

**DIAGNÓSTICO DE LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO DE LOS EMPLEADOS  
DEL BANCO CONAVI EN EL D.T.C.H. DE SANTA MARTA.**

**ANA MARÍA BARBOSA NUÑEZ  
JULIO CESAR NAVARRO GÓMEZ**

**UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ECONÓMICAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SANTA MARTA, D.T.C.H.**

**2005**

**DIAGNÓSTICO DE LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO DE LOS EMPLEADOS  
DEL BANCO CONAVI EN EL D.T.C.H. DE SANTA MARTA.**

**ANA MARÍA BARBOSA NUÑEZ  
JULIO CESAR NAVARRO GÓMEZ**

**Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al Título de  
Administrador de Empresas.**

**Director**

**ARTURO CHARRIS FONTANILLA.  
Administrador de Empresas**

**UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ECONÓMICAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SANTA MARTA, D.T.C.H.**

**2005**

**Nota de aceptación**

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

-----  
Firma del presidente del jurado

-----  
Firma del jurado

-----  
Firma del jurado

Santa Marta, 11 de agosto de 2005

## **DEDICATORIA**

A mi madre Mercedes Núñez, a quien le debo ser la persona que soy hoy en día. Sin su esfuerzo no hubiese podido hacer esto realidad.

Muchas gracias.....

**Ana María.**

## **DEDICATORIA**

A la memoria de mi padre Luis Antonio Navarro.

A mi madre Lila Gómez.

A mis hermanos y en especial a mi hermana Carmen Navarro.

A Sugey por su apoyo emocional.

Gracias...

**Julio.**

## **AGRADECIMIENTOS**

Los autores agradecen a las siguientes personas por su participación activa y desinteresada en el desarrollo y culminación satisfactoria de este trabajo de grado.

ARTURO CHARRIS FONTANILLA, Administrador de Empresas, Director de la investigación.

GUILERMO CEBALLOS. Psicólogo, profesor catedrático de la Universidad del Magdalena. Jurado de la investigación.

EDIMER LA TORRE, Sociólogo. profesor catedrático de la Universidad del Magdalena. Jurado de la investigación.

A los docentes de tiempo completo y catedráticos de la Universidad del Magdalena.

A todas las personas que colaboraron ofreciendo la información primaria que se requería para cumplir los objetivos de la investigación.

Y a todas aquellas personas que de una u otra forma colaboraron con la consecución de este objetivo.

## CONTENIDO

	<b>Pág</b>
PRESENTACIÓN	14
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.1 FORMULACIÓN	15
2. ESTADO DE DESARROLLO O ANTECEDENTES	16
3. MARCO REFERENCIAL	20
3.1 MARCO TEÓRICO	20
3.1.1 Cómo medir la satisfacción laboral.	20
3.1.2 Teorías que hacen referencia a la satisfacción en el trabajo.	21
3.1.3 Las actitudes de los empleados y la satisfacción en el trabajo.	31
3.1.4 Efectos de la satisfacción o insatisfacción en el trabajo.	32
3.1.5 Manifestaciones de insatisfacción en los empleados.	37
3.1.6 Otras variables importantes al medir la satisfacción en el trabajo.	38
3.2 MARCO CONCEPTUAL	43

4. IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN	48
5. OBJETIVOS	49
5.1 GENERAL	49
5.2 ESPECÍFICOS	49
6. FORMULACIÓN Y GRAFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS	50
6.1 FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS	50
6.2 GRAFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS	50
7. DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN	51
7.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	51
7.1.1 Sujetos: población y muestra.	51
7.2 SELECCIÓN Y MEDICIÓN DE LAS VARIABLES DE ANÁLISIS	52
7.3 DELIMITACIÓN DEL UNIVERSO GEOGRÁFICO Y TEMPORAL	52
7.3.1 Universo geográfico.	52
7.3.2 Espacio temporal.	53
7.3.3 Duración del estudio.	53
7.4 FORMA DE OBSERVAR LA POBLACIÓN	53



7.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	54
7.5.1 Recolección de la información.	54
7.5.1.1 Información primaria.	54
7.5.1.2 Información secundaria.	55
7.5.2 Técnicas o procedimientos de análisis.	55
8. LIMITACIONES	56
9. RESULTADOS	57
9.1 RESPECTO A LA SATISFACCIÓN INTRÍNSECA	57
9.2 RESPECTO A LA SATISFACCIÓN CON EL AMBIENTE FÍSICO	59
9.3 RESPECTO A LA SATISFACCIÓN CON LAS PRESTACIONES	62
9.4 RESPECTO A LA SATISFACCIÓN CON LA SUPERVISIÓN	64
9.5 RESPECTO A LA SATISFACCIÓN CON LA PARTICIPACIÓN	67
10. CONCLUSIONES	69
11. RECOMENDACIONES	72
BIBLIOGRAFÍAS Y BIBLIOWEB	74
ANEXOS	78

## LISTADO DE FIGURAS

	<b>pág</b>
<b>Figura 1.</b> Cadena de valor del servicio.	25
<b>Figura 2.</b> Modelo de la Cadena: Satisfacción-Servicio-utilidades.	26
<b>Figura 3.</b> La afectividad como reflejo de las actitudes.	32
<b>Figura 4.</b> Relación rendimiento-satisfacción-esfuerzo.	33
<b>Figura 5.</b> Relación de la satisfacción en el trabajo con la rotación de Personal y el ausentismo.	36
<b>Figura 6.</b> Respuestas a la insatisfacción laboral.	37

## LISTADE GRÁFICAS

	pág.
<b>Gráfica 1.</b> Satisfacción que produce el trabajo por sí mismo.	57
<b>Gráfica 2.</b> Oportunidad de realizar las cosas en que el empleado se destaca.	58
<b>Gráfica 3.</b> Oportunidad de que el empleado realice la labor que más le gusta.	58
<b>Gráfica 4.</b> Objetivos, metas y tasas que debe alcanzar el empleado.	59
<b>Gráfica 5.</b> Limpieza, higiene y salubridad del lugar de trabajo.	59
<b>Gráfica 6.</b> Entorno físico y espacio de que se dispone en el lugar de trabajo.	60
<b>Gráfica 7.</b> Iluminación del lugar de trabajo.	60
<b>Gráfica 8.</b> Ventilación del lugar de trabajo.	61
<b>Gráfica 9.</b> Temperatura del local de trabajo.	61
<b>Gráfica 10.</b> Oportunidades de formación que ofrece la empresa.	62
<b>Gráfica 11.</b> Oportunidades de ascenso que ofrece la empresa.	62
<b>Gráfica 12.</b> Grado en que la empresa cumple el convenio y las leyes laborales.	63
<b>Gráfica 13.</b> Forma en que se da la negociación en la empresa respecto a lo laboral.	63

<b>Gráfica 14.</b> Satisfacción con el salario.	64
<b>Gráfica 15.</b> Relaciones personales del empleado con los superiores.	64
<b>Gráfica 16.</b> Supervisión ejercida sobre el empleado.	65
<b>Gráfica 17.</b> Proximidad y frecuencia de las supervisiones.	65
<b>Gráfica 18.</b> Forma en que el supervisor juzga la tarea del subordinado.	66
<b>Gráfica 19.</b> Igualdad y justicia de trato que el empleado recibe de la empresa.	66
<b>Gráfica 20.</b> Apoyo que recibe el empleado por parte de sus superiores.	67
<b>Gráfica 21.</b> Capacidad para decidir autónomamente en lo relativo al trabajo.	67
<b>Gráfica 22.</b> Participación del empleado en las decisiones de su departamento.	68
<b>Gráfica 23.</b> Participación del empleado en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la empresa.	68

## LISTADO DE ANEXOS

	pág
<b>Anexo A.</b> Listado general de los trabajadores del Banco Conavi en Santa Marta.	79
<b>Anexo B.</b> Listado de oficinas y trabajadores del Banco Conavi en Santa Marta.	80
<b>Anexo C.</b> Formato de encuesta que se aplicó a los empleados del Banco Conavi en Santa Marta.	81

## PRESENTACIÓN

Esta investigación se desarrolló con el objeto fundamental de determinar el conjunto de sentimientos favorables y desfavorables que los empleados del banco Conavi en Santa Marta perciben de su labor y del entorno de ésta, con la finalidad de ofrecer información a la gerencia con la cual ésta pueda tomar decisiones fundamentadas que coadyuven a prevenir o resolver problemas con sus empleados.

En ese orden de ideas, desde el contexto teórico, se plantearon las referencias y los conceptos que han postulado distinguidos tratadistas acerca de cuáles son las variables que hay que tener en cuenta para realizar un estudio de satisfacción en el trabajo esto en aras de que el problema planteado tenga un soporte que sirva como estándar para su resolución. De igual forma, se esbozaron los estudios más relevantes y afines que a nivel general, regional, y local se han realizado con la finalidad de enriquecer el contexto de la investigación.

En cuanto a la metodología, cabe resaltar que se realizó una observación exhaustiva, es decir, un *censo* con todas y cada una de las unidades (empleados) que constituyeron la población objeto de estudio, a las cuales se les aplicó un instrumento (Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23) para recolectar la información primaria que se requirió en esta investigación, la cual, luego de ser procesada sistemáticamente a través de los fundamentos de la estadística descriptiva, se analizó con el fin de establecer las características que posee en la actualidad *la satisfacción de los trabajadores* en las oficinas del citado banco.

Finalmente, se procedió a especificar los resultados y conclusiones a las que dio lugar la investigación, proceso éste que estuvo soportado por un conjunto de recomendaciones que se propondrán a la gerencia de dicho banco a manera de beneficio de inventario.

De otra parte, cabe anotar que esta investigación quedó compuesta por 8 (ocho) capítulos. Su elaboración y presentación está circunscrita a los lineamientos del Reglamento de Memoria o Trabajo de Grado de la Universidad del Magdalena. Norma que compila los acuerdos 003 del 7 julio y el 007 del 5 de noviembre de 1999 sobre memorias de grado y, las normas ICONTEC vigentes.

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El personal que labora en las oficinas del banco Conavi en Santa Marta viene realizando sus funciones sin que se les haya practicado ningún tipo de estudio que haga referencia a las actitudes del trabajador lo cual no sólo dista mucho de una política que propugne por la eficiencia organizacional<sup>1</sup>, sino que además hace que la empresa funcione bajo un esquema de suposiciones en el cual se asume que los empleados están satisfechos con la forma en que son supervisados, el ambiente físico en que desarrollan sus tareas, las prestaciones recibidas, la parte intrínseca de su labor, la participación en la toma de decisiones, entre otros.

Sí bien es cierto, que ese sistema pueda generar resultados positivos per se, también lo es que en “un largo plazo puede generar situaciones nefastas para la organización, debido a que la relación Organización-Trabajador conforma un sistema integrado -un engranaje- y cualquier anomalía o cambio que suceda en uno de ellos afectará inevitablemente al otro”<sup>2</sup>. Por consiguiente, en caso de estarse presentando insatisfacción en los empleados se podrían suscitar tanto síntomas de problemas subyacentes como *causas* que contribuyan a las dificultades futuras de la empresa dado que el deterioro de las actitudes puede originar huelgas, desaceleración del trabajo, ausentismo, mayor rotación, quejas, bajo rendimiento, un deficiente servicio a clientes, robos de los empleados y problemas disciplinarios<sup>3</sup>. Todo lo anterior, sumado a la vulnerabilidad a la que está expuesto el cliente como resultado de la competitividad del mercado bancario, puede redundar en el decrecimiento de la participación en el mercado, y consecuentemente con ello afectar su posicionamiento y rentabilidad.

### 1.1 FORMULACIÓN

¿Cuál es el grado de satisfacción que los empleados del banco Conavi en Santa Marta perciben de su labor y del entorno de ésta?

---

\* ENTREVISTA con Gabriel Caballero F., Gerente Regional del Banco Conavi en el Magdalena. Santa Marta, 16 de septiembre de 2004.

<sup>1</sup> KEITH, Davis y NEWSTROM, John. Comportamiento Humano en el Trabajo. p. 253.

<sup>2</sup> HERNÁNDEZ SÁNCHEZ, Melissa. La satisfacción laboral un caso peruano. <http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpyZVFFAZZBoVNBVuF.php>

<sup>3</sup> KEITH y NEWSTROM. Op. Cit., p. 247.

## 2. ESTADO DE DESARROLLO O ANTECEDENTES

Históricamente, se han venido adelantando una serie de estudios acerca de la satisfacción o insatisfacción en el trabajo o temas afines. A continuación se esbozaran los casos más relevantes en aras de contextualizar la investigación.

A nivel mundial la **General Motor Corporation**<sup>4</sup> desarrolló un estudio de insatisfacción en el trabajo del cual concluyó que la incidencia en el índice de *ausentismo* eventual era de un 5%. Lo cual se traducía en 2.500 empleados ausentes por día en todas sus sucursales y 50 millones de horas perdidas al año lo que representaba un costo total de 1 billón de dólares anuales. Cifra ésta que evidencia cuánto puede llegar a perder económicamente una empresa por no propugnar por la satisfacción de sus empleados y/o no realizar estudios permanentes que diagnostiquen la satisfacción de sus empleados.

Otra reciente investigación desarrollada en diversas partes de Estados Unidos<sup>5</sup> tuvo como fin conocer las actitudes de sus habitantes 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. A través de este estudio se determinaron 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.

No obstante, lo anterior, la empresa ejecutora de esta investigación afirma que sin importar las variables que se 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. A su vez, los mismos investigadores llegaron a otras conclusiones muy importantes. Por ejemplo, detectaron que estudios comparables entre trabajadores en Canadá, Gran Bretaña, Suiza, Alemania, Francia y México siempre indican más resultados positivos que negativos, pero a nivel general, es decir sin desagregar.

---

<sup>4</sup> DEITSCH y DILTS. Getting Absent Workers Back on the Job: The Case of General Motor. Citado por KEITH y NEWSTROM. Op. Cit. p. 244.

<sup>5</sup> GALLUP Corp. Las actitudes de los Estadounidenses hacia su trabajo., citado por HERNÁNDEZ, Tatiana. Op. Cit.



En **España**<sup>6</sup> se realizó un estudio de calidad de vida en el trabajo, medido en una escala entre 0 y 10, según el cual los trabajadores del sector educativo tienen el nivel medio más alto de satisfacción con su trabajo (7.26) debido a la estabilidad y las jornadas laborales que poseen. Seguidos por los ocupados en servicios de intermediación financiera (7.16) quienes manifestaron estar conformes por las posibilidades de promoción y participación en la empresa; posteriormente se encuentran los trabajadores del sector de producción y distribución de electricidad, gas y agua (6.95) debido a que trabajan en actividades que les son gratificantes.

En **México**<sup>7</sup> investigaciones realizadas con clientes y empleados de 28 sucursales bancarias distintas, mostraron que el *clima para el servicio y la satisfacción de los empleados* están estrechamente correlacionados con las percepciones generales del cliente sobre la calidad en el servicio. Es decir, que la administración de los recursos humanos que los *empleados* reciben se refleja en la forma en que los *clientes* experimentan el servicio, así como en el grado de satisfacción que alcanza y, por supuesto, en la lealtad de éstos para con la empresa. En el mismo sentido, dichos estudios revelaron que el alto grado de participación con que cuentan los empleados para tomar decisiones en lo relacionado a su tarea, departamento y la empresa, incrementa considerablemente su satisfacción laboral y el sentido de pertenencia con la organización. Lo cual, se ve radicalmente soportado por la alta complacencia que le suscita la labor que realizan, las metas que deben alcanzar en ellas, así como las excelentes condiciones del ambiente físico en que desarrollan sus labores; factores éstos que se han convertido en un gran atractivo a la hora de reclutar personal.

En **Perú**<sup>8</sup> se realizó un estudio en la banca privada de Lima el cual incluyó a empleados que pertenecían a diferentes puestos de trabajo, cuyos resultados indican que la satisfacción laboral no está sólo en función de la contratación y las leyes laborales, sino también de la posición en la que está ubicado el empleado respecto a su nivel de aspiraciones, el grado de instrucción o formación que haya alcanzado y lo que el empleado gana por su situación laboral, debido a que por ello éstos puntúan más alto y por ende logran mayor satisfacción y viceversa. También afirmó que la satisfacción laboral es multidimensional, ya que es posible que los trabajadores se sientan satisfechos en ciertos aspectos de su trabajo y al mismo tiempo descontento con otros.

---

<sup>6</sup> ESPAÑA. MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOSrSOCIALES, citado por <http://www.tt.mtas.es/periodico/laboral/200304/lab20030418.htm>.

<sup>7</sup> ZEITHAML, Valerie y BITNER, Mary. Marketing de Servicios. p. 350.

<sup>8</sup> VELAZQUEZ, Martha. La satisfacción laboral en la banca privada de Lima. Citado por HERNÁNDEZ. Op. Cit.

En el mismo contexto, un estudio realizado en el Banco de Reservas del Perú, acerca de las actitudes de un grupo de trabajadores de diferente nivel jerárquico, afirma que la satisfacción laboral puede contribuir eficazmente al éxito y desarrollo personal, pero para que los trabajadores se sientan satisfechos, se requiere un alto grado de comprensión e integración del elemento trabajadores con la empresa. Indica, además, que existe relación entre la actitud positiva y el cargo jerárquico así como entre la satisfacción y el grado de instrucción y capacitación<sup>9</sup>.

Asimismo, un estudio realizado en Lima Metropolitana<sup>10</sup> reportó en cinco grupos ocupacionales un nivel de satisfacción promedio en trabajadores dependientes siendo los factores intrínsecos los de mayor satisfacción, las diferencias por género favorecen a la mujer con un mejor nivel de satisfacción laboral; así también a los trabajadores que atienden directamente al público siendo la remuneración un elemento directamente asociado al grado de satisfacción.

En la **región caribe colombiana**<sup>11</sup> en el departamento del Magdalena se realizó una investigación cuyo propósito consistió en determinar la incidencia de los sistemas motivacionales en el rendimiento y la satisfacción laboral de los trabajadores del área de producción en una extractora de aceites del **Reten** implementando diversas técnicas motivacionales como recompensas, capacitación, participación en la toma de decisiones, entre otros, lo cual al finalizar el proceso generó un incremento del 32 % en la satisfacción de los trabajadores.

En la *finca Maria de la Esperanza* ubicada en la **Zona Bananera** se desarrolló una investigación de campo la cual buscó determinar el papel de la motivación como factor fundamental en el mejoramiento de la *satisfacción laboral*. Terminadas las aplicaciones diseñadas por los investigadores, éstos percibieron una mejoría en la satisfacción de los empleados (41%) debido a una mejor relación con el capataz, la puesta en marcha del programa de evaluación del desempeño y una mayor autonomía en el ejercicio de su tarea<sup>12</sup>.

---

<sup>9</sup> IZQUIERDO, Gonzalo. Las actitudes de los trabajadores del Banco de Reservas del Perú. Citado por HERNÁNDEZ. Op. Cit.

<sup>10</sup> PALMA, Sonia. Elaboración y validación de una escala de satisfacción laboral en trabajadores de lima metropolitana. Citado por HERNÁNDEZ. Op. Cit.

<sup>11</sup> SARABÍA G., Anett y Yannin. Incidencia de los sistemas motivacionales en el rendimiento y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Extractora de "Aceites S.A." del municipio del Reten (Magdalena). 122 p.

<sup>12</sup> DE LA HOZ RUIZ, Glenda y MEJÍA SÁNCHEZ, Martha. La motivación como factor fundamental en el mejoramiento de la satisfacción laboral, clima laboral y la productividad de los trabajadores de la Finca Maria de la Esperanza. Zona Bananera. 2002. 186 p.

En el **ámbito local**, la multinacional canadiense *Van Hender's*, empresa productora de telas ubicada en la Zona Franca Industrial de **Santa Marta**, fue objeto de una investigación en la cual se encontró una muy baja satisfacción en sus empleados por las pocas posibilidades de ser promovidos (74%), así como con la parte intrínseca de la labor (65%) ya que éstos afirmaron que pese a recibir un buen salario la labor de operar un telar es muy pesada y agotadora, y por consiguiente a mediados de cada semana presentaban una alta fatiga laboral<sup>13</sup>.

En el mismo sentido, en la empresa *Acosta Ingenieros Asociados*<sup>14</sup> consorcio que prestó sus servicios como contratista a ELECTRICARIBE seccional **Santa Marta** se realizó un estudio de satisfacción laboral el cual dio a conocer que una proporción relevante de sus empleados (38%) manifestó estar insatisfecho con el ambiente físico donde normalmente laboraban ya que en ocasiones era muy incómodo o se veían afectados por poca iluminación o las altas temperaturas de la ciudad. También evidenciaron su descontento con las jornadas de trabajo (17%), y las prestaciones que recibían debido a que no les pagaban a tiempo (63%) o no les reconocían los otros derechos prescritos por las leyes laborales.

Por último, cabe resaltar que luego de realizar las revisiones acerca de las investigaciones precedentes no se encontraron estudios de satisfacción laboral en el gremio bancario de la ciudad ni del país, por lo cual éste servirá como premisa a estudios futuros.

---

<sup>13</sup> REDONDO, Marlene y Bustamante Carlos. Diagnóstico de la satisfacción en el trabajo en Van Hender's Asosiates. 112 p.

<sup>14</sup> PEREZ, Harold y MONTALVO, Farud. La satisfacción laboral en la empresa Acosta Ingenieros Asociados. Santa Marta. 91 p.

### 3. MARCO REFERENCIAL

#### 3.1 MARCO TEÓRICO

“La satisfacción en el trabajo muy a pesar de ser una actitud que ha venido siendo estudiada desde hace años no posee una teoría puntual y excluyente para adentrarse en su investigación”<sup>15</sup>, dicho de otra forma, se conocen y utilizan varias teorías que hacen referencia a cerca de cómo medirla o evaluarla, así como de que variables o factores estudiar. Sin el ánimo de ser exhaustivos seguidamente se esbozarán, entre otros, las teorías más convencionales:

**3.1.1 ¿Cómo medir la satisfacción en el trabajo<sup>16</sup>?** Los dos métodos más conocidos son la *calificación única general* y la *calificación sumada o multidimensional*. En el primero los entrevistados dan una sola respuesta rodeando con un círculo un número entre uno y cinco que corresponde a las contestaciones “muy satisfecho” o “muy insatisfecho”. El otro método, la suma de las facetas del trabajo, es más elaborado. Se identifican los elementos clave de un trabajo y se pregunta al empleado su opinión respecto a cada uno de ellos. Entre los factores característicos están: *la naturaleza intrínseca del trabajo, el ambiente físico, la supervisión, las prestaciones, y la participación*. Estos factores se califican con una escala estandarizada y se suman para dar una calificación general de la satisfacción con el trabajo.

**¿Es alguno de estos métodos mejor que el otro<sup>17</sup>?** Intuitivamente, parecería que resumir las respuestas a varios factores relacionados con el trabajo daría una evaluación más precisa de la satisfacción; sin embargo, las investigaciones no respaldan esta idea. Se trata de uno de esos raros casos en que la sencillez funciona tan bien como la complejidad. Al comparar el método de las calificaciones de una pregunta y el método más largo de la suma de factores, se ve que el primero es tan válido como el segundo.

---

<sup>15</sup> HELLRIEGEL, D.; SLOWM, J. y WOODMAN, R. Comportamiento Organizacional. p. 197.

<sup>16</sup> ROBBINS, Stephen. Comportamiento organizacional. . p. 78.

<sup>17</sup> WANOUS, Jhon et al. Overall Job Satisfaction: How Good Are Single-Item Measures. Citado por ROBBINS, Ibid., p. 79.

No obstante lo anterior, se recomienda a los gerentes “visualizar la satisfacción en el trabajo como un hecho multidimensional, de tal forma que no permitan que la satisfacción alta de un empleado respecto de un elemento anule su insatisfacción alta en relación con otro mediante un promedio aritmético de ambos sentimientos”<sup>18</sup>.

### 3.1.2. Teorías que hacen referencia a la satisfacción en el trabajo.

- **Teoría Biofactorial de la Satisfacción**<sup>19</sup>. También llamada teoría de la motivación-higiene; considerada como la contribución más importante al desarrollo de los modelos de satisfacción laboral (SL). Afirma que el hombre experimenta dos clases fundamentales de necesidades: unas animales e instintivas de escapar del dolor y otras -aspiraciones plenamente humanas- de crecer psicológicamente. Postula a su vez, que la SL y la Insatisfacción laboral (ISL) representan dos fenómenos totalmente distintos y separados entre sí en la vida laboral; que se desarrollan a partir de fuentes diferentes, ejerciendo distintas influencias sobre la conducta del trabajador. De esta forma satisfacción e insatisfacción laboral estarán, según esta teoría, en función de que las necesidades del individuo estén o no cubiertas en la situación laboral. Considerando así que el individuo está sujeto a dos tipos de factores los intrínsecos y los extrínsecos.

Los **factores intrínsecos**, relacionados todos ellos con el contenido del trabajo, tendrían el potencial de llevar a un estado de satisfacción con el puesto (como el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el crecimiento laboral), porque pueden satisfacer las "necesidades de desarrollo psicológico". De modo que el sujeto se interesará en ampliar sus conocimientos y desarrollar actividades creativas, afirmando su individualidad, logrando objetivos alcanzables sólo en puestos con dichas características, pero cuando no ofrece oportunidades de desarrollo psicológico, experimentará sólo "ausencia de satisfacción".

Por otro lado, la insatisfacción laboral estaría asociada a los **factores extrínsecos** del trabajo (política de la compañía y la administración, la supervisión, las relaciones interpersonales, salario, y las condiciones de trabajo). El deterioro de estos factores –por ejemplo el creer estar inequitativamente pagado- causaría insatisfacción. Su mejoramiento -aumento de sueldo- eliminaría la insatisfacción, pero no causaría satisfacción laboral.

---

<sup>18</sup> KEITH y NEWSTROM. Op. Cit., p. 247.

<sup>19</sup> HERZBERG, Frederick et al. Job Attitudes. Citado por HERNANDEZ. Op. Cit.

• **Teoría del Ajuste en el Trabajo**<sup>20</sup>. Este modelo ha sido calificado como una de las teorías más completas del cumplimiento de necesidades y valores. Está centrada en la interacción entre el individuo y el ambiente; es más, señala que la base de la misma es el concepto de correspondencia entre el individuo y el ambiente, en este caso el ambiente laboral, el mantenimiento de esta correspondencia es un proceso continuo y dinámico denominado por los autores ajuste en el trabajo.

Este modelo asegura que la satisfacción no se deriva únicamente del grado en que se cubren las necesidades de los trabajadores, sino del grado en que el contexto laboral atiende, además de las necesidades, los valores de dichos trabajadores.

Para su implementación señala que hay tres variables dependientes que son la satisfacción laboral del individuo, los resultados satisfactorios y la antigüedad laboral. Las variables independientes serían: las destrezas y habilidades personales; las destrezas y habilidades requeridas por una posición dada; la correspondencia entre ambos tipos de destrezas y habilidades; las necesidades y los valores de la persona; los refuerzos ocupacionales; y la correspondencia entre las necesidades y los valores de la persona y los refuerzos ocupacionales.

• **Teoría del Grupo de Referencia Social**. “se basa en que los empleados toman como marco de referencia para evaluar su trabajo las normas y valores de un grupo de referencia y las características socio-económicas de la comunidad en que labora. Son estas influencias en las que se realizarán apreciaciones laborales que determinarán el grado de satisfacción<sup>21</sup>”. Así las cosas, el empleado sólo se sentirá satisfecho con su trabajo si en éste cuenta por lo menos, con las mismas condiciones sociales y económicas con que cuentan sus semejantes en el entorno tanto interno como externo en el que este se desenvuelve.

• **Teoría de la Discrepancia**<sup>22</sup>. La teoría de la discrepancia parte del planteamiento de que la satisfacción laboral está en función de los valores laborales más importantes para la persona que pueden ser obtenidos a través del propio trabajo y las necesidades de esa persona. En este sentido, esta teoría argumenta que los valores de una persona están ordenados en función de su

---

<sup>20</sup> HERNÁNDEZ, Op. Cit.

<sup>21</sup> Ibid.

<sup>22</sup> LOCKE, E. A. The Nature and Causes of Job Satisfaction. En : Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Citado por HERNÁNDEZ, Ibid.

importancia, de modo que cada persona mantiene una jerarquía de valores. Las emociones son consideradas como la forma con que se experimenta la obtención o la frustración de un valor dado.

En resumen, la teoría señala que la satisfacción laboral resulta de la percepción de que un puesto cumple o permite el cumplimiento de valores laborales importantes para la persona, condicionado al grado en que esos valores son congruentes con las necesidades de la persona.

• **Teoría de los Eventos Situacionales**<sup>23</sup>. Esta teoría intenta responder a tres preguntas. Estas son ¿por qué algunos empleados, aún ocupando puestos donde las facetas laborales tradicionales son adecuadas (salario, oportunidades de promoción o condiciones de trabajo) indican que tienen una satisfacción laboral baja?; ¿por qué algunos empleados que están en puestos similares de la misma o de diferentes organizaciones con salario, oportunidades de promoción o condiciones de trabajo similares tienen diferentes niveles de satisfacción laboral? Y ¿por qué cambian los niveles de satisfacción laboral a lo largo del tiempo a pesar de que los aspectos laborales permanecen relativamente estables?

La teoría de los eventos situacionales sostiene que la satisfacción laboral está determinada por dos factores denominados características situacionales y eventos situacionales:

*Las características situacionales* son las facetas laborales que la persona tiende a evaluar antes de aceptar el puesto, tales como la paga, las oportunidades de promoción, las condiciones de trabajo, la política de la compañía y la supervisión ésta información es comunicada antes de ocupar el puesto.

*Los eventos situacionales* son facetas laborales que no tienden a ser pre-evaluadas, sino que ocurren una vez que el trabajador ocupa el puesto, a menudo no son esperadas por él y pueden causar sorpresa al individuo. Las características situacionales pueden ser fácilmente categorizadas, mientras que los eventos situacionales son específicos de cada situación. Como puede verse, esta teoría asume que la satisfacción laboral es resultado de las respuestas emocionales ante la situación con la que se encuentra la persona en su organización.

---

<sup>23</sup> QUARSTEIN, V.A.; MCAFEE, R.B. y GLASSMAN, M. The situational occurrences theory of job satisfaction. Citado por HERNÁNDEZ.

• **Modelo Dinámico de la Satisfacción Laboral**<sup>24</sup>. Según este modelo la satisfacción laboral debe ser interpretada como un producto del proceso de interacción entre la persona y su situación de trabajo, donde juegan un papel importante variables tales como el control o el poder para regular dicha interacción y, por tanto, las posibilidades de influir en la situación laboral.

Bajo este enfoque la persona puede llegar a adoptar las siguientes formas de satisfacción laboral: satisfacción laboral progresiva, satisfacción laboral estabilizada, satisfacción laboral resignada, insatisfacción laboral constructiva, insatisfacción laboral fija, y la pseudo-satisfacción laboral.

• **Teoría de la Satisfacción del empleado, satisfacción del cliente y utilidades (Cadena de valor del servicio)**. “Existe evidencia concreta respecto de lo que los empleados satisfechos hacen por los clientes satisfechos (y de que, en respuesta, de esto los clientes satisfechos pueden reforzar el sentido de satisfacción de los empleados en sus trabajos). Algunos investigadores han llegado a afirmar que sólo si los empleados se sienten contentos (satisfechos) con su trabajo será posible lograr la satisfacción del cliente”<sup>25</sup>.

“Otros estudios demostraron que cuando la empresas ejercen presión sobre sus empleados por medio de ciertas prácticas negativas de recursos humanos, los empleados reaccionan con baja motivación e insatisfacción. A la larga existe una conexión entre los niveles de tensión de los empleados, la mayor deficiencia de la calidad en el servicio y las reacciones negativas de los clientes”<sup>26</sup>.

“La lógica subyacente a la conexión que existe entre la satisfacción y la lealtad del empleado, la satisfacción y la lealtad del cliente, y finalmente las utilidades”<sup>27</sup>. Estas afirmaciones posteriormente fueron reforzadas por los resultados de otra investigación realizada por el equipo de trabajo Stanford Graduate School of Business (Graduados en la Escuela de negocios de Stanford), quienes en sus inferencias reportaron que las compañías que administran de manera correcta a su personal, superan a las compañías que no lo hacen hasta por (treinta o cuarenta) 30 o 40%<sup>28</sup>.

---

<sup>24</sup> Ibid.

<sup>25</sup> ZEITHAML y BITNER, Op. Cit., p. 350.

<sup>26</sup> Ibid., p. 350.

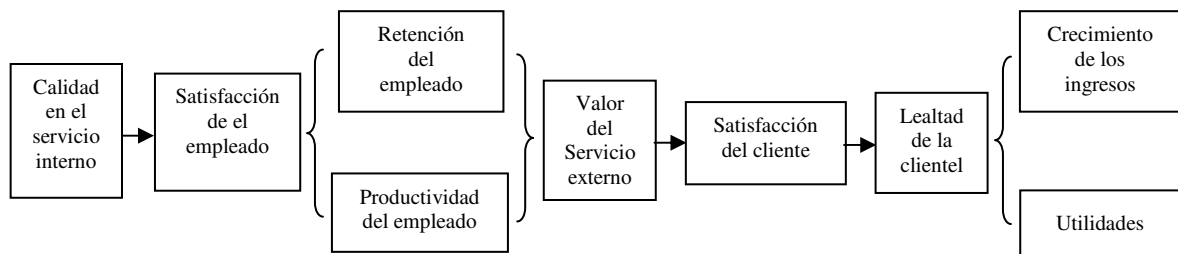
<sup>27</sup> Ibid., p. 351.

<sup>28</sup> Ibid., p. 351.



La figura 1 indica la existencia de vínculos decisivos entre la calidad del servicio interno, la satisfacción/productividad del empleado, el valor de los servicios que se proporcionan al cliente, la satisfacción del cliente, su retención y las utilidades. No obstante, los investigadores que postularon esta teoría señalaron que el modelo no implica causalidad. Es decir, que la satisfacción del empleado no causa la satisfacción del cliente, sino que las dos se interrelacionan y se alimentan una a la otra. El modelo si implica que las compañías que presentan niveles altos de éxito en los elementos analizados serán más exitosas y rentables que aquellas que no los presentan<sup>29</sup>.

**Figura 1.** Cadena de valor del servicio.



**Fuente:** ZEITHAML. y BITNER. Op. Cit., p. 351.

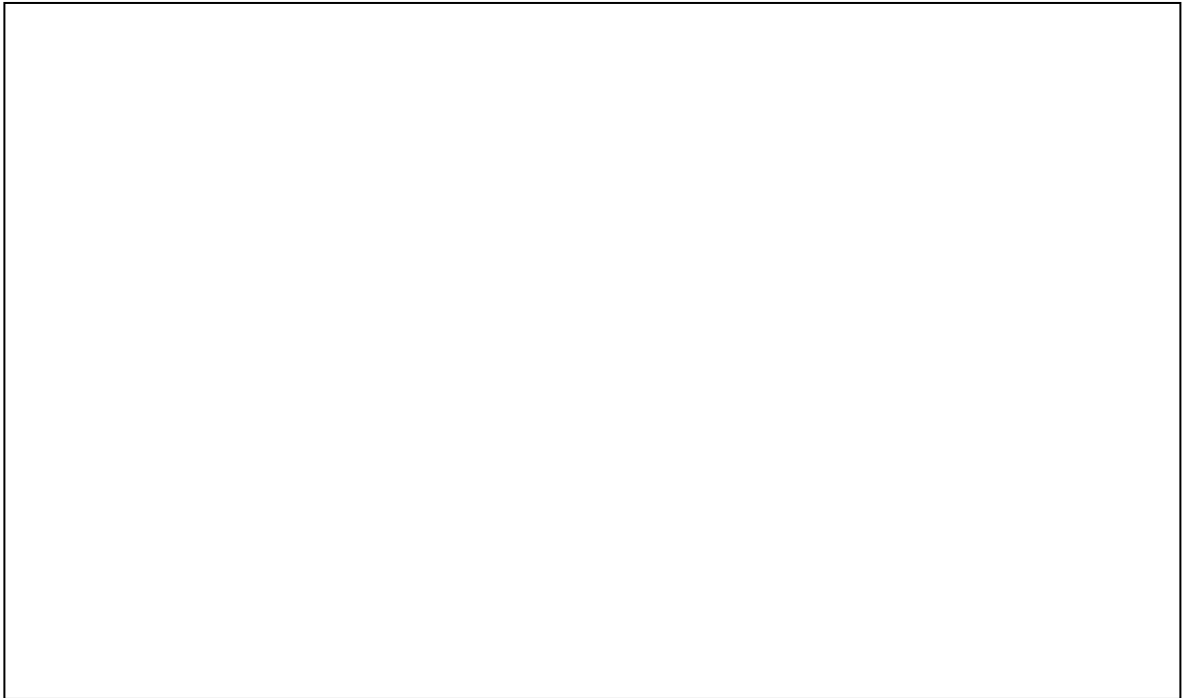
• **Teoría de la Cadena Satisfacción-Servicio-utilidades** (The Service Profit Chain)<sup>30</sup>. Esta teoría afirma que existe una relación directa entre beneficio, crecimiento, valor añadido para el cliente, lealtad y satisfacción de los clientes, con la productividad, el conocimiento, la lealtad y la satisfacción de los empleados. Empleados productivos, bien informados y formados, satisfechos y leales aumentan el valor añadido para los clientes e influyen directamente en los resultados (financieros) de la empresa. Este empleado añade valor a la empresa.

Para que el empleado pueda aportar este valor añadido, la empresa tiene que crear las circunstancias para que los empleados puedan ser excelentes, leales, productivos y para que *estén satisfechos*. Este proceso es la creación de valor **para** el empleado.

<sup>29</sup>Ibid., p 351.

<sup>30</sup>BETTERBEYOURSELF y RRHHMAGAZINE. La satisfacción en el trabajo de los profesionales de RR.HH. <http://www.rrhhmagazine.com/betterbeyourself/estudio2.htm>.

**Figura 2.** Modelo de la Cadena: Satisfacción-Servicio-utilidades.



**Fuente:** BETTERBEYOURSELF y RRHHMAGAZINE.

• **Teoría de la satisfacción laboral y satisfacción de los clientes.** Se basa en investigaciones anteriores que indican que los empleados satisfechos aumentan la satisfacción y la lealtad de los clientes.<sup>31</sup> “Esta teoría afirma que las organizaciones de servicios, la retención y abandono de los clientes dependen en buena medida de la manera en que los tratan los empleados. Es más probable que si los empleados están satisfechos sean más corteses, animados y sensibles, lo cual es apreciado por los clientes. Y como los empleados satisfechos rotan menos, es más probable que los clientes encuentren rostros familiares y reciban un servicio con experiencia. Estas cualidades favorecen la satisfacción y lealtad de los clientes. Además, la relación parece aplicarse a la inversa: *los clientes insatisfechos acentúan la insatisfacción de los empleados*. Los empleados que tienen contacto frecuente con los clientes dicen que cuando éstos son groseros, desconsiderados o sus exigencias son irrazonables, su satisfacción con el trabajo se afecta negativamente<sup>32</sup>.”

---

<sup>31</sup> TORNOW, W. y WILEY, J. Service Quality and Management Practices: A Look at Employee Attitudes, Customer Satisfaction, and Bottom-Line Consequences. Citado por ROBBINS, Op. Cit., p. 83.

<sup>32</sup> BITNER, M.J; BOOMS, B.H. y MOHR, L.A. Critical Service Encounters: The Employee's Viewpoint. Citado por ROBBINS. p. 83.

Por consiguiente, si la compañía desea tener una buena relación con sus clientes, complacerles y conservarlos, necesariamente para esa finalidad, tendrá que centrarse en fomentar la satisfacción de los empleados, pues es claro que esto da una gran aportación a la meta de tener clientes contentos. En consecuencia, las empresas deben propender por contratar empleados animados y cordiales, capacitarlos en la importancia del servicio a los clientes, brindarles recompensas por esos servicios, ofrecer un ambiente de trabajo positivo y periódicamente sondear su satisfacción con encuestas de actitudes<sup>33</sup>.

• **El modelo empresarial de Semco.** Semco es una empresa brasilera que produce equipos industriales mecánicos de rotación, ubicada en Sao Paulo. En 10 años creció el 600% y no lo hizo precisamente debido a la introducción de innovaciones tecnológicas, sino como producto de una revolución del management y un giro total en la concepción de las tradicionales relaciones laborales. Allá no hay jefes sino líderes, no hay secretarías, ni recepcionistas, ni manuales. No hay doctores. Sino Pedro, Juan o Luis, nadie es superior a otro así haya superiores reconocidos. Es una empresa insólita, pero exitosa<sup>34</sup>.

Los empleados llegan en las mañanas a diferentes horas, según su elección, y los técnicos y administrativos toman, de un “patio de escritorios”, el que van a usar, desplazándolo mediante sus propias ruedas al sitio donde quieren trabajar. Encima de cada escritorio sólo hay una terminal de computador y un aparato telefónico, mientras que en el piso se encuentran enchufes para conectarse. No hay secretarías. Al no tener escritorio propio permanente, no hay papeles, sino cuentas computacionales, en las que la información está disponible para todos, facilitando de este modo su compartimentación<sup>35</sup>.

Su dueño (mayor accionista) y presidente: *Ricardo Semler*, suele tomarse como mínimo dos meses por año para viajar: “me gusta ir a lugares lejanos. Nunca dejo un número telefónico al que puedan llamarme cuando estoy de viaje y tampoco llamo yo. Quiero que todos en Semco sean autosuficientes. La empresa está organizada para no depender demasiado de nadie, en especial de mí. Me siento orgulloso de que en dos oportunidades al regresar de largos viajes me haya encontrado con que mi oficina había sido trasladada, y cada vez resultaba ser más pequeña. De igual forma, me complace que en más de una oportunidad, un grupo de ejecutivos de Semco ha sido interrumpido por personal que deseaban usar su sala de conferencia para realizar una fiesta de cumpleaños.”<sup>36</sup>.

---

<sup>33</sup> Ibid., p. 83.

<sup>34</sup> SEMLER, Ricardo. Contra la corriente. [www.mil-libros.com.mx/semler.htm](http://www.mil-libros.com.mx/semler.htm)

<sup>35</sup> Ibid

<sup>36</sup> Ibid

Semco, se ha vuelto una empresa tan productiva, creciente y rentable, que desde hace algunos años, ejecutivos de las empresas más grandes del mundo, tales como: IBM, General Motor, Ford, Kodak, Bayer, Nestlé, Goodyear, Firestone, Siemens, Mercedz Benz, entre otras, han estado realizando una extraña peregrinación por ese indescriptible complejo industrial, ubicado en las afueras de la ciudad, en aras de determinar cuál es la base de su éxito. Pero, ¿qué es lo que suscita todos estos resultados?<sup>37</sup>

En Semco, la parte intrínseca de las labores genera bastante satisfacción en sus empleados, muestra de ello es que la asignación laboral no se hace por presunciones sino basada en un proceso estratégico que implica una rotación por la multiplicidad de escenarios que posee la empresa en relación al oficio o profesión de la persona. Ésto permite que el trabajador se acople a la posición en la que, no sólo, mejor se destaca sino también en aquella que más le gusta, de tal manera, que su labor se vuelva satisfaciente, altamente productiva y contribuya a que el empleado se autorealice y adquiera una pericia suficiente para poder otorgarle el facultamiento necesario en el ejercicio de su labor. Otro aspecto que resulta muy estimulante para los empleados, es que en la mayoría de los casos los operarios determinan sus propios cupos o metas de producción así como los horarios en los que van a laborar, sin presiones por parte de la gerencia. A su vez, los jefes “coordinadores” fijan sus propios salarios sin ningún condicionamiento y luego lo cuelgan en la puerta par que todos estén enterados de ello. Situaciones como las anteriormente mencionadas, propician en los empleados de Semco una muy alta satisfacción con lo referente al trabajo en sí mismo lo cual va de la mano con la productividad de la empresa<sup>38</sup>.

De otra parte, el ambiente físico al igual que muchas otras variables de esta empresa lo establecen los empleados. Es así, como la limpieza, e higiene del lugar de trabajo discrepa mucho de la lucida y flamante imagen de una trasnacional, pese a que su propietario en un inicio luchara mucho por que fuese así: “la decoración de la oficina no tiene nada que ver con el lujo y algunas veces hasta hay tizne de aceite sobre el suelo. A nadie parecía importarle salvo a mí, y ahora que he dejado de usar mis costosos mocasines italianos de suela fina, ya no me importa”. A su vez, el entorno físico y espacio de que disponen en el lugar de trabajo también es algo muy atípico -pero a gusto de los trabajadores- es por ello que las oficinas ni siquiera tienen la cantidad habitual de paredes. En lugar de éstas, un conjunto de plantas separan sus escritorios, computadoras y tableros de dibujo en las áreas de trabajo<sup>39</sup>.

---

<sup>37</sup> Ibid

<sup>38</sup> Ibid

<sup>39</sup> Ibid

“Cuando se elimina el pensamiento rígido y las estructuras jerárquicas, las cosas se vuelven desordenadas y ése es el aspecto –entorno físico- de nuestras fabricas. Nuestras máquinas, en lugar de estar prolijamente alineadas en largas hileras rectas, al estilo Henry Ford, se encuentran instaladas en curiosos rincones y en lugares inesperados. Eso se debe a que por lo general a que nuestros operarios trabajan en grupos o equipos que ensamblan un producto completo, no sólo un componente aislado. Otros factores como la iluminación y la temperatura también quedan a opción del grupo de trabajo y al requerimiento de cada actividad en particular.” En resumen, el ambiente físico de Semco genera una alta satisfacción laboral a sus trabajadores pues son ellos mismos quienes determinan las condiciones en que desarrollan su labor<sup>40</sup>.

Además de lo anterior, Semco ofrece excelentes prestaciones a su talento humano pues éstos reciben constante formación y capacitación tanto en lo laboral, debido a que los rotan para que posean conocimiento en diferentes áreas, como en aspectos organizacionales y financieros para que puedan estar al tanto de la dinámica de los estados financieros de la empresa de las utilidades y por supuesto de los beneficios que de esto último pueden obtener. A su vez, la empresa cuenta con una excelente política –si así se le puede decir- de ascenso lo que motiva a que los trabajadores siempre deseen demostrar la totalidad de sus potencialidades y capacidades, ya que las propias personas que van a trabajar para el aspirante son quienes entrevistan y otorgan la aprobación al ascenso, lo que quiere decir que la promoción no se da por caprichos ni por amistad del empleado con los directivos sino por un proceso consensuado entre los futuros subalternos, fundamentados en las condiciones del aspirante<sup>41</sup>.

Asimismo, resulta algo muy gratificante para los trabajadores el salario que reciben como remuneración a la labor que realizan, pues como se mencionó con anterioridad son ellos mismo quienes determinan la compensación económica que van a recibir, de tal manera, que no hay lugar a inconformismos. Situación ésta que se ve soportada por la forma en que la empresa cumple el convenio, las disposiciones y las leyes laborales, dado que por su altísimo crecimiento y rentabilidad -ambas producto de la excelente productividad corporativa- la empresa puede cumplir cabalmente todas sus obligaciones laborales<sup>42</sup>.

Otro aspecto que se ha convertido en una de las fortalezas de este modelo es la supervisión ya que en Semco ni siquiera se piensa en términos de obrero y jefe, y los supervisores cada día son menos. “Preferimos asociado y coordinador. Y

---

<sup>40</sup> Ibid

<sup>41</sup> Ibid

<sup>42</sup> Ibid

alentamos a que todos se integren en un verdadero equipo, sea cual fuere su tarea. La idea es que todos podemos aprender de los demás. Confiamos plenamente en nuestros empleados. Los supervisores o jefes comenzaron a disminuir a medida que los obreros comenzaron a tener mayor control sobre sus tareas y tomaron mayor participación en nuestras políticas, la necesidad de supervisores disminuyó. Ya ni siquiera tenemos departamento de procedimiento de datos. Cada uno verifica su propio trabajo, de manera que tampoco necesitamos un departamento de control de calidad. Después de observarnos muy bien a nosotros mismos, comenzamos a desgastar la democracia que nos rodeaba y de doce niveles de management con muchos supervisores pasamos a tres y diseñamos una nueva estructura sobre la base de círculos concéntricos que remplazan la tradicional y atrapante pirámide corporativa". Así las cosas, en Semco la supervisión es prácticamente el autocontrol de los empleados lo cual les llena de complacencia pues en gran parte ellos terminan siendo su propio jefe<sup>43</sup>.

"Este es un caso extremo, por supuesto, pero tratamos de maximizar las posibilidades y minimizar la supervisión para todas las personas que trabajan en Semco. No es que no tengamos un proceso de rendición de cuentas. Cada seis meses los gerentes son evaluados por quienes ocupan cargos inferiores a ellos. Los resultados se exhiben para que todos los puedan ver. ¿Esto significa que los obreros pueden despedir a sus jefes? Supongo que sí, ya que toda persona que reiteradamente obtiene malas notas, por lo general se va de la compañía."<sup>44</sup>

Finalmente, los empleados de Semco, también, cuentan con una alta participación en la toma de decisiones en lo concerniente a su labor, ayudan a rediseñar los productos que fabrican, así como en las decisiones del departamento, por ejemplo, formulan los planes de marketing y ayudan a tomar decisiones muy importante de la empresa. Muestra de ello es, que hace algunos años cuando la compañía quería reubicar una fábrica, a través de un consenso decidieron cerrar la empresa por un día y todos se amontonaron en autobuses para inspeccionar tres nuevos sitios posibles. Después de eso, los obreros tomaron la decisión. "Mi función como presidente es la de catalizador. Trato de crear un ambiente en el que otros tomen casi todas las decisiones. Tener éxito significa no tener que tomarlas yo. En Semco nada es secreto para nadie, ya que toda la información financiera sobre la empresa se trata sin ninguna reserva. Es más, los operarios tienen acceso ilimitado a las a los libros. Para perfeccionar ese proceso se desarrolló un curso para enseñar a todos, incluso a los mensajeros y personal de limpieza, a leer los balances y estados de flujo de caja". Además de lo anterior, Semco cuenta con un plan de participación en las ganancias, pero con una gran diferencia de la otras compañías en donde los propietarios deciden quién obtiene qué y cuándo.

---

<sup>43</sup> Ibid

<sup>44</sup> Ibid

En Semco, la participación en las ganancias es democrática. “Nosotros negociamos con nuestros trabajadores el porcentaje básico a distribuir –que resultó ser aproximadamente la cuarta parte de nuestras ganancias corporativas– y ellos celebran asambleas para definir cómo dividirlo. Es cuestión de ellos”.

En los viajes la empresa permite que el empleado gaste lo que considera que debe gastar, tal como si viajara por su cuenta, con su propio dinero. No existen las reglas, las Auditorías. “Si nos atemorizara dejar que la gente decida en qué sector del avión sentarse o qué cantidad de estrellas debería tener su hotel, no los estaríamos enviando al exterior para hacer negocios en nuestro nombre, ¿verdad?” Así las cosas, el excelente manejo que le ha dado Semco a las variables que determinan la satisfacción laboral han redundado en una empresa con un talento humano altamente satisfecho, una excelente productividad, rentabilidad y buen nombre. No obstante, este no es un proceso construido en un corto plazo, y que requiere ser contextualizado para poder darle aplicación pues de lo contrario se incurriría en serios problemas organizacionales<sup>45</sup>.

**3.1.3 Las actitudes de los empleados y la satisfacción en el trabajo.** Un aspecto fundamental de la satisfacción en el trabajo es que es una *actitud afectiva*. Por ello identificar las actitudes de los empleados es muy importante para las empresas, puesto que cuando las actitudes son negativas constituyen tanto un síntoma de problemas subyacentes como una *causa* que contribuye a las dificultades futuras de la compañía. *El deterioro de las actitudes puede originar huelgas, desaceleración del trabajo, ausentismo y mayor rotación de personal.* También suele ser parte de *las quejas, rendimiento bajo, la baja calidad de los productos y un deficiente servicio a clientes, robos de los empleados y problemas disciplinarios.* Los costos organizacionales relacionados con las actitudes inadecuadas de los empleados afectan la competitividad de la empresa<sup>46</sup>.

Así las cosas, los gerentes deben propugnar por demandar actitudes favorables por parte de sus empleados, ya que éstas tienen conexas con algunos de los resultados positivos que querrían, dado que, aún cuando muchos de los factores que contribuyen a la satisfacción en el trabajo están bajo control de los administradores, también es cierto que las personas difieren en su disposición personal aún al integrarse a una empresa. Es así como algunas son optimistas, alegres y corteses, en cuyo caso se dice que tienen afectividad positiva. Otras son en general pesimistas, irritables e incluso ásperas, y se dice que la suya es una afectividad negativa<sup>47</sup>.

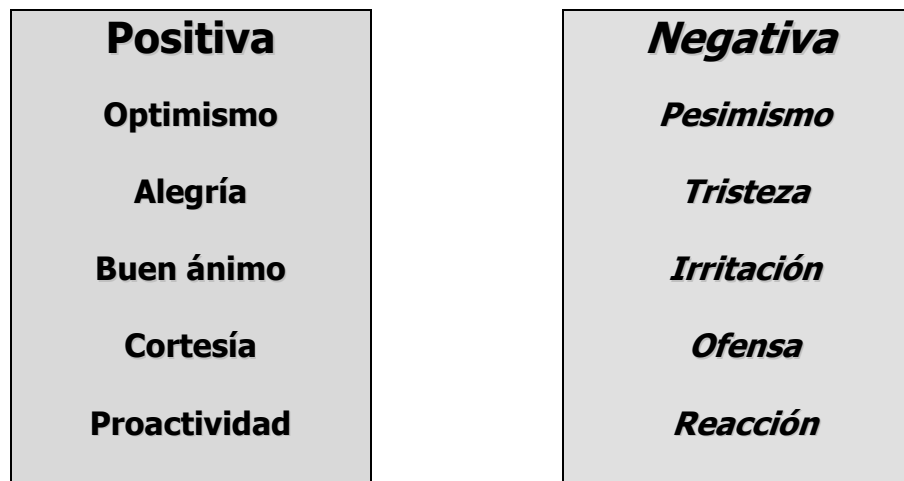
---

<sup>45</sup> Ibid

<sup>46</sup> KEITH y NEWSTROM, Op. Cit., p. 245.

<sup>47</sup> Ibid., p. 246.

**Figura 3.** La afectividad como reflejo de las actitudes.



**Fuente:** HELLRIEGEL, D.; SLOWM, J. y WOODMAN, R.

#### **3.1.4 Efectos de la satisfacción o insatisfacción en el trabajo.**

• **Inestabilidad de la satisfacción en el trabajo**<sup>48</sup>. La *satisfacción en el trabajo es dinámica*, ya que puede disminuir incluso con rapidez mayor que la de su surgimiento. *Por ello, los gerentes no pueden establecer hoy las condiciones que llevan a que la satisfacción sea alta y luego descuidarlas*, ya que las necesidades de los empleados suelen fluctuar repentinamente. Por consiguiente, es necesario que los administradores presten atención a las actitudes de los trabajadores semana tras semana, mes tras mes, año tras año.

• **Satisfacción y productividad.** “Los empleados contentos no son siempre empleados productivos. *En el plano individual*, las pruebas indican que lo contrario es más exacto: es la productividad la que lleva a la satisfacción”<sup>49</sup>. Aunque ciertos gerentes se aferran a un antiguo mito -que la satisfacción alta siempre lleva al rendimiento alto de los empleados- se trata de un supuesto incorrecto. En realidad, los trabajadores satisfechos pueden generar producción alta, promedio o incluso baja, además de que tienden a continuar en el nivel de rendimiento que con anterioridad les permitió obtener satisfacción. La relación satisfacción-rendimiento es más compleja que la simple idea de que la satisfacción lleva al rendimiento<sup>50</sup>.

<sup>48</sup> KEITH y NEWSTROM, Op. Cit., p. 247.

<sup>49</sup> ROBBINS, Op. Cit., p. 80.

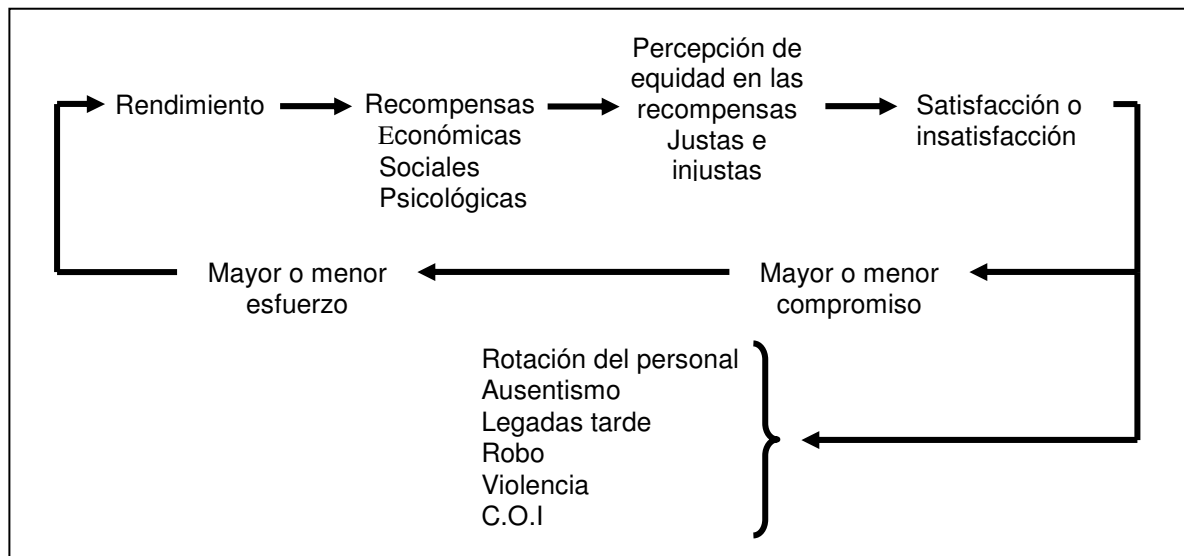
<sup>50</sup> KEITH y NEWSTROM, Op. Cit., p. 252.



El *alto rendimiento contribuye a la satisfacción alta en el trabajo*. La secuencia, que se muestra en la figura 4, es que la mejoría del rendimiento suele producir mayores recompensas económicas, sociales y psicológicas. Si éstas se consideran justas y equitativas, también mejora la satisfacción porque el empleado siente que las recompensas son proporcionales a su rendimiento. Por otra parte, si parecen insuficientes según el nivel de rendimiento, tiende a surgir la insatisfacción. Sea cual fuere el caso, el nivel de satisfacción lleva a un compromiso mayor (o menor), que a su vez tiene efecto en el esfuerzo y, tarde o temprano, de nuevo en el rendimiento. El resultado es un ciclo de rendimiento-satisfacción-esfuerzo, que opera de manera continua. Su consecuencia administrativa es que *deben dedicarse esfuerzos para ayudar a que el empleado mejore su rendimiento*, lo cual generará probablemente la satisfacción como producto secundario<sup>51</sup>.

Pero hay una situación distinta si el rendimiento es bajo. Los empleados no tendrán las recompensas que esperaban y, por lo tanto, estarán insatisfechos. En tales circunstancias, el empleado presentaría uno o más comportamientos negativos, como cambiarse de trabajo (rotación), ausentarse, llegar tarde, robar bienes de la compañía, actuar con violencia presentar conducta de ciudadano organizacional inadecuada (C.O.I.) Cada uno de estos productos secundarios indeseables de la insatisfacción<sup>52</sup>.

**Figura 4.** Relación rendimiento-satisfacción-esfuerzo.



**Fuente:** KEITH y NEWSTROM, *Ibid.*, p. 253.

<sup>51</sup> *Ibid.*, p. 252.

<sup>52</sup> *Ibid.*, p 252-53.

• **Satisfacción y productividad desde el plano individual.** Desde otro contexto es interesante observar que si se deja el plano de los individuos y se pasa al de la organización, hay un apoyo renovado a la relación original entre satisfacción y desempeño<sup>53</sup>.

Cuando se reúnen datos de satisfacción y productividad en toda la organización, más que en el plano individual, se ha encontrado que las empresas con más empleados satisfechos son más eficaces que aquellas con menos empleados satisfechos. Es muy posible que la razón de que no se haya conseguido bastante apoyo para la hipótesis de que la satisfacción es causa de la productividad es que los estudios se han enfocado en las personas más que en las compañías y que las medidas de la productividad en el plano de los individuos no toman en cuenta todas las influencias recíprocas y las complejidades de los procesos que se desenvuelven en el trabajo. Por ende, aunque no se esté en posición de decir que un trabajador más contento es más productivo, quizá sea cierto que las organizaciones contentas son más productivas<sup>54</sup>.

• **Satisfacción y ausentismo.** Hay una relación negativa constante entre satisfacción y ausentismo, pero la correlación es moderada, por lo regular de menos que +0.40<sup>55</sup>.

Es de entender que los trabajadores insatisfechos tienen más probabilidades de faltar al trabajo. No obstante, existen otros factores que tienen un efecto en la relación y reducen este coeficiente. Por ejemplo, el pago por enfermedad y por salud. Las organizaciones que tienen prestaciones muy liberales en cuanto a los permisos por enfermedad alientan a todos sus empleados (incluyendo a los más satisfechos) a que se tomen días libres. Dado que el individuo tiene intereses variados, es posible encontrar satisfactorio el trabajo y, de todos modos, faltar para gozar de un fin de semana de tres días, hacer un viaje fuera de la ciudad el cual demanda varios días, entre otros, ya que esos días son regalados y no implican castigos<sup>56</sup>.

---

<sup>53</sup> OSTROFF, C. The Relationship between Satisfaction, Actitudes, and Performance: An Organizational Level Analysis. Citado por ROBBINS, Op. Cit., p. 80.

<sup>54</sup> Ibid., p. 80.

<sup>55</sup> STEEL, R. y RENTSCH, J. Influence of Cumulation Strategies on the Long-Range Prediction of Absenteeism. Citado por ROBBINS, Op. Cit. p. 80.

<sup>56</sup> Ibid., p. 80.

“Otros estudios indican que las faltas voluntarias (por actitud) suelen ser más frecuentes en ciertos grupos de empleados y tienden a ocurrir los lunes o viernes. Por ello se necesitan enfoques distintos para prevenir las ausencias debido a actitudes inadecuadas”<sup>57</sup>. Por ello, algunas compañías depositan todo el tiempo en descanso acumulado del empleado en un banco de ausencias con goce de sueldo (también llamado días libres pagados) que puede utilizar el trabajador. Ello incluye los días de vacaciones, de incapacidad, días feriados y personales que el trabajador puede utilizar para lo que le convenga. Ese enfoque hace que el empleado tenga mayor control sobre los días en que puede faltar al trabajo y que la organización pueda predecir en mayor grado tales ausencias<sup>58</sup>.

- **Satisfacción y rotación.** “La satisfacción también tiene una relación negativa con la rotación; de hecho, es una correlación más intensa que la detectada con el ausentismo, tal como se muestra en la figura 5. Sin embargo, factores como las condiciones del mercado de trabajo, esperanza de otras oportunidades de trabajo y antigüedad en la organización son restricciones importantes para decidir si se deja o no el trabajo actual”<sup>59</sup>. Estos últimos factores cobran una trascendental importancia en el contexto samario debido a que las ofertas laborales son muy exiguas lo cual hace que el empleado sea muy pasivo aun cuando esté insatisfecho en su trabajo.

De otra parte, según las pruebas, “un moderador importante de la relación entre satisfacción y rotación es el nivel de desempeño del trabajador.”<sup>60</sup> En particular, el grado de satisfacción es menos importante para predecir la rotación de los que mejor se desempeñan. ¿Por qué? La organización hace esfuerzos considerables por conservar a estas personas. Les dan aumentos, elogios, reconocimientos, más oportunidades de ascender, entre otros. Casi todo lo contrario ocurre con los que tienen un rendimiento bajo. La organización se esfuerza poco por retenerlos e incluso despliega presiones sutiles para incitarlos a renunciar. Por tanto, se esperaría que la satisfacción fuera más importante como influencia de los empleados de bajo rendimiento para quedarse que en el caso de los más exitosos. Cualquiera que sea el grado de satisfacción, los que mejor se desempeñan tienen más probabilidades de seguir en la organización porque reciben reconocimiento, elogios y otras recompensas que les dan más razones para no irse<sup>61</sup>.

---

<sup>57</sup> KEITH y NEWSTROM, Op. Cit., p. 255.

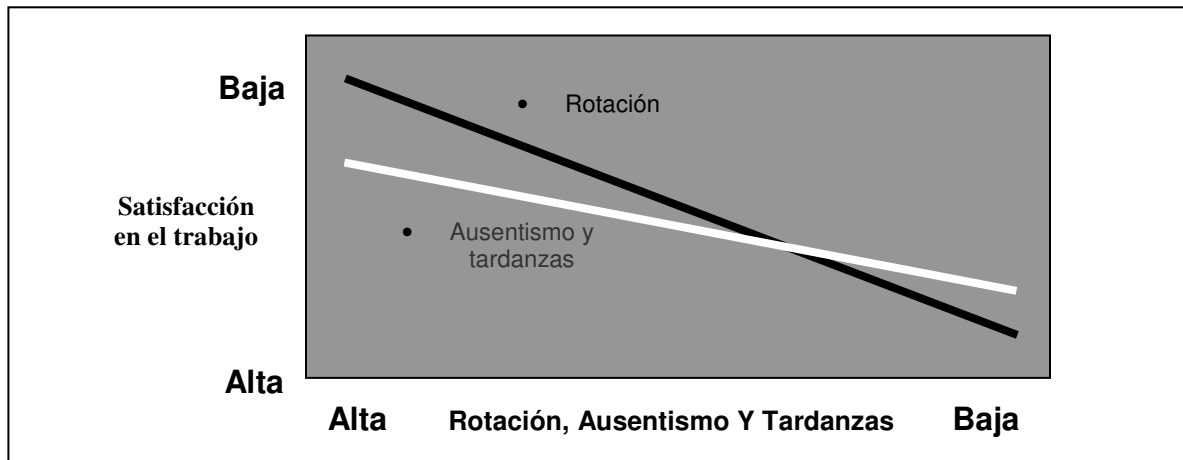
<sup>58</sup> Ibid., p. 255-256.

<sup>59</sup> ROBBINS, Op. Cit., p. 81.

<sup>60</sup> SPENCER, D. y STEERS, R. Performance as a Moderator of the Job Satisfaction-Turnover Relationship. Citado por ROBBINS, Ibid., p. 81.

<sup>61</sup> Ibid., p. 81.

**Figura 5.** Relación de la satisfacción en el trabajo con la rotación de personal y el ausentismo.



**Fuente:** KEITH y NEWSTROM, Op. Cit., p. 253.

• **Satisfacción y robos**<sup>62</sup>. Algunos trabajadores roban productos o materiales, otros utilizan sin autorización servicios de la compañía, por ejemplo, haciendo llamadas de larga distancia en el trabajo (con lo que “roban” el costo de la llamada y su tiempo productivo). Algunos más falsifican cheques o cometen otros tipos de fraude. Todos estos actos constituyen un robo. Aunque son muchas las causas de robos por parte de los empleados, en algunos casos se deben a que: se sienten explotados, con trabajo excesivo o frustrados por el trato impersonal que reciben de la compañía, En su mente, justifican su comportamiento poco ético como una forma de reestablecer su percepción de la equidad perdida e incluso vengarse por lo que consideran un trato indebido de los supervisores, En contraste con la situación del ausentismo y las llegadas tarde, los controles organizacionales más rígidos o los sistemas de incentivos no siempre solucionan los problemas de robos, ya que se dirigen contra los síntomas, no contra las causas subyacentes, como la insatisfacción grave.

• **Satisfacción y Violencia**<sup>63</sup>. Una de las consecuencias más extremas de la insatisfacción de los empleados es la violencia. Como fuentes o consecuencias de la violencia podrían incluirse a los clientes, personas desconocidas, así como también sus compañeros. Miles de trabajadores son víctimas de la violencia en el centro de trabajo cada año, mientras que muchos más viven bajo la amenaza directa o percibida de esa violencia, otros son la causa. Resulta irónico que el estrés en el trabajo pueda ser al mismo tiempo causa y efecto de la violencia. Los

<sup>62</sup> KEITH y NEWSTROM, Op. Cit., p. 256-57.

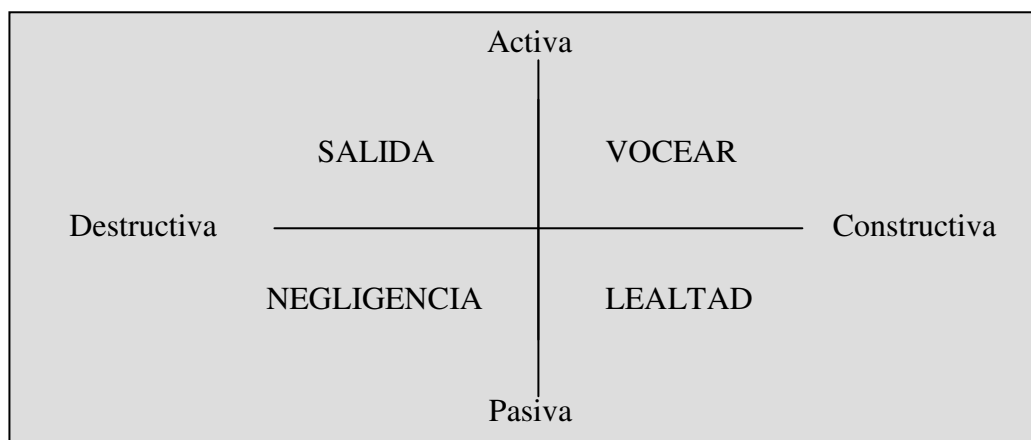
<sup>63</sup> Ibid., p. 257.

administradores deben prestar atención creciente a los signos de insatisfacción de los empleados, que pueden convertirse en violencia física o verbal en el trabajo, para emprender las acciones preventivas que sean apropiadas.

**3.1.5 Manifestaciones de insatisfacción en los empleados.** Algunas investigaciones anotan que existen cuatro respuestas que difieren en dos dimensiones: constructivas o destructivas y activas o pasivas manifestadas a través de actitudes tales como: salida, vocear, lealtad, y negligencia a través de las cuales los empleados manifiestan su insatisfacción, ya que más que renunciar estos se quejan, se insubordinan, roban pertenencias de la organización o eluden parte de sus responsabilidades.

Los comportamientos de salida y negligencia abarcan las variables de desempeño: productividad, ausentismo y rotación. Pero en este modelo se amplía la respuesta de los empleados para incluir el vocear y la lealtad, conductas constructivas que permiten a los individuos tolerar situaciones desagradables o revivir condiciones satisfactorias. Esto ayuda a entender situaciones como las que a veces se dan entre trabajadores sindicalizados, entre los que una poca satisfacción laboral coincide con una rotación escasa. Los trabajadores sindicalizados manifiestan su insatisfacción mediante procedimientos de queja o negociaciones contractuales formales. Estos medios de expresión les permiten mantenerse en sus puestos al tiempo que se convencen de que actúan para mejorar la situación. La negligencia redonda en la pauperización de la situación.

**Figura 6.** Respuestas a la insatisfacción laboral.



**Fuente:** RUSBULT. C. y LOWERY, D. When Bureaucrats Get the Blues.

### 3.1.6 Otras variables importantes al medir la satisfacción en el trabajo.

• **Edad**<sup>64</sup>. Cuando la persona ingresa a la vida laboral su trabajo es algo nuevo e interesante, mientras las exigencias de la organización son aún muy bajas, lo cual produce un buen desempeño y, en consecuencia, un alto nivel de satisfacción. A medida que avanza en edad, el trabajo se vuelve más rutinario y las exigencias mayores, con lo cual decrece el desempeño y el nivel de satisfacción. A partir de los 30 la persona tiene la oportunidad de realizar tareas más ricas, lograr mejores niveles de desempeño y un mayor nivel de satisfacción laboral. Hacia los 60 la persona experimenta un declive de sus capacidades y un horizonte más corto de actuación, lo que origina un menor esfuerzo al ejecutar el trabajo. Así, su desempeño decae y la satisfacción baja.

• **Género**. La mayor parte de las investigaciones indican que las mujeres están más insatisfechas con su trabajo que los varones<sup>65</sup>. Se sabe que les interesan aspectos del trabajo por los que el hombre no muestra ningún interés en absoluto. Por ejemplo, las mujeres necesitan más sentir gusto por su trabajo y tener un buen jefe; en cambio, los hombres se preocupaban más por la oportunidad de demostrar su utilidad y contar con un trabajo seguro. Por otra parte, ellas sienten más interés por la calidad de las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo<sup>66</sup>.

**Experiencia Laboral**<sup>67</sup>. La misma explicación que se considera, incide en la variable edad. Se aplica para entender la asociación entre la experiencia dentro de la empresa y el nivel de satisfacción logrado. Cuando la persona empieza a realizar cualquier trabajo le ocurre lo mismo que a un joven recién iniciado en la vida laboral. Al comienzo todo le parece nuevo e interesante, al mismo tiempo que las exigencias de la organización son leves. Por consiguiente, su desempeño es bueno y el nivel de satisfacción alto. Es decir, como se mencionó anteriormente la experiencia se comporta de la misma manera que la edad. Así las cosas, si el trabajador realiza cambios muy frecuentes de empleo, al comienzo se sentirá muy satisfecho y poco tiempo después muy insatisfecho, lo cual lo puede llevar a cambiar nuevamente de empleo.

---

<sup>64</sup> HERNÁNDEZ, Op. Cit.

<sup>65</sup> SCHULTZ, D. Psicología Industrial. p. 264.

<sup>66</sup> HERNÁNDEZ, Op. Cit.

<sup>67</sup> Ibid.

• **Nivel Ocupacional**<sup>68</sup>. Se considera que mientras más complejo es el trabajo mayor será el nivel de satisfacción. En otras palabras, los trabajadores, menos tecnificados tienden a lograr un nivel más pobre de satisfacción. Esto puede ser una consecuencia del ingreso obtenido por los trabajadores de diferente nivel ocupacional. Como existe una asociación directa entre la cantidad de dinero recibida y el nivel ocupacional dentro del que la persona se ubica, la satisfacción podría deberse al salario más que al nivel de calificación. "En términos generales, a un nivel superior corresponde una mayor oportunidad de atender a las necesidades motivadoras y más autonomía, interés y responsabilidad".

• **Nivel jerárquico**<sup>69</sup>. La relación de la satisfacción laboral con el nivel que la persona ocupa dentro de la organización es similar a la que existe con el nivel ocupacional. Si bien el salario puede causar esta relación, hay otros factores que también intervienen. En primer lugar, los profesionales y gerente –muchos de los cuales son también propietarios- gozan de mucha mayor autonomía que los empleados de menor nivel. En segundo lugar, los profesionales y gerentes obtienen refuerzos intrínsecos al realizar su trabajo, lo cual ocurre en menor medida con los trabajadores de nivel inferior. Se puede concluir entonces que la autonomía permite concentrar el esfuerzo en aquellas actividades en las cuales el individuo encuentra mayor posibilidad de satisfacer las necesidades intrínsecas. Como esta orientación significa adicionalmente un mayor ingreso, entonces el nivel organizacional más alto permite lograr una mayor satisfacción.

• **Satisfacción con la supervisión**. El comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción en el trabajo. Si bien la relación no es simple, se ha llegado a la conclusión que los empleados con líderes más tolerantes y considerados están más satisfechos que con líderes indiferentes, autoritarios u hostiles hacia los subordinados. Cabe resaltar sin embargo, que los individuos difieren algo entre sí en sus preferencias respecto a la consideración de la supervisión. Es probable que tener un líder que sea considerado y tolerante sea más importante para empleados con baja autoestima o que tengan puestos poco agradables para ellos o frustrantes<sup>70</sup>.

En lo que se refiere a la conducta de orientación a la tarea por parte del líder formal, tampoco hay una única respuesta. Por ejemplo cuando los papeles son ambiguos los trabajadores desean un supervisor o jefe que les aclare los requerimientos de su papel, y cuando por el contrario las tareas están claramente

---

<sup>68</sup> Ibid.

<sup>69</sup> Ibid.

<sup>70</sup> MÁRQUEZ PÉREZ, Mónica. Satisfacción laboral.[http://www.emagister.com/f\\_artic.cfm?next\\_p age=form&id\\_artic=815&ref=A\\_DESC\\_CATEG](http://www.emagister.com/f_artic.cfm?next_p age=form&id_artic=815&ref=A_DESC_CATEG).

definidas y se puede actuar competentemente sin guía e instrucción frecuente, se preferirá un líder que no ejerza una supervisión estrecha. También cabe resaltar que cuando los trabajadores no están muy motivados y encuentran su trabajo desagradable prefieren un líder que no los presione para mantener estándares altos de ejecución y/o desempeño<sup>71</sup>.

En resumen, se puede afirmar que el papel de la supervisión es trascendental para la satisfacción del empleado. Es así como ésta se incrementa cuando el supervisor es comprensivo y amigable, ofrece halagos por el buen desempeño, escucha las opiniones de sus empleados y muestra un interés personal en ellos<sup>72</sup>.

• **Satisfacción con el ambiente físico (Condiciones Favorables de Trabajo).**

Los empleados se interesan en su ambiente de trabajo tanto para el bienestar personal como para facilitar el hacer un buen trabajo. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirán un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado<sup>73</sup>. Los estudios demuestran que los empleados prefieren ambientes físicos que no sean peligrosos, sucios o incómodos. La temperatura, la luz, el ruido y otros factores ambientales no deberían estar tampoco en el extremo por ejemplo, tener demasiado calor, sucio, hedor o muy poca luz. Además, la mayoría de los empleados prefiere trabajar relativamente cerca de la casa, en instalaciones limpias y más o menos modernas, con herramientas y equipo adecuado<sup>74</sup>.

• **Colegas que Brinden Apoyo**<sup>75</sup>. La gente obtiene del trabajo mucho más que simplemente dinero o logros tangibles. Para la mayoría de los empleados, el trabajo también cubre la necesidad de interacción social. No es de sorprender, por tanto, que tener compañeros amigables que brinden apoyo lleve a una mayor satisfacción en el trabajo, máxime si se tiene en cuenta que el trabajo fue y sigue siendo una de las principales actividades que coadyuva al desarrollo social del hombre.

• **Satisfacción intrínseca (Satisfacción con el trabajo en si).** Este tópico resalta dentro de las características del puesto, la importancia de la naturaleza del trabajo mismo como un determinante principal de la satisfacción<sup>76</sup>. Reconocidos

---

<sup>71</sup> Ibid.

<sup>72</sup> HERNÁNDEZ, Op. Cit.

<sup>73</sup> MÁRQUEZ, Op. Cit.

<sup>74</sup> HERNÁNDEZ, Op. Cit.

<sup>75</sup> Ibid.

<sup>76</sup> Ibid.



investigadores aplicaron un cuestionario llamado Encuesta de Diagnóstico en el Puesto a varios cientos de empleados que trabajaban en 62 puestos diferentes e identificaron las siguientes cinco "dimensiones centrales": variedad de habilidades, significación de la tarea, autonomía, retroalimentación del puesto mismo<sup>77</sup>

Otros autores ratifican lo anterior asegurando que los empleados si 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 el trabajo como 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 incrementan dichas actividades. En tal sentido los gerentes deben tener en cuenta que las metas y tasas de producción que se le estipule al empleado como reto debe ser moderado, ya que un reto demasiado grande crearía frustración y sensaciones de fracaso en el empleado, disminuyendo así la satisfacción<sup>78</sup>. Dicho de otra forma, los trabajos que tienen muy poco desafío provocan aburrimiento pero un reto moderado, hará que la mayoría de los empleados experimenten placer y satisfacción.<sup>79</sup>

Otras investigaciones referentes al puesto en sí, indican que la compatibilidad entre personalidad y ocupación da como resultado más satisfacción, ya que las personas poseerían talentos y habilidades adecuados para cumplir con las demandas de sus trabajos, y realizar las cosas que le gustan y en que se destacan. Por tanto, es más factible que sean exitosos en esos trabajos y, debido a este éxito, tengan una mayor probabilidad de lograr una alta satisfacción en su trabajo<sup>80</sup>.

• **Satisfacción con las prestaciones recibidas.** Las prestaciones juegan un factor relevante en la satisfacción o no en el trabajo, no sólo en aquellos aspectos que consuetudinariamente se codifican como tal: salario, primas, cesantías, intereses de cesantías, subsidios, vacaciones, entre otros, sino también, por otros aspectos fundamentales como la capacitación o formación del empleado la cual contribuye a mantener la efectividad y productividad mediante la preparación del personal en métodos y técnicas avanzadas, reducir los problemas organizacionales que se presentan debido a la falta de conocimiento acerca de determinados procedimientos, tanto operativos como administrativos, y actualiza

---

<sup>77</sup> HACKMAN, J.R. y OLDHAM, G.R. Motivation through the design of work: Test of a theory. Citado por MÁRQUEZ, Op. Cit.

<sup>78</sup> ROBBINS, Op. Cit., p. 84.

<sup>79</sup> Ibid.

<sup>80</sup> MÁRQUEZ, Op. Cit.

los conocimientos para evitar la obsolescencia del personal. En el mismo sentido la promoción (ascenso) cobra gran vigencia en la satisfacción debido a que se convierte en un horizonte por el cual el empleado trata de comportarse lo más eficientemente posible en aras de lograr ser tenido en cuenta por parte de sus superiores, además a esto se le suma la teoría de que el trabajador productivo se siente más satisfecho con su trabajo<sup>81</sup>.

Las promociones o 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 y rectitud 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<sup>82</sup>. Situación similar se sucede con el salario, por ello, la administración del departamento de personal debe garantizar la satisfacción de los empleados respecto a esta variable, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Para tal efecto debe tener muy en cuenta que las comparaciones sociales corrientes dentro y fuera de la organización son los principales factores que permiten al empleado establecer lo que "debería ser" con respecto a su salario versus lo que percibe. Es muy importante recalcar que es la percepción de justicia por parte del empleado la que favorecerá su satisfacción<sup>83</sup>.

• **Satisfacción con la participación.** Existen diversas formas e instancias en las que el empleado puede participar activamente en la empresa aumentando así su satisfacción con el trabajo. Con respecto a sus funciones, en los últimos años ha surgido una herramienta gerencial conocida como *Empowerment* (facultamiento) que permite que los empleados, administradores o equipos de todos los niveles de la organización tengan el poder para tomar decisiones sin tener que requerir la autorización de sus superiores. La idea en que se basa el empowerment es que quienes se hallan directamente relacionados con una tarea son los más indicados para tomar una decisión al respecto en el entendido de que poseen las aptitudes para ello. En realidad, el sustento histórico de la idea del empowerment radica en la propuesta sobre sugerencias, enriquecimiento de funciones y participación de los empleados de manera que no sólo se sientan muy satisfechos con la función que desempeñan sino con las facultades que les otorga la organización<sup>84</sup>.

---

<sup>81</sup> ANZOLA, Javier y GALEANO. p. 82-3

<sup>82</sup> MÁRQUEZ, Op. Cit.

<sup>83</sup> Ibid.

<sup>84</sup> KOONTZ y HEINZ. Op. Cit., p. 303.

Otras herramientas mucho más convencionales como la administración por objetivos, el modelo gerencial participativo, la planeación ascendente, entre otros, promueven la participación del empleado tanto en lo referente a la toma de decisiones de su departamento relativas a la empresa así como las de su grupo de trabajo. Todas estas herramientas y mecanismos de participación de los empleados en la toma de decisiones generan satisfacción en el trabajador debido a que hace que éste se sienta importante y valorado por la empresa, además, permiten que sus sugerencias, pericia y conocimientos de causa sean tenidos en cuenta por la empresa. Y por el contrario, el no tener en cuenta al trabajador en la toma de decisiones hace que el individuo se sienta relegado, poco útil e insatisfecho con su trabajo<sup>85</sup>.

### 3.2 MARCO CONCEPTUAL

A continuación se esbozarán los significados de diversos términos utilizados en este estudio en aras de que los conceptos sean entendidos desde la connotación más acorde a la del contexto de esta investigación.

**Satisfacción en el trabajo:** Es el conjunto de sentimientos y emociones favorables y desfavorables con que los empleados perciben su trabajo. Se trata de una actitud afectiva, un ceñimiento de agrado o de desagrado hacia algún o algunos factores de su trabajo<sup>86</sup>.

Otra definición hace referencia a que es la actitud general de un empleado hacia su trabajo<sup>87</sup>, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que deberían ser<sup>88</sup>.

**Diferencia entre motivación y satisfacción:** La *motivación* se refiere al impulso y esfuerzo por satisfacer un deseo o meta. La **satisfacción** en cambio al gusto que se experimenta una vez que se ha cumplido un deseo o meta. En otras palabras, la motivación implica un impulso hacia un resultado, mientras que la satisfacción es el resultado ya experimentado<sup>89</sup>.

---

<sup>85</sup> Ibid., p. 304.

<sup>86</sup> KEITH y NEWSTROM. Op. Cit., p. 246.

<sup>87</sup> ROBBINS. Op. Cit. p. 78.

<sup>88</sup> MARQUEZ. Op. Cit.

<sup>89</sup> KOONTZ y HEINZ. Op. Cit., p. 503.

**Calificación única general:** El método de la calificación única general consiste en pedir a las personas que respondan a una pregunta, como ésta: “Considerando todos sus aspectos, ¿qué tan satisfecho se siente con su trabajo<sup>90</sup>?”

**Calificación sumada o multidimensional:** Está compuesta por varias facetas del trabajo que se realiza. En este método se identifican los elementos claves de un trabajo y se pregunta al empleado su opinión respecto a cada una de dichas facetas<sup>91</sup>.

**Actitudes:** Son los sentimientos y las creencias que determinan en gran parte la forma en que los empleados perciben su ambiente, su compromiso con las acciones que se pretenden y, en última instancia, su comportamiento<sup>92</sup>.

**Factores extrínsecos:** Elementos exclusivamente insatisfactorios, que hacen referencia al contexto del trabajo, en otras palabras, su existencia no es motivadora en el sentido de producir satisfacción en el trabajador: su inexistencia, en cambio, resultaría en insatisfacción. También son conocidos como factores de mantenimiento o higiene<sup>93</sup>.

**Factores intrínsecos:** Son aquellos que están relacionados con el contenido del trabajo y su existencia produce sensaciones de satisfacción o no satisfacción con la labor que realiza el empleado<sup>94</sup>.

**Promoción:** Desplazamiento dentro de la organización a un puesto más elevado, el cual implica mayores responsabilidades y requiere de habilidades más avanzadas. Esto supone por lo general mayor categoría y aumento de sueldo<sup>95</sup>.

**Capacitación:** proceso educativo generalmente a corto plazo en el que se utilizan procedimientos organizados y sistemáticos, por medio del cual, el personal de una empresa obtiene conocimientos prácticos para un objetivo específico de la organización<sup>96</sup>.

---

<sup>90</sup> ROBBINS. Op. Cit., p. 78.

<sup>91</sup> Ibid., p. 78.

<sup>92</sup> KEITH y NEWSTROM, Op. Cit., p. 246.

<sup>93</sup> KOONTZ y HEINZ. Op. Cit., p. 503.

<sup>94</sup> Ibid., p. 503-04

<sup>95</sup> KOONTZ y HEINZ. Op. Cit., p. 403.

<sup>96</sup> ANZOLA y GALEANO. Op. Cit., p. 81.

**Salario:** Compensación que los empleados reciben a cambio de su labor<sup>97</sup>.

**Ambiente Físico:** Conjunto de elementos e instalaciones que constituyen el entorno interno donde el empleado desempeña su función<sup>98</sup>.

**Género.** Conjunto de personas que tiene uno o varios caracteres comunes<sup>99</sup>.

**Nivel jerárquico:** Grado de autoridad y responsabilidad que posee una persona dentro de una organización<sup>100</sup>.

**Antigüedad:** Tiempo que se lleva en un cargo o empleo<sup>101</sup>.

**Ausentismo:** Ausencia frecuente del puesto de trabajo<sup>102</sup>.

**Prestaciones:** Prerrogativas o beneficios a que tiene lugar el trabajador por el desempeño de su labor y tipo de contrato<sup>103</sup>.

**Rotación:** Proporción de empleados que sale de una compañía en determinado periodo, por lo regular de un año<sup>104</sup>.

**Violencia:** Con este término se hace referencia a las diversas formas de agresión verbal o física que se dan en el lugar de trabajo<sup>105</sup>.

**Robo:** La sustracción o utilización no autorizada de recursos de la compañía<sup>106</sup>.

---

<sup>97</sup> MÁRQUEZ. Op. Cit.

<sup>98</sup> HERNÁNDEZ. Op. Cit.

<sup>99</sup> Microsoft. Encarta. Biblioteca de Consulta 2004. Diccionario.

<sup>100</sup> KOONTZ y HEINZ. Op. Cit., p. 268.

<sup>101</sup> DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA. p. 42.

<sup>102</sup> Ibid., p. 5.

<sup>103</sup> ANZOLA y GALEANO. Op. Cit. p. 65.

<sup>104</sup> KEITH y NEWSTROM, Op. Cit., p. 253.

<sup>105</sup> Ibid., p. 256.

<sup>106</sup> Ibid., p. 257.

**Variedad de habilidades:** Es el grado en el cual un puesto requiere de una variedad de diferentes actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado.<sup>107</sup>

**Identidad de la tarea:** Grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible<sup>108</sup>.

**Significación de la tarea:** Grado en que el puesto tiene un impacto sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo<sup>109</sup>.

**Autonomía:** Grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello<sup>110</sup>.

**Retroalimentación del puesto mismo:** Grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación<sup>111</sup>.

**Salida:** Es un comportamiento dirigido a abandonar la organización, como buscar otro trabajo o renunciar<sup>112</sup>.

**Vocear:** Tratar activa y constructivamente de mejorar las condiciones, como al sugerir mejoras, analizar los problemas con los superiores y algunas formas de actividad sindical<sup>113</sup>.

**Lealtad:** Esperar pasivamente, aunque con optimismo, a que mejoren las condiciones; por ejemplo, defender a la organización ante críticas externas y confiar en que la organización y su administración hacen lo correcto<sup>114</sup>.

---

<sup>107</sup> MÁRQUEZ. Op. Cit.

<sup>108</sup> Ibid.

<sup>109</sup> Ibid.

<sup>110</sup> Ibid.

<sup>111</sup> Ibid..

<sup>112</sup> ROBBINS. Op. Cit., P. 82.

<sup>113</sup> Ibid., p. 82.

<sup>114</sup> Ibid., p. 82.

**Negligencia:** Dejar que las condiciones empeoren, como por ausentismo o retardos crónicos, poco empeño o tasa elevada de errores<sup>115</sup>.

**Satisfacción laboral progresiva:** el individuo incrementa su nivel de aspiraciones con vistas a conseguir cada vez mayores niveles de satisfacción<sup>116</sup>.

**Satisfacción laboral estabilizada:** Sucede cuando el individuo mantiene su nivel de aspiraciones<sup>117</sup>.

**Satisfacción laboral resignada:** Situación en la que el individuo, reduce su nivel de aspiraciones para adecuarse a las condiciones de trabajo<sup>118</sup>.

**Insatisfacción laboral constructiva:** Condición en la que el individuo, siente insatisfacción y mantiene su nivel de aspiraciones buscando formas de solucionar y dominar la situación sobre la base de una suficiente tolerancia a la frustración<sup>119</sup>.

**Insatisfacción laboral fija:** Situación en la que el individuo, mantiene su nivel de aspiraciones y no intenta dominar la situación para resolver sus problemas<sup>120</sup>.

**Pseudo-satisfacción laboral:** Sucede cuando el individuo, siente frustración y ve los problemas como no solucionables manteniendo su nivel de aspiraciones<sup>121</sup>.

---

<sup>115</sup> HERNÁNDEZ. Op. Cit.

<sup>116</sup> Ibid.

<sup>117</sup> Ibid.

<sup>118</sup> Ibid.

<sup>119</sup> Ibid.

<sup>120</sup> Ibid.

<sup>121</sup> Ibid.

#### 4. IMPORTANCIA Y JUSTIFICACION

Para toda organización es fundamental obtener información actualizada acerca del grado de satisfacción en el trabajo que poseen sus empleados, máxime, si dicha información discrimina las áreas específicas en donde hay satisfacción o insatisfacción, así como, que partes específicas de la labor del empleado pueden estar afectadas y quienes están implicados en ello. También, es importante porque permite que haya comunicación ascendente a través de la cual, los empleados pueden dar a conocer a las directivas lo que piensan y sienten de su puesto de trabajo, de la organización y de las cosas que suceden en ésta; y mejora las actitudes del empleado para con su labor, porque perciben de su administración un interés por identificar sus sentimientos hacia la organización. Es por ello, que a consideración de los investigadores la realización de este estudio connota gran relevancia para la gerencia del banco Conavi en santa Marta, ya que allí, no se ha realizado este tipo de estudios y con base en los resultados de éste la compañía podrá tomar decisiones fundamentadas que coadyuven a prevenir o resolver problemas con sus empleados.

Otra de las razones que justifica el desarrollo de esta investigación, es el hecho, de que **sus realizadores trabajan en el gremio desde hace más de cinco años** y a través de este estudio, desean brindar un aporte a éste.

Para los **estudiantes del programa** de administración de empresas, resulta importante esta investigación, debido, a que muestra en forma holística: como se realiza un estudio de esta índole y como analizar sus resultados. De igual forma, esboza la trascendencia que posee la *satisfacción en el trabajo* en las organizaciones y cuan nefasto puede llegar a ser la omisión de esta importante actitud, así como lo necesario que es mantener información actualizada acerca de la satisfacción de los trabajadores. Además de lo anterior también es importante porque en el segmento bancario de la ciudad no existe investigaciones precedentes respecto a este tema lo que lo convierte en una referencia sustancial.

Para la **Universidad del Magdalena** es importante y justificable esta investigación porque muestra que los trabajos que sus estudiantes realizan tienen incidencia en el desarrollo de las organizaciones o empresas que constituyen su entorno. Además, enriquece el material bibliográfico de consulta de esta institución.



## 5. OBJETIVOS

### 5.1 GENERAL

**Determinar** el conjunto de sentimientos favorables y desfavorables que los empleados de estos bancos perciben de su labor y del entorno de ésta, y con base en ello ofrecer información a la gerencia con la cual ésta pueda tomar decisiones fundamentadas que coadyuven a prevenir o resolver problemas con sus empleados.

### 5.2 ESPECIFICOS

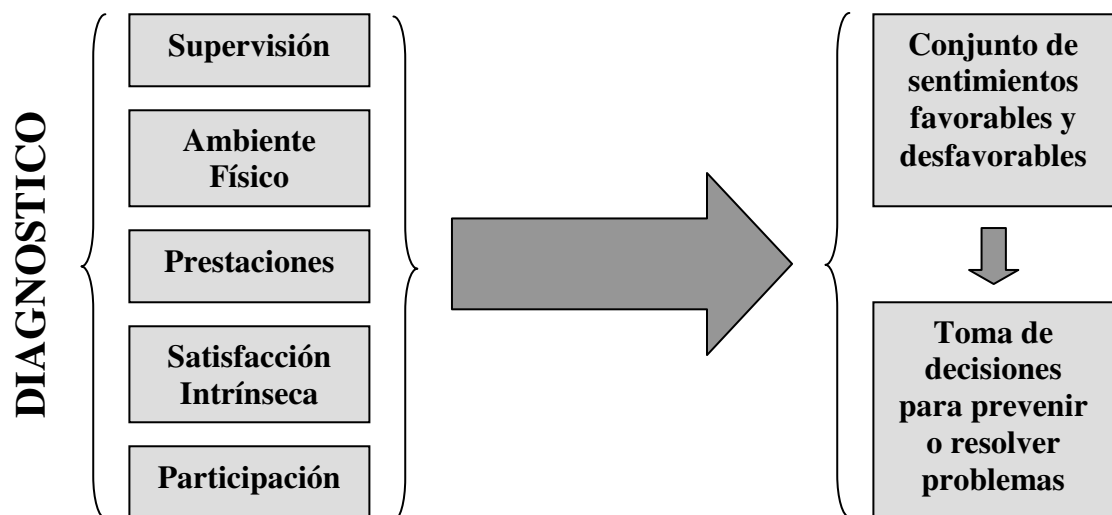
- Establecer el grado de conformidad e inconformidad del trabajador con referencia a la **naturaleza intrínseca** del trabajo que desempeña.
- Dimensionar la satisfacción del empleado respecto al **ambiente físico** en el que se desenvuelve, y la forma en que **supervisan** su trabajo.
- Precisar el grado de complacencia que posee el recurso humano de dicho banco respecto a las **prestaciones recibidas**, así como por el margen de **participación** a que tiene lugar.

## 6. FORMULACIÓN Y GRAFICACIÓN DE HIPÓTESIS

### 6.1 FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS

**Si** se realiza un diagnóstico de satisfacción en el trabajo en los empleados del banco Conavi en Santa Marta analizando variables tales como: supervisión, ambiente físico, prestaciones, satisfacción intrínseca, y participación **entonces**, se podrá determinar el conjunto de sentimientos favorables y desfavorables que los empleados perciben de su labor y del entorno de ésta, y con base en ello ofrecer información a la gerencia con la cual pueda tomar decisiones fundamentadas que coadyuven a prevenir o resolver problemas con sus empleados.

### 6.2 GRAFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS



## 7. DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACION

El diseño metodológico que se utilizó en esta investigación fue el transeccional descriptivo debido a que el estudio se realizó sin manipular deliberadamente las variables, esto es, sin intervención directa de los investigadores dado que los hechos o sucesos ya habían ocurrido, y su observación se hizo en un momento único en el tiempo y desde su contexto natural y luego sí se describieron<sup>122</sup>.

### 7.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN<sup>123</sup>

La investigación fue de **tipo descriptivo** porque reseñó las características o rasgos de la situación objeto de estudio, es decir, se especificaron las características de la satisfacción en el trabajo de los empleados del banco Conavi en Santa Marta, describiendo detalladamente los sentimientos favorables o desfavorables que éstos poseían respecto a factores tales como: la supervisión que recibían, el ambiente físico donde realizaban su trabajo, las prestaciones recibidas, la parte intrínseca de su labor, y la participación en la toma de decisiones tanto de su labor como de la organización.

Dicho de otra forma, la investigación descriptiva posee las condiciones idóneas para dimensionar de manera independiente las diferentes variables establecidas en la hipótesis de esta investigación. Es importante anotar que este estudio no buscó establecer correlaciones, sino, sólo describir los sentimientos de los empleados respecto a las variables que se decidió investigar.

**7.1.1 Sujetos: población y muestra.** La población en la cual se realizó esta investigación, fue **finita** y estuvo compuesta por 39 (Treinta y nueve) personas\*, las cuales tuvieron como **característica fundamental**: laborar en alguna de las oficinas del banco Conavi en el Distrito de Santa Marta. En tal sentido, cabe resaltar que debido a que el tamaño de la población es relativamente pequeño y accesible a los investigadores, se tomará una muestra en la cual entraran todos y cada uno (censo) de los miembros de la población.

---

<sup>122</sup> HERNÁNDEZ, Roberto et al. Metodología de la investigación. 505 p.

<sup>123</sup> BABBIE, Earl. Fundamentos de la investigación social. p. 192.

\* Ver Anexo A. Listado general de los trabajadores del Banco Conavi en Santa Marta.

## 7.2 SELECCIÓN Y MEDICIÓN DE LAS VARIABLES DE ANÁLISIS

La siguiente tabla presenta las diferentes variables analizadas en esta investigación y sus respectivas formas de medición:

VARIABLE DEPENDIENTE	VARIABLE INDEPENDIENTES	MEDICIONES
La Satisfacción en el Trabajo en los Empleados del Banco Conavi de Santa Marta.	Supervisión	%
	Ambiente Físico	%
	Prestaciones	%
	Parte intrínseca de la labor	%
	Participación	%

Fuente: los autores.

## 7.3 DELIMITACION DEL UNIVERSO GEOGRAFICO Y TEMPORAL

**7.3.1 Universo geográfico.** Esta investigación se llevó a cabo específicamente en las oficinas\* del banco Conavi en el Distrito Turístico Cultural e Histórico de Santa Marta, departamento del Magdalena, el cual se encuentra localizado a los 11°5' de latitud Norte y 74°13' de Longitud Oeste del Meridiano de Greenwich. Tiene una altura de 6 metros sobre el nivel del mar y un área territorial de 2.381 Kilómetros cuadrados. Sus límites son: al Norte con el Mar Caribe; por el Oriente con el Departamento de la Guajira; por el sur con Aracataca y Ciénaga, y, por el Occidente con el Mar Caribe.

---

\* Ver Anexo B. Listado de oficinas y trabajadores del Banco Conavi en Santa Marta.

**7.3.2 Espacio temporal.** El espacio temporal en el cual se desarrolló esta investigación correspondió al periodo de tiempo comprendido por el último trimestre del año 2004 y los primeros ocho (8) meses del 2005.

**7.3.3 Duración del estudio.** Esta investigación se desarrolló en un lapso de tiempo de once (11) meses, contados a partir de la identificación de la idea del tema a investigar hasta la sustentación de los resultados del estudio.

## **7.4 FORMA DE OBSERVAR LA POBLACION**

La población objetivo de esta investigación fue *observada de manera exhaustiva*, es decir, **la información primaria provino de un censo** lo cual implicó que para la realización de este estudio se tuvieron en cuenta todas y cada una de las unidades que lo componían.

Esta **decisión** fue tomada por los investigadores con la finalidad de propugnar por un mayor nivel de confianza en los resultados de la investigación y un menor margen de error en ésta, teniendo en cuenta que los costos y el tiempo en que se incurrieron para ello fueron moderados o manejables.

El **procedimiento** que se utilizó para tomar las unidades que constituyeron el censo de la población objeto de estudio, fue visitar cada una de las oficinas en donde laboran los individuos que la conformaban para lo cual se solicitó comedidamente a cada uno de éstos su colaboración para que ofrecieran la información primaria requerida para realizar el respectivo estudio de las variables de las que dependió la unidad de análisis de esta investigación y con la cual se cumplieron los objetivos propuestos en ésta.

Todo esto se realizó luego de haber solicitado formalmente al gerente o encargado de cada una de las oficinas inmiscuidas en este estudio la autorización para recolectar la información primaria necesaria para lograr los objetivos de esta investigación. Cabe anotar, que en dicho procedimiento, fungieron como encuestadores dos personas particulares que fueron contratados para tal fin debido a que los integrantes del equipo de investigación no pudieron realizar dicha actividad por ocupaciones laborales.

## 7.5 TECNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCION DE LA INFORMACION

**7.5.1 Recolección de la información.** La información que se recolectó en esta investigación provino de *dos fuentes*: información primaria e información secundaria.

**7.5.1.1 Información primaria.** En la fase de desarrollo del proyecto, se recolectó información primaria a través de un instrumento (encuesta) que se aplicó a todas las personas que laboraban, en ese momento, en las oficinas del citado banco en el Distrito de Santa Marta.

• **Instrumento.** Para la recolección de la información primaria se utilizó el **Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23** diseñado por José L. Meliá y José. M. Peiró en 1998, ambos profesores investigadores de la Universidad de Valencia, modelo derivado del Cuestionario de Satisfacción Laboral S4/82 el cual es uno de los instrumentos más utilizados a nivel mundial para medir la satisfacción en el trabajo dada su alta fiabilidad y validez<sup>124</sup>.

El S20/23 es un instrumento que se estandarizó con el objetivo de poder contar con una nueva forma del cuestionario de satisfacción que fuese sustancialmente más corta y ligera, evitando así la presencia de ítems para los cuales la respuesta "Indiferente" resultase demasiado común, manteniendo a la vez la utilidad diagnóstica, la fiabilidad y la validez y respetando en lo posible la estructura factorial del cuestionario S4/82 de manera que se ajuste a cualquier tipo de organización, ya que la robustez del S4/82 -ochenta y dos ítems- conllevaba a que los empleados de empresas medianas o pequeñas, dado el muestreo exhaustivo de su contenido, tuvieran que considerar aspectos que no tenían un contenido sustancial en su puesto o contexto laboral<sup>125</sup>.

**Estructura factorial**<sup>126</sup>. El S20/23 cuenta con 23 proposiciones asociadas en los siguientes 5 (cinco) factores: factor I: Satisfacción con la Supervisión (6 Ítems), factor II: Satisfacción con el Ambiente Físico (5 Ítems), factor III: Satisfacción con las Prestaciones recibidas (5 Ítems), factor IV: Satisfacción Intrínseca del trabajo (4 Ítems) y Factor V: Satisfacción con la Participación (3 Ítems).

---

<sup>124</sup> MELIÁ, Josep L. CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL S20/23 J. L. MELIÁ y J. M. PEIRÓ. <http://www.uv.es/seguridadlaboral>. s.f.

<sup>125</sup> Ibid., p. 3.

<sup>126</sup> Ibid., p. 6-8.

**Fiabilidad y Validez**<sup>127</sup>. La Fiabilidad y Validez es del 90%. La consistencia interna de la escala posee un alpha de 0'92 y los factores oscilan entre 0'76 y 0'89. A pesar de tener 59 ítems menos que el S4/82 (instrumento base), el S20/23 presenta un coeficiente alpha solo 0'03 menor. El cual si se considera el número de ítems que participan en cada factor sus fiabilidades pueden considerarse excelentes máxime si se tiene en cuenta que es una forma 3'56 veces más corta que el cuestionario original.

La validez de contenido del S20/23 se apoya en el muestreo de ítems de cuestionarios y de contenidos de la legislación recogidos en el S4/82. Obviamente el S20 no posee un muestreo tan amplio y exhaustivo como el de dicho instrumento, sin embargo puede utilizarse como una versión breve bien dotada de contenido. En esta ocasión la justificación de la validez de contenido va estrechamente unida a la discusión de la validez criterial y de constructo. Además de esto dicho instrumento puede considerarse bien dotado de validez teniendo en cuenta que posee la formulación directa de una pregunta general acerca del grado de satisfacción o insatisfacción y la aceptación de los sujetos.

**7.5.1.2 Información secundaria.** Este estudio recopiló información secundaria referente a la satisfacción laboral o temas inherentes a ésta, en libros de texto, tesis de grado, Internet, información institucional, artículos, folletos, entre otros. Básicamente del periodo comprendido por la última década. (1995-2005).

**7.5.2 Técnicas y procedimientos de análisis.** Las técnicas y procedimientos que se utilizaron para realizar el análisis de la información primaria recolectada en esta investigación, estuvieron basadas en aplicaciones sistemáticas por computador. Para lo cual se utilizó el programa Excel Xp de Microsoft Office. El cual, permitió percibir de manera cuantificable, descriptiva, pronta y exacta los resultados del estudio a través de gráficas de barras y otras modalidades de la estadística descriptiva, lo que a su vez contribuyó a la realización del respectivo análisis de dichos datos y establecer así las conclusiones de la situación estudiada y con base en ello proponer las correspondientes recomendaciones.

---

<sup>127</sup> Ibid., p. 8.

## **8. LIMITACIONES**

Respecto a las limitaciones, cabe anotar que tanto en la elaboración, presentación escrita y personal de la investigación, los realizadores no se encontraron con inconvenientes relevantes. Dicho de otra forma, se logró desarrollar todas las actividades planeadas de manera normal.



## 9. RESULTADOS.

Los sujetos que participaron en esta investigación, al momento del estudio, presentaron las siguientes características: el 72% de los empleados de Conavi en Santa Marta está representado por mujeres y el otro 28% por varones, de los cuales un 26% es bachiller, un 31% se graduó como técnico y un 44% se tituló como profesional. A su vez, un 11% trabaja con contrato inferior a seis meses, a un 7% le hacen contrato anual, un 21% tiene un contrato superior a dos años pero no indefinido y el 61% restante tiene contrato fijo. De otra parte, el 80% de dicho personal actúa como empleado, un 10% unge como mando medio y el otro 10% ejerce el rol de directivo o jefe de área. Respecto a la antigüedad cabe resaltar que el 10% del personal tiene menos de un año de laborar allí, un 67% tiene entre uno y cinco años, y un 23% trabaja en la compañía hace más de seis años.

A continuación se describirá el conjunto de sentimientos favorables y desfavorables que los empleados del Banco Conavi en Santa Marta perciben de su labor y del ambiente en que desarrollan su trabajo. La cual, se desagregará en los siguientes factores: satisfacción intrínseca, con el ambiente físico, con las prestaciones recibidas, con la supervisión y con la participación, así:

### 9.1 RESPECTO A LA SATISFACCIÓN INTRÍNSECA

**Gráfica 1.** Satisfacción que produce el trabajo por si mismo.

**Fuente:** los autores.

La gráfica muestra que el 97% de los empleados está conforme con la satisfacción que produce el trabajo por sí mismo y el otro 3% se siente insatisfecho al respecto.

**Gráfica 2.** Oportunidad de realizar las cosas en que el empleado se destaca.

**Fuente:** los autores.

De la gráfica anterior se observa que el 89% de los empleados se encuentra satisfecho con las oportunidades que le ofrece el trabajo de realizar las cosas en que se destaca, entre tanto, el 11% restante está insatisfecho con ese aspecto.

**Gráfica 3.** Oportunidad de que el empleado realice la labor que más le gusta.

**Fuente:** los autores.

Los resultados anteriores indican que el 92% de los empleados está satisfecho por las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer la labor que más le gusta mientras que el 8% complementario se encuentra insatisfecho por tal efecto.

**Gráfica 4.** Objetivos, metas y tasas que debe alcanzar el empleado.

**Fuente:** los autores.

De la gráfica se percibe que el 69% de los empleados se encuentra satisfecho con los objetivos, metas y tasas que debe alcanzar en su labor, a un 15% le resulta indiferente ese aspecto, y el 16% adicional está insatisfecho con este tema.

## **9.2 SATISFACCIÓN CON EL AMBIENTE FÍSICO**

**Gráfica 5.** Limpieza, higiene y salubridad del lugar de trabajo.

**Fuente:** los autores.

El gráfico muestra que el 97% de los empleados se encuentra satisfecho con la limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo, mientras que el otro 3% de los trabajadores está insatisfecho al respecto.

**Gráfica 6.** Entorno físico y espacio de que se dispone en el lugar de trabajo.

**Fuente:** los autores.

Los resultados revelan que el 97% de los empleados está satisfecho con el entorno físico y espacio de que se dispone en el lugar de trabajo, y al mismo tiempo un 3% se encuentra insatisfecho con ello.

**Gráfica 7.** Iluminación del lugar de trabajo.

**Fuente:** los autores.

La gráfica anterior señala que el 100% de los empleados se encuentra satisfecho con la iluminación de su lugar de trabajo.

**Gráfica 8.** Ventilación del lugar de trabajo.

**Fuente:** los autores.

Al observar el gráfico se identifica que el 97% de los empleados está satisfecho con la ventilación que posee en su lugar de trabajo, mientras que el 3% restante se encuentra insatisfecho con este aspecto de la empresa.

**Gráfica 9.** Temperatura del local de trabajo.

**Fuente:** los autores.

De la anterior la gráfica se percibe que el 100% de los empleados se encuentra satisfecho con la temperatura de su local de trabajo.

## 9.2 SATISFACCIÓN CON LAS PRESTACIONES RECIBIDAS.

**Gráfica 10.** Oportunidades de formación que ofrece la empresa.

**Fuente:** los autores.

La gráfica muestra que el 72% de los empleados está satisfecho con las oportunidades de formación que ofrece la empresa, a un 5% le resulta indiferente ese aspecto, y el otro 23% se encuentra insatisfecho con dichas oportunidades.

**Gráfica 11.** Oportunidades de ascenso que ofrece la empresa.

**Fuente:** los autores.

Las cifras precedentes señalan que el 51% de los trabajadores está satisfecho con las oportunidades de ascenso que le ofrece la empresa, un 8% no le asigna importancia a ello, mientras que al 41% restante esto le produce insatisfacción.

**Gráfica 12.** Grado en que la empresa cumple el convenio y las leyes laborales.

**Fuente:** los autores.

Al analizar la gráfica se observa que el 95% de los empleados se encuentra satisfecho por el grado en que la empresa cumple el convenio, las disposiciones y las leyes laborales, entre tanto, un 5% presenta insatisfacción al respecto.

**Gráfica 13.** Forma en que se da la negociación en la empresa respecto a lo laboral.

**Fuente:** los autores.

El gráfico revela que el 97% de los trabajadores se encuentra satisfecho con la forma en que se da la negociación en la empresa respecto a los aspectos laborales, mientras que el otro 3% está insatisfecho por ello.

**Gráfica 14.** Satisfacción con el salario.

**Fuente:** los autores.

De los resultados anteriores se analiza que el 90% de los empleados está satisfecho con el salario que devenga, y en sentido contrario, el 10% adicional se encuentra insatisfecho con la remuneración que recibe.

**9.4 SATISFACCIÓN CON LA SUPERVISIÓN.**

**Gráfica 15.** Relaciones personales del empleado con los superiores.

**Fuente:** los autores.

La gráfica indica que el 95% de los trabajadores se encuentra satisfecho por las relaciones personales que mantiene con sus superiores, entre tanto, el 5% complementario está insatisfecho con dichas relaciones.



**Gráfica 16.** Supervisión ejercida sobre el empleado.

**Fuente:** los autores.

Al analizar la gráfica se percibe que el 92% de los trabajadores le satisface la supervisión que ejercen sobre él, y al mismo tiempo, el 8% restante se siente insatisfecho por tal efecto.

**Gráfica 17.** Proximidad y frecuencia de las supervisiones.

**Fuente:** los autores.

La gráfica revela que el 85% de los trabajadores está satisfecho con la proximidad y frecuencia de las supervisiones, a un 10% le resulta irrelevante este asunto, y el 5% complementario se encuentra insatisfecho en tal sentido.

**Gráfica 18.** Forma en que el supervisor juzga la tarea del subordinado.

**Fuente:** los autores.

Los resultados anteriores muestran que el 87% de los empleados se encuentra satisfechos por la forma en que el superior juzga su tarea, un 10% no le da importancia a ello, y el otro 3% le insatisface la manera en que juzgan su labor.

**Gráfica 19.** Igualdad y justicia de trato que el empleado recibe de la empresa.

**Fuente:** los autores.

El gráfico señala que el 87% de los trabajadores está satisfecho por la igualdad y justicia de trato que recibe de la empresa, a un 5% éste le resulta indiferente, y al 8% adicional le insatisface pues considera que el trato es inequitativo.

**Gráfica 20.** Apoyo que recibe el empleado por parte de sus superiores.

**Fuente:** los autores.

De la gráfica se observa que el 90% de los trabajadores se encuentra satisfecho con el apoyo que recibe de sus superiores, mientras que para el 10% restante no tiene importancia el apoyo que puede recibir o no de sus superiores.

### **9.3 SATISFACCIÓN CON LA PARTICIPACIÓN.**

**Gráfica 21.** Capacidad para decidir autónomamente en lo relativo al trabajo.

**Fuente:** los autores.

De los resultados precedentes se percibe que el 92% de los empleados se encuentra satisfecho por la capacidad que posee para decidir autónomamente en aspectos relativos a su trabajo, y al otro 8% éste le suscita insatisfacción.

**Gráfica 22.** Participación del empleado en las decisiones de su departamento.

**Fuente:** los autores.

La gráfica revela que el 90% de los trabajadores está satisfecho con la participación que posee en las decisiones de su departamento o sección, a un 5% éste le resulta irrelevante, y el 5% adicional se siente insatisfecho al respecto.

**Gráfica 23.** Participación del empleado en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la empresa.

**Fuente:** los autores.

La gráfica indica que el 80% de los empleados se encuentra satisfecho por la participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la empresa, a un 10% le es irrelevante este asunto, y el otro 10% está insatisfecho con ello.

## 10. CONCLUSIONES

Con base en los resultados obtenidos en esta investigación y teniendo en cuenta los objetivos planteados se concluyó que la satisfacción laboral en el banco Conavi en Santa Marta es buena. En primer lugar, y utilizando los postulados de Herzberg (1957), es necesario recalcar que esta actitud está determinada más por los factores extrínsecos del trabajo que por los intrínsecos. También se ratificaron las aseveraciones de Velásquez (1982), quien afirma que la satisfacción laboral es multidimensional, ya que es posible que los trabajadores se sientan satisfechos en ciertos aspectos de su trabajo y al mismo tiempo descontento con otros. En ese orden de ideas, cabe resaltar que los mayores puntajes, es decir, lo que favorece el nivel de satisfacción laboral en los empleados de este banco están relacionados con el ambiente físico, la supervisión y la participación en la toma de decisiones; mientras que lo concerniente al trabajo en sí mismo, las oportunidades de formación y las posibilidades de ascenso puntúan muy bajo. Esta conclusión global adquiere forma por medio de las siguientes conclusiones parciales:

Respecto a la parte intrínseca del trabajo (la labor en sí misma), se concluyó que, a nivel general, la mayor parte de los empleados manifestó estar satisfecho con su trabajo, tal como lo explica Gallup Cor (2002). Sin embargo, al desagregar esta variable, se detectó que una pequeña parte de éstos se encuentra inconforme porque no está realizando la labor en que más podría destacarse. Asimismo, se identificó que una proporción similar gozaría de mayor satisfacción si realizará una labor que le guste más, y por último, una proporción relevante de los trabajadores está insatisfecha con los objetivos, metas y tasas que debe alcanzar en su labor. Así las cosas, respecto a esta variable, cabe resaltar que, se encontró un poco de discrepancia en cuanto a los resultados hallados en otras investigaciones como en la banca privada de México: Campo (2001) debido a que esos antecedentes indican que los factores intrínsecos son el principal motivo de la satisfacción laboral en este segmento. Concepto ratificado por Redondo y Bustamante (1996), Palma (1999), y Hernández (2003), en investigaciones realizadas en la industria textil.

En lo concerniente al ambiente físico, se determinó que la empresa propicia un alto grado de satisfacción en sus empleados, ya que, prácticamente en su totalidad se encuentran satisfechos tanto con la limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo, como con la ventilación que en él reciben. De igual forma sucede con la iluminación y la temperatura de su sitio de trabajo, y el espacio de

que disponen para ello. Por consiguiente, se concluye que el ambiente físico que se ofrece en las oficinas de este banco es congruente con las otras compañías de esta índole, pues: Campo (2001) afirma que en términos generales el gremio bancario siempre brinda a sus trabajadores un ambiente físico muy confortable y satisfactorio, al grado que esta variable ha terminado convirtiéndose en uno de sus principales fortalezas para atraer personal a la hora de los reclutamientos.

Acerca de las prestaciones recibidas la empresa suscita una regular satisfacción, dado que algunas subvariables generan complacencia y otras inconformismo. Muestra de ello es que algunos empleados están insatisfechos tanto por las oportunidades de formación que ofrece la empresa como por las pocas posibilidades de ascenso a las que tienen opción. Además de esto, también está generando insatisfacción en una pequeña parte de los empleados el salario que reciben como remuneración por los servicios que prestan a la empresa. En sentido contrario, gran parte de los trabajadores se encuentra satisfecha por la forma en que la empresa cumple el convenio y las leyes laborales y la manera en que se da la negociación en la empresa en lo concerniente a lo laboral. En consecuencia, esta variable está presentando algunas inconsistencias sustanciales pues según Velásquez (1982), quien realizó una investigación en la banca privada del Perú, este tópico de la satisfacción laboral, no está sólo en función de la contratación y las leyes laborales, sino también de la posición en la que está ubicado el empleado respecto a su nivel de aspiraciones, el grado de instrucción que haya alcanzado y lo que el empleado gana por su situación laboral, debido a que por ello éstos puntúan más alto y por ende logran mayor satisfacción y viceversa.

En lo referente a la supervisión se percibió que la mayoría de los empleados se encuentran satisfechos con la relación personal que tiene con su superior. De igual forma, ya en el aspecto laboral, el subordinado está a gusto con la supervisión que ejercen sobre él y con la proximidad con que realizan dicha actividad, así como por la forma en que sus supervisores juzgan su tarea. Además, también están satisfechos porque consideran que el trato que reciben de su superior connota igualdad y justicia y por el constante apoyo que reciben de sus jefes inmediatos. Ese orden de ideas, esta variable coincide con el postulado de Hernández (2003): el papel de la supervisión es trascendental para la satisfacción del empleado; ésta se incrementa cuando el supervisor es comprensivo y amigable, escucha las opiniones de sus empleados y muestra un interés personal en ellos.

Por último, respecto a la participación en la toma de decisiones, en términos generales los empleados presentan una buena satisfacción. Es así, como una parte sustancial de los mismos está complacida con la autonomía que posee para decidir acerca de la labor que realiza. Situación similar ocurre con la participación en la toma de decisiones de su departamento o sección y en proporción análoga

sucede con las decisiones del grupo de trabajo en lo referente a la empresa. Así las cosas, este banco está ofreciendo a sus empleados una participación similar a la que se da a nivel global: Banco de Reservas del Perú y la banca privada de México, lo que indica que las decisiones en los distintos departamentos de este banco son descentralizadas e incluyentes, propiciando con ello satisfacción en el talento humano de la empresa y aumentando el sentido de pertenencia para con ésta.

## **11. RECOMENDACIONES**

Definir perfectamente los cargos, las características que deben tener las personas que los han de ejecutar, así como determinar cuál es el perfil ocupacional de cada uno de los empleados de manera que éstos queden ubicados en puestos de trabajo en los cuales su desempeño pueda ser el más eficiente y gratificante. Además de lo anterior, se sugiere que a la hora de fijar los objetivos, metas y tasas que debe alcanzar el empleado en su labor se haga en convenio con éste para lo cual se sugiere implementar como tecnología de gestión la administración por objetivo debido a que ésta establece en común acuerdo entre las partes qué se va a hacer, cuánto, y cómo, para que de esta forma no se tracen metas inalcanzables y el empleado se sienta más motivado a cumplirlas como consecuencia de que el fue participe de su diseño.

Mantener las condiciones que se le están ofreciendo a los empleados en lo concerniente al ambiente físico de las oficinas, garantizando con ello el alto grado de satisfacción que éstos están presentando al respecto y consolidando esta variable como una de las fortalezas de la empresa.

Ofrecer mayores oportunidades de formación y capacitación a los empleados de manera que este proceso no esté supeditado a la fase de vinculación e integración al cargo. Asimismo, se sugiere establecer políticas que promuevan el ascenso de los funcionarios, de tal forma que éstos tengan siempre un horizonte hacia el cual proyectarse y que a su vez los motive a ser muy eficiente y competitivo; y, por último, se recomienda realizar una revisión a la política salarial de la empresa efectuando una comparación entre el programa de remuneración de la compañía y el sistema de remuneración de las otras entidades del gremio a nivel local determinando así la pertinencia de los mismos.

Preservar el sistema de relaciones interpersonales que se viene presentando entre los superiores o jefes inmediatos y los subalternos, de tal manera que se propugne por la armonía organizacional, la cual ha venido siendo motivo de complacencia y satisfacción para los empleados.

Propender por la conservación del modelo gerencial participativo que viene implementando la compañía en Santa Marta cuya gestión hasta la fecha viene propiciando un alto grado de satisfacción en los empleados al igual que un excelente sentido de pertenencia para con la organización.



Finalmente, como recomendación general se sugiere a la gerencia regional del banco Conavi que implemente como política organizacional la realización periódica de estudios que midan la satisfacción laboral de sus empleados, por lo menos una vez al año, de manera que no continúe operando bajo la presunción de que éstos se encuentran muy conformes con su trabajo ya que los resultados anteriormente expuestos mostraron que hay inconformismo con los factores intrínsecos, lo cual, es algo atípico en este tipo de empresa, y, en un corto plazo, podrían redundar en rotación, ausentismo, hurtos, baja producción, agresión, o cualquier otro aspecto a fin, lo que posteriormente lesionará la imagen de la compañía, su posicionamiento en el mercado y consecuentemente su rentabilidad y sostenibilidad. Situación ésta que se puede evitar teniendo en cuenta las recomendaciones anteriormente expuestas, debido a que los sentimientos de los trabajadores cambian permanentemente y quien está satisfecho hoy puede que mañana no lo esté y por consiguiente surjan nuevos inconformismos que únicamente de esta forma se podrán detectar y entrar a resolver.

## BIBLIOGRAFÍA Y BIBLIOWEB

ANZOLA, Javier y GALEANO, Luis. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL. Bogotá: Unisur, 1994. 301 p.

BABBIE, Earl, Fundamentos de la investigación social. México: Thomson editores. p. 192.

BETTERBEYOURSELF. y RRHHMAGAZINE. La satisfacción en el trabajo de los profesionales de RR.HH. <http://www.rrhhmagazine.com/betterbeyourself/estudio2.htm>. Octubre de 2002.

BITNER, M.J; BOOMS, B.H. y MOHR, L.A. Critical Service Encounters: The Employee's Viewpoint. En: Journal of Marketing. (oct. 1994); p. 95-106.

DE LA HOZ RUIZ, Glenda y MEJÍA SÁNCHEZ, Martha. La motivación como factor fundamental en el mejoramiento de la satisfacción laboral, clima laboral y la productividad de los trabajadores de la Finca Maria de la Esperanza. Zona Bananera. 2002. 186 p. Trabajo de grado. (Administrador De Empresas) Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

DEITSCH, Clarence y DILTS, David. Getting Absent Workers Back on the Job: The Case of General Motor. En: Business Horizons. (sep. - oct. 1991); p. 52-58.

DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA. México: LAROUSSE, 1994. p. 727.

ESPAÑA. MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES, citado por <http://www.tt.mtas.es/periodicolaboral/200304/lab20030418.htm>. Abril 18 de 2003.

GALLUP Corp. Las actitudes de los Estadounidenses hacia su trabajo. 2002.

HACKMAN, J.R. y OLDHAM, G.R. Motivation through the design of work: Test of a theory. En: Organizational behavior and Human Performance. (1976); p. 250-79.

HELLRIEGEL, D.; SLOWM, J. y WOODMAN, R. Comportamiento Organizacional. 8 ed. México: International Thomson Editores, 1999. p. 197.

HERNÁNDEZ, Roberto et al. Metodología de la investigación. 2 ed. México: Mc Grw-Hill, 1998. 505 p.

HERNÁNDEZ SÁNCHEZ, Melissa. Laxsatisfacción laboral un caso peruano. <http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpyZVFFAZZBoVNBVuF.php>. 30 octubre de 2003.

HERZBERG, Frederick et al. Job Attitudes. En: Review of Research and Opinion (Pittsburgh, Psychological Services of Pittsburgh. (1957); p. 113-18.

HUGH, A. y FEDELMAN, D. A Multivariate Analysis of the Determinants of Job Turnover. En: Journal Aplied Psychology. (Jun. 1982); p. 350-360.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Normas colombianas para la presentación de trabajos de investigación. 5° actualización. Santa Fe de Bogotá: ICONTEC, 2.004. 147 p.

IZQUIERDO, Gonzalo. Las actitudes de los trabajadores del Banco de Reservas del Perú. 1983.

KEITH, Davis y NEWSTROM, John. Comportamiento Humano en el Trabajo. 11 ed. México: Mc Graw-Hill, 2002. 658 p.

LERMA GONZÁLEZ, Héctor. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN: Propuesta, Anteproyecto y Proyecto. Bogotá: ECOE Editores, 2002. 122 p.

LOCKE, E. A. The Nature and Causes of Job Satisfaction. En : Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Chicago. (1976); p. 1331.

MÁRQUEZ PÉREZ, Mónica. Satisfacción laboral. [http://www.emagister.com/f\\_artic.cfm?next\\_page=form&id\\_artic=815&ref=A\\_DESC\\_CATEG](http://www.emagister.com/f_artic.cfm?next_page=form&id_artic=815&ref=A_DESC_CATEG). 10 de enero de 2002.

MELIÁ, Josep L. CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL S20/23 J. L. MELIÁ y J. M. PEIRÓ. <http://www.uv.es/seguridadlaboral>. s.f.

Microsoft. Encarta. Biblioteca de Consulta, 2004. Diccionario.

OSTROFF, C. The Relationship between Satisfacción, Actitudes, and Performance: An Organizational Level Analysis. En: *Academy of Management Review*. (oct. 1994); p. 712-21.

PALMA, Sonia. Elaboración y validación de una escala de satisfacción laboral en trabajadores de lima metropolitana. 1999.

PEREZ, Harold y MONTALVO, Farud. La satisfacción laboral en la empresa Acosta Ingenieros Asociados. Santa Marta. 1999, 91 p. Trabajo de grado. (Administrador De Empresas). Universidad del Magdalena. Facultad Ciencias Económicas.

QUARSTEIN, V.A.; MCAFEE, R.B. y GLASSMAN, M. The situational occurrences theory of job satisfaction. En: *Human Relations*, Vol. 45, No. 8 (1992); p. 859-873.

REDONDO, Marlene y Bustamante Carlos. Diagnostico de la satisfacción en el trabajo en Van Hander's Asosiates. Santa Marta. 1996, 112 p. Trabajo de grado. (Administrador De Empresas). Universidad Cooperativa de Colombia. Facultad de ciencias administrativas, contables y comercio internacional.

Reglamento de Memoria o Trabajo de Grado de la Universidad del Magdalena. Norma que compila los acuerdos 003 del 7 julio y el 007 del 5 de noviembre de 1999 sobre memorias de grado. 20 p.

ROBBINS, Stephen. Comportamiento organizacional. 10 ed. México: Pearson Educación, 2004. p. 704.

RUSBULT. C. y LOWERY, D. When Bureaucrats Get the Blues. En: *Journal of Applied Psychology*. Vol. 15, No. 1. (1985); p. 83.

SARABÍA G., Anett y Yannin. Incidencia de los sistemas motivacionales en el rendimiento y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Extractora de "Aceites S.A." del municipio del Reten (Magdalena). Reten, 1999, p. 122. Trabajo de grado. (Administrador De Empresas). Universidad del Magdalena Facultad de Ciencias Económicas.

SCHULTZ, D. Psicología Industrial 3 ed. México: McGraw-Hill. 1998. p. 264.  
SPENCER, D. y STEERS, R. Performance as a Moderator of the Job Satisfaction-Turnover Relationship. En: Journal of Applied Psychology. (ago. 1991); p. 511-14.

STEEL, R. y RENTSCH, J. Influence of Cumulation Strategies on the Long-Range Prediction of Absenteeis. En: Academy of Management Journal. (dic. 1995); p. 1616-34.

TORNOW, W. y WILEY, J. Service Quality and Management Practices: A Look at Employee Attitudes, Customer Satisfaction, and Bottom-Line Consequences. En: Human Resource Planning, Vol. 4, No. 2 (1991); p. 105-16.  
WANOUS J. et al. Overall Job Satisfaction: How Good Are Single-Item Measures. En: Journal of Applied Psychology. (abr. 1997); p. 247-52.

VELAZQUEZ, Martha. La satisfacción laboral en la banca privada de Lima, Perú. 1982.

ZEITHAML, Valerie y BITNER, Mary. Marketing de Servicios. 2 ed. México: McGraw-Hill, 2002. p. 351-351.

## **ANEXOS**

**Anexo A. Listado General de los Trabajadores del Banco Conavi en Santa Marta.**

<b>Ítem</b>	<b>Cargo</b>	<b>Cantidad</b>
1	Gerente Regional	1
2	Gerentes de Oficinas	3
3	Jefe de Cartera	1
4	Directores de servicio al cliente	3
5	Asesor Interno	7
6	Asesores Comercial	1
7	Asesor Servicio	2
8	Secretaría gerencia	1
9	Centro de Canje	1
10	Auxiliar de Cartera	1
11	Cajeros	9
12	Recepcionista	1
13	Asistencia y Soporte Técnico	2
14	Vigilantes	3
15	Aseo y Cafetería	3
<b>Total Trabajadores</b>		<b>39</b>

## Anexo B. Listado De Oficinas y Trabajadores del Banco Conavi en Santa Marta.

### Oficina Gerencia General (Calle 13 Carrera 4ª Esquina, 2º Piso)

Ítems	Cargo	Cantidad
1	Gerente General	1
2	Secretaría de Gerencia	1
3	Asistente Comercial	1
4	Centro de Canje	1
5	Jefe de Cartera	1
6	Auxiliar de Cartera	1
7	Recepcionista	1
<b>Total Trabajadores</b>		<b>7</b>

### Oficina Plaza San Francisco (Calle 13 Carrera 4ª Esquina, 1 Piso)

Ítems	Cargo	Cantidad
1	Gerente Oficina	1
2	Director Servicio al Cliente	1
3	Asesores Comercial	4
4	Asesores Servicio al Cliente	1
5	Asesor Interno	1
6	Asistencia y Soporte Técnico	2
7	Cajeros	5
8	Vigilante	1
9	Aseo y Cafetería	1
<b>Total Trabajadores</b>		<b>17</b>

### Oficina Prado Plaza (Carrera 4ª # 26 – 40)

Ítems	Cargo	Cantidad
1	Gerente Oficina	1
2	Director Servicio al Cliente	1
3	Asesores Comercial	1
4	Asesores Servicio al Cliente	1
6	Cajeros	2
7	Vigilante	1
8	Aseo y Cafetería	1
<b>Total Trabajadores</b>		<b>8</b>

### Oficina Rodadero (Calle 6 # 1 – 27)

Ítems	Cargo	Cantidad
1	Gerente Oficina	1
2	Director Servicio al Cliente	1
3	Asesores Comercial	1
6	Cajeros	2
7	Vigilante	1
8	Aseo y Cafetería	1
<b>Total Trabajadores</b>		<b>7</b>



## ANEXO C. FORMATO DE ENCUESTA QUE SE APLICÓ A LOS EMPLEADOS DEL BANCO CONAVI EN SANTA MARTA.

UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ECONÓMICAS  
SANTA MARTA, MAGDALENA

*El siguiente cuestionario pertenece a un trabajo de grado, del Programa de Administración de Empresas de la Universidad del Magdalena y tiene como objetivo realizar un Diagnóstico de la satisfacción en el trabajo de los empleados del Banco Conavi en Santa Marta.*

*Su concepto sincero al contestar esta encuesta, que es anónima, es de vital importancia para el cumplimiento de éste objetivo por tal motivo los autores agradecen su valiosa colaboración.*

Habitualmente nuestro trabajo y los distintos aspectos del mismo, nos producen satisfacción o insatisfacción en algún grado. Califique de acuerdo con las siguientes alternativas el grado de satisfacción o insatisfacción que le producen los distintos aspectos de su trabajo:

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

**Que en la encuesta usted observará así:**

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

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

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

Un tercer caso se le puede presentar cuando la característica que le proponemos no está presente, ni pueda estar presente en su trabajo. Son características que no tienen relación alguna, ni pueden darse en su caso concreto. Entonces escoja la alternativa, "4 Indiferente". Tal caso podría darse por ejemplo, si le propusiéramos para calificar "tasa de producción que debe alcanzar": y su trabajo es por horario y de simple asesoría a clientes sin exigir jamás producción alguna.

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

1	Las satisfacciones que le produce su trabajo por si mismo.	<b>Insatisfecho</b> Muy 1 Bastante 2 Algo 3	<b>Indiferente</b> 4	<b>Satisfecho</b> Algo 5 Bastante 6 Muy 7
2	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca.	<b>Insatisfecho</b> Muy 1 Bastante 2 Algo 3	<b>Indiferente</b> 4	<b>Satisfecho</b> Algo 5 Bastante 6 Muy 7
3	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan.	<b>Insatisfecho</b> Muy 1 Bastante 2 Algo 3	<b>Indiferente</b> 4	<b>Satisfecho</b> Algo 5 Bastante 6 Muy 7
4	El salario que usted recibe.	<b>Insatisfecho</b> Muy 1 Bastante 2 Algo 3	<b>Indiferente</b> 4	<b>Satisfecho</b> Algo 5 Bastante 6 Muy 7
5	Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar.	<b>Insatisfecho</b> Muy 1 Bastante 2 Algo 3	<b>Indiferente</b> 4	<b>Satisfecho</b> Algo 5 Bastante 6 Muy 7
6	La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.	<b>Insatisfecho</b> Muy 1 Bastante 2 Algo 3	<b>Indiferente</b> 4	<b>Satisfecho</b> Algo 5 Bastante 6 Muy 7
7	El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.	<b>Insatisfecho</b> Muy 1 Bastante 2 Algo 3	<b>Indiferente</b> 4	<b>Satisfecho</b> Algo 5 Bastante 6 Muy 7
8	La iluminación de su lugar de trabajo.	<b>Insatisfecho</b> Muy 1 Bastante 2 Algo 3	<b>Indiferente</b> 4	<b>Satisfecho</b> Algo 5 Bastante 6 Muy 7
9	La ventilación de su lugar de trabajo.	<b>Insatisfecho</b> Muy 1 Bastante 2 Algo 3	<b>Indiferente</b> 4	<b>Satisfecho</b> Algo 5 Bastante 6 Muy 7
10	La temperatura de su local de trabajo.	<b>Insatisfecho</b> Muy 1 Bastante 2 Algo 3	<b>Indiferente</b> 4	<b>Satisfecho</b> Algo 5 Bastante 6 Muy 7
11	Las oportunidades de formación que le ofrece la empresa.	<b>Insatisfecho</b> Muy 1 Bastante 2 Algo 3	<b>Indiferente</b> 4	<b>Satisfecho</b> Algo 5 Bastante 6 Muy 7
12	Las oportunidades de promoción que tiene.	<b>Insatisfecho</b> Muy 1 Bastante 2 Algo 3	<b>Indiferente</b> 4	<b>Satisfecho</b> Algo 5 Bastante 6 Muy 7
13	Las relaciones personales con sus superiores.	<b>Insatisfecho</b> Muy 1 Bastante 2 Algo 3	<b>Indiferente</b> 4	<b>Satisfecho</b> Algo 5 Bastante 6 Muy 7
14	La supervisión que ejercen sobre usted.	<b>Insatisfecho</b> Muy 1 Bastante 2 Algo 3	<b>Indiferente</b> 4	<b>Satisfecho</b> Algo 5 Bastante 6 Muy 7
15	La proximidad y frecuencia con que es supervisado.	<b>Insatisfecho</b> Muy 1 Bastante 2 Algo 3	<b>Indiferente</b> 4	<b>Satisfecho</b> Algo 5 Bastante 6 Muy 7
16	La forma en que sus supervisores juzgan su tarea.	<b>Insatisfecho</b> Muy 1 Bastante 2 Algo 3	<b>Indiferente</b> 4	<b>Satisfecho</b> Algo 5 Bastante 6 Muy 7
17	La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su empresa.	<b>Insatisfecho</b> Muy 1 Bastante 2 Algo 3	<b>Indiferente</b> 4	<b>Satisfecho</b> Algo 5 Bastante 6 Muy 7

<b>18</b>	<b>El apoyo que recibe de sus superiores.</b>	<b>Insatisfecho</b> Muy 1 Bastante 2 Algo 3	<b>Indiferente</b> 4	<b>Satisfecho</b> Algo 5 Bastante 6 Muy 7
<b>19</b>	<b>La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo.</b>	<b>Insatisfecho</b> Muy 1 Bastante 2 Algo 3	<b>Indiferente</b> 4	<b>Satisfecho</b> Algo 5 Bastante 6 Muy 7
<b>20</b>	<b>Su participación en las decisiones de su departamento o sección.</b>	<b>Insatisfecho</b> Muy 1 Bastante 2 Algo 3	<b>Indiferente</b> 4	<b>Satisfecho</b> Algo 5 Bastante 6 Muy 7
<b>21</b>	<b>Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la empresa.</b>	<b>Insatisfecho</b> Muy 1 Bastante 2 Algo 3	<b>Indiferente</b> 4	<b>Satisfecho</b> Algo 5 Bastante 6 Muy 7
<b>22</b>	<b>El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.</b>	<b>Insatisfecho</b> Muy 1 Bastante 2 Algo 3	<b>Indiferente</b> 4	<b>Satisfecho</b> Algo 5 Bastante 6 Muy 7
<b>23</b>	<b>La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales.</b>	<b>Insatisfecho</b> Muy 1 Bastante 2 Algo 3	<b>Indiferente</b> 4	<b>Satisfecho</b> Algo 5 Bastante 6 Muy 7

## DATOS DESCRIPTIVOS.

**1.- Sexo:** 1. Varón. \_\_\_\_ 2. Mujer. \_\_\_\_

**2. Señale aquellos estudios de mayor nivel que usted llevo a completar:**

- |                               |  |
|-------------------------------|--|
| a) Ninguno. ____              | e) Técnica. ____                             |
| b) Sabe leer y escribir. ____ | f) Formación Profesional Primer Grado. ____  |
| c) Primarios. ____            | g) Formación Profesional Especializada. ____ |
| d) Bachiller. ____            | h) Formación en Maestría, Doctorado. ____    |

**3.- Situación laboral, tipo de contrato:**

- |  |   |
|--|---|
| a) Eventual por terminación de tarea. ____ | d) Contrato superior a dos años (definido) ____ |
| b) Contrato de seis meses o menos. ____    | e) Indefinido. ____                             |
| c) Contrato hasta un año. ____             | f) Otros _____                                  |

**4.- Indíquenos en cuál categorías jerárquicas se sitúa usted dentro de la empresa:**

- |                                |   |
|--------------------------------|---|
| a) Empleado o trabajador. ____ | d) Directivo o jefe de área. ____           |
| b) Supervisor. ____            | e) Alta dirección o dirección general. ____ |
| c) Mando intermedio. ____      | f) Otros _____                              |

**5.- ¿Cuál es su antigüedad en la empresa? Años \_\_\_\_\_ y Meses \_\_\_\_\_ (6).**

**Muchas gracias por su colaboración.**