

**Universidad Andina Simón Bolívar**

**Sede Ecuador**

**Área de Gestión**

Maestría en Gestión del Talento Humano

**El estrés laboral y su relación con la satisfacción laboral**

**Un estudio de caso en una empresa privada de investigación de mercados**

Rita Cecilia Vallejo Ron

Tutora: Carmen Marcela Olmedo Rodríguez

Quito, 2022



## **Cláusula de cesión de derecho de publicación**

Yo, Rita Cecilia Vallejo Ron, autora de la tesis intitulada “El estrés laboral y su relación con la satisfacción laboral: Un estudio de caso en una empresa privada de investigación de mercados”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magíster en Gestión del Talento Humano en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

09 de febrero de 2022

Firma: \_\_\_\_\_



## Resumen

El propósito de esta investigación fue determinar la influencia del estrés laboral sobre los niveles de satisfacción laboral de los colaboradores de una empresa privada dedicada a la investigación de mercados. Se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, lo cual permitió medir los niveles actuales de las dos variables de estudio mediante la aplicación de dos cuestionarios: el “Cuestionario de Estrés Laboral de la OIT-OMS” y el “Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/30” de Melilá y Peiró, a una población total de 64 colaboradores. Los resultados obtenidos del análisis señalan que el nivel de estrés laboral de la organización es bajo, sin embargo, factores como territorio organizacional, falta de cohesión y estructura organizacional inciden directamente en la presencia de estrés en los colaboradores. En cuanto a la satisfacción laboral, los hallazgos refieren que en general el grado de satisfacción laboral es alto, siendo la satisfacción intrínseca, el ambiente físico y las prestaciones las principales causas que afectan a esta variable. El análisis estadístico se desarrolló a través del programa DYANE y bajo las herramientas de tabulación cruzada y la prueba Chi-Cuadrado, mediante las cuales se logró determinar que no existe relación entre el estrés y la satisfacción laboral, es decir, las variables resultan independientes entre sí. Finalmente, se presenta un diagnóstico que abarca los principales hallazgos encontrados en la investigación, así como también una breve ruta de intervención que contiene ciertas medidas que aportan a la disminución del estrés laboral y al incremento de la satisfacción en el trabajo.

Palabras clave: estrés laboral, satisfacción laboral, relación, diagnóstico, organización



A Dios, por su infinito amor, bondad y guía a lo largo de toda mi vida.

A mi mamá, por su dedicación, amor y protección. Por ser mi motor y motivación en todo momento.

A mi papá, por su incondicionalidad y ayuda. Por ser mi mayor ejemplo de trabajo y perseverancia.

A mi novio y toda mi familia, por brindarme su cariño y apoyo constante.

A mi abuelita, por guiarme y cuidarme desde el cielo.



## **Agradecimientos**

Agradezco a principalmente a Dios, por su inigualable amor y protección, por guiar mis pasos y permitirme cumplir cada sueño.

Mi agradecimiento infinito a mis padres, por su amor, esfuerzo y apoyo incondicional en cada etapa de mi vida. Sin duda, representan mi fortaleza y bendición más grande.

Por su profesionalismo y constante guía en el proceso de elaboración del presente trabajo, mi gratitud y afecto a mi tutora, Mgtr. Marcela Olmedo.

Un sincero agradecimiento a la empresa donde se desarrolló la investigación, por la oportunidad, confianza y accesibilidad para completar satisfactoriamente el estudio.



## Tabla de contenidos

Figuras y tablas .....	13
Introducción.....	17
Capítulo primero: Marco teórico .....	21
1.    El estrés .....	21
1.1.  Estrés laboral .....	22
1.2.  Manifestaciones del estrés laboral.....	23
1.2.1. Síntomas físicos.....	23
1.2.2. Síntomas cognitivos e intelectuales.....	24
1.2.3. Síntomas emocionales .....	24
1.2.4. Síntomas conductuales .....	24
1.3.  Tipos de estrés laboral.....	25
1.4.  Causas de estrés laboral.....	28
1.4.1. Estresores individuales .....	28
1.4.2. Estresores extra-organizacionales .....	28
1.4.3. Estresores organizativos .....	29
1.5.  Consecuencias del estrés laboral .....	29
1.5.1. Consecuencias físicas .....	29
1.5.2. Consecuencias conductuales .....	29
1.5.3. Consecuencias cognitivas.....	30
1.5.4. Consecuencias sociales.....	30
1.5.5. Consecuencias para la empresa .....	30
2.    Satisfacción .....	31
2.1.  Satisfacción laboral .....	31
2.2.  Teorías de satisfacción laboral .....	32
2.3.  Fuentes de satisfacción en el trabajo .....	34
2.4.  Consecuencias y actitudes vinculadas con la satisfacción laboral .....	34
Capítulo segundo: Marco metodológico .....	37
1.    Contextualización de la organización.....	37
1.1.  Antecedentes .....	37
1.2.  Estructura organizacional .....	37
1.2.1. Funciones por área.....	37

