, posee importantes repercusiones para la organización en general, lo cual puede ser muy beneficioso al entender la relación satisfacción-productividad en los trabajadores. El recurso mas importante de la empresa es precisamente el recurso humano, de ahí parte la importancia de mantener un clima laboral bueno para que el empleado sea motivado y trabaje con mayor eficacia.

La satisfacción en el trabajo puede ser determinada por el tipo de actividades que se realizan (es decir, que el trabajo tenga la oportunidad de mostrar tus habilidades y que ofrezcan un cierto grado de desafío para que exista el interés). Que los empleados sean bien recompensados a través de sus salarios y sueldos acordes obviamente a las expectativas de cada uno. Que las condiciones del trabajo sean adecuadas, no peligrosas o incomodas lo cual hace mejor su desempeño. Además los empleados buscan dentro del trabajo que su jefe inmediato sea amigable y comprensible y que los escuche cuando sea necesario.

Según Ardouin (2000), para muchos autores, la satisfacción en el trabajo es un motivo en sí mismo, es decir, el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización laboral para lograr ésta. Para otros, es una expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha. Mediante el estudio de la satisfacción, los directivos de la empresa podrán saber los efectos que producen las políticas, normas, procedimientos y disposiciones generales de la organización en el personal. Así se podrán mantener, suprimir, corregir o reforzar las políticas de la empresa, según sean los resultados que ellos están obteniendo.

No obstante, en la Compañía Telefónica Movistar, ubicada en San Cristóbal, Estado Táchira, según conversaciones de carácter informal realizado por la autora del estudio con algunos trabajadores del área de atención al cliente, refieren hechos que denotan algunas deficiencias en el agrado que muestran los trabajadores hacia algunas situaciones tales como: el desconocimiento de normas e instructivos por parte de los trabajadores para mejorar sus actividades; poca oportunidad para lograr un desarrollo personal que desarrolle la estimación de sí mismo, falta de actualización permanente, el sueldo poco alcanza para satisfacer las necesidades de los trabajadores, desconocimiento por parte de los trabajadores de las políticas de la empresa, falta de flexibilidad y resolución inmediata ante conflictos surgidos en la organización.

Es probable que la causa a estos hechos se desprende del poco interés por parte de la gerencia de la empresa en crear un mejor clima de trabajo, con relaciones centradas en un nivel comunicacional, donde tanto trabajadores como empleados puedan generar un clima de cordialidad y amistad; por otra parte, una de las líneas de la empresa consiste en supervisar el resultado de la administración, haciéndose caso omiso al verdadero valor que representa el recurso humano allí existente.

Lo anterior, puede traer como consecuencia una fuente de insatisfacción; tal como lo refiere Márquez Pérez (s/f), al puntualizar que este desagrado produce una baja en la eficiencia organizacional, puede expresarse además a través de las conductas de expresión, lealtad, negligencia, agresión o retiro. La frustración que siente un empleado insatisfecho puede conducirle a una conducta agresiva, la cual puede manifestarse por sabotaje, maledicencia o agresión directa. Finalmente, se puede señalar que las conductas generadas por la insatisfacción laboral, se pueden enmarcar en dos ejes principales: activo – pasivo, destructivo – constructivo de acuerdo a su orientación. Por otra parte, de persistir los elementos de insatisfacción señalados, puede dar lugar al quiebre en las relaciones síndico-patronales.

También Rangel y De la Torre (2005), advierten otra consecuencia que se puede producir con base a la insatisfacción; refieren que un trabajo insatisfactorio puede repercutir en la salud integral de las personas. Se debe imaginar, un grupo de personas que vive estos trastornos, reunido en la misma empresa. No es difícil

imaginar que su actitud y productividad no están en óptimas condiciones y esto creará problemas dentro de la compañía, situaciones que pueden repercutir en el ánimo de otros colaboradores, creando un círculo vicioso nefasto para los humanos y para el negocio.

Por consiguiente, es necesario eliminar cualquier fuente de insatisfacción que poseen los trabajadores que conlleve en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajado, reflejado en una actitud positiva frente a la organización. Por ello, al establecer las recomendaciones, es necesario dirigir sugerencias a los distintos niveles gerenciales que operan en la Compañía Telefónica Movistar; a fin de contribuir con la mejora de la s percepciones y opiniones del trabajador hacia la empresa.

Mediante el estudio de la satisfacción y las recomendaciones que diere lugar, los directivos de la empresa podrán saber los efectos que producen las políticas, normas, procedimientos y disposiciones generales de la organización en el personal. Así se podrán mantener, suprimir, corregir o reforzar las políticas de la empresa, según sean los resultados que ellos están obteniendo.

Con base a los señalamientos anteriores se puede formular el problema en la siguiente interrogante: ¿Cómo es la satisfacción laboral en los trabajadores del área de atención al cliente de la Compañía Telefónica Movistar?. Lo anterior conlleva a sistematizar el problema de la forma que a continuación se destaca:

¿Cómo es la percepción que tienen los trabajadores en razón de la satisfacción de sus necesidades?.

¿Cuál es la opinión de los sujetos de estudio en función con los aspectos medulares del empleo?.

¿Cómo es el clima organizacional en cuanto a la estructura, responsabilidad, relaciones e identidad hacia la empresa?.

Para dar respuesta a las interrogantes; se establecen los objetivos de la investigación que a continuación se señalan:

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Diagnosticar la satisfacción laboral presente en los trabajadores del área de atención al cliente. Caso: Compañía Telefónica Movistar, ubicada en San Cristóbal, Estado Táchira.

Objetivos Específicos

Analizar la percepción que tienen los trabajadores en razón de la satisfacción de sus necesidades.

Indagar la opinión de los sujetos de estudio en función con los aspectos medulares del empleo.

Describir el clima organizacional en cuanto a la estructura, responsabilidad, relaciones e identidad hacia la empresa.

Justificación

La satisfacción laboral es un elemento que concierne a toda empresa, sea pública o privada. En el caso de Movistar, ubicada en la ciudad de San Cristóbal, se puede señalar que existen razones que justifican el estudio; especialmente, si se trata de una de las áreas de mayor importancia como es la atención; donde se plantean conceptos de mayor interés para toda organización.

Desde el punto de vista de la empresa, una organización puede beneficiarse si sabe cuales son las actividades individuales que contribuyen a la satisfacción en el trabajo, así como también los problemas de mayor preocupación, las causas de descontento del personal y las áreas o sectores donde se debe mejorar. Además, se puede saber los efectos que producen las políticas, normas, procedimientos y disposiciones generales de la organización en el personal y por lo tanto tomar

decisiones acerca de mantener, suprimir, corregir o reforzar las políticas de la empresa. La medición de la satisfacción laboral ayuda al propio empleador, ya que representa un tipo de comunicación ascendente, una oportunidad de expresar sus sentimientos respecto a los aspectos positivos y negativos del ambiente laboral.

Desde el punto de vista social, se debe desarrollar este tipo de estudios dentro de una organización ya que puede facilitar los medios necesarios para resolver mejor los problemas utilizando información válida y precisa, con el fin de llegar a un mejor diagnóstico del problema y desarrollar alternativas de solución con repercusión de carácter social..

Desde el punto de vista del recurso humano, si se toma en cuenta que el trabajador es pieza clave para el cambio, entonces el análisis de la satisfacción laboral permite reconocer la importancia que tiene el trabajador dentro de la organización, por lo tanto, es necesario conocer al personal con el que se cuenta para luego establecer parámetros que permitan seleccionar personal acorde con los valores de la empresa. Estas personas adoptarán una actitud más positiva ante la vida en general y representarán para la sociedad personas más sanas, en términos psicológicos, porque el agrado que muestren hacia la empresa, redundará en una mayor productividad, necesario para el funcionamiento óptimo de todos quienes conforman la estructura de la vida organizacional que allí se vive.

La investigación se justifica desde el punto de vista teórico pues se revisaron las teorías vinculadas con la satisfacción laboral, tomándose en consideración los aportes de los diversos autores para conformar un cuerpo de estudio que parte de supuestos teóricos que vienen a sustentar el fundamento o soporte que sirvió para confrontar los datos de la realidad hallada con el reconocimiento y opinión de investigadores y teóricos sobre la variable de estudio.

También se justifica desde el punto de vista metodológico pues se construyó un instrumento que permite recoger datos sobre el fenómeno estudiado; éste será sometido a criterios de validez y confiabilidad, depurándose para su aplicación al estudio; también puede servir de soporte para investigadores que deseen aplicar el instrumento para otras realidades.

Delimitación

La delimitación del área geográfica en estudio, no es más que la identificación del lugar, zona o conjunto de zonas que se plantean o visualizan para ser estudiadas y que por tanto se antojan susceptibles para invertir; de este modo, se el área de atención al cliente de la Compañía Movistar de San Cristóbal, Estado Táchira.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes

Uno de los temas más controvertidos y estudiados por expertos en el campo del comportamiento organizacional, es la satisfacción laboral, en virtud que durante los últimos años, la percepción misma hacia el campo laboral tiende a deteriorarse, la opinión del trabajador trasciende la misma ética del trabajo la cual se debilita cada día. En tal sentido, se acotan investigaciones a nivel internacional, nacional y regional.

A nivel Internacional, existe una serie de investigaciones conocida como los estudios de Hawotharne, de la Wester Electric Company de Chicago en 1927, bajo la dirección de Elton Mayo, de Harvard Bussines school, reconocieron la importancia de la supervisión sobre las actitudes de los trabajadores. Mediante entrevistas establecieron cuestionarios muy estructurados sobre que le agradaba o disgustaba a cada empleado en materia del ambiente físico del trabajo, supervisión y aspectos de la tarea. Los resultados de la entrevista se emplearon para mejorar las relaciones humanas. El estudio demostró que la satisfacción o insatisfacción tenía poca relación con el ambiente físico del trabajo. La satisfacción o insatisfacción dependía de las actitudes del grupo.

En una reciente encuesta Gallup consideró a los estadounidenses de diversas partes de la nación para conocer sus actitudes hacia sus trabajos y sus lugares de trabajo. En una escala del 1 al 5 en la que 5 representa "extremadamente satisfecho", 71% de los encuestados calificaron su nivel de satisfacción con su lugar de empleo con 4 o 5, mientras sólo 9% lo calificó con 1 o 2. Consideraron los siguientes factores críticos para su satisfacción y desempeño en el trabajo: La oportunidad de hacer lo

que ellos hacen mejor; lograr que sus opiniones cuenten; conseguir la oportunidad de aprender y crecer. Sesenta y dos de los que respondieron indicaron que en los siete días anteriores habían recibido el reconocimiento o la aprobación por un buen trabajo; 84% dijo que había tenido la oportunidad de trabajar para aprender y crecer durante el año anterior. Estos resultados son aplicables a lo largo del tiempo como también a lo largo de las fronteras nacionales. Sin importar los estudios que desee observar, cuando a los trabajadores se les pregunta si están satisfechos con sus trabajos, los resultados tienden a ser muy similares: entre 70 y 80% informan que sí se sienten satisfechos en sus puestos. Estos números tienden a variar con la edad –conforme más maduros son los trabajadores más alta es la satisfacción. Pero aún la gente joven – menores de 25 años – informan niveles de satisfacción excesiva de 70%. Además, estos resultados son generalmente aplicables a otros países desarrollados. Por ejm, estudios comparables entre trabajadores en Canadá, Gran Bretaña, Suiza, Alemania, Francia y México indican más resultados positivos que negativos.

Muñoz (1989), de la Universidad Complutense de Madrid, realizó un estudio cuyos resultados lo llevan a suponer que, si bien las personas pueden no estar tan insatisfechas en su trabajo como suponíamos, tampoco están satisfechas. Se confirma la existencia de un factor general de satisfacción- insatisfacción laboral y la multidimensionalidad de esta variable - aunque con un contenido diferente para sujetos satisfechos e insatisfechos-. Se encontró una relación positiva entre satisfacción en el trabajo y gusto con la tarea, motivación para el trabajo, moral laboral, proceso seguido por la motivación y voluntad de volver a la empresa, y nula o no significativa con las demás variables laborales. por ultimo, hallamos que no existe relación significativa entre satisfacción en el trabajo y las variables demográficas y profesionales.

Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España (2002), realizó una encuesta en donde confirman que los trabajadores españoles manifiestan un nivel medio de satisfacción en el trabajo, al situarse en 6,79 puntos, en una escala de 0 a 10, en la que cero es ninguna satisfacción y 10 muy satisfecho. Los datos anteriores forman parte de los resultados obtenidos por la tercera Encuesta de Calidad de Vida

en el Trabajo, que el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales ha realizado en 2001. El 89,7% de los entrevistados respondieron que estaban satisfechos o muy satisfechos con su trabajo, lo que significa una mejora con respecto a la valoración sobre el mismo tema de años anteriores: 89,1% en 1999 y un 86,7% en 2000. Las principales fuentes de gratificación laborales que mencionan los entrevistados son: el gusto por la realización de su trabajo (24,5%), el compañerismo (11,8%), el sueldo (7,7%), el buen horario (7,5%) y el desarrollo personal (7,4%).

En Venezuela se han sustentado planteamientos relacionado con factores intrínsecos del trabajador, León (1976) y León y Pejerrey G (1978); en una investigación sobre factores considerados por empleados de oficina y trabajadores manuales al "ofrecerles un puesto", pusieron a comprobación la hipótesis de que los empleados de oficina, en comparación con los trabajadores manuales, son estimulados más poderosamente por los aspectos intrínsecos del trabajo (propiedades de la actividad laboral en sí, particularmente aquellas relacionadas con el crecimiento psicológico del trabajo) y menos poderosamente por los extrínsecos (características del entorno o contexto del trabajo). De los resultados obtuvieron que tanto los trabajadores manuales como entre los empleados de oficina, los factores intrínsecos mostraron ser causas más poderosas de satisfacción-insatisfacción que los factores extrínsecos.

León., Loli, y Montalvo (1975), y Alvarez (1994), encontraron una alta relación de la satisfacción laboral con las expectativas de poner en juego las habilidades personales con el puesto de trabajo, asimismo reportaron mayor satisfacción laboral a nivel de gerentes y profesionales frente a los de menor jerarquía de puesto; también la variable tiempo de servicios presenta una relación directa decreciendo ésta a partir de los diez años de servicio. En relación a la edad, no muestra un patrón uniforme y los puntajes relacionados con aspectos intrínsecos como logro y responsabilidad fueron de mayor puntuación mientras que el de remuneración como factor extrínseco, obtuvo menor puntuación.

Velásquez (1982), en un estudio realizado a empleados bancarios que pertenecen a diferentes puesto de trabajo. Afirma que la satisfacción laboral esta en

función no sólo de lo que gana por su situación laboral, sino también de donde él esta situado respecto a su nivel de aspiraciones; afirma también que cuando el ambiente ofrece pocas posibilidades para la satisfacción de las necesidades, este tipo de personas serán las menos felices. También halló que ambos géneros tenían actitudes parecidas frente al puesto de trabajo y hacia la empresa. Afirmando también que a mayor grado de instrucción alcanzado por un empleado, éstos puntúan más alto y por ende logran mayor satisfacción, y a menor grado de instrucción tienden a tener puntajes bajos.

Torres (1987) Su investigación es acerca de la Satisfacción laboral que experimenta la enfermera general durante el servicio de su profesión en el hospital Central de San Cristóbal durante su ejercicio profesional. Se llegó a la conclusión que el 65% de las enfermeras experimentan insatisfacción laboral, el 35% experimentan satisfacción, los factores que determinan la insatisfacción laboral, son los extrínsecos: organización, salario y ambiente físico; comparando la satisfacción laboral entre las enfermeras de ambas instituciones se tiene: en el hospital E. Rebagliati, el 60 por ciento de las enfermeras experimentan insatisfacción laboral, mientras que en el hospital Dos de Mayo el 90 por ciento de las enfermeras experimentan insatisfacción laboral al realizar su ejercicio profesional.

Los estudios antes indicados configuran la importancia de la satisfacción laboral en cualquier contexto organizativo, razón que fundamenta la necesidad de abordar puntualmente la percepción, opiniones y lo correspondiente a un clima laboral satisfactorio del trabajador en pro del bienestar de sí mismo y de la organización donde presta su función laboral.

Bases Teóricas

Satisfacción laboral en el Trabajador

Durante los últimos años, se siente la necesidad de dedicar mayor interés a la satisfacción laboral como elemento que conducente a mejorar el desempeño del

trabajador y optimizar los resultados de las organizaciones o empresas. Así, el grado de satisfacción en el trabajo, puede constituir un signo de estabilidad laboral, su remuneración asequible a las necesidades básicas (alimentación, vivienda, educación, recreación), generalmente contribuye a percibir opiniones favorables y ser participe de un clima organizacional que responda a los intereses individuales y de la estructura empresarial.

En atención a lo señalado, dentro de una perspectiva teórica conceptual, la satisfacción laboral ha sido definida de diversas maneras. Para Porter y Steers (citados por Bustamante y D´Angelo, 1998), constituye una reacción de carácter afectivo, inestable e inmediato del individuo ante el contexto laboral, enfatiza las respuestas inmediatas ante estímulos específicos dada las condiciones o clima del trabajo.

Los autores antes señalados indican que la satisfacción laboral es intrínseca y se desprende del mismo trabajo en forma globalizada; es decir, una totalidad de "sentimientos positivos de agrado y disfrute por la realización del trabajo que genera envolvimiento" (p.86). De acuerdo con lo señalado por los autores anteriores, la satisfacción laboral viene dada por elementos afectivos que constituyen reacciones ante condiciones externas e internas; también por sentimientos que favorecen la labor diaria del trabajador.

Por su parte, Bergeron (2003), refiere que "la satisfacción es general cuando el individuo experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidades y el objeto o los fines que las reducen" (p.311). Es decir, satisfacción, es la sensación del término relativo de una motivación que busca sus objetivos. Agrega el citado autor, al referirse a la satisfacción en el trabajo; es decir, la de tipo laboral, constituye un motivo en sí mismo; esto significa, que el trabajador mantiene una disposición positiva en la organización laboral para lograr ésta. Para otros, es una expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha.

Lo anterior, conduce a establecer que la satisfacción de los trabajadores presenta un fin en sí mismo, tiene un valor intrínseco que compete tantos al trabajador como a la organización; de allí, que se debe obviar posturas utilitaristas que

consideran la satisfacción laboral sólo como uno más de los factores necesarios para lograr una producción mayor, la cual sería un beneficio cuyos frutos se dirigirían principalmente a la empresa; cuestión que debe ser motivo de análisis y reflexión por parte de quienes dirigen las organizaciones.

Chruder y Sherman (2001), puntualizan que la satisfacción laboral "depende en mucho del grado hasta el cual tanto el puesto como todo lo relacionado con él cubran sus necesidades y deseos" (p. 279) Agregan los autores que ese deseo o anhelo consciente por las cosas o condiciones que una persona cree que le proporcionará satisfacción, se traduce en la forma que las perciba y su opinión acerca de asuntos relacionados con el trabajo; en al sentido, agrega que "la gerencia puede emprender una acción correlativa y tener esperanzas de mejorar la satisfacción del empleado"(p.270).

Según la autora del presente estudio, y con fundamento a las consideraciones de los autores anteriores, es importante reconocer la importancia de las percepciones que tiene el trabajador de lo que "debería ser" y las opiniones del trabajador frente a su propio trabajo o empleo, valorar las características actuales de su puesto; todo ello, representado también sobre su disposición hacia un clima organizacional; en virtud, que la satisfacción no sólo se genera de manera interna; también la producen factores externos que contribuyen a generar agrado e interés hacia su actividad laboral.

Con base a lo señalado, el presente estudio se orienta con base a tres elementos, las percepciones, las opiniones y el clima organizacional, por cuanto contribuyen a generar explicación conceptual a la problemática sustentada en su debida oportunidad; todo ello, configurado en la satisfacción laboral que constituye el agrado al percibir y percibirse como trabajador; realizar opiniones en torno a las esferas medulares de un empleo y el establecimiento de un clima organizacional con un sentido de estructura organizacional, responsabilidad, en su relación entre los trabajadores y de identidad hacia la organización.

En cuanto a las **percepciones**, Chruder y Sherman (2001), aseguran que la manera como la persona responde hacia la satisfacción laboral "no sólo depende de las condiciones en sí, sino de la forma que las perciba" (p. 280). De allí, la

importancia del trabajados de percibir y captar experiencias positivas de su labor en el contexto de trabajo.

Es importante definir el significado de percepción; según Polanco y Rojas (citado por Calderón, Sánchez y Suárez, 2001), la percepción se entiende como "una respuesta a una estimulación física definida...implica un proceso constructivo mediante el cual un individuo organiza los datos de los sentidos, los interpreta y completa sobre la base de sus experiencias previas" (p.27). Se desprende de tal aseveración que la percepción constituye un proceso mediante el cual el trabajador puede discriminar estímulos (ejemplo: recompensa); además, se interpreta su significado por medio de la recepción sensorial (tal es el caso del abrazo dentro de un clima de cordialidad en el clima organizacional), que realiza su simbolización, haciéndose acompañar de un proceso igualmente emotivo.

Para Coon (1993), la percepción consiste en aquel "proceso de conjuntar las sensaciones acerca del mundo en representaciones mentales utilizables...La percepción crea rostros, melodías, obras de arte, ilusiones...extraídas de la materia prima de la sensación" (p.35). Según lo acota el citado autor, deja claro que la percepción implica la estimulación sensorial necesaria para distinguir entre la percepción y las experiencias inmediatas explicables a través de los sentidos.

Por ello, Greene (2000), explica el proceso de percepción atribuyéndola a la energía física que reciben los órganos de los sentidos, formando la base de la experiencia perceptual en un individuo. Es obvio, que la percepción sólo se da a través de los sentidos, lo cual requiere de estímulos ambientales suficientes en intensidad y magnitud para que el individuo satisfaga sus necesidades y se integre satisfactoriamente al campo laboral.

Ahora bien, gran parte de los trabajadores perciben su entorno en virtud de la satisfacción de las necesidades; en este sentido, se requiere del impulso ambiental (recompensa) que conlleve a su vez al logro de la autoestimación y autorrealización del trabajador. Al respecto, una gran mayoría de las circunstancias la percepción requiere del estímulo ambiental para que sea captado por el sujeto; sin embargo, la percepción nunca ocurre en el vacío, puesto que los estímulos del ambiente pueden

orientar el conocimiento y la experiencia pasada; por ello, la percepción vendría a constituir un proceso interactivo entre el conocimiento, las experiencias y el estímulo ambiental; todo ello, resultante de la satisfacción de las necesidades.

Por tal razón, los trabajadores de una organización o empresa pueden tener percepciones dirigidas a la *satisfacción de necesidades*. En tal sentido, Locke (citado por Federick, 2000), definió la satisfacción laboral como un "estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto". En general, en la mayoría de las definiciones se halla presente la respuesta afectiva del trabajador hacia los diferentes aspectos del trabajo. En todo caso, los trabajadores de una organización o empresa pueden tener percepciones dirigidas a la satisfacción de necesidades de autoestimación, autorrealización y recompensa entre otros.

Cabe destacar, las ideas de Maslow, quien en su teoría motivacional sugiere la presencia de tendencias intrínsecas dirigidas al crecimiento o autoperfección, una tendencia positiva al crecimiento, que incluye viable en la satisfacción de necesidades de los trabajadores. Maslow introduce el concepto de jerarquía de las necesidades, en la cual las necesidades se encuentran organizadas estructuralmente con distintos grados de poder, de acuerdo a una determinación biológica dada por nuestra constitución genética como organismo de la especia humana.

Según Maslow (citado por Gross, 1998) la jerarquía está organizada de tal forma que las necesidades de déficit se encuentren en las partes más bajas, mientras que las necesidades de desarrollo se encuentran en las partes más altas de la jerarquía; de este modo, en el orden dado por la potencia y por su prioridad, se encuentran las necesidades de déficit, las cuales serían las necesidades fisiológicas, las necesidades de seguridad, las necesidades de amor y pertenencia, las necesidades de estima; y las necesidades de desarrollo, las cuales serían las necesidades de autoactualización y las necesidades de trascendencia.

Dentro de esta estructura, cuando las necesidades de un nivel son satisfechas, no se produce un estado de apatía, sino que el foco de atención pasa a ser ocupado por las necesidades del próximo nivel y que se encuentra en el lugar inmediatamente

más alto de la jerarquía, y son estas necesidades las que se busca satisfacer. En efecto, la teoría de Maslow plantea que las necesidades inferiores son prioritarias, y por lo tanto, más potente que las necesidades superiores de la jerarquía; sólo cuando los trabajadores logran satisfacer las necesidades inferiores - aunque lo haga de modo relativo-, entran gradualmente en su conocimiento las necesidades superiores, y con eso la motivación para poder satisfacerlas; a medida que la tendencia positiva toma más importancia, se experimenta un grado mayor de salud psicológica y un movimiento hacia la plena humanización.

Entre las necesidades, además de las fisiológicas (alimentarse, adquirir vivienda, entre otras); de seguridad (mantenimiento de orden y seguridad), de pertenencia (relaciones con otros); también destaca las necesidades de estima. En tal sentido, se considera la *necesidad de autoestimación*, aquella asociada a la constitución psicológica de los trabajadores. Maslow (citado por Gross, 1998), agrupa estas necesidades en dos clases: las que se refieren al amor propio, al respeto a sí mismo, a la estimación propia y la autovaluación; y las que se refieren a los otros, las necesidades de reputación, condición, éxito social, fama y gloria. Las necesidades de autoestima son generalmente desarrolladas por las personas que poseen una situación económica cómoda, por lo que han podido satisfacer plenamente sus necesidades inferiores. En cuanto a las necesidades de estimación del otro, estas se alcanzan primero que las de estimación propia, pues generalmente la estimación propia depende de la influencia del medio.

Por su parte, Ardila (1999), al puntualizar el carácter de autoestimación, refiere que el hecho de trabajar se asocia en la cultura con una valoración positiva y el no trabajar con una valoración negativa. Se reprueban a las personas que no trabajan a menos que tengan fuertes razones para no hacerlo, tales como edad o enfermedad. La opinión que el individuo tiene de sí mismo, es en muchos casos función del trabajo, de la excelencia de su ejecución y de la forma como reconozca la sociedad la importancia de esa labor que está desempeñando.

A su vez Wilensky (citado por DiCaprio, 1998).), refiere que existen tres grupos de componentes que se relacionan con la autoestimación, como es la libertad

relativa para actuar en el trabajo, relativa autoridad y responsabilidad y la oportunidad de interacción social. Estas condiciones son importantes en el trabajador, porque podrá valorar su actividad laboral en razón de su libertad en dicho contexto, obtener mejores niveles de responsabilidad y darse la oportunidad para relacionarse con los demás.

En concordancia, Robbins (1998), asegura que estos elementos enuncian un reto del trabajo. Puntualiza el citado autor que los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción. Es por eso que el enriquecimiento del puesto a través de la expansión vertical del mismo puede elevar la satisfacción laboral ya que se incrementa la libertad, independencia, variedad de tareas y retroalimentación de su propia actuación.

Se debe tomar en cuenta que el reto a ser asumido por los trabajadores debe ser moderado, ya que un reto demasiado grande crearía frustración y sensaciones de fracaso en el empleado, disminuyendo la satisfacción laboral.

Para Abranches (1997), la autoestimación se traduce en percibir lo bueno y lo malo de las situaciones, constituye una disposición de crecimiento; “lo que se percibe realmente es su verdad” (p.22). De este modo, el trabajador, al realizar una estimación de sí mismo, realiza percepciones que tiene de sí y de los otros; de esa manera se determinan las reacciones en ellos; es decir, vivencias reales de sí que incluye la valoración de su propia persona al percibir lo que es, tiene y desea ser.

Otra satisfacción de necesidades implícitas en la percepción que tiene el trabajador de sí mismo en el campo laboral es la *autoactualización.* Al respecto, Chruden y Sherman (2001), refieren que según Herzberg, las necesidades que se encuentran en la parte superior de la jerarquía de Maslow –autorrealizacilón o autoactualización-son los que proporcionan la base más amplia para activar el interés en los trabajadores hacia niveles de desempeño más elevados. En efecto, una satisfacción laboral más gratificante será para el trabajador llevar a cabo su

autorrealización que permita sentirse bien consigo mismo y con los demás compañeros.

La autoactualización constituye una necesidad de desarrollo constante; éstas, según la opinión de Ardila (1999), son únicas y cambiantes, dependiendo del individuo. Las necesidades de autoactualización están ligadas con la necesidad de satisfacer la naturaleza individual y con el cumplimiento del potencial de crecimiento.

Uno de los medios para satisfacer la necesidad de autoactualización es el realizar la actividad laboral o vocacional que se desea; pero, además de realizarla, hacerlo del modo deseado. Para poder satisfacer la necesidad de autoactualización, es necesario tener la libertad de hacer lo que uno quiera hacer. No pueden haber restricciones puestas por sí mismo, tampoco puestas por el medio; "desear ser libres para ser ellas mismas" (DiCaprio, 1998:.367).

También se destacan las **opiniones** hacia los aspectos medulares del trabajo como elemento que bien puede constituir fuente de agrado o desagrado hacia algunos aspectos; Kats y Stoland (citados por Ruiz, 1998), afirma que en el componente cognoscitivo se incluyen todas las creencias u opiniones sobre un objeto. No obstante, “las creencias evaluativas parecen ser más importantes para la actitud como concepto de disposición, estos abarcan las creencias u opiniones acerca de las cualidades deseables e indeseables, aceptables o inaceptables, y buenas o malas” (p. 73). En el caso de los trabajadores, las creencias constituyen una verdad muy subjetiva que se desarrolla a través de su modo de pensar hacia su condición laboral

Dentro de las opiniones que pueden manejar los trabajadores se encuentran algunos *aspectos medulares de su empleo*; significa el centro o la esencia de su satisfacción o insatisfacción; entre los que se encuentra el estatus personal, sueldo, recompensa justa y la posibilidad de ascenso. En cuando al *estatus social*, Ardouin (2000), refiere que el prestigio de un individuo es muchas veces consecuencias de su ocupación. En casi todos los casos al identificarse el individuo por medio de su ocupación, los demás se forman una serie de expectativas y de estereotipos relacionados con la profesión en cuestión, sin tener en cuenta las diferencias individuales dentro de la misma.

En efecto, el prestigio que los trabajadores puedan obtener acerca de la actividad ocupacional llevada a cabo, puede constituir fuente de satisfacción; su opinión probablemente será satisfactoria cuando se trata de expresar ideas sobre el estatus social que representa. Hay ocupaciones que demandan mayor estatus que otras y el trabajo en busca de posesión se identifica más fácilmente con las de mayor estatus. Dentro de una misma ocupación, la satisfacción puede estar determinada por el lugar que ocupa en la jerarquía.

La noción de prestigio de una ocupación está claramente relacionada con la cultura a la cual pertenece el individuo y con la subcultura del trabajo. Está relacionada igualmente con las diferentes subculturas que existen dentro de una cultura. En un grupo determinado las profesiones técnicas tiene todo el prestigio, en otro grupo lo tiene las artes y un tercero pude tenerlo inactividad completa.

Otro aspecto medular del empleo es el *sueldo*; constituye la expresión diaria de opiniones por parte de los trabajadores de cualquier organización, sean públicos o privados. Según Ardila (1999), el dinero es un reforzador universal, probablemente uno de los pocos que tiene ese carácter de universalidad; con él se pueden adquirir diversos tipos de refuerzos, se puede acumular previendo necesidades futuras o usarse para producir más dinero. La gente no trabaja por el dinero en sí mismo, que es un papel sin valor intrínseco; trabaja porque el dinero es un medio para obtener cosas.

Sin embargo, prosigue el citado autor, el dinero no es la única fuente de motivación en el trabajo, como se ha comprobado por medio de diferentes estudios Morse y Weiss, en el año 1955, quienes llevaron a cabo en los Estados Unidos, un muestreo de escala nacional y encontraron que el 80% de los trabajadores afirmaron que seguían trabajando a pesar que sus necesidades económicas estuvieran completamente satisfechas. Como dato importante, los autores encontraron una correlación positiva entre la cantidad de adiestramiento que se requiere en una ocupación dada y el deseo de seguir trabajando sin el refuerzo monetario; en todo caso, entre los trabajadores no calificados el 58% seguiría trabajando, aunque sus necesidades económicas fueran solucionadas de antemano; en profesiones calificadas el porcentaje era mucho más alto. Es importante comprobar que entre los trabajadores

no calificados el porcentaje que seguiría trabajando es menor que el porcentaje total. Tal vez a nivel de obrero no calificado el dinero juega un papel más importante como factor motivacional que a nivel profesional.

Esta referencia investigativa permite establecer que el dinero puede constituir un medio de satisfacción laboral de mayor envergadura o poca importancia cuando existen elementos que activan mayor satisfacción que de tipo pecuniario; en el caso, de una relación laboral, el dinero cumple el papel de ser un instrumento para obtener resultados deseados. El dinero en sí o por sí mismo no es importante, ya que adquiere importancia como medio para la satisfacción de necesidades.

Es importante destacar que la opinión de los trabajadores en razón de su satisfacción con el salario constituye la idea de compensación que reciben a cambio de su labor; aquí es importante destacar la aseveración de Wexley y Yukl (2001), quienes explican la compensación en los siguientes términos:

> La administración del departamento de personal a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Varios estudios han demostrado que la compensación es la característica que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los empleados (p.391).

Además de lo señalado, los citados autores atribuyen que las comparaciones sociales corrientes dentro y fuera de la organización son los principales factores que permiten al trabajador establecer lo que "debería ser" con respecto a su salario versus lo que percibe. Es muy importante, desde luego, enfatizar que constituye la percepción de remuneración justa por parte del trabajador la que favorecerá su satisfacción hacia este aspecto medular de su empleo.

También se tiene la opinión sobre otro elemento central inherente a la satisfacción laboral como es la *recompensa justa*. Al respecto, Goncalvez (2001), señala que la recompensa, "corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo hecho" (p. 5). El trabajador percibe que su trabajo es bien o mal remunerado, lo cual reduce el miedo y el fracaso.

De acuerdo al buen trabajo ejercido por el individuo en una empresa, la misma incentiva, promociona o sanciona.

Por otra parte, Márquez Pérez (s/f), asegura que el sistema de recompensa justa se refiere al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas.

En la percepción de justicia influyen la comparación social, las demandas del trabajo en sí y las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad. Resulta claro, que en cualquier organización, el trabajador opina sobre este elemento medular del empleo, porque la recompensa justa traducida en un sistema de salario acorde con sus necesidades y el valor de su trabajo eficiente y eficaz para ser justamente reconocido en el momento de generar ascensos, constituye logros por los cuales el trabajados mostrará satisfacción al alcanzarlos; e insatisfacción, al sentir que los salarios y las políticas de ascenso no se corresponden con una justa distribución entre los trabajadores de acuerdo con sus potencialidades, dominio, conocimientos, habilidades y expectativas.

Desde luego, la *posibilidad de ascenso* representa un elemento focal entre los trabajadores. La citada autora, señala que los ascensos dan la oportunidad para el crecimiento personal, mayor responsabilidad e incrementan el estatus social de la persona. En este rubro también es importante la percepción de justicia que se tenga con respecto a la política que sigue la organización. Tener una percepción de que la política seguida es clara, justa y libre de ambigüedades favorecerá la satisfacción. Los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. Puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas, el ausentismo o el cambio de empleo.

Otro elemento puntual que conlleva a obtener satisfacción laboral es el **clima organizacional,** importante en toda empresa que busque mejores procesos y resultados en su acción. Se debe señalar que el origen del término clima

organizacional data del año 1966, cuando se comienza hacer esfuerzos para conceptualizarlo. Es así como Kurt Lewin lo ubica en la fórmula "C = F (PxE). Brunnet (1999), lo define como: "El comportamiento en función de la persona implicada y de entorno"(p.56). Para el autor, el individuo se comporta de acuerdo a como él experimenta su ambiente, siendo fundamental su percepción para comprender y dar sentí do a su actividad laboral.

Asimismo, Hall (1996), la define como un "Conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se suponen son una fuerza que influye en la conducta" (p.10). Para el autor es todo aquello que rodea el empleado como es la planta física, el sitio donde desempeña su labor, el sueldo, entre otros aspectos, que repercuten en el comportamiento del trabajador.

Las definiciones anteriores denotan que el clima organizacional versa sobre una serie de característica del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de ésta; elementos propios de de cada sitio de trabajo y las cuales al ser percibidas por sus trabajadores le atribuirán un carácter de satisfacción o insatisfacción.

En este orden de ideas, el medir el clima organizacional representa un esfuerzo por captar la esencia, la atmósfera o el ambiente interno de una organización específica. Valpardo (2002), considera que el clima percibido por el individuo es el efecto de la interacción de las variables situaciones y de la personalidad del mismo; a este clima se le llama psicológico. Por otra parte, cuando se refiere a la organización como un todo, mide las propiedades del entorno, entonces, se refiere al clima de la organización. De acuerdo a esta afirmación, plantea que diferentes estructuras producirán distintos climas, así como que dentro de una misma organización se darán distintos climas .relativos a cada grupo.

Por su parte, Cabrera (1999), presenta un grupo de variables que deben ser consideradas en el concepto de clima organizacional:

1. Variables del ambiente físico, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, máquinas, entre otras.

2. Variables estructurales, tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, entre otras.

3. Variables del ambiente social, tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, entre otras.

4. Variables personales, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, entre otras.

5. Variables propias del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones, estrés, entre otras.

Todas estas variables configuran el clima de una organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma.

El mismo autor expresa que el clima organizacional tienen las siguientes características:

1. Las variables que definen el clima, guardan relación con el ambiente laboral.

2. Tiene permanencia, a pesar de los cambios por situaciones coyunturales.

3. Tiene fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros.

4. Afecta el grado de compromiso de los miembros de la organización con esta.

5. Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización, ya su vez afecta dichos comportamientos y actitudes.

6. Es afectado por variables estructurales como estilo de dirección, políticas, contratación, despidos.

7. Ausentismo y rotación, puede ser indicador de un mal clima laboral.

Es necesario puntualizar que Litwin y Stringer (citado por Aguado (1999), toman como marco referencial la estructura, responsabilidad, conflictos e identidad entre otros aspectos para medir el clima organizacional; elementos importantes en el presente estudio, por cuanto se suma a las apreciaciones de interés en el mismo.

También es importante la opinión de Schneider y Halla (citado por Goncalvez (2001:1), quienes aseguran que la importancia del enfoque centrado en el clima organizacional, no es precisamente que el comportamiento del trabajador constituya la resultante de factores organizacionales existentes; sino de las percepciones hacia

dichos elementos. No obstante, tales percepciones dependen de las actividades, interacciones y experiencias de cada uno dentro del entorno laboral; por ello, "refleja la interacción entre características personales y organizacionales". Entonces, es el resultado de la relación entre personas y las organizaciones. La opinión del trabajador es fundamental para detectar sin es positiva o negativa la interacción.

De acuerdo a las consideraciones de Litwin y Stinger (citado por Goncalvez, 2001), entre las alternativas para estudiar el Clima Organizacional (C.O.), se destaca entre otras la estructura, la responsabilidad, las relaciones y la identidad; éstos autores emplean un cuestionario que se aplica a los miembros de la organización. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización como:

En cuanto a **estructura**, (Goncalvez, 2001), puntualiza que representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. “La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado”(p.1). Por tal razón es necesario enfatizar la importancia de las reglas, supervisión, políticas, gerencia y el establecimiento de jerarquías, como bases estructurales en el clima organizacional.

En cuanto a las *reglas,* Aguado (1999), agrega que la disposición que tienen los trabajadores de todo ese cúmulo de instrumentos jurídicos genera posiciones que la estructura es negativa o positiva para su bienestar. De la cantidad de reglas dependerá la motivación del trabajador. En efecto, el trabajador está sujeto a una serie de regulaciones que direccional su comportamiento dentro de la organización; éste modo de actuar genera un clima favorable o desfavorable; de la consideración que él realice acerca de los instructivos, órdenes, normativas, dependerá su bienestar, agrado o satisfacción hacia la empresa.

Otro elemento se refiere a la *planificación de tareas y objetivos* a través de una supervisión donde la autoridad y la gerencia establecen normas que ayuden a la productividad. También incluyen el manejo de los trámites administrativos y las políticas de 1a empresa, estableciendo jerarquías en la organización. Chiavenato

(1999), al hacer referencia a la planeación, insistiendo que no se debe realizar sobre la base de la improvisación, y debe figurar como la primera función, porque sirve de base a las demás (organización, dirección, control). El citado autor ,la concibe como una función que determina anticipadamente cuáles son los objetivos que se deben alcanza y qué se debe hacer para su logro; es decir, además de determinar los objetivos, se detalla los planes para alcanzarlos, "adónde se pretende llegar, lo que debe hacerse, cuándo, cómo y en qué orden"(p.288).

En concordancia, Terry y Franklin (2000), aseveran que la planificación es el proceso de selección de información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos en una organización. Las definiciones anteriores, tomadas desde un marco referencial administrativo; reflejan que planificación consiste en un proceso, que se activa cuando se formulan objetivos, se establecen tareas para su consecución y se obtienen metas que contribuye a debilitar la incertidumbre. Al establecer los objetivos, determina los planes necesarios para su logro; éstos constituyen el punto de partida de su planeación.

Chiavenato (1999), refiere que "Los objetivos son resultados futuros que pretenden conseguirse en cierto período mediante la aplicación de recursos disponibles o posible" (p.323). De allí, que el trabajador puede mostrar satisfacción, cuando dentro de su clima organizacional se planifique de modo estratégico, con responsabilidad, se recurra al diseño de objetivos para anticipar los propósitos organizacionales que contribuyan a generar mejores resultados en la misión propuesta.

La labor de *supervisión* también forma parte del clima organizacional. Al respecto, Munich y Galindo (citado por Figuera, 1998), sostienen que consiste en "vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente"(p.69). Quienes llevan a cabo la acción de supervisar debe poseer capacidad para influir en el comportamiento de los subordinados mediante la capacidad técnica, humana y conceptual; estas cualidades configurarán una opinión

favorable de los trabajadores a su cargo; además, permitirá el uso efectivo de la supervisión participativa.

La citada autora señala: “Los supervisores son modelo para sus subordinados en tanto demuestren conocimiento, liderazgo, comunicación y equidad, entraña la interacción directa entre los individuos, lo cual contribuye al logro de los objetivos” (p. 68).

Por su parte, Márquez Pérez (s/f), sostiene que cuando el supervisor, al orientar la tarea del trabajador con criterio ambiguo, éstos desean un supervisor o jefe que les satisfaga los requerimientos de su papel, y cuando por el contrario las tareas están claramente definidas y se puede actuar competentemente sin guía e instrucción frecuente, se preferirá un jefe que no ejerza una supervisión estrecha. También cabe resaltar que cuando los trabajadores no están muy motivados y encuentran su trabajo desagradable prefieren un supervisor que no los presione para mantener estándares altos de ejecución y desempeño. De igual manera, un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha opiniones de los empleados y demuestra interés permitiéndose mayor satisfacción entre ambas partes.

Las *políticas* llevadas cabo por la empresa u organización también representan fuentes de agrado en el trabajador. Para David ((1997), éstas constituyen el medio que emplean las organizaciones para el logro de los objetivos anuales; incluyen entre otros, los lineamientos y los procedimientos dirigidos a reforzar las actividades llevadas a cabo para alcanzar los propósitos. Agrega el referido autor, que “Las políticas sirven de guía para tomar decisiones y abordan situaciones reiterativas o recurrentes” (p.12). En efecto, las políticas se implementan con el fin de delinear lo que se espera de los trabajadores y gerentes, permiten un enlace entre los diversos departamentos y dentro de ellos.

Lo anterior tiene vinculación con la *gerencia* asumida dentro de la organización; en este sentido, Naim (2001), señala algunos aspectos importantes en relación a la gerencia:

> Para unos, la gerencia y quienes la practican evocan la imagen del arrogante tecnócrata, de mente estrecha e insensibilidad amplia que sólo es capaz de tomar en cuenta unos cuantos factores técnicos cuando piensa

> y actúan. La gerencia no es más que unos trucos y técnicas para aprovecharse de situaciones y manipular a los demás en beneficio propio. (p.3).

Esta definición lleva a inferir que el gerente debe poseer capacidad para manejar los recursos humanos y materiales, además habilidad para coordinar, de manera tal que ambos recursos contribuyan al logro de los objetivos, esto supone la percepción de un alto grado de conocimiento y técnicas para generar en los individuos la contribución necesaria. Cada una de las responsabilidades que asigna el gerente corresponde con las tareas que debe ejecutar el trabajador en la empresa donde realiza su labor, pues se debe orientar los esfuerzos por la integración efectiva de los recursos disponibles y poder lograr un rendimiento óptimo.

Un elemento puntual, como parte del clima organizacional que puede brindar satisfacción en los trabajadores es la *responsabilidad.* Al respecto, es importante resaltar la opinión de (Goncalvez, 2001), al asumir que constituye un sentimiento de toda persona que labora en una organización, acerca de su autonomía en la toma de decisiones vinculadas a su trabajo.

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. “Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo”. En efecto, ese sentimiento de ser cada uno su jefe, el no tener que están consultando todas sus decisiones, cuando se tiene un trabajo que hacer. Este concepto se basa en la motivación que tiene el trabajador; si es de su agrado, el rendimiento será óptimo, caso contrario puede ser pésimo.

Para Llanes (2002), la palabra significa “respuesta”. De allí que la persona responsable da buenas respuestas acerca de sus actividades. Generalmente, cumple su labor de manera puntual, advierte acerca de la imposibilidad de cumplir las labores cotidianas; por ello, los trabajadores debe conducir su propio comportamiento dentro de la organización, evadir excusas y pretextos sobre incumplimientos en su labor diaria.

Según Reevé (1997) la responsabilidad implica considerarse como autor de actos buenos o malos y de determinadas sanciones. En este sentido, los trabajadores percibirán una mayor autonomía dentro de parámetros que distingan lo que está bien o no; asumiendo situaciones orientadas a satisfacer su presencia dentro de la misión organizativa para lo cual fue llamado a prestar una labor.

Goncalvez (2001), al puntualizar la responsabilidad como parte del clima organizacional que puede brindar satisfacción a los empleados de las diversas jerarquías, enmarca entre otros, la flexibilidad, la iniciativa, asumir responsabilidades y la resolución de problemas, aspectos que tienen que ver con el establecimiento de un clima organizacional adecuado en cualquier empresa. En lo correspondiente a la *flexibilidad*, Aranda (2003) sostiene que ésta "se opone a la rigidez, a la inmovilidad, a la incapacidad de modificar comportamientos, actitudes o puntos de mira, a la imposibilidad de ofrecer otras alternativas o variar en la ruta y en el método emprendido" (p.101). Aquí, lo que se trata es de brindar una categorización a las respuestas de los trabajadores, que el gerente de recursos humanos debe revisar; de modo que al abrir espacios informativos, comunicacionales y operativos; se otorgue mayor consistencia a la relación patrono-trabajador, afloren mejores construcciones de pensamiento y se fomentará la productividad de manera espontánea y abierta a los cambios existentes.

La *iniciativa* también contribuye a generar un clima organizacional satisfactorio; el trabajador que labora dentro de un marco de flexibilidad e iniciativa; es probable que genere mayor eficacia en sus actividades. La iniciativa de acuerdo con el Diccionario Enciclopédico (2005), re refiere a la "idea que sirve para iniciar una acción...Acción de proponer o de hacer algo" (p.562). Los trabajadores que tienen la oportunidad de proponer ideas, impulsar iniciativas sentirán que son aceptados, se creará un clima de seguridad y confianza hacia sus necesidades y posiciones ante la organización.

Dentro del mismo orden de ideas, es necesario destacar el hecho de *asumir responsabilidades*; cuestión que se explica con mejor visión si se toma desde una perspectiva de valor. Al respecto, Villapalos (1997), "La persona verdaderamente

responsable no se embosca en la colectividad para rehuir sus obligaciones; sin esperar a que otro se le adelante en la realización de la tarea (p. 232). En el medio organizacional, uno de los comportamientos que debe caracterizar al trabajador es precisamente dar respuesta inmediata a las obligaciones que debe preservar; esto, puede traer desavenencias y conflictos laborales que marcan la cotidianidad diaria; por tal razón, los trabajadores deben salir airosos y fortalecidos cuando la organización asuma y permita que los demás asuman su responsabilidad ante las obligaciones que todos deben cumplir.

También, Archambault (1994), puntualiza que es insuficiente imputar el materialmente el nexo causal entre el acto y sus consecuencias; tal sería el caso de realizar señalamientos al trabajador como los siguientes:¡Mira a dónde has ido a parar!, sino la confesión de las faltas, el hecho de estar dispuesto a responder de los actos. Por ello, los gerentes deben utilizar frases como: "Dependía de ti el hacerlo mejor, y de ti depende también repararlo". A través de actos responsables, los trabajadores pueden desarrollar adecuadamente el ejercicio de los valores, logrando mayor autonomía en la labor que realizan.

En cuanto a la *resolución de conflictos*, Werthher y Davis (1999), sostienen que en el medio de la organización, existe el reto de hallar soluciones de carácter rápido y práctico para los conflictos que puedan surgir; la resolución de problemas debe ser razonable. Agrega la probabilidad que cada superior se entere de dos o tres casos en un conflicto laboral, pero la gerencia puede mantener una perspectiva global de los conflictos que se presenten.

Werthher y Davis (1999), insisten los autores en lo siguiente:

> Antes de que se produzca una queja y para evitar que eso ocurra, la empresa –y muy especialmente el departamento de recursos humanos- puede y debe recurrir a reuniones, manuales del empleado, hojas informativas, boletines, mesas redondas...para establecer claramente los parámetros de conducta y rendimiento que se consideran adecuados y en consonancia con el contrato colectivo de trabajo (p.481).

Es importante reconocer que un clima organizacional que se aboque a la satisfacción de necesidades sobre las problemáticas que aquejan al trabajador;

producirá satisfacción al ser escuchado; por ello, se debe favorecer una indagación genuina y abierta por parte de la gerencia, convertirse en el conductor solidario de todo el proceso conflictivo que se genere en la organización; en tal sentido, se colocarán en juego distintas hipótesis, que les permitirán sostener soluciones posibles hasta desarrollar un clima de profunda cooperación entre los distintos niveles gerenciales y los trabajadores.

De esta manera, un mejor clima organizacional se caracterizará por el manejo de conflictos que tienda a disminuir los problemas existentes, desarrollar el interés genuino entre las partes y el compromiso de resolver la situación problemática planteada; comprender y analizar el problema presentado; sobre todo, facilitará la formulación de soluciones alternativas y viables para el problema, evaluar distintas soluciones y seleccionar la más apropiada en pro del beneficio de los trabajadores como recurso humano de mayor envergadura dentro de la organización empresarial.

En opinión de Goncalvez (2001), el clima organizacional también se produce en función de las relaciones existentes entre los trabajadores. Acota que "es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo agradable y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados" (p.2). Esta posición, conlleva a determinar la importancia de la relación con los compañeros de trabajo, el clima de cordialidad que debe existir y la comunicación. En virtud de la *relación con los compañeros de trabajo* Ardila (1999), sostiene que las personas trabajan porque se sienten bien con sus compañeros de trabajo, con los supervisores y los jefes. El grupo de trabajo, que comienza siendo un medio para un fin, se convierte con el paso del tiempo en un fin en sí mismo; la persona va a trabajar porque es importante estar en una compañía de sus colegas, haciendo lo mismo que ellos hacen, disfrutando de su mismo estatus, teniendo sus mismos intereses, actitudes y obligaciones.

Por su parte, Roger (citado por Damzinger 1998), advierte que las relaciones exitosas con base en la *comunicación* tienen lugar cuando ambas partes se reúnen persona a persona , enfatizan sus mundos privados, se respetan positiva, cariñosa e incondicionalmente, perciben la mutua autenticidad, aceptación y empatía, ayudando

a sus partes a crear sentimiento de seguridad, así como aceptar la responsabilidad de las posibles desavenencias y hacer un esfuerzos por alcanzar objetivos de mutua satisfacción de autoconfirmación de cambios deseados y de productividad.

Es necesario puntualizar, que las organizaciones cuyas relaciones muestran deficiencias, difícilmente se podrá laborar en un clima de armonía; se crearán conflictos laborales, donde la comunicación y el entendimientos se ausente para dar paso seguro a las dificultades y problemas, todo en detrimento de la empresa y del trabajador.

Según la opinión de Patterson (1997), las mejores relaciones se pueden obtener mediante una comunicación efectiva y el manejo de las habilidades sociales; lo cual permite un estilo que promueve "alcanzar resultados interpersonales reforzantes, logrando, al mismo tiempo, que los demás se formen una opinión favorable de ellos" (p.15). Lo anterior se puede traducir en la capacidad que debe mostrar los trabajadores para relacionarse, mediante una comunicación sin interferencias, agresión o pasividad extrema; se comporten como personas socialmente hábiles para relacionarse con los demás de manera eficaz, se produzcan conversaciones agradables entre todos los trabajadores; observar sin juzgar, criticar, ofender y sobre todo, estén atentos a la resolución de conflictos, importante para el logro de una mejor armonía y convivencia en toda empresa.

De la fuente., y Álvarez (1998), enfatizan que la comunicación consiste en un "Proceso por el cual las personas se transmiten información, ideas, actitudes y emociones" (p. 65). La comunicación puede alcanzar el entendimiento mutuo, cuando se desarrolla la habilidad social, cuyo valor de mensaje construye un aspecto referencial de interacción entre los comunicantes en las organizaciones; por tal razón, al adquirir esta habilidad no sólo es estar receptivo a las emociones de los demás para revisar cuál es el mensaje que emite; también es comprender no sólo lo que se expresa, también, sólo se dice, reconocer cómo se siente el otro, sus emociones, pensamientos y necesites.

Autores como Goleman (2000), sostiene:

> La clave de todas las habilidades sociales es ser un comunicador apto. Entre los gerentes, la aptitud para la comunicación distingue claramente a los estelares de los comunes o los deficientes; la falta de esta capacidad…puede acabar con la moral (p.320).

En efecto, sin la comunicación, toda habilidad social se quedará sólo en un plano intencional, porque mediante la interacción entre dos o más personas, se debe fortalecer las relaciones personales, la armonía diaria, la comprensión del otro, necesario para el buen funcionamiento de una gestión eficiente.

También es necesaria la *cordialidad* como base de las buenas relaciones; en efecto, entre los jefes, trabajadores y entre ellos; debe existir un clima cordial, caracterizado por ser amistoso, donde los afectos, emociones o sentimientos sean transparentes, espontáneos; ello, hará más efectiva la actividad laboral, tanto trabajadores como gerentes se sentirán a gusto de compartir momentos difíciles dentro del grado de responsabilidad atribuido a cada uno.

Por ello, debe surgir un sentimiento de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; la permanencia de grupos sociales amistosas e informales; la cordialidad reduce la ansiedad y el temor en el trabajo. Al desarrollarse la cordialidad adecuadamente en una empresa, contribuirá a generar un clima organizacional favorable a la consecución de metas y objetivos.

Un último elemento de importancia para la obtención de la satisfacción laboral en el trabajador es la *identidad*, puntualizada por Goncalvez (2001) como "el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo" (p.3). Prosigue el autor que lo importante de este enfoque es obtener "una visión rápida y bastante fiel de las emociones y sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización".

En atención a estos dos elementos que denotan identidad como parte del clima organizacional, Merani y Montero (1992), refieren que los *sentimientos* constituyen estados afectivos similares a las *emociones*; sin embargo se diferencian porque éstos últimos son estables, duraderos y menos intensos. Entre los sentimientos destaca la simpatía, el agrado la seguridad y la aceptación. También, refieren los de orden social, que surgen de las relaciones interhumanas dentro de los diversos grupos

sociales o socioeconómicos, como el orgullo o la intolerancia; los ideales, ligados con un sistema de valores; es decir, aquellos sentimientos que representan la realización de manifestaciones individuales o colectivas que las diversas culturas propician o consideran justas y necesarias, como los sentimientos estéticos, científicos, religiosos, entre otros.

En la perspectiva de la satisfacción laboral, los sentimientos y emociones se pueden dirigir hacia objetos externos o personas, lo cual conlleva una forma de comportamiento, a las cuales se reconoce o niega un valor; es decir, la acción que impulsa el sentimiento o la emoción representa un valor positivo o negativo. Por ello, el trabajador al sentir un estado de identidad ante la organización donde presta su servicio laboral, puede presentar sentimientos positivos, compartirlos con sus compañeros de trabajo, manifestarlos abiertamente constituyendo experiencias agradables producto de este acto subjetivo que realiza.

Es necesario puntualizar, que la satisfacción laboral del trabajador, debe demandar una serie de elementos como los tratados con anterioridad; ya que al percibir su rol dentro de una organización, dar opiniones sobre elementos puntuales y su disposición hacia un clima organizacional favorable; denota el agrado o no de pertenecer a la empresa; todo ello, conformará un sistema que contribuye a generar mejores condiciones laborales, bajo un clima de confianza, armonía, valores, metas, en beneficio de los objetivos y metas personales y organizacionales, las cuales no deben ser opuestas cuando el trabajador desea alcanzarlas.

Teorías de la Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral ha sido de interés para los teóricos del comportamiento organizacional; así lo ha puntualizado Ardouin (2000), quien refiere que diversos autores han presentado teorías sobre la satisfacción en el trabajo, las cuales se pueden agrupar en tres grandes enfoques sobre satisfacción en el trabajo.

Un primer enfoque, basado en el modelo de las expectativas, plantea que la satisfacción en el trabajo está en función de las discrepancias percibidas por el

individuo entre lo que él cree debe darle el trabajo y lo que realmente obtiene como producto o gratificación.

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

Por último, la teoría de los dos factores plantea que existen dos tipos de factores motivacionales; un primer grupo, extrínsecos al trabajo mismo, denominados "de higiene o manutención", entre los que podrán enumerarse: el tipo de supervisión, las remuneraciones, las relaciones humanas y las condiciones físicas de trabajo y un segundo grupo, intrínsecos al trabajo, denominados "motivadores", entre los que se distinguen: posibilidades de logro personal, promoción, reconocimiento y trabajo interesante. Los primeros son factores que producen efectos negativos en el trabajo si no son satisfechos, pero su satisfacción no asegura que el trabajador modifique su comportamiento. En cambio, los segundos son factores cuya satisfacción si motivan trabajar a desplegar un mayor esfuerzo.

Estos tres enfoques son complementarios y se pueden resumir diciendo que "la satisfacción en el trabajo nos muestra las discrepancias entre lo que un individuo espera obtener en su trabajo en relación a los que invierten en él y los miembros de su grupo de referencia, y lo que realmente obtiene él, con comparación a los compañeros, siendo diferentes las actitudes si se trata de factores extrínsecos o intrínsecos al trabajo mismo.

Sin embargo, una de las teorías que más ha influido en el área de la satisfacción laboral es la formulada por Herzberg (citado por Pérez Bilbao, s/f), denominada teoría de los dos factores o teoría bifactorial de la satisfacción. Herzberg postuló la existencia de dos grupos o clases de aspectos laborales: un grupo de factores extrínsecos y otro de factores intrínsecos. Los primeros están referidos a las

condiciones de trabajo en el sentido más amplio, tales como el salario, las políticas de empresa, el entorno físico, la seguridad en el trabajo, etc. Según el modelo bifactorial estos factores extrínsecos sólo pueden prevenir la insatisfacción laboral o evitarla cuando ésta exista pero no pueden determinar la satisfacción ya que ésta estaría determinada por los factores intrínsecos, que serían aquellos que son consustanciales al trabajo; contenido del mismo, responsabilidad, logro, entre otros.

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

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

Sistema de Variable

La variable de estudio se centra en la satisfacción laboral del trabajador. Conceptualmente se define como motivos que experimenta el trabajador para mantener una disposición positiva hacia la organización laboral en términos de percepciones, opiniones y un clima dentro de su trabajo que permite sentir afecto agradable hacia la empresa.

Operacionalmente mide tres categorías con sus respectivas dimensiones e indicadores, para tal fin se diseñó un instrumento con opciones de respuestas que responden a la escala likert (Totalmente de Acuerdo, De Acuerdo, Indeciso, En Desacuerdo y Totalmente en Desacuerdo).

Cuadro 1
Operacionalización de la Variable de Estudio

VARIABLE	CATEGORÍA	DIMENSION	INDICADORES	ITEMES
Satisfacción Laboral del Trabajador	Percepción de su labor	Satisfacción de Necesidades	-Autoestimación	1,2
			-Autoactualización.	3,4
	Opiniones	Aspectos Medulares de Empleo	-Status Personal	5,6
			-Sueldo	7,8
			-Recompensa Justa	9,10
			-Posibilidad de Ascenso	11,12
	Clima Organizacional	Estructura	-Reglas	13,14
			-Planificación de tareas y objetivos	15,16
			-Supervisión	17,18
			-Políticas	19,20
			-Gerencia	21,22
		Responsabilidad	-Flexibilidad	23,24
			-Iniciativa	25,26
			-Asumir Responsabilidades	27,28
			-Resolución de Conflictos	29,30
		Relaciones	-Compañeros de Trabajo	31,32
			-Comunicación	33,34
			-Cordialidad	35,36
		Identidad	-Sentimientos	37,38
			-Emociones	39,40

CAPITULO III
METODOLOGÍA

Naturaleza de la Investigación

La investigación se corresponde al enfoque cuantitativo; realizándose un estudio de naturaleza descriptiva, de campo. Es cuantitativa según la opinión de Caiceo y Mardones (2003), al referir como aquella que utiliza predominantemente información de tipo cuantitativo directo. Es decir, que bajo el enfoque señalado, en el estudio se utiliza métodos matemáticos para explicar el fenómeno estudiado.

Es descriptiva en el sentido asignado por la Real Academia Española (2000), al referir que "Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes, o sobre una persona, grupo o cosa, se conduce o funciona en el presente" (p. 760). De allí pues, que la investigación se analiza y describe la satisfacción laboral, caracterizándose los diversos elementos inherentes a los diversos elementos que conforman la variable de estudio; es decir, su objetivo fundamental es interpretar y caracterizar el objeto de estudio, señalar sus propiedades sobre una realidad puntualizada en la variable antes señalada.

También es de campo; dentro de esta perspectiva Murillo (2005), señala que son Investigaciones donde la recopilación de información se realiza enmarcada dentro del ambiente específico en el que se presenta en fenómeno o hecho a estudiar; por otra parte, se utilizan métodos específicos de recopilación de datos; además, en la tabulación y análisis de información se utilizan métodos y técnicas estadísticas y/o matemáticos. En efecto, debido a la misma naturaleza del estudio, en correspondencia con el enfoque cuantitativo, el estudio permite tomar datos directamente de la realidad de los padres, mediante un instrumento para recolectar información necesaria que facilite la descripción de los resultados.

Población y Muestra de Estudio

Autores como Eyssautier de la Mora (2002), define la población en los siguientes términos: "un grupo de personas o cosas similares en uno o varios aspectos, que forman parte del objeto de estudio...la fuente total constituye una generalización de la que es preciso seleccionar un sector que le represente y sobre el cual sea factible aplicar los métodos, este sector será la muestra adecuada"(p.196). Por otra parte, refiere en torno a la muestra que constituye "un determinado número de unidades extraídas de una población por medio de un proceso llamado muestreo, con el fin de examinar esas unidades con detenimiento; de la información resultante se aplicará a todo el universo"(p.196).

Dentro de esta perspectiva, la población se encuentra conformada por 31 unidades de análisis, pertenecientes a trabajadores del área de atención al cliente de la Compañía Telefónica Movistar, San Cristóbal, estado Táchira. En función a la accesibilidad por parte de la autora para tomar toda la población; se tomó como muestra la totalidad de la misma. Es necesario puntualizar que los sujetos de estudio tienen en su mayoría un nivel de instrucción de Técnico Superior; otros son Profesionales Universitarios, pues constituye un requisito para su ingreso al área antes señalada.

Instrumento para la Recolección de Datos

Con referencia al instrumento para la recolección de datos Tamayo (2004), sostiene que es la "Ayuda o elementos que el investigador construye para la recolección de datos a fin de facilitar la medición de los mismos. Por ejemplo: encuestas, cuestionarios, entrevistas, escalas."(p. 81). La investigadora toma como fundamento los objetivos específicos y el marco teórico para la construcción del instrumento que mide la satisfacción laboral del trabajador; de hecho, se identifican las dimensiones siguientes: Percepción, opiniones y clima organizacional, todo ello, sustentado con base a referencias de teóricos en comportamiento organizacional.

El instrumento consta de una portada, carta de presentación, instrucciones y el conjunto de proposiciones; éstas constan de 40 reactivos y se utiliza la escala de likert porque el autor de la misma la diseñó precisamente para medir opiniones; ésta escala es recomendable para éstos casos; la misma contiene cinco opciones de respuesta: Totalmente de Acuerdo, De Acuerdo, Indeciso, En Desacuerdo, Totalmente en Desacuerdo.

El mismo se encuentra estructurado en las siguientes categorías y dimensiones: Categoría percepción de labores, dimensión satisfacción de necesidades, en sus indicadores autoestimación (1,2), autoactualización (3,4). Categoría opiniones, dimensión aspectos medulares de empleo, indicadores status personal (5,6), sueldo (7,8), recompensa justa (9,10), posibilidad de ascenso (11,12). Categoría clima organizacional, dimensión estructura, indicadores reglas (13,14), planificación de tareas y objetivos (15,16), supervisión (17, 18), políticas 19,20), gerencia (21,22).

En la misma categoría, dimensión responsabilidad, indicadores flexibilidad (23,24), iniciativa (25,26), asumir responsabilidades (27,28), resolución de conflictos (29,30). En la anterior categoría, dimensión relaciones, indicadores compañeros de trabajo (31,32), comunicación (33,34), cordialidad (35,36). Una última dimensión de la misma categoría clima organizacional, denominada identidad, en sus indicadores sentimientos (37,38) y emociones (39,40). (Ver Anexo A).

Validez y Confiabilidad

A fin de determinar el grado en que el instrumento diseñado mide la variable de estudio, se obtiene la validez en su contenido a través de la consulta a expertos. Méndez (2001), señala que "la validez puede definirse como el grado en que una prueba mide lo que se propone medir" (p.196). La validez le permite garantizar al investigador que la información obtenida le podrá servir en su trabajo.

Para cumplir con este paso metodológico se determina la validez de contenido para lo cual se utiliza la técnica de "juicio de expertos" que permite determinar si los ítemes usados en el instrumento son adecuados y si éstos miden la variable objeto de

estudio. En tal sentido, se entrega los instrumentos a un grupo de 3 expertos; dos, en el área de Recursos Humanos y un Metodologo; quienes revisarán su pertinencia y congruencia con la variable, dimensiones e indicadores.

Los validadores emitieron sus juicios ,entre los que se destacan: Mejorar la idea en algunos ítems, mejorar redacción en varios reactivos; al realizar nuevamente la revisión de los mismos, se ajustó la redacción de los ítems 4,8,10 y 30; además se aclaró la idea del reactivo número 34 (Ver Anexo C).

Luego, de validado el instrumento, se aplicó una prueba piloto, a ocho (8) sujetos del Departamento del área de recursos humanos de la Compañía Telefónica Movistar, donde se lleva a cabo la investigación; se escogen con la intención de aclarar si las instrucciones estaban bien formuladas, verificar si los ítems son comprensibles, reacción de los sujetos frente al instrumento, duración para responder al cuestionario, claridad y ambigüedad de las proposiciones. Con base a los resultados obtenidos de ésta primera aplicación del instrumento, se corrigen las deficiencias halladas.

Finalmente se determinó la confiabilidad de consistencia interna del instrumento, la cual según Ruiz (1998), equivale a su estabilidad y predictibilidad; para tal fin, se vació la información obtenida en una matriz de tabulación en donde se registró los 40 ítems, con cinco (5) alternativas de respuesta: (5) Totalmente de Acuerdo, (4) De Acuerdo, (3) Indeciso, (2) En Desacuerdo y (1) Totalmente en Desacuerdo; posteriormente, se realizaron las operaciones matemáticas con la ayuda del programa de Excel, en donde se determinó la consistencia interna del instrumento a través del procedimiento estadístico Alpha de Cronbach, el cual se representa de la siguiente manera:

Fórmula:

$$\alpha = N \quad \frac{1 - \Sigma S^2 y_1}{N-1 \quad \Sigma S^2 x_1}$$

El valor obtenido fue 0.85, localizado en la escala establecida por Ruiz (1998), ésta contiene criterios para señalar el grado de confiabilidad del instrumento. Según se puede observar la magnitud es considerada muy alta; significa que puede ser

aplicado a los sujetos de estudio porque es entendible en cuando a su contenido (Ver Anexo B).

RANGO	MAGNITUD
0.81 a 1.00	Muy Alta
0.61 a 0.80	Alta
0.41 a 0.60	Moderada
0.21 a 0.40	Baja
0.01 a 0.20	Muy Baja

Fuente: Ruiz (1998).

Procedimiento de Administración

Inicialmente se realizaron entrevistas con el personal de gerencia de la Compañía Telefónica Movistar, San Cristóbal, estado Táchira, con el propósito de informar acerca de la finalidad de la investigación. Una vez obtenida la aprobación, se señala el día y la hora de aplicación del instrumento a los trabajadores signados como sujetos de estudio.

Análisis de los Datos

Una vez que se recopilan los datos con la aplicación del instrumento diseñado para tal fin, se da inicio a su procesamiento y análisis, para lo cual se realizan los siguientes pasos:

1. Codificación. Este paso se realiza al signar un código a cada respuesta; al efecto, queda conformada del siguiente modo: Opción Totalmente de Acuerdo (5), De Acuerdo (4); Indeciso (3), En Desacuerdo (2), Totalmente en Desacuerdo (1).

2. Tabulación. Luego de codificadas las respuestas se procede a tabular cada una de las mismas, anotándose cada respuesta en una matriz de datos.

3. Posteriormente, se suman las diferentes opciones para anotar la frecuencia simple obtenida de los sujetos de estudio.

4. Más adelante, se presentan los resultados a través de cuadros descriptivos; los mismos muestran la frecuencia simple y el porcentaje de cada reactivo, haciéndose mención al indicador respectivo.

5. Se aplica la media para cada indicador. Categoría y dimensión a fin de analizar los resultados. El análisis estadístico corresponde con los criterios de la agrupación del mayor porcentajes de respuesta dadas por la muestra en cuestión; en tal sentido, se constata con el hallazgo de la media por cada dimensión.

6. Interpretación teórica de los resultados. Finalmente, se realiza la contrastación de la teoría recopilada en las bases teóricas con los datos hallados en la presentación de los mismos, para concluir posteriormente en torno a dicha confrontación.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El análisis de los datos, se realizó luego de aplicado el instrumento para la recolección de datos a la población de estudio conformada por 31 unidades de análisis quienes laboran en el área de atención al cliente de la Compañía Telefónica Movistar, San Cristóbal, estado Táchira, con el propósito de realizar una descripción cuantitativa y cualitativa de la satisfacción laboral de los trabajadores de la mencionada empresa.

Para el procesamiento de datos se hizo manualmente, donde se tomó las frecuencias absolutas (fi) y las frecuencias relativas (%). Seguidamente, se presentaron los cuadros por categorías y dimensiones, destacándose los indicadores en cada uno de éstos. Para el análisis respectivo, se tomó el mayor porcentaje de respuestas en cada opción; luego se considera la sumatoria para hallar la media en las mismas; por ello, se consideró necesario presentar la distribución de frecuencias tal como se realiza a continuación:

Categoría Percepción de su Labor

En lo que corresponde a la categoría percepción de su labor, se toma la dimensión satisfacción de necesidades, debido a la importancia que tiene este elemento en la percepción que realiza el trabajador. Para tal fin, se consideró importante tratar los siguientes indicadores: Autoestimación y autoactualización.

A continuación se presenta el cuadro correspondiente:

Cuadro 2
Distribución de Frecuencias en la Categoría Percepción de su Labor. Dimensión Satisfacción de Necesidades.

Indicadores	Ítems	Totalmente de Acuerdo		De Acuerdo		Indeciso		En Desacuerdo		Totalmente en Desacuerdo	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Autoestimación	1	5	16.1	2	6.4	4	12.9	15	51.6	5	16.1
	2	2	6.4	3	9.6	16	51.6	9	29.0	1	3.2
Autoactualiza-ción	3	2	6.4	2	6.4	7	22.5	17	54.8	3	9.6
	4	-	-	5	16.1	6	19.3	16	51.6	4	12.9
X			7.2		9.6		26.5		46.7		10.4

Nota: Datos obtenidos de la aplicación del instrumento a trabajadores del área de atención al cliente de la Compañía Telefónica Movistar, San Cristóbal, estado Táchira.

En la categoría percepción de labores, dimensión satisfacción de necesidades, indicador autoestimación, el 51.6% de los trabajadores del área de atención al cliente sostuvo que están en desacuerdo al percibir que se respete a si mismo porque se siente estimado por todos; igualmente, un 51.6% de los trabajadores contestaron en la opción indeciso al reactivo indicado como observa atentamente las posiciones de éxito que alcanzan sus compañeros de trabajo.

Para el indicador autoactualización, un 54.8% de los trabajadores del área de atención al cliente, expresaron que están en desacuerdo al ver con firmeza la posibilidad de cumplir todos los logros de su desempeño hasta sentirse realizado; por su parte un 51.6% de los trabajadores del área de atención al cliente respondieron que se encuentran desacuerdo al opinar sobre la satisfacción al realizar en el trabajo todo lo que desea porque tiene libertad para cumplir las funciones inherentes a su cargo.

Se evidencia que la mayor agrupación de datos se localiza en la opción en desacuerdo; por consiguiente, los trabajadores en el área de atención al cliente perciben sus labores poco favorable hacia la satisfacción de sus necesidades de autoestimación porque están en desacuerdo que mantienen respeto hacia sí mismo en virtud de la estimación que puede recibir de los demás; también tienen una percepción débil en cuanto a la autoactualización, pues su opinión es en desacuerdo

cuando deben ver con firmeza el cumplimiento de logros para alcanzar la realización, o bien, poseer libertad para cumplir cabalmente sus funciones dentro de la empresa. Lo anterior se respalda en la media arrojada en la opción en desacuerdo en un 46.7%, luego de hallar la sumatoria en todas las opciones. Los porcentajes restantes son: Totalmente de acuerdo un 7.2%, de acuerdo, el 9.6%, indeciso, un 26.5% y totalmente en desacuerdo el 10.4%.

El resultado arrojado difiere con la opinión de Maslow (citado por Gross, 1998), al asegurar que la autoestimación se refiere al amor propio, al respeto a sí mismo, a la estimación propia y la autovaluación; además, a las necesidades de reputación, condición, éxito social, fama y gloria de los otros; es decir, con quienes interactuamos. También, discrepa de la opinión de Ardila (1999), al puntualizar que la autoactualización es única y cambiante, su necesidad se vincula con la satisfacción individual en virtud de desarrollar el potencial de crecimiento.

Seguidamente se presenta el gráfico correspondiente a la categoría percepción, dimensión satisfacción de necesidades.

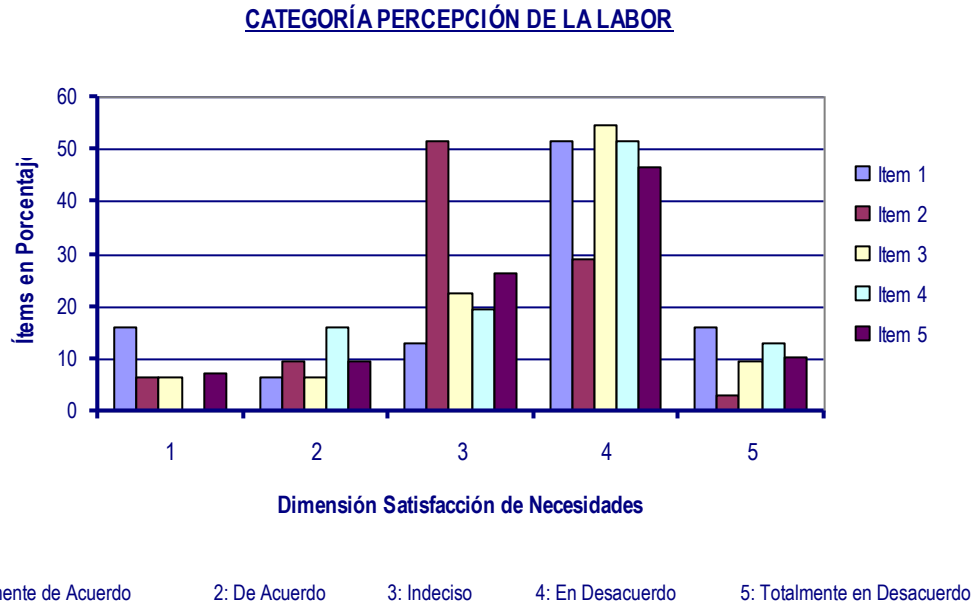

Gráfico 1
Porcentajes en la categoría percepción de labores. Dimensión satisfacción.

Categoría Opiniones

Esta categoría trata sobre las opiniones que tiene el trabajador, específicamente acerca de los aspectos medulares sobre su empleo. En tal sentido, se tomaron los indicadores siguientes: Status personal, sueldo, recompensa justa y posibilidad de ascenso. Seguidamente se presenta el cuadro descriptivo.

Cuadro 3
Distribución de Frecuencias en la Categoría Opiniones. Dimensión Aspectos Medulares sobre el Empleo.

Indicadores	Ítems	Totalmente de Acuerdo		De Acuerdo		Indeciso		En Desacuerdo		Totalmente en Desacuerdo	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Status Personal	5	3	9.6	5	16.1	17	54.8	2	6.4	4	12.9
	6	2	6.4	5	16.1	2	6.4	19	61.2	3	9.6
Sueldo	7	2	6.4	15	48.3	10	32.2	2	6.4	2	6.4
	8	3	9.6	17	54.8	6	19.3	2	6.4	3	9.6
Recompensa Justa	9	1	3.2	5	16.1	3	9.6	20	64.5	2	6.4
	10	-	-	5	16.1	8	25.8	16	51.6	2	6.4
Posibilidad de Ascenso	11	7	22.5	19	61.2	2	6.4	3	9.6	-	-
	12	6	19.3	16	51.6	1	3.2	7	22.5	-	-
X			10.9		37.7		14.6		31.7		5.4

Nota: Datos obtenidos de la aplicación del instrumento a trabajadores del área de atención al cliente de la Compañía Telefónica Movistar, San Cristóbal, estado Táchira.

En la categoría opiniones, dimensión aspectos medulares sobre el empleo, indicador status personal, un 54.8% de los trabajadores contestaron en la opción indeciso al reactivo referido a valorar favorablemente su prestigio porque le brinda mejor status dentro de la sociedad; por su parte un 61.2% de los trabajadores del área de atención al cliente, expresaron en desacuerdo que a su parecer, la actividad laboral que realizan le permiten adquirir un buen en la jerarquía de la empresa.

En el indicador sueldo, un 48.3% de los trabajadores respondieron que están de acuerdo en estimar que el sueldo devengado permite satisfacer las necesidades económicas en el hogar; del mismo modo, un 54.8% de los trabajadores del área de atención al cliente, expresaron que estar de acuerdo con considerar satisfactoriamente

el hecho de obtener un salario para cumplir exitosamente con una función en particular.

Para el indicador recompensa justa, un 64.5% de los trabajadores contestaron que en desacuerdo a su juicio, la empresa otorga recompensas equitativas cuando el trabajo realizado supera las expectativas de los gerentes; del mismo modo un 51.6% de los trabajadores del área de atención al cliente, sostuvieron que en desacuerdo valoran el trabajo eficiente para ser justamente reconocido sus logros, por parte del jefe inmediato. En el indicador posibilidad de ascenso, en un 61.2% de los trabajadores en el área de atención al cliente, contestaron de acuerdo al reactivo referido que a su parecer, los criterios para obtener ascenso permiten estimular la labor cumplida; por su parte un 51.6% de los trabajadores expresaron que están de acuerdo en estimar que la empresa ofrece la posibilidad de ascender para que los trabajadores se sientan gratificados en su labor.

Al hallar la sumatoria en las diferentes opciones se aprecia una mayor agrupación de datos en la opción de acuerdo; por lo tanto, los trabajadores en el área de atención al cliente, manejan opiniones acerca de los aspectos medulares del empleo de manera favorable, especialmente en lo que corresponde al sueldo y la posibilidad de ascenso; sin embargo, no están muy satisfechos con la recompensa justa que emana de la empresa, a su parecer no son suficientemente equitativas con la labor realizada, como tampoco su actividad le otorga un lugar preferencial en el orden jerárquico de la empresa.

Las anteriores afirmaciones se sustentan en la media hallada en la opción de acuerdo en un 37.7 %; también, se identifica un 10.9% en totalmente de acuerdo; el 14.6% en la opción indeciso; un 31.7% en desacuerdo y un 5.4% totalmente en desacuerdo. Es necesario destacar que entre las opciones de acuerdo y en desacuerdo se producen los mayores porcentajes con un 6% de diferencia; situación ésta que llama la atención para recomendar a los niveles gerenciales de la empresa buscar vías de solución para esas debilidades encontradas; porque se aprecia cierta discrepancia de opinión en gran parte de los trabajadores.

Ahora bien, al tomar la mayor agrupación en la opción de acuerdo, el hallazgo coincide con lo aseverado por la autora del estudio, quien refiere que las opiniones hacia los aspectos medulares del trabajo se puede fundamentar en el agrado o no hacia algunos aspectos vinculados con las condiciones. También, Kats y Stoland (citados por Ruiz, 1998), aseveran que las opiniones son cualidades deseables e indeseables, aceptables o inaceptables, y buenas o malas; en este caso, existen elementos que generan satisfacción como el sueldo y la posibilidad de ascenso; mientras en otros indicadores se refleja poca satisfacción como la recompensa justa.

A continuación se destaca el gráfico correspondiente a la categoría opiniones, dimensión aspectos medulares de empleo.

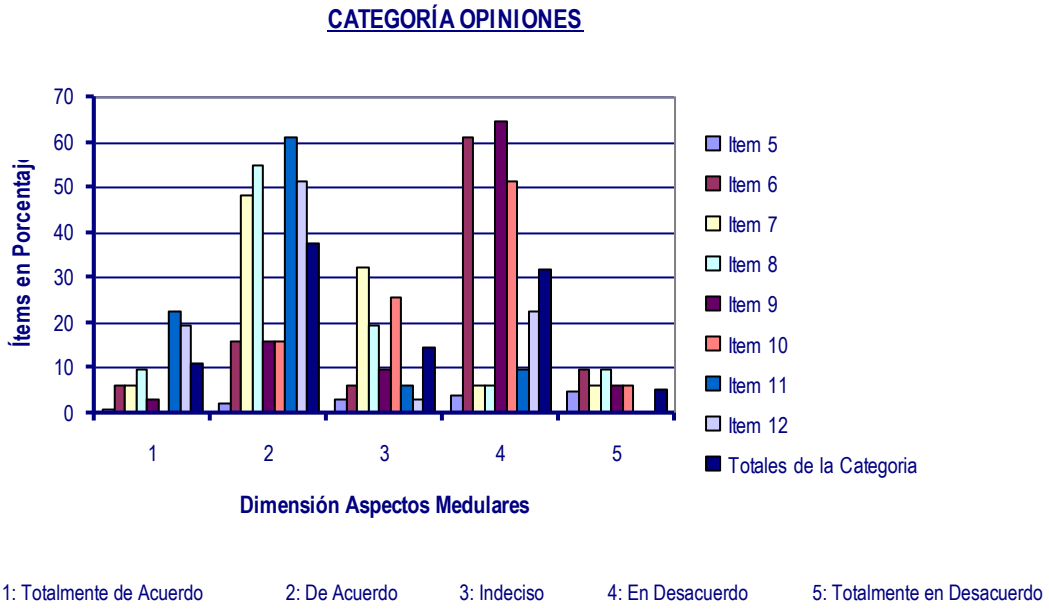

Gráfico 2
Porcentajes en la categoría opiniones. Dimensión aspectos medulares del empleo.

Categoría Clima Organizacional

Bajo esta categoría se presentan varias dimensiones. Las mismas se encuentran desglosadas del siguiente modo. En la dimensión estructura se tratan los indicadores reglas, planificación de tareas y objetivos, supervisión, políticas y gerencia. Para la

dimensión responsabilidad, se tiene los indicadores flexibilidad, iniciativa, asumir responsabilidades y la resolución de conflictos; en la dimensión relaciones se presentan los indicadores compañeros de trabajo, comunicación y cordialidad; finalmente, en la dimensión identidad, se tiene los indicadores sentimientos y emociones.

A continuación se presentan la categoría antes indicada en sus tres dimensiones señaladas.

Cuadro 4
Distribución de Frecuencias en la Categoría Clima Organizacional. Dimensión Estructura.

Indicadores	Ítems	Totalmente de Acuerdo		De Acuerdo		Indeciso		En Desacuerdo		Totalmente en Desacuerdo	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Reglas	13	18	58.0	10	32.2	2	6.4	-	-	1	3.2
	14	16	51.6	4	12.9	6	19.3	2	6.4	3	9.6
Planificación de Tareas y Objetivos	15	1	3.2	23	74.1	4	12.9	2	6.4	1	3.2
	16	25	80.6	2	6.4	4	12.9	-	-	-	-
Supervisión	17	7	22.5	19	61.2	4	12.9	1	3.2	-	-
	18	8	25.8	16	51.6	6	19.3	1	3.2	-	-
Políticas	19	4	12.9	20	64.5	3	9.6	4	12.9	-	-
	20	3	9.6	24	77.4	-	-	4	12.9	-	-
Gerencia	21	11	35.4	17	54.8	3	9.6	-	-	-	-
	22	27	87.0	4	12.9	-	-	-	-	-	-
X			38.6		44.8		10.2		4.5		1.6

Nota: Datos obtenidos de la aplicación del instrumento a trabajadores del área de atención al cliente de la Compañía Telefónica Movistar, San Cristóbal, estado Táchira.

Ahora bien en la categoría clima organizacional, dimensión estructura, indicador reglas, un 58.0% de los trabajadores sostuvieron que están totalmente de acuerdo que en su ambiente laboral, es necesario un comportamiento sujeto a las reglas, aún cuando limite el desarrollo de alguna labor; del mismo modo, el 51.6% de los trabajadores del área de atención al cliente, contestaron que están totalmente de

acuerdo que las ordenes, circulares, memorándun, son necesarios para llevar adelante las actividades de todos los trabajadores.

Por otra parte en el indicador de planificación de tareas y objetivos, un 74.1% de los trabajadores expresaron que están de acuerdo al considerar que en su sitio de trabajo, la planeación se debe implementar para evitar la improvisación en las tareas realizadas; por su parte un 80.6% de los trabajadores contestaron que están totalmente de acuerdo en que es importantemente planificar con base a objetivos para llevar una mejor dirección y organización de la labor desarrollada.

Ahora bien, para el indicador supervisión, un 61.2% de los trabajadores contestaron que están de acuerdo con la supervisón llevada a cabo por la empresa orienta a los trabajadores, porque les ayuda a mejorar su desempeño; del mismo modo, un 51.6% de los trabajadores contestaron estar en desacuerdo en considerar que quienes supervisan a los trabajadores actúan con capacidad técnica, todo ello, orienta efectivamente el trabajo de todos.

Por su parte en la dimensión política, un 64.5% de los trabajadores del área de atención al cliente, opinaron estar de acuerdo con el reactivo referido a pensar que las políticas llevadas a cabo por la empresa en cuanto a los procedimientos para alcanzar mayores ventas constituyen fuentes de agrado para los trabajadores; igualmente, un 77.4% de los trabajadores expresaron de acuerdo con considerar que las políticas establecidas en la empresa sirven de guía para tomar dediciones en el área de atención al cliente.

Ahora bien, en el indicador gerencia, un 54.8% de los trabajadores del área de atención al cliente, contestaron estar de acuerdo que los gerentes de la empresa facilitan la consecución de los objetivos de la organización; por su parte, un 87.0% de los trabajadores respondieron totalmente de acuerdo estimar que el nivel gerencial integra su esfuerzo con los recursos humanos disponibles para lograr un rendimiento óptimo.

Al sumar las diversas opciones, se nota mayor agrupación de respuestas en la opción de acuerdo; en este aspecto, los trabajadores del área de atención al cliente consideran que la existencia de un clima organizacional en cuanto a su estructura

cuenta con la planificación de tareas y objetivos contribuyéndose a disminuir la improvisación; también están de acuerdo con la función supervisora llevada a cabo porque se muestra capacidad técnica; todo ello, redunda al mejoramiento de la labor y el desempeño de todos; por otra parte, consideran conformidad con que las políticas contribuyen a alcanzar mayores ventas presentándose como satisfactorio; además orientan las decisiones; también el rol gerencial es importante para la consecución de los objetivos organizacionales.

Al hallar la media, se tiene un 44.8% en la opción de acuerdo; el 38.6% en totalmente de acuerdo; 10.2% indeciso; 4.5% en desacuerdo y un 1.6% totalmente en desacuerdo; por lo que se desprende que los trabajadores del área de atención muestran una opinión que favorece el establecimiento de reglas, la planificación, supervisión, políticas y gerencia misma; todo ello, contribuye a brindar satisfacción para los sujetos de estudio.

Lo anterior se corresponde con la opinión de Goncalvez (2001), al realizar el señalamiento que el clima organizacional se vincula con la percepción acerca de la estructura de la empresa que poseen los miembros de la organización; específicamente se refiere a la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

A continuación se destaca el gráfico perteneciente a la categoría clima organizacional, dimensión estructura.

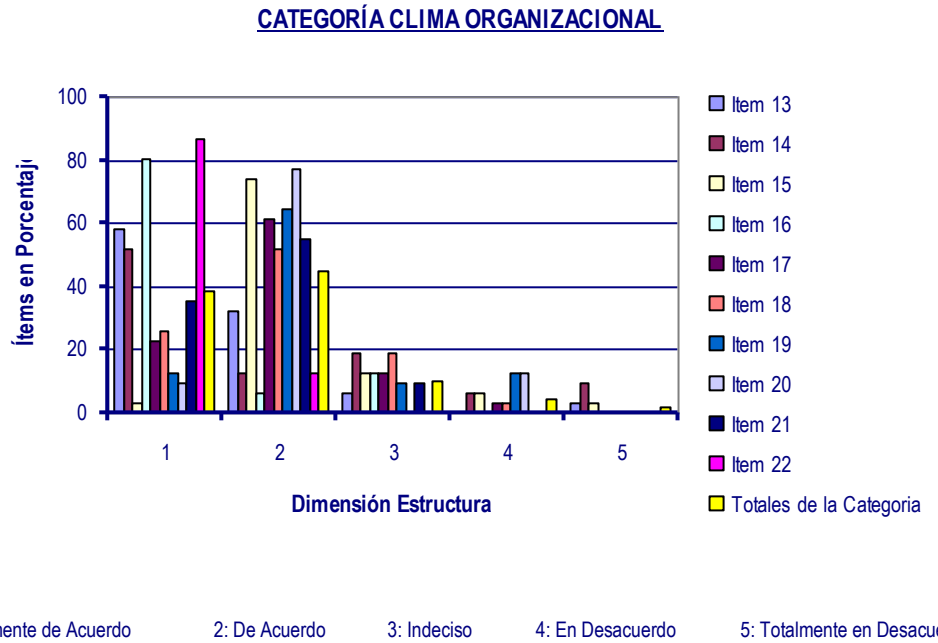

Gráfico 3
Porcentajes en la categoría clima organizacional. Dimensión estructura.

Cuadro 5
Distribución de Frecuencias en la Categoría Clima Organizacional. Dimensión Responsabilidad.

Indicadores	Ítems	Totalmente de Acuerdo		De Acuerdo		Indeciso		En Desacuerdo		Totalmente en Desacuerdo	
		fi	%	Fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Flexibilidad	23	3	9.6	9	29.0	2	6.4	16.	51.6	1	3.2
	24	4	12.9	3	9.6	1	3.2	18	58.0	5	16.1
Iniciativa	25	7	22.5	20	64.5	1	3.2	3	9.6	-	-
	26	23	74.1	5	16.1	1	3.2	2	6.4	-	-
Asumir Responsabilidades	27	3	9.6	25	80.6	-	.	3	9.6	-	-
	28	8	25.8	16	5.16	2	6.4	4	12.9	1	3.2
Resolución de Conflictos	29	28	90.3	3	9.6	.	.	-	-	-	-
	30	13	41.9	14	45.1	.	.	2	6.4	-	-
X			35.8		38.2		2.8		19.3		2.8

Nota: Datos obtenidos de la aplicación del instrumento a trabajadores del área de atención al cliente de la Compañía Telefónica Movistar, San Cristóbal, estado Táchira.

Al presentar nuevamente la categoría clima organizacional, en la dimensión responsabilidad, se tiene el indicador flexibilidad; aquí un 51.6% de los trabajadores del área de atención al cliente, sostuvieron estar en desacuerdo con que al ser imputado por omisión de alguna obligación, la empresa buscaría modificar los puntos de vista de manera flexible; del mismo modo, un 38.0 % de los trabajadores contestaron en la misma opción que al adquirir autonomía en su labor amplía posibilidades para tratar una problemática.

Por otra parte, en el indicador iniciativa, un 64.5% de los trabajadores del área de atención al cliente, expresaron de acuerdo al estimar que poseen iniciativa que brinde mayor responsabilidad en las actividades que realizan; por su parte, un 74.1% de los trabajadores respondieron totalmente de acuerdo al estimar que es responsabilidad del trabajador contribuir con sus ideas para el mejoramiento de la empresa. Ahora bien, en el indicador asumir responsabilidades, un 80.6% de los trabajadores contestaron estar de acuerdo al pensar que todos deben asumir las consecuencias de los actos indebidos; del mismo modo, un 51.6% de los trabajadores respondieron en la misma opción que todos deben asumir su obligación, sin esperar que otro haga lo del compañero.

En el indicador resolución de conflictos, el 90.3% de los trabajadores del área de atención al cliente sostuvieron que están totalmente de acuerdo que en el ambiente laboral, se hallan soluciones rápidas y practicas para los conflictos que surgen entre los trabajadores; por su parte, un 45.1% de los trabajadores respondieron en la misma opción, que antes de producirse un conflicto, a nivel gerencial se toman las provisiones para evitar el daño de la imagen de la empresa.

Una vez realizada la sumatoria en las diversas opciones, se evidencia mayor agrupación de respuestas en la opción de acuerdo, específicamente en la iniciativa que contribuye a brindar mayor responsabilidad en las actividades que realizan los trabajadores del área de atención al cliente, el asumir responsabilidades en términos de consecuencia en virtud de actos indebidos y obligación hacia la responsabilidad personal, desvirtuándose que otros las asuman por ellos; del mismo modo, se observa acuerdo con la resolución de conflictos porque a nivel gerencial se previenen los

mismos con el fin de no dañar la imagen organizacional. No obstante, se aprecia respuestas que en nada favorecen la flexibilidad como parte integrante de un clima organizacional que se sustente en la responsabilidad para modificar criterios por parte gerencial y la adquisición de mayor autonomía para que los trabajadores abordan con capaz problemáticas que se susciten en el lugar de trabajo.

Ahora bien, al promediar los porcentajes en las opciones se tiene un 38.2% en la opción de acuerdo; el 35.8% totalmente de acuerdo; 2.8% indeciso; 19.3% en desacuerdo y un 2.8% totalmente en desacuerdo. Es necesario destacar, que los valores producidos en las opciones totalmente de acuerdo y de acuerdo no difieren significativamente; por lo que se puede considerar que los trabajadores del área de atención al cliente cuentan con satisfacción laboral suficiente para admitir la responsabilidad de todos como parte del clima organizacional que debe guiar sus actividades laborales.

Los datos resultados concuerdan con las aseveraciones de Goncalvez (2001), quien sostiene que la responsabilidad representa un sentimiento de toda persona que labora en una organización, acerca de su autonomía en la toma de decisiones vinculadas a su trabajo. Por tal razón, los sujetos de estudio ven con satisfacción el tomar iniciativa, asumir responsabilidades y la orientación que a nivel gerencial se le otorga a la resolución de conflictos; todo ello, conduce a un sentir que conlleva a la satisfacción laboral.

El siguiente gráfico presenta la distribución de porcentajes en la categoría clima organizacional, dimensión responsabilidad.

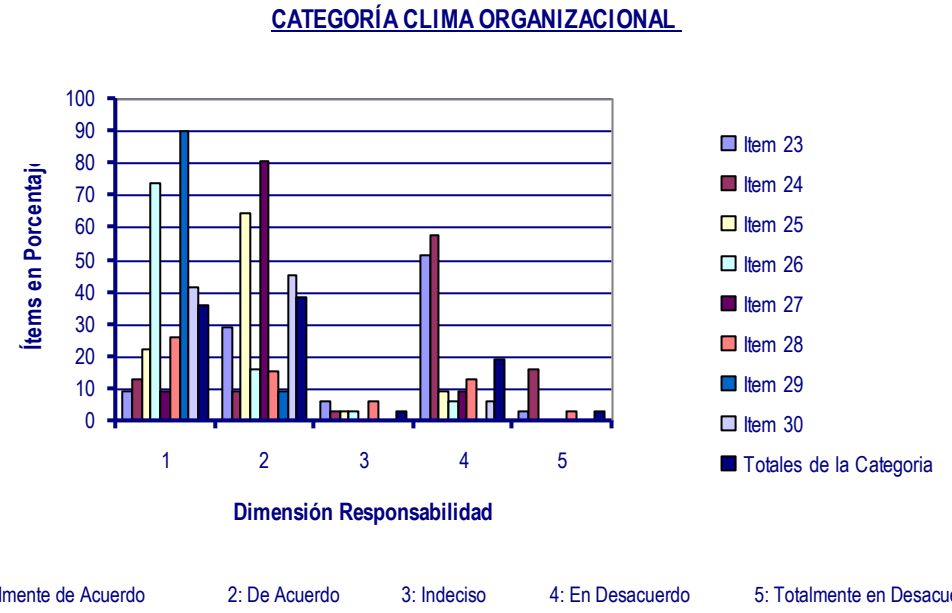

Gráfico 4
Porcentajes en la categoría clima organizacional. Dimensión responsabilidad.

Cuadro 6
Distribución de Frecuencias en la Categoría Clima Organizacional. Dimensión Relaciones.

Indicadores	Ítems	Totalmente de Acuerdo		De Acuerdo		Indeciso		En Desacuerdo		Totalmente en Desacuerdo	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Compañeros de Trabajo	31	6	19.3	17	54.8	7	22.5	1	3.2	-	-
	32	3	9.6	3	9.6	15	48.3	4	12.9	6	19.3
Comunicación	33	8	25.8	20	64.5	3	9.6	-	-	-	-
	34	23	74.1	6	19.3	1	3.2	-	-	-	-
Cordialidad	35	5	16.1	7	22.5	-	-	19	61.2	-	-
	36	2	6.4	2	6.4	-	-	21	67.7	6	19.3
X			25.2		29.5		13.9		24.1		6.4

Nota: Datos obtenidos de la aplicación del instrumento a trabajadores del área de atención al cliente de la Compañía Telefónica Movistar, San Cristóbal, estado Táchira.

Al proseguir con la categoría clima organizacional, dimensión relaciones, indicador compañeros de trabajo, un 54.8% de los trabajadores contestaron estar de acuerdo que perciben un clima de agrado entre los compañeros de trabajo; por su

parte, un 48.3% de los trabajadores del área de atención al cliente, expresaron en la opción indeciso que perciben a todos sentirse bien con los supervisores y el jefe inmediato.

Del mismo modo, en el indicador comunicación, un 64.5% de los trabajadores expresaron estar de acuerdo al considerar que la interacción comunicativa entre los trabajadores les permite una mejor relación entre todos; por su parte, un 74.1% de los trabajadores estuvieron totalmente de acuerdo que al evitar las interferencias (barreras de comunicación) en la información, se alcanza mejores resultados en la actividad que se realiza.

Ahora bien en el indicador cordialidad, un 61.2% de los trabajadores del área de atención al cliente respondieron en la opción desacuerdo, que perciben un clima de cordialidad en las conversaciones que tienen con los compañeros; del mismo modo, un 67.7% de los trabajadores sugirieron en la misma opción que al compartir un evento social, se percibe un clima amistoso entre los jefes, trabajadores y entre ellos.

Al observar el cuadro anterior se evidencia mayor agrupación de respuestas en la opción de acuerdo; por consiguiente, los trabajadores del área de atención muestran algún acuerdo en percibir un clima de agrado entre los compañeros; pero son indecisos al percibir que todos se sientan bien con los supervisores y el jefe inmediato; también opinaron estar de acuerdo que la comunicación facilita mejores relaciones y totalmente de acuerdo en evadir las barreras comunicacionales dentro de la organización. No obstante, los trabajadores están en desacuerdo en que parte de las relaciones inherentes al clima organizacional se produzca realmente un clima de cordialidad entre todos; cuestión que debe ser objeto de alerta para los gerentes que tienen a su cargo la optimización de un clima organizacional que favorezca la satisfacción laboral del trabajador.

Al hallar la sumatoria de los porcentajes en cada una de las opciones, se puede apreciar que la opción de acuerdo, reporta un 29.5% de respuestas; totalmente de acuerdo un 25.2%, indeciso el 13.9%, en desacuerdo un 24.1% y totalmente en desacuerdo el 6.4%. A parecer existe cierta discrepancia de opinión en las opciones de acuerdo, totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, tal como lo refieren los

resultados; sin embargo, se puede aseverar que priva las dos primeras opciones en el sentido de dejar evidencia que los trabajadores mantienen criterios que conducen al logro de su satisfacción laboral en la mayoría de los indicadores señalados en el cuadro descriptivo.

Estos datos concuerdan con lo aseverado por Goncalvez (2001), al puntualizar que el clima organizacional no se distancia de las relaciones existentes entre los trabajadores. Por ello, la percepción que posean los trabajadores acerca de las relaciones con los compañeros de trabajo, la comunicación y la cordialidad son necesarias para facilitar un trabajo agradable.

El siguiente gráfico presenta la distribución de porcentajes en la categoría clima organizacional, dimensión relaciones.

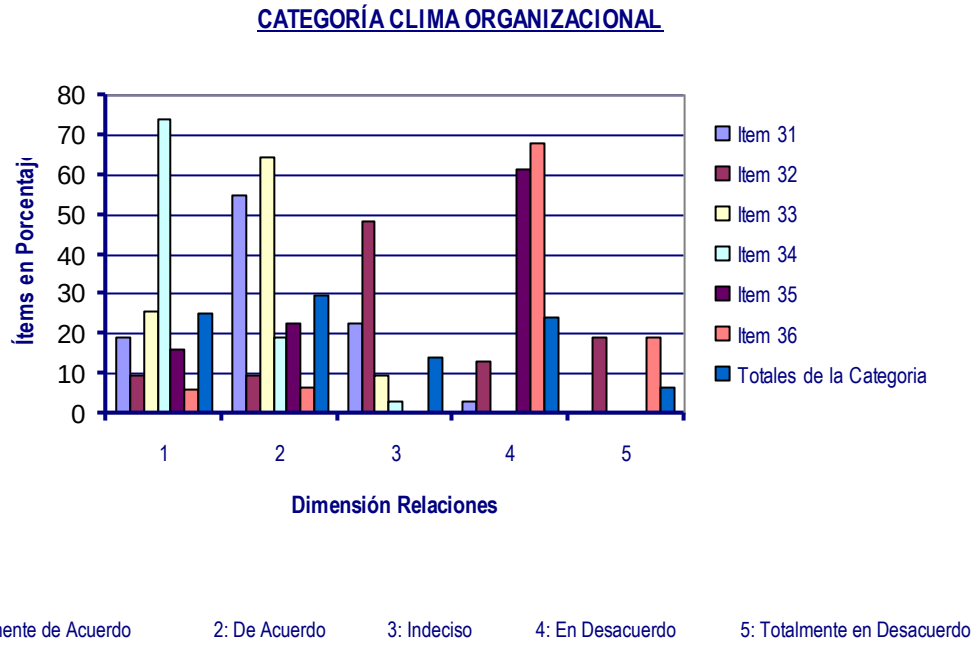

Gráfico 5
Porcentajes en la categoría clima organizacional. Dimensión relaciones.

Cuadro 7
Distribución de Frecuencias en la Categoría Clima Organizacional. Dimensión Identidad.

Indicadores	Ítems	Totalmente de Acuerdo		De Acuerdo		Indeciso		En Desacuerdo		Totalmente en Desacuerdo	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Sentimientos	37	5	16.1	222	70.9	-	-	4	12.9	-	-
	38	8	25.8	19	61.2	1	3.2	3	9.6	-	-
Emociones	39	27	87.0	4	12.9	-	-	-	-	-	-
	40	22	70.9	5	16.1	1	3.2	3	9.6	-	-
X			49.9		40.2		1.6		8.0	-	-

Nota: Datos obtenidos de la aplicación del instrumento a trabajadores del área de atención al cliente de la Compañía Telefónica Movistar, San Cristóbal, estado Táchira.

En la denominada categoría clima organizacional, dimensión identidad, indicador sentimientos, un 70.9% de los trabajadores contestaron en la opción de acuerdo que notan suficiente existencia de arraigo hacia la empresa al punto que el trabajador muestra sentimiento de orgullo cuando se alcanza las metas en ventas; del mismo modo, un 61.2% de los trabajadores del área de atención al cliente, contestaron en la misma opción al considerar que sentir simpatía por la empresa constituye una fuente de seguridad en el trabajo.

En el indicador emociones, un 87.0% de los trabajadores estuvieron totalmente de acuerdo al considerar que se identifican con la empresa cuando comparten alegrías al obtener mayor record de preferencia en el público; de la misma manera, el 70.9% de los trabajadores del área de atención al cliente, expresaron que están totalmente de acuerdo en sentirse parte importante de la empresa, por ello, controlan toda emoción que pueda dañar la confianza depositada en todos.

Al lleva a cabo la sumatoria de los porcentajes se puede apreciar que gran parte de las respuestas se ubican en la opción totalmente de acuerdo; a diferencia de las anteriores categorías, en cuanto a la identidad, una gran parte de los trabajadores consideran total acuerdo sobre su sentido de identidad, especialmente en lo correspondiente a las emociones de alegría y control de las mismas en pro del beneficio organizacional; por otra parte están de acuerdo en la importancia de los

sentimientos de orgullo y simpatía para el logro de metas y obtener seguridad en el trabajo.

Lo anterior se respalda en los porcentajes hallados; es decir, un 49.9% en la opción totalmente de acuerdo; el 40.2% de acuerdo; el 1.6% indecisos; y el 8.0% en desacuerdo; no se reflejó respuesta alguna en la opción totalmente en desacuerdo.

Los hallazgos realizados concuerdan con las aseveraciones de Merani y Montero (1992), quienes sustentan que los sentimientos constituyen estados afectivos que se asemejan a las emociones; pero las últimas son de menor duración e intensidad. Por otra parte, la autora del estudio argumenta que estos elementos cuando fluyen dentro del marco de satisfacción laboral, se dirigen hacia objetos externos o personas, reconociéndose un valor positivo o negativo hacia la organización.

Para ilustran con mayor precisión, se presenta el gráfico siguiente donde se expresan los porcentajes obtenidos en la categoría clima organizacional, dimensión identidad.

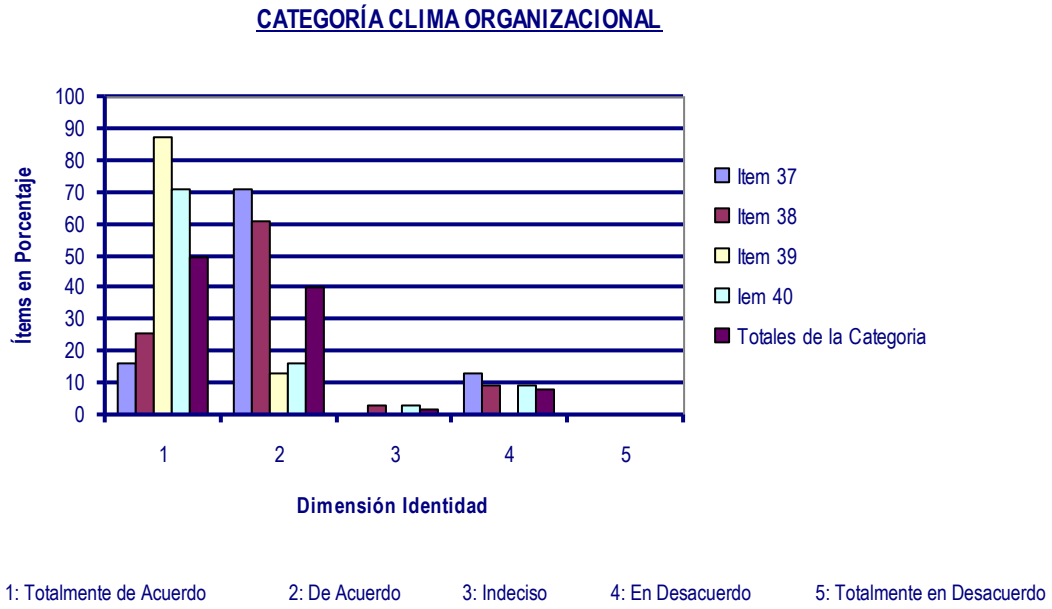

Gráfico 6
Porcentajes en la categoría clima organizacional. Dimensión identidad.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Al generarse el diagnóstico correspondiente en el presente estudio, de manera general se concluye que los trabajadores del área de atención al cliente mantienen opiniones favorables que conllevan a establecer su satisfacción laboral hacia la organización, salvo algunos indicadores que se tratan en el siguiente cuerpo de conclusiones:

En cuanto al objetivo No. 1, referido a analizar la percepción que tienen los trabajadores en razón de la satisfacción de sus necesidades, se tiene que los trabajadores presentan consideraciones poco favorables hacia el hecho que producto de su labor contribuyen a obtener mayor autoestimación de sí y hacia los demás, cuestión que en parte se puede analizar como una limitante para el ejercicio de sus actividades y el éxito profesional de éstos. Tampoco están claros en el ejercicio de una mayor autonomía como parte de la autoacutalización para el ejercicio de sus logros y metas como persona y trabajador de la empresa Movistar.

En cuanto al objetivo No. 2, referido a indagar la opinión de los sujetos de estudio en función con los aspectos medulares del empleo; se tiene que una gran mayoría mantiene opiniones que favorecen la instauración de elementos relativos al sueldo y los criterios que se manejan para obtener ascensos, pues estimula la labor de los trabajadores; sin embargo, mantienen reservas en cuanto al status personal en virtud del prestigio dentro de un nivel social preferencial y el logro de jerarquías de la empresa; también presentan desacuerdos en el mecanismo empleado por su nivel gerencial inmediato acerca de una justa recompensa cuando se superan las expectativas organizacionales.

En virtud del objetivo No. 3, señalado como describir el clima organizacional en cuanto a la estructura, responsabilidad, relaciones e identidad hacia la empresa; se

tiene que existe consideraciones que favorecen el clima organizacional, en los elementos antes señalados, salvo algunos aspectos como la flexibilidad cuando la empresa debe modificar criterios en busca de mejorar comportamientos de omisión de los trabajadores; o bien, ampliar un mayor margen de autonomía para que éstos puedan abordar problemáticas inherentes a su cargo, como indicativos que contribuye a crear un estado de responsabilidad como parte de dicho clima; además, lo relacionado con la cordialidad como relación implícita dentro de la armonía que debe existir en todos los miembros que pertenecen a una empresa. Todo ello, conformará un clima organizacional que generará satisfacción o insatisfacción dentro de la empresa.

Es necesario puntualizar, que en los sujetos estudiados, la mayoría de las respuestas no se ubican en las opciones totalmente de acuerdo y totalmente en desacuerdo; por lo que se concluye, que a pesar de la existencia de satisfacción laboral en los trabajadores; ésta no es absolutamente satisfactoria o insatisfactoria; razón que conlleva a formular recomendaciones dirigidas también a los espacios gerenciales que tienen en sus manos la formación de recursos humanos con optima satisfacción en beneficio de trabajadores y empresa Movistar.

Recomendaciones

A las unidades de análisis del presente estudio, tomar conciencia acerca de la importancia de obtener una satisfacción laboral plena, en concordancia con las necesidades personales y organizacionales; para ello, accionar vías de solución a través de una mejor comunicación con todos los niveles gerenciales, a fin de optimizar las inquietudes y prioridades para sentir agrado hacia la empresa Movistar.

Al nivel gerencial, concretar con la unidad de recursos humanos, la implementación de talleres, charlas o conferencias dirigidas a todos los trabajadores de la empresa,, con el propósito de desarrollar mayor autoestimación en el trabajador, que éste se sienta autoactualizado; programar talleres de relaciones interpersonales para facilitar una optima vinculación con los compañeros de trabajo, mejorar las vías

de comunicación y especialmente, crear un clima de cordialidad como parte del clima organizacional de relación importante en cualquier empresa.

También, establecer una política de desarrollo de recursos humanos tendiente a mejorar la satisfacción de los empleados para acompañar de una manera más efectiva la productividad y éxito a nivel empresarial; todo ello, bajo la orientación de personal calificado para llevar adelante dicho propósito.

Realizar planteamientos a los trabajadores, para que éstos sientan que su trabajo eficiente recibe una recompensa justa, capaz de ser reconocido por sus logros, alcances y eficiencia en la conducción de las actividades delegadas por parte de los gerentes de la organización.

En el mismo nivel gerencial, identificar y fortalecer acciones tendientes a mejorar la satisfacción laboral, particularmente en lo correspondiente a brindar mayor flexibilidad; es decir, autonomía en el ejercicio de las funciones en los trabajadores; ello, conducirá a asumir con mayor éxito la responsabilidad de su labor.

También se realizan recomendaciones a nivel académico; en el sentido de exhortar a la Universidad Católica del Táchira, para que se tomen temáticas referidas a la satisfacción laboral al generar líneas tendientes hacia esta área importante en cualquier organización. De este modo, ampliar temáticas concernientes a los recursos humanos como parte importante de los entes empresariales.

A los investigadores, tomar como guía el diseño del instrumento, con el fin de abordar bajo las mismas categorías, la realidad en otras organizaciones, sean éstas públicas o privadas; de modo, que se generen diagnósticos acerca de otros contextos. También, abrir espacios dentro de la misma variable de estudio, para llevar a cabo investigaciones de naturaleza correlacional, para abordar la relación de la satisfacción laboral con otros elementos importantes dentro de la vida organizacional.

REFERENCIAS

Aranda, E. (2003). *Desarrollo Educativo en las Instituciones de Básica Elemental.*. España: Vicens Vives.

Archambault, P. (1994*). La Formación Moral*. (5ª. Ed.). (Tr. Mario Estartús).Barcelona, España: Planeta.

Aguado, R. (1999). Clima Organizacional. Disponible: htpp//A/climaorganizacional. [Consulta: 2006, febrero,9].

Abranches, N. (1997). *Aumente su Autoestima y Transforme su Vida*. Santa Fe de Bogotá, D.C. Colombia: Instituto Misionero Hijas de San Pablo.

Ardila, R. (1999). La Motivación. (5ta. ed.).Santiago, Chile: Universitaria.

Ardouin, J. (2000). Motivación y Satisfacción Laboral. México: Mc.Graw Hill

Bergeron, Juan Louis (2003).*Los Aspectos Humanos de la Organización*. San José, Costa Rica: ICAP.

Berenice, R. y De la Torre, H. (2005). La fórmula para tener trabajadores felices y empresas productivas. Disponible: ttp://www.soyentrepreneur.com/pagina.hts?N=14836 [Consulta: 2006, enero,20].

Brunnet, L. (1999). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. México: Trillas, S.A.

Bustamante, S., y D´Angelo, K. 1998). *Motivaciones Sociales*. En Memorias Evemo 6. Mérida.

Cabrera, G. (1999). *Clima Organizacional de Empresas Chilenas*. Disponible: htpp//A/clima organizacional empresas chilenas [Consulta: 2006, febrero,9].

Calderón, F., Sánchez, J. y Suárez, N. 2001). *Introducción a la Psicología Social*. Uruguay: Edic, S.A.

Caiceo, J. y Mardones, E. (2003). *Elaboracion de Tesis e Informes Técnico-Profesionales.* México: Ed. Conosur.

Campenhoudt, Q. (1998*). Manual de Investigación en Ciencias Sociales*. México: Limusa.

Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (5ª. Ed.) Santa Fe de Bogotá: McGraw-Hill Interamericana, S.A

Chruden, H. J., y Sherman, A. W. (2001). (12 ava. ed.). *Administración de Personal.* México: Compañía Editorial Continental, S.A.

Coon, D. (1993). *Introducción a la Psicología* (4ª. Ed.). St. Paul, Minnesota: West Publishing Co.

Damzinger, W.A. 1998). *Cómo lograr el éxito en las relaciones interpersonales*. Argentina: EDEL.

David, Fred R. (1997). *Conceptos de Administración Estratégica*. (5ta. ed.). Méaxico: Prentica-Hall Hispanoamericana, S.A.

De la fuente, R., y Álvarez, F.J. (1998). *Biología de la Mente*. Biblioteca de Psicología, Psiquiatría y Psicoanálisis. México: fondo de Cultura Económica.

DiCaprio, N. S.(1998). *Teorías de la personalidad* . (3ra. ed.). México D.F.: Mcgraw-Hill.

Diccionario Enciclopédico (2005). Barcelona: Larousse.

Eyssautier de la Mora, M. (2002). *Metodología de la Investigación* (4ta. Ed.). México: Ecafsa.

Federick, W. (2000).*Psicología Industrial*.México. Trillas.

Figuera, E. (1998). *Administración de Servicios*. Tomo II. Caracas.

Goleman, D. (2000). *La Inteligencia Emocional en la Empresa*.(3ª. Edición).Colombia: Imprelibros.

Goncalvez, A. P. (2001). *Dimensiones del Clima Organizacional*. Disponible:http://www.calidad.org/articles/dec97/2dec97.htm. [Consulta: 2006, febrero,10].

Greene, J.(2000). *Percepción.(3ra. ed.).* (Tr. Ed. Roch). Vol 2. Universidad de México: Lawrence Erilbaum Associates Ltd.

Gross, R. D. (1998). *Psicología. La Ciencia de la Mente y la Conducta.* (2da. ed.). México: Manual Moderno.

Hall, R. (1996). *Organizaciones, Estructuras, Procesos y Resultados* (2da. ed.). México: Prentice Hall.

Llanes, R. (2002). *Cómo Enseñar y Transmitir los Valores. Guía para Padres y Maestros*. México: Trillas.

Márquez Pérez, M. (s/f). *Satisfacción Laboral*. Disponible: http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/satlab.htm#que. [Consulta: 2006, febrero,7].

Méndez, C. (2001). *Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación***.** (3ra. ed.). Bogotá, Colombia: Mc.Graw-Hill.

Merani, A.L. y Montero, M. (1992). *Psicología*. Caracas, Venezuela: Kapelusz, S.A.

Murillo Hernández, W.J. (2005). Disponible: thttp://www.monografías.com/trabajos15/invest-científica.shtml . [Consulta: 2006, Febrero 18].

Naim, F. (2001). *El Arte de Gerenciar*. México: Diana.

Patterson, G. (1997). *Aprenda a convivir con las personas mejorando su relación interpersonal.* Instituto Interamericano de Estudios Psicológicos y Sociales. México: Mc.Graw Hill.

Pérez Bilbao, J. (s/f). *Satisfacción Laboral: Escala General de Satisfacción*. Disponible: http://www.mtas.es/insht/ntp/ntp_394.htm [Consulta: 2006, febrero,15].

Real Academia Española (2000). *Diccionario de Lengua Española* (25 ed.). Madrid: Espasa-Calpe.

Reevé, J. (1997). *Motivación y Emoción*. Departamento de Psicología. Universidad de Barcelona.

Robbins, S. P (1998). Comportamiento Organizacional. 8ª edición. México: Prentice Hall.

Ruiz, C. (1998). *Instrumento de Educación Educativa***.** *Procedimiento para su Diseño y Validación.* Venezuela: CIDES.

Tamayo, M. (2004). *Diccionario de la Investigación Científica*. (2da. ed.). Colombia: Limusa Noriega Editores.

Terry G. y Franklin S. (2000). *Principios de Administración.* (5ta. ed.). México: CECSA.

Valiardo, I. (2002). *Clima y Motivación*. Barcelona, España: Mc.Graw-Hill.

Werther, W. y Davis, K. (1999). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. (5ta. ed.).México: McGraw-Hill.

Villapalos, G. (1997). *El Libro de los Valores*. Barcelona, España: Planeta, S.A.

Wexley, K.N. y Yukl, G.A. (2001) *Conducta Organizacional y Psicología del Personal*. (5ta. ed.). México: Compañía Editorial Continental S.A.

ANEXOS

ANEXO A

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

UNIVERSIDAD CATOLICA DEL TÁCHIRA
VICERRECTORADO ACADEMICO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA PÙBLICA
COORDINACIÓN DE FORMACIÓN COMPLEMENTARIA

Estimado Trabajador (a).

En estudio tiene como finalidad, recabar información de utilidad, para diagnosticar la satisfacción laboral que se presenta en el Área de Atención al Cliente. Se agradece la mayor confidencialidad. El presente instrumento no requiere de su firma.

A continuación se formula una serie de proposiciones:

1. Conteste en la casilla que corresponda la respuesta que considere correcta.

2. No deje espacios sin responder.

3. Hay cinco opciones de respuesta: Totalmente de Acuerdo (TA), De Acuerdo (DA), Indeciso (I); En Desacuerdo (ED), Totalmente en Desacuerdo (TD). Escoja una de ellas.

CUESTIONARIO

N°	ITEMS En el ámbito laboral, Ud.:	TA	DA	I	ED	TD
1.	Percibe que se respeta a si mismo porque se siente estimado por todos.					
2.	Observa atentamente las posiciones de éxito que alcanzan sus compañeros de trabajo.					
3.	Ve con firmeza la posibilidad de cumplir todos los logros de su desempeño hasta sentirse realizado.					
4.	Le satisface realizar en el trabajo todo lo que desea porque tiene libertad para cumplir las funciones inherentes a su cargo.					
5.	Valora favorablemente su prestigio porque le brinda mejor estatus dentro de la sociedad.					
6.	A su parecer, la actividad laboral que realiza le permite adquirir un buen lugar en la jerarquía de la empresa.					
7.	Estima que el sueldo devengado permite satisfacer las necesidades económicas en el hogar.					
8.	Considera satisfactorio el hecho de obtener un salario para cumplir exitosamente con una función en particular.					
9.	A su juicio, la empresa otorga recompensas equitativas cuando el trabajo realizado supera las expectativas de los gerentes.					
10	Valora el trabajo eficiente para ser justamente reconocido sus logros, por parte del jefe inmediato.					
11	A su parecer, los criterios para obtener ascensos permiten estimular la labor cumplida.					
12	Estima que la empresa ofrece la posibilidad de ascender para que los trabajadores se sientan gratificados en su labor.					
13	En su ambiente laboral, es necesario un comportamiento sujeto a las reglas, aún cuando limite el desarrollo de alguna labor.					
14	Las órdenes, circulares, memorándun son necesarios para llevar adelante las actividades de todos los trabajadores.					
15	Considera que en su sitio de trabajo, la planeación se implementa para evitar la improvisación en las tareas realizadas.					
16	Es importante planificar con base a objetivos para llevar una mejor dirección y organización de la labor desarrollada.					
17	La supervisión llevada a cabo por la empresa orienta a los trabajadores, ayudándolos a mejorar en su desempeño.					
18	Considera que quienes supervisan a los trabajadores actúan con capacidad técnica, por ello se orienta efectivamente el trabajo de todos.					

N°	ITEMS En el ámbito laboral, Ud.:	TA	DA	I	ED	TD
19	Piensa que las políticas llevadas a cabo por la empresa en cuanto a los procedimientos para alcanzar mayores ventas constituyen fuentes de agrado para los trabajadores.					
20	Considera que las políticas establecidas en la empresa sirven de guía para tomar decisiones en el área de atención al cliente.					
21	Considera que los gerentes de la empresa facilitan la consecución de los objetivos de la organización.					
22	Estima que el nivel gerencial integra su esfuerzo con los recursos humanos disponibles para lograr un rendimiento óptimo.					
23	Piensa que al ser imputado por omisión de alguna obligación, la empresa busca modificar los puntos de vista de manera flexible.					
24	Al adquirir autonomía en su labor amplía posibilidades para tratar una problemática.					
25	Estima poseer iniciativa que brinde mayor responsabilidad en las actividades que realiza.					
26	Estima que es responsabilidad del trabajador contribuir con sus ideas para el mejoramiento de la empresa.					
27	Piensa que todos deben asumir las consecuencias de los actos indebidos.					
28	Considera que todos deben asumir su obligación, sin esperar que otro haga lo del compañero.					
29	En el ambiente laboral, se hallan soluciones rápidas y prácticas para los conflictos que surgen entre los trabajadores.					
30	En el trabajo, antes de producirse un conflicto, a nivel gerencial se toman las previsiones para evitar el daño de la imagen de la empresa.					
31	Percibe un clima de agrado entre los compañeros de trabajo.					
32	Percibe que todos se sienten bien con los supervisores y el jefe inmediato.					
33	Considera que la interacción comunicativa entre los trabajadores permite una mejor relación entre todos.					
34	Piensa que al evitar las interferencias (barreras de comunicación) en la información, se alcanza mejores resultados en la actividad que se realiza.					
35	Percibe un clima de cordialidad en las conversaciones que tiene con los compañeros.					
36	Al compartir un evento social, se percibe un clima amistoso entre los jefes, trabajadores y entre ellos.					

N°	ITEMS En el ámbito laboral, Ud.:	TA	DA	I	ED	TD
37	Nota que existe suficiente arraigo hacia la empresa al punto que el trabajador muestra sentimiento de orgullo cuando se alcanza las metas en ventas.					
38	Considera que sentir simpatía por la empresa constituye una fuente de seguridad en el trabajo.					
39	Se identifica con la empresa cuando comparte la alegría de constituir mayor récord de preferencia en el público.					
40	Se siente parte importante de la empresa, por ello, controla toda emoción que pueda dañar la confianza depositada en todos.					

Agradezco su Atención.

Mitchelle A. Álvarez

ANEXO B
MATRIZ DE CONFIABILIDAD

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

A fin de determinar la confiabilidad del instrumento diseñado por la autora de la tesis: **DIAGNOSTICO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES. CASO: COMPAÑÍA TELEFÓNICA MOVISTAR** se aplicó una prueba piloto a un grupo de ocho (8) sujetos no pertenecientes a la muestra de estudio pero con características similares de la misma.

Posteriormente, se vació la información obtenida en una matriz de tabulación en donde se registró los 40 ítems, con cinco (5) alternativas de respuesta: (5) Totalmente de Acuerdo, (4) De Acuerdo, (3) Indeciso, (2) En Desacuerdo y (1) Totalmente en Desacuerdo, seguidamente se realizaron las operaciones matemáticas con la ayuda del programa de Excel, en donde se determinó la consistencia interna del instrumento a través del procedimiento estadístico Alpha de Cronbach el cual se aplica a pruebas de escalamiento o según formato de estimación y así establecer el grado de confiabilidad del instrumento. La formula es la siguiente:

Formula de Alpha de Cronbach => n/n-1 (1-(Σ S^2/Σ St^2)) = 0-1

Donde:

N = Número de ítems del instrumento
Σ S^2 = Varianza de la Suma de los ítems.
St^2 = Varianza total del instrumento

La confiabilidad obtenida en la prueba piloto en el instrumento aplicado a los docentes fue de 0,85 lo que significa que el instrumento presenta un rango de confiabilidad Muy Alto según la escala de interpretación presentada por Ruiz (1998).

TESIS: DIAGNOSTICO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES. CASO: COMPAÑÍA TELEFÓNICA MOVISTAR

	ÍTEMS																			
Sujeto	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**	**14**	**15**	**16**	**17**	**18**	**19**	**20**
1	5	3	5	1	5	5	5	5	3	5	1	3	1	4	4	2	3	1	3	4
2	5	3	2	5	5	3	4	3	3	2	3	3	2	4	4	3	2	2	3	3
3	3	2	4	4	5	5	5	3	4	3	3	4	2	4	4	3	3	3	4	4
4	5	3	2	4	3	5	4	2	5	1	1	4	2	4	4	3	3	4	3	3
5	4	1	2	3	5	3	3	5	3	1	2	5	2	4	5	3	3	2	4	3
6	5	1	5	5	5	3	4	3	3	2	3	3	2	3	5	4	4	2	3	3
7	4	3	5	5	3	5	3	3	3	2	3	4	2	4	4	3	3	2	3	3
8	5	1	4	3	5	5	5	1	3	2	3	5	1	3	4	4	4	2	3	3
∑	**36**	**17**	**29**	**30**	**36**	**34**	**33**	**25**	**27**	**18**	**19**	**31**	**14**	**30**	**34**	**25**	**25**	**18**	**26**	**26**
X	**4,50**	**2,13**	**3,63**	**3,75**	**4,50**	**4,25**	**4,13**	**3,13**	**3,38**	**2,25**	**2,38**	**3,88**	**1,75**	**3,75**	**4,25**	**3,13**	**3,13**	**2,25**	**3,25**	**3,25**
S2	**0,50**	**0,86**	**1,73**	**1,69**	**0,75**	**0,94**	**0,61**	**1,61**	**0,48**	**1,44**	**0,73**	**0,61**	**0,19**	**0,19**	**0,19**	**0,36**	**0,36**	**0,69**	**0,19**	**0,19**

Formula de Alpha de Cronbach => **n/n-1 (1-(Sumatoria S^2/Sumatoria St^2)) = 0-1** **40 ÷ 39 * (1- (0,779 ÷ 4,5))**

Resultado de la confiabilidad => **0,848**

Este es el resultado de la confiabilidad para los ítems del instrumento de evaluación del 1 al 40, se le aplicó el Alpha de Cronbach y se obtuvo un resultado de **0,85** de confiabilidad

El instrumento contaba con cinco (5) oportunidades de respuesta, las cuales fueron calificadas con una puntuación, de la manera siguiente:

Totalmente de Acuerdo 5			De Acuerdo 4			Indeciso 3			En Desacuerdo 2				Totalmente en Desacuerdo 1						
ÍTEMS																			
21	**22**	**23**	**24**	**25**	**26**	**27**	**28**	**29**	**30**	**31**	**32**	**33**	**34**	**35**	**36**	**37**	**38**	**39**	**40**	**∑**
4	4	4	4	3	5	5	3	4	4	5	4	1	2	1	1	1	3	2	2	**130**
4	3	4	4	2	4	4	2	4	3	5	4	1	1	1	2	2	3	2	2	**121**
4	4	4	5	1	5	3	1	5	3	4	3	3	3	3	3	3	5	4	4	**142**
4	3	4	4	5	4	2	1	4	5	3	3	4	3	2	2	2	4	3	3	**130**
5	4	3	3	4	3	1	2	3	2	4	4	3	3	3	2	2	5	3	3	**125**
5	4	3	4	3	4	3	3	4	2	1	5	3	4	2	3	2	4	3	3	**133**
5	3	3	3	2	3	4	4	3	3	2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	**131**
4	4	3	5	1	5	5	5	5	1	1	5	3	3	4	3	3	4	3	3	**136**
35	**29**	**28**	**32**	**21**	**33**	**27**	**21**	**32**	**23**	**25**	**32**	**22**	**22**	**19**	**19**	**18**	**31**	**23**	**23**	**1048**
4,38	**3,63**	**3,50**	**4,00**	**2,63**	**4,13**	**3,38**	**2,63**	**4,00**	**2,88**	**3,13**	**4,00**	**2,75**	**2,75**	**2,38**	**2,38**	**2,25**	**3,88**	**2,88**	**2,88**	**131,00**
0,23	**0,23**	**0,25**	**0,50**	**1,73**	**0,61**	**1,73**	**1,73**	**0,50**	**1,36**	**2,36**	**0,50**	**1,19**	**0,69**	**0,98**	**0,48**	**0,44**	**0,61**	**0,36**	**0,36**	**36,00**

ANEXO C

FORMATO PARA LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

UNIVERSIDAD CATOLICA DEL TÁCHIRA
VICERRECTORADO ACADEMICO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA PÙBLICA
COORDINACIÓN DE FORMACIÓN COMPLEMENTARIA

JUICIO DE EXPERTOS

Autor: Mitchelle A. Álvarez A.

San Cristóbal, Marzo de 2006.

UNIVERSIDAD CATOLICA DEL TÁCHIRA
VICERRECTORADO ACADEMICO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA PÙBLICA
COORDINACIÓN DE FORMACIÓN COMPLEMENTARIA

Estimado experto:

Es grado dirigirme a Ud., a fin de solicitar su colaboración para emitir juicios que contribuyan a mejorar el instrumento que se presentan. En tal sentido, agrego al formato que se anexa lo siguiente: título del estudio, objetivos, la operacionalización de las variables, instrumento; además una guía que servirá para la validez por juicio de experto. El diseño del instrumento se halla dirigido al personal que labora en el Área de Atención al Público de la Compañía Movistar, San Cristóbal, estado Táchira.

Atentamente,

La Autora del Estudio

TÍTULO

DIAGNOSTICO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES EN LA COMPAÑÍA TELEFÓNICA MOVISTAR

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Diagnosticar la satisfacción laboral presente en los trabajadores del área de atención al cliente de la Compañía Telefónica Movistar, ubicada en San Cristóbal, Estado Táchira.

Objetivos Específicos

Analizar la percepción que tienen los trabajadores en razón de la satisfacción de sus necesidades.

Indagar la opinión de los sujetos de estudio en función con los aspectos medulares del empleo.

Describir el clima organizacional en cuanto a la estructura, responsabilidad, relaciones e identidad hacia la empresa.

Cuadro 1
Operacionalización de la Variable de Estudio

VARIABLE	CATEGORÍA	DIMENSION	INDICADORES	ITEMES
Satisfacción Laboral del Trabajador	Percepción de su labor	Satisfacción de Necesidades	-Autoestimación	1,2
			-Autoactualización	3,4
	Opiniones	Aspectos Medulares de Empleo	-Status Personal	5,6
			-Sueldo	7,8
			-Recompensa Justa	9,10
			-Posibilidad de Ascenso	11,12
	Clima Organizacional	Estructura	-Reglas	13,14
			-Planificación de tareas y objetivos	15,16
			-Supervisión	17,18
			-Políticas	19,20
			-Gerencia	21,22
		Responsabilidad	-Flexibilidad	23,24
			-Iniciativa	25,26
			-Asumir Responsabilidades	27,28
			-Resolución de Conflictos	29,30
		Relaciones	-Compañeros de Trabajo	31,32
			-Comunicación	33,34
			-Cordialidad	35,36
		Identidad	-Sentimientos	37,38
			-Emociones	39,40

INSTRUMENTO

Estimado Trabajador (a).

En estudio tiene como finalidad recabar información de utilidad, para diagnosticar la satisfacción laboral que se presenta en el Área de Atención al Cliente. Se agradece la mayor confidencialidad. El presente instrumento no requiere de su firma.

A continuación se formula una serie de proposiciones:

1. Conteste en la casilla que corresponda la respuesta que considere correcta.
2. No deje espacios sin responder.
3. Hay cinco opciones de respuesta: Totalmente de Acuerdo (TA), De Acuerdo (DA), Indeciso (I); En Desacuerdo (ED), Totalmente en Desacuerdo (TD). Escoja una de ellas.

CUESTIONARIO

N°	ITEMS En el ámbito laboral, Ud.:	TA	DA	I	ED	TD
1.	Percibe que se respeta a si mismo porque se siente estimado por todos.					
2.	Observa atentamente las posiciones de éxito que alcanzan sus compañeros de trabajo.					
3.	Ve con firmeza la posibilidad de cumplir todos los logros de su desempeño hasta sentirse realizado.					
4.	Le satisface realizar en el trabajo todo lo que desea porque tiene condiciones; en consecuencia evita restringir su actividad.					
5.	Valora favorablemente su prestigio porque le brinda mejor estatus dentro de la sociedad.					
6.	A su parecer, la actividad laboral que realiza le permite adquirir un buen lugar en la jerarquía de la empresa.					
7.	Estima que el sueldo devengado permite satisfacer las necesidades económicas en el hogar.					
8.	Considera indispensable obtener un salario para cumplir exitosamente con una función en particular.					
9.	A su juicio, la empresa otorga recompensas equitativas cuando el trabajo realizado supera las expectativas de los gerentes.					

	ITEMS En el ámbito laboral, Ud.:	TA	DA	I	ED	TD
10	Valora el trabajo eficiente para ser justamente reconocido por parte de su jefe inmediato.					
11	A su parecer, los criterios para obtener ascensos permiten estimular la labor cumplida.					
12	Estima que la empresa ofrece la posibilidad de ascender para que los trabajadores se sientan gratificados en su labor.					
13	En su ambiente laboral, es necesario un comportamiento sujeto a las reglas, aún cuando limite el desarrollo de alguna labor.					
14	Las órdenes, circulares, memorándun son necesarios para llevar adelante las actividades de todos los trabajadores.					
15	Considera que en su sitio de trabajo, la planeación se implementa para evitar la improvisación en las tareas realizadas.					
16	Es importante planificar con base a objetivos para llevar una mejor dirección y organización de la labor desarrollada.					
17	La supervisión llevada a cabo por la empresa orienta a los trabajadores, ayudándolos a mejorar en su desempeño.					
18	Considera que quienes supervisan a los trabajadores actúan con capacidad técnica, por ello se orienta efectivamente el trabajo de todos.					
19	Piensa que las políticas llevadas a cabo por la empresa en cuanto a los procedimientos para alcanzar mayores ventas constituyen fuentes de agrado para los trabajadores.					
20	Considera que las políticas establecidas en la empresa sirven de guía para tomar decisiones en el área de atención al cliente.					
21	Considera que los gerentes de la empresa facilitan la consecución de los objetivos de la organización.					
22	Estima que el nivel gerencial integra su esfuerzo con los recursos humanos disponibles para lograr un rendimiento óptimo.					
23	Piensa que al ser imputado por omisión de alguna obligación, la empresa busca modificar los puntos de vista de manera flexible.					
24	Al adquirir autonomía en su labor amplía posibilidades para tratar una problemática.					
25	Estima poseer iniciativa que brinde mayor responsabilidad en las actividades que realiza.					
26	Estima que es responsabilidad del trabajador contribuir con sus ideas para el mejoramiento de la empresa.					
27	Piensa que todos deben asumir las consecuencias de los actos indebidos.					

	ITEMS En el ámbito laboral, Ud.:	TA	DA	I	ED	TD
28	Considera que todos deben asumir su obligación, sin esperar que otro haga lo del compañero.					
29	En el ambiente laboral, se hallan soluciones rápidas y prácticas para los conflictos que surgen entre los trabajadores.					
30	En el trabajo, antes de producirse un conflicto, el área competente previene acciones que puedan dañar la imagen de la empresa.					
31	Percibe un clima de agrado entre los compañeros de trabajo.					
32	Percibe que todos se sienten bien con los supervisores y el jefe inmediato.					
33	Considera que la interacción comunicativa entre los trabajadores permite una mejor relación entre todos.					
34	Piensa que al evitar las interferencias en la información suministrada por todos, se alcanza mejores resultados en la actividad que se realiza.					
35	Percibe un clima de cordialidad en las conversaciones que tiene con los compañeros.					
36	Al compartir un evento social, se percibe un clima amistoso entre los jefes, trabajadores y entre ellos.					
37	Nota que existe suficiente arraigo hacia la empresa al punto que el trabajador muestra sentimiento de orgullo cuando se alcanza las metas en ventas.					
38	Considera que sentir simpatía por la empresa constituye una fuente de seguridad en el trabajo.					
39	Se identifica con la empresa cuando comparte la alegría de constituir mayor récord de preferencia en el público.					
40	Se siente parte importante de la empresa, por ello, controla toda emoción que pueda dañar la confianza depositada en todos.					

Agradezco su Atención.

Mitchelle A. Álvarez

FORMATO DE VALIDACION

Congruencia Ítem – Variable.
Escala: 1 = Deficiente 2 = Regular 3 = Bueno.

	ESCALA		
ITEM	1	2	3
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
21			
22			
23			
24			
25			
26			
27			
28			
29			
30			
31			
32			
33			
34			

35			
36			
37			
38			
39			
40			

CALIDAD TÉCNICA

ASPECTO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
Organización			
Presentación			
Compresión			
Redacción			
Extensión			
Totales			

CONSIDERACIONES DEL VALIDADOR_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

RECOMENDACIONES_____
_____
_____
_____

Firma del Validador:	
C.I.	
Lugar de Trabajo:	
Dirección de Habitación:	
Postgrado Realizado:	