2.	Metodología.....	38
2.1.	Diseño de la investigación.....	38
2.2.	Población.....	39
2.3.	Método.....	39
3.	Operacionalización de variables.....	40
4.	Instrumentos.....	40
4.1.	Cuestionario de estrés laboral de la OIT- OMS.....	40
4.1.1.	Confiabilidad del instrumento.....	41
4.2.	Cuestionario de satisfacción laboral S20/23.....	42
4.2.1.	Confiabilidad del instrumento.....	42
4.3.	Aplicación de instrumentos.....	43
Capítulo tercero: Análisis de resultados.....		45
1.	Evaluación del estrés laboral.....	45
1.1.	Análisis del nivel de estrés laboral.....	45
1.2.	Análisis de variables nominales.....	46
1.3.	Análisis de factores de estrés laboral.....	50
2.	Evaluación de la satisfacción laboral.....	67
2.1.	Análisis del nivel de satisfacción laboral.....	68
2.2.	Análisis de variables nominales.....	68
2.3.	Análisis de factores de satisfacción laboral.....	73
2.4.	Análisis de la relación entre el estrés y la satisfacción laboral.....	88
Capítulo cuarto: Diagnóstico del estrés y la satisfacción laboral.....		91
Conclusiones y recomendaciones.....		95
Obras citadas.....		99
Anexos.....		105
Anexo 1: Cuestionario de Satisfacción laboral S20/30.....		105
Anexo 2: Cuestionario de Satisfacción laboral S20/30.....		114
Anexo 3: Tabulación cruzada.....		122

## Figuras y tablas

Figura 1. Jerarquía original de Maslow .....	33
Figura 2. Nivel de estrés laboral.....	45
Figura 3. Nivel de estrés por edad .....	46
Figura 4. Nivel de estrés por género.....	47
Figura 5. Nivel de estrés por estado civil. ....	47
Figura 6. Nivel de estrés por formación académica. ....	48
Figura 7. Nivel de estrés por área de trabajo. ....	48
Figura 8. Nivel de estrés por ciudad. ....	49
Figura 9. Nivel de estrés por tiempo de servicio. ....	50
Figura 10. Mi equipo no respalda mis metas profesionales. ....	51
Figura 11. Mi equipo no me brinda protección en relación con injustas demandas de trabajo que me hacen los jefes.....	51
Figura 12. Mi equipo no me brinda ayuda técnica cuando es necesario. ....	52
Figura 13. No soy parte de un grupo de trabajo que mantenga una colaboración estrecha. ....	53
Figura 14. Mi equipo no disfruta de estatus o prestigio dentro de la organización.....	53
Figura 15. Mi equipo de trabajo se encuentra desorganizado. ....	54
Figura 16. Mi equipo de trabajo me presiona demasiado.....	54
Figura 17. Mi jefe inmediato no da la cara por mí ante las Jefaturas superiores. ....	55
Figura 18. Mi jefe inmediato no me respeta.....	56
Figura 19. Mi jefe inmediato no se preocupa de mi bienestar personal. ....	57
Figura 20. Mi jefe inmediato no tiene confianza en el desempeño de mi trabajo. ....	57
Figura 21. No estoy en condiciones de controlar las actividades de mi área de trabajo. ....	58
Figura 22. No se tiene derecho a un espacio privado de trabajo. ....	59
Figura 23. Me siento incómodo al trabajar con miembros de otras áreas o unidades de trabajo.....	59
Figura 24. El equipo tecnológico disponible para llevar a cabo el trabajo a tiempo es limitado.....	60
Figura 25. No se dispone de conocimiento técnico para seguir siendo competitivo.....	61
Figura 26. No se cuenta con la tecnología para hacer un trabajo de importancia. ....	61
Figura 27. Rendir informes a superiores o subordinados me hace sentir presionado. ...	62

Figura 28. Una persona a mi nivel dentro de la organización tiene poco control sobre el trabajo. ....	63
Figura 29. La estructura formal tiene demasiado papeleo.....	63
Figura 30. La cadena de mando no se respeta. ....	64
Figura 31. Las personas no comprenden la misión y metas de la organización.....	65
Figura 32. La estrategia de la organización no es bien comprendida.....	65
Figura 33. Las políticas generales iniciadas por la gerencia impiden el buen desempeño. .....	66
Figura 34. La organización carece de dirección y objetivos. ....	67
Figura 35. Nivel de satisfacción laboral. ....	68
Figura 36. Nivel de satisfacción laboral por edad. ....	68
Figura 37. Nivel de satisfacción laboral por género.....	69
Figura 38. Nivel de satisfacción laboral por estado civil. ....	70
Figura 39. Nivel de satisfacción laboral por formación académica. ....	70
Figura 40. Nivel de satisfacción laboral por área de trabajo. ....	71
Figura 41. Nivel de satisfacción laboral por ciudad. ....	72
Figura 42. Nivel de satisfacción laboral por tiempo de servicio. ....	72
Figura 43. Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo.....	74
Figura 44. Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca. ....	74
Figura 45. Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacerlas cosas que le gustan. ....	75
Figura 46. Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar.....	75
Figura 47. La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo. ....	76
Figura 48. El entorno físico y el espacio que dispone en su lugar de trabajo.....	77
Figura 49. La iluminación de su lugar de trabajo. ....	78
Figura 50. La ventilación de su lugar de trabajo. ....	78
Figura 51. La temperatura de su lugar de trabajo. ....	79
Figura 52. El salario que usted recibe.....	80
Figura 53. Las oportunidades de formación que le ofrece la empresa. ....	80
Figura 54. Las oportunidades de promoción que tiene.....	81
Figura 55. El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.....	82
Figura 56. La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales. .....	82

Figura 57. Las relaciones personales con sus superiores.....	83
Figura 58. La supervisión que ejercen sobre usted.....	83
Figura 59. La proximidad y frecuencia con que es supervisado. ....	84
Figura 60. La forma en que sus supervisores juzgan su tarea. ....	85
Figura 61. La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su empresa. ....	85
Figura 62. El apoyo que recibe de sus superiores.....	86
Figura 63. La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo. .	87
Figura 64. Su participación en las decisiones de su departamento o sección.....	87
Figura 65. Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la empresa. .....	88
Tabla 1 Modelos sobre el estrés laboral .....	25
Tabla 2 Teorías de satisfacción laboral .....	33
Tabla 3 Fuentes de satisfacción laboral .....	34
Tabla 4 Consecuencias de satisfacción laboral.....	35
Tabla 5 Operacionalización de variables .....	40
Tabla 6 Descripción del estrés y satisfacción laboral.....	92
Tabla 7 Ruta de intervención.....	94



## Introducción

A medida que los años han transcurrido, el ambiente laboral ha sufrido diferentes procesos de cambio que han afectado de distinta manera a las personas en sus puestos de trabajo. Conforme pasa el tiempo, las diferentes exigencias, el ritmo de trabajo y el entorno en el que se desenvuelven los trabajadores han influido en su situación física, emocional y cognitiva, dando como resultado reacciones relacionadas con el estrés laboral.

Gutierrez y Ángeles (2012, 102) definen al estrés laboral como un conjunto de respuestas que un colaborador experimenta ante las exigencias de su entorno de trabajo, mismas que provocan efectos en su salud a nivel fisiológico, emocional, psicológico y conductual y que a su vez esto repercute en la organización.

El estrés laboral puede resultar una amenaza para las organizaciones, en cuanto a su funcionamiento y sus resultados; los trabajadores afectados pueden generar un elevado nivel de ausentismo, aumento en la rotación, incremento de desmotivación y sobretodo un deterioro en el rendimiento del personal, lo que afecta directamente a la productividad de las compañías (OIT 2016, 8).

Bajo lo anteriormente citado, se puede notar que el estrés abarca ciertas reacciones de los individuos ante contextos de exigencia y situaciones demandantes experimentadas durante la ejecución de su trabajo. Al no lograr controlar o responder adecuadamente ante estas situaciones se presenta ciertos niveles de estrés laboral, lo que puede ocasionar efectos negativos tanto para la salud y bienestar del trabajador, como para los resultados que espera conseguir la organización.

Una de las vías para contrarrestar esta variable resulta ser la satisfacción laboral, misma que es definida por Caballero (2002, 6) como el conjunto de actitudes que las personas tienen frente a su entorno de trabajo, esta influye en el estado de ánimo y situación emocional de la persona, creando perspectivas positivas o negativas en el trabajo.

Evidentemente, la satisfacción laboral implica el desarrollo de una evaluación constante por parte de los trabajadores sobre su entorno laboral, dando lugar a que esto influya sobre sus pensamientos, sentimientos, conductas y por ende sobre su actitud, la cual resulta un elemento fundamental para el personal, ya que de su nivel de conformidad dependerá en gran parte la calidad de trabajo que realicen. De esta manera, se puede

considerar una variable importante en las empresas, puesto que está asociada al desempeño y a los resultados que alcanzan las organizaciones a través de uno de sus actores clave: los colaboradores.

Los diferentes cambios o modificaciones presentadas en el entorno laboral de una organización pueden afectar tanto al estrés como a la satisfacción laboral del personal, razón por la cual, mantener un monitoreo constante sobre los mismos permitirá accionar de manera oportuna en pro del personal y de la compañía.

En este contexto, la empresa en estudio presentó diferentes cambios en su funcionamiento habitual, dando lugar a la presencia de ciertas quejas y disgustos por parte del personal en cuanto a las modificaciones de su entorno laboral: horarios, objetivos por cumplir, nuevos espacios físicos de trabajo. Esto sumado al incremento de la tasa de asistencia médica de los trabajadores, quienes han presentado de manera frecuente síntomas y dolencias relacionados al estrés, ha dado lugar a que la compañía sienta cierta preocupación por el estado de su personal en cuanto a su situación con las condiciones laborales actuales.

Ante los antecedentes mencionados, nace la necesidad de investigar ¿cómo se relaciona el estrés y la satisfacción laboral en los trabajadores de una empresa privada de investigación de mercados durante el primer semestre del año 2021? Por tanto, la finalidad de la presente investigación es determinar la relación que existe entre el estrés y la satisfacción laboral de los colaboradores de una empresa privada de investigación de mercados a través de la aplicación de instrumentos cuantitativos para diagnosticar la situación de la compañía durante el primer semestre del año 2021.

Derivados del objetivo general se generan tres objetivos específicos claramente definidos y que corresponden al sustento teórico, definición del marco metodológico, y diagnóstico de la situación de la empresa en cuanto al estrés y satisfacción laboral; declarados textualmente de la siguiente manera: analizar desde la teoría la presencia del estrés laboral y la satisfacción laboral dentro de las organizaciones, diagnosticar los niveles de estrés y satisfacción laboral existente en el personal de la institución y determinar el grado de correlación que existe entre el estrés laboral y la satisfacción laboral mediante un análisis estadístico.

Cabe mencionar que en el plan de tesis se consideró como parte de la investigación a la modalidad de teletrabajo, misma que no pudo ser desarrollada ya que fue suspendida por instrucción expresa de gerencia en el tiempo de aplicación de los instrumentos, por consiguiente, los mismos fueron ejecutados en forma presencial.

La descripción del presente trabajo está dividida en capítulos, los cuales se exponen a lo largo de la investigación; en el primer capítulo se analiza a nivel teórico los aspectos más relevantes de las dos variables de estudio: el estrés y la satisfacción laboral. Con respecto al estrés laboral, se exponen los principales síntomas, tipos, causas y consecuencias. En relación a la satisfacción laboral, se presentan teorías, fuentes y actitudes de satisfacción laboral y las consecuencias que traen consigo.

En el capítulo segundo se detalla información sobre el giro del negocio y la estructura organizacional de la empresa, así como también la metodología que se utilizará en la investigación, siendo esta un estudio de caso de corte cuantitativo. Se presenta la operacionalización de variables, instrumentos a utilizar con su respectivo sustento de confiabilidad (“Cuestionario de Estrés Laboral de la OIT-OMS” y “Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/30” de Melilá y Peiró) y la forma de aplicación de los mismos.

El capítulo tercero presenta el análisis e interpretación de los resultados obtenidos a través de la aplicación de los cuestionarios. Con esta información, se desarrolla un análisis estadístico correlacional de Chi-cuadrado con la finalidad de determinar la relación entre las variables.

El capítulo cuarto contiene un diagnóstico de los niveles de estrés y satisfacción laboral, así como también una posible ruta de intervención que identifica los principales factores con oportunidades de mejora tanto para el estrés como para la satisfacción laboral.

Finalmente, se presentan las conclusiones de la investigación conjuntamente con ciertas recomendaciones que permitan mejorar las condiciones de trabajo en relación al bienestar de los colaboradores de la compañía.



## Capítulo primero

### Marco teórico

#### 1. El estrés

Durante varios años, distintos autores han propuesto algunas definiciones sobre el estrés. Este término deriva del griego “stringere”, que significa provocar tensión, angustia o impotencia, producto de alguna situación o sentimiento de peligro (Stora 1991, 27).

Hans Selye en 1936, refirió la existencia de un síndrome general ante estímulos nocivos como respuesta a una serie de respuestas fisiológicas y conductuales en animales de laboratorio que hoy por hoy es conocido bajo el nombre de “estrés”. Este término dentro de las ciencias de la salud es una respuesta de factores fisiológicos y conductuales que se producen cuando se enfrenta una situación de reto o desafío. Todo lo expuesto se debe a estímulos que los desencadenan y se les conoce como estresores o estímulos estresantes (Cueto 2020, 16).

Padecer estrés significa estar preocupado o amenazado por la vida. Dentro de las amenazas se pueden mencionar: la violencia familiar o en la comunidad, enfermedad, falta de escuela, problemas para sostener a la familia, desplazamiento del hogar, discusiones con la familia, incertidumbre sobre el futuro, problemas laborales (Organización Mundial de la Salud 2020, 13).

A partir de este concepto, se puede indicar que, el estrés puede provocar que un individuo experimente un conjunto de reacciones particulares al encontrarse frente una situación de tensión nerviosa; este tipo de reacciones pueden producirse en cualquier momento, afecta de manera directa a la persona e influye de manera indirecta a quienes comparten el día a día (hogar, trabajo, sociedad).

El impacto que puede llegar a causar el estrés se encuentra en la afectación de la calidad de vida de la persona (salud física, salud emocional), deterioro de la productividad, desempeño, servicio al cliente, innovación; en general, prosperidad económica (Williams y Cooper 2004, 16).

Las personas pueden padecer diferentes tipos de estrés; por un lado, quienes han experimentado el estrés negativo o “distress” han deteriorado su salud y bienestar; aunque en condiciones particulares, por determinadas circunstancias han llegado a tener

consecuencias beneficiosas; en cuyo caso se habla del estrés positivo o “eustress” (Vidal 2019, 37).

Se puede decir, por lo tanto, que las manifestaciones del estrés se pueden reflejar en síntomas físicos, cognitivos e intelectuales, emocionales y conductuales. Todos estos síntomas sumados a las demandas psicosociales a las que enfrentan las personas pueden generar consecuencias fisiológicas, cognitivas y motoras sobre su estado de salud.

### **1.1. Estrés laboral**

La Organización Mundial de la Salud, menciona que el estrés laboral es la reacción que una persona puede experimentar ante ciertas presiones o exigencias del trabajo, mismas que pueden poner a prueba su capacidad para afrontarlas (Leka, Griffiths, y Cox 2004, 3).

Por su parte, la Organización Internacional del Trabajo al referirse del estrés laboral señala que:

El estrés relacionado con el trabajo está determinado por la organización del trabajo, el diseño del trabajo y las relaciones laborales, y tiene lugar cuando las exigencias del trabajo no se corresponden o exceden de las capacidades, recursos o necesidades del trabajador o cuando el conocimiento y las habilidades de un trabajador o de un grupo para enfrentar dichas exigencias no coinciden con las expectativas de la cultura organizativa de una empresa. (OIT 2016, 62)

Así también, el estrés laboral es considerado como una realidad que los trabajadores pueden sufrir en mayor o menor medida, la vulnerabilidad de padecerlo dependerá de la personalidad y del tipo de trabajo que se debe desempeñar (Fuertes 2016, 50).

La tipología de estrés estudiada por Selye (1964 citado en Ramos 2018, 47) señala que el estrés laboral puede ocasionar ciertas afectaciones físicas o mentales en el trabajador, pero a su vez es necesario en un nivel adecuado, ya que esto permite generar cierta estimulación para que los individuos asuman retos, alcancen objetivos y mejoren ciertas habilidades; por el contrario, su ausencia total, resulta en una incompatibilidad con la vida de una persona.

Finalmente, la Comisión Europea define al estrés laboral como “un patrón de reacciones emocionales, cognitivas, fisiológicas y de comportamiento a ciertos aspectos adversos o nocivos del contenido del trabajo, organización del trabajo y el medio

ambiente de trabajo. Es un estado que se caracteriza por altos niveles de excitación y de respuesta y la frecuente sensación de no poder afrontarlos” (Moreno y Báez 2010, 22).

De acuerdo con las definiciones antes expuestas, se puede decir que el estrés laboral se constituye como una respuesta a las reacciones que tiene un trabajador ante situaciones difíciles o de alta exigencia en el puesto de trabajo. La percepción que cada colaborador puede tener acerca de una situación incide en mayor o menor intensidad dependiendo de la personalidad o de la percepción de cada persona. Cuando a un individuo se le dificulta responder ante estos escenarios demandantes puede experimentar niveles de estrés, los cuales pueden afectar tanto a su salud física como mental y esto a su vez puede repercutir en su desempeño dentro de la organización.

De esta manera, el estrés laboral se ha convertido en un problema que necesita ser investigado y abordado con el fin de identificar los ámbitos de mejora en las organizaciones. Por tanto, en el presente capítulo se analizará los aspectos más relevantes del estrés laboral.

## **1.2. Manifestaciones del estrés laboral**

Las manifestaciones del estrés laboral se presentan a nivel físico, emocional y conductual; donde el ausentismo, afectaciones en el ambiente laboral y el desempeño de funciones determinadas pueden verse involucradas. Cuando los síntomas de estrés son altos y no son tratados a tiempo y de manera responsable pueden repercutir en gran medida a la salud de los trabajadores y al desarrollo de la organización.

### **1.2.1. Síntomas físicos**

Dentro de algunos de los síntomas físicos que genera el estrés se puede citar la disminución de las defensas del organismo, alteración en la coagulación de la sangre, alteración de la capacidad respiratoria (Azcuénaga 2011, 108).

El estrés también contribuye a que se produzcan sudoración, tensión muscular, palpitaciones, taquicardia, temblor, vómitos, mareos, úlceras, hiperactividad, dolores de cabeza, fatiga, dolores de cuello, respiración agitada, insomnio, problemas en la piel, herpes labial, escurrimiento nasal, garganta irritada, úlceras, entre otros (Clayton 2013, 18).

Diversos estudios indican que en casos extremos se presenta la existencia de una relación entre el estrés y algunas enfermedades somáticas como hipertensión arterial,

colon irritable, diabetes mellitus, aterosclerosis, alteraciones del sistema inmune, cáncer, entre otros (Vidal 2019, 25).

Como lo muestran estos autores, se puede decir que el estrés puede afectar directamente a la salud del personal y se puede transformar en un problema crónico en el caso de no ser tratado a tiempo. Todo síntoma físico es indispensable que sea validado bajo un diagnóstico médico que valide sus causas y dé un tratamiento adecuado, ya sea por la presencia de niveles de estrés laboral o de otras posibles enfermedades.

### **1.2.2. Síntomas cognitivos e intelectuales**

Cuando las personas se encuentran expuestas a estrés laboral sufren alteraciones a nivel cognitivo e intelectual. Entre los principales síntomas están: preocupación, temor a la pérdida de control, tener pensamientos negativos sobre uno mismo, sobre actuación ante los otros, miedo al fracaso, ser demasiado exigentes y críticos consigo mismos, tener dificultad para pensar-estudiar o concentrarse y tomar decisiones. Otros síntomas incluyen la incapacidad para procesar información, dificultades para poner atención, para decidir, aprender cosas nuevas y memorizar, inseguridad (Clayton 2013, 18).

Se aprecia que, las alteraciones en el pensamiento o ideas que puede tener una persona pueden afectar de gran manera a su bienestar psicológico y emocional, lo cual, si se prolonga en el tiempo, puede llegar a producir desórdenes mentales, que traigan consigo problemas de salud.

### **1.2.3. Síntomas emocionales**

Una de las señales más comunes en cuanto al estrés laboral son los trastornos en el carácter o temperamento de la persona. Se presentan síntomas como el retraimiento, nerviosismo, sentimientos de culpabilidad, tristeza-depresión, preocupación, estima baja, amenaza, ineptitud, llanto e irritabilidad. Estos síntomas evitan que las personas se relajen con facilidad, los niveles de angustia aumentan y la salud del individuo puede llegar a verse comprometida (Clayton 2013, 17).

### **1.2.4. Síntomas conductuales**

A nivel conductual, las personas que padecen estrés pueden dedicar mucho de su tiempo a las tareas laborales, dando como resultado que este sobreesfuerzo minimice el espacio para el cuidado en general de sí mismo e incluso de su entorno social. Todo esto

puede conllevar a sufrir desórdenes físicos que alteran los comportamientos normales de las personas (Clayton 2013, 18).

Como síntomas conductuales, se detalla los siguientes: comer en exceso, dificultad para conciliar el sueño, problemas para realizar tareas simples, agotamiento físico, olvidarse de las cosas, desórdenes mentales, comportamientos agresivos y antisociales, irritabilidad, incremento del consumo de tabaco, alcohol y otras drogas; cuando la exposición llega a ser intensa (repetición frecuente y prolongada) pueden producir problemas respiratorios, cardiovasculares, parálisis, accidentes e incluso suicidios (Azcúenaga 2011, 107).

### 1.3. Tipos de estrés laboral

El estrés laboral cuenta con diferentes modelos explicativos; mismos que se han generado a lo largo de la historia de su estudio. Los abordajes que realizan contemplan variables centradas en factores externos (estímulos desencadenantes) y en la interacción entre los estresores y la respuesta del estrés (Félix, García y Mercado 2018, 35).

En la tabla 1 se presenta un resumen de los modelos de estrés laboral centrada en estas dos variables.

Tabla 1  
**Modelos sobre el estrés laboral**

Enfoque	Modelo	Descripción
Factores externos (estímulos desencadenantes)	Investigadores Ivancevich y Matteson (1989)	Es considerado como un modelo instructivo de estrés ocupacional. Plantea que el estrés está delimitado por las características individuales del trabajador, y que su respuesta adaptativa estará mediada por las características individuales y por la acción de una situación o evento externo. Plantea que cada persona tiene demandas especiales tanto físicas como psicológicas, generando con ello diferentes conductas en relación a las demandas externas.
	Karasek y de Karasek y Theorel	Describe que el equilibrio entre la demanda y el nivel de control del estímulo produce un cierto grado de estrés en un momento determinado. Mencionan que es necesario que el individuo posterior a una situación de estrés debe pasar por un proceso de recuperación. De no tener este periodo de descanso y mantener largos periodos de estrés continuado puede llevar a que este se acumule y llegue a un estrés crónico.
Interacción entre los estresores y la respuesta del estrés	Desequilibrio esfuerzo – recompensa, el cual según Cervantes y Rico (2008)	Habla de la importancia del trabajo remunerado, el esfuerzo físico y psicológico, así como la recompensa. Este modelo plantea como el no contar con reciprocidad entre costos y ganancias, provoca emociones y reacciones de estrés relacionadas a esta ausencia.
	Modelo Transaccional del	Es considerado un modelo cognitivo sobre el estrés y el afrontamiento que ha ejercido una notable influencia, debido a que este modelo estudia las divergencias entre

	Estrés de Lazarus y Folkman (1984)	la perspectiva de la persona y el entorno, así como el desequilibrio ocasionado, principalmente, por estresores que tienden a influir interactivamente con la persona.
	Ostermann y Gutiérrez (2000)	Plantean un modelo sobre salud laboral denominado Self, Work, Social, el cual aborda al estrés como el inter-juego entre estos tres factores. Explica la premisa de que la tolerancia o el nivel de estrés no solo se afectan por estresores en el trabajo sino también por los personales y sociales.

Fuente: Modelos de estrés laboral, por Félix, García y Mercado (2018, 38)

Elaboración propia

Osorio y Cárdenas (2017, 86) detalla que los modelos de estrés más nombrados son el modelo de demandas control de Karasek (1979), y el modelo de desequilibrio-esfuerzo-recompensa de Siegrist (2004); estos modelos describen que el estrés se genera cuando existe un sobreesfuerzo del trabajador y hay pocas recompensas. Plantean también al modelo transaccional del Lazarus y Folkman, que, aunque es solo un modelo de estrés, analiza en términos de valoración cognitiva.

Además, resulta interesante conocer los tipos de estresores de acuerdo con otros autores conforme se describe a continuación.

Para Bustos (2016, 32) los tipos de estrés se pueden clasificar según su duración:

- Estrés agudo: se genera cuando los colaboradores atraviesan situaciones complicadas en un tiempo determinado, las cuales afectan emocionalmente o ponen en riesgo su estadía en la compañía como: llamados de atención bruscos, ofensas verbales, físicas o despidos.
- Estrés crónico: se presenta cuando el individuo experimenta constantemente situaciones de agobio y tensión en su ámbito laboral como: mal ambiente de trabajo, tareas repetitivas, sobrecarga laboral, entre otras.

El estrés también se puede dividir en:

- Estrés físico: se produce a través de afectaciones en la salud, mismas que pueden causar enfermedades o traumas en el cuerpo humano.
- Estrés mental: se produce mediante la aparición de angustias, ansiedad, pensamientos negativos, desgaste emocional; todo esto puede afectar posteriormente de manera física al individuo (Fernández y Vásquez 2013 citado en Reza 2018, 16).

El ES Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (2015, 59) señala que los tipos de estrés se pueden dividir por el efecto producido en la persona:

- Positivo o eustrés: se presenta cuando una persona al estar sometido a estrés sufre un impulso motivacional interno que lo lleva a un mayor nivel de eficiencia. Por lo general el organismo responde de manera positiva, favorece la productividad con un alto desempeño y capacidad del trabajador. Genera una respuesta adaptativa y/o estimulante que contribuye al bienestar general de la persona.
- Negativo o distrés: disminuye la capacidad y productividad de la persona, ya que al ser un estrés negativo; este es dañino, pues afecta la salud física y mental del trabajador. Tiene repercusiones significativas puesto que causa desgaste psicológico, emocional llegando a deteriorar la salud de los trabajadores.

Por su parte, Campos (2006 citado en Zuñiga 2019, 119) indica que el estrés se puede clasificar en:

- Estresores del ambiente físico: intervienen factores como la iluminación, ruido, temperatura, ambiente contaminado, entre otros.
- Estresores de la tarea: los niveles de estrés se pueden producir por las características de las funciones o tareas que un trabajador realiza, la carga mental, perspectiva y expectativa que estas generan, cuan favorables resulten para el individuo y el control que se tenga sobre las mismas.
- Estresores de la organización: se presenta cuando la compañía puede interferir de cierta manera en los niveles de estrés del trabajador, esto se puede dar cuando la jornada de trabajo es demasiado extensa, la promoción y desarrollo organizacional es mínima, conflicto y ambigüedad del rol.

Después de revisar las diversas clasificaciones del estrés según los autores, se puede considerar que los tipos de estrés laboral se presentan acorde con los factores a los cuales un individuo se ve expuesto en su trabajo y de la perspectiva que tenga sobre los mismos. Adicionalmente, se puede mencionar que el estrés no es siempre es perjudicial ya que se puede sacar provecho cuando este es positivo; y lo contrario sucede cuando este es negativo, ya que el mismo depende de la intensidad, permanencia y forma en que lo afronta el individuo.

Además de la clasificación del estrés es importante conocer cuáles son los motivos por los cuales se pueden ocasionar, mismos que se mencionarán a continuación.

#### **1.4. Causas de estrés laboral**

Al hablar de estrés, cuando se rebasan ciertos límites que el individuo pueda manejar es cuando hablamos de un estrés malo, el cual podría provocar enfermedades o incapacidades en el trabajador para desempeñarse correctamente.

El estrés laboral se origina a raíz del trabajo de un individuo; ya sea por el medio ambiente que lo rodea, el clima organizacional del que forma parte o cambios en la estructura de la empresa que podría presentarse. Así, la principal causa del estrés proviene a partir de la forma de percibir y valorar cada situación, que por lo regular depende de las características personales (diferencias individuales), frente a las exigencias que cada tarea exige. Se menciona que los estresores de un entorno laboral se dividen en tres niveles de análisis: individuales, extra-organizacionales y los organizativos (Félix, García y Mercado 2018, 35).

##### **1.4.1. Estresores individuales**

Estos factores tienen que ver con los aspectos personales de cada sujeto (físicas, emocionales y conductuales) que influyen en el desarrollo de estrés, como los cognitivos, conductuales y demográficos (Félix, García y Mercado 2018, 34).

Pardo y Garzón (2021, 13) consideran que los estresores individuales constituyen las opiniones que influyen en la interpretación subjetiva de las creencias y valores, tipos de personalidad, puntos de control, habilidades, tolerancia a la ambigüedad, autoconfianza, entre otros. Se relaciona con la demografía de la persona como la edad, género, presión y desaprobación; la cognición / emoción en la que se destaca la tolerancia a la ambigüedad, situación de demanda, autoestima; comportamiento en la educación, ocupación, estado de salud, total de horas de trabajo, entre otros.

##### **1.4.2. Estresores extra-organizacionales**

Los factores extra organizacionales, tienen que ver con la familia, sociedad, medios de comunicación, política, económicos, de interés para la persona (Félix, García y Mercado 2018, 35).

Dentro de estos estresores que afectan a las personas se incluye factores como el político, económico, social y familiar destacándose situaciones como la guerra, terrorismo, el hambre, el calentamiento global, los inconvenientes en la educación, la salud, la exclusión, las crisis financieras y sociales, la corrupción, la violación de los derechos humanos entre otros (Pardo y Garzón 2021, 13).

### **1.4.3. Estresores organizativos**

Los estresores organizativos corresponden a lo relacionado con el entorno laboral, llegando a clasificarse en cuatro agentes estresores como son: estresores del ambiente físico (luz, ruido, vibraciones, confort térmico, entre otros), de nivel individual (sobre carga de trabajo, estimulación, conflicto de rol, entre otros), de nivel grupal (Falta de cohesión de grupo, conflictos inter e intra-grupales, etc) y organizativo (clima laboral, estilo gerencial, tecnología) (Félix, García y Mercado 2018, 35).

Adicionalmente a la clasificación anterior existen otros factores organizacionales vinculados al estrés laboral que se puede describir en la estructura organizativa (burocrática, horizontal y en red). En la organización del trabajo se encuentran: las vinculadas a la tarea (work overload, low task control), al rol laboral ambiguo, sobrecarga de trabajo, jornada de trabajo, ritmo de trabajo e inseguridad laboral; las vinculadas a demandas interpersonales (*teams vs harassment and incivility*), al grupo de trabajo, cohesión de grupo, apoyo del grupo, conflictos dentro y entre el grupo, alianzas y encubrimientos (Arciniega 2012, 618).

## **1.5. Consecuencias del estrés laboral**

Las consecuencias del estrés pueden llegar marcar la vida de una persona; es así como, dentro de las principales consecuencias asociadas al estrés laboral se puede citar:

### **1.5.1. Consecuencias físicas**

Los individuos pueden padecer insomnio, sistema cardiovascular anormal, presencia de hipertensión y diabetes, problemas de tiroides y digestivos, sintomatología de enfermedades dermatológicas, trastornos respiratorios e inmunológicos, afectaciones en el sistema nervioso, así como dolores de cabeza y cefaleas tensionales (Olascoaga y Pinedo 2020, 46).

### **1.5.2. Consecuencias conductuales**

Las personas que presentan estrés laboral tienen una serie de alteraciones conductuales, entre las cuales se citan; dificultad para hablar como el tartamudeo, tener la voz entrecortada, ser impreciso en la comunicación. Es posible que surjan explosiones emocionales y conductas impulsivas; llegando incluso a alteraciones del apetito y que se inicie o aumente el consumo de alcohol y otras drogas (Fernández 2010, 98).

### **1.5.3. Consecuencias cognitivas**

Como consecuencias cognitivas del estrés se encuentran los problemas de memoria y que corresponde a olvidos selectivos de información relacionada con el ámbito laboral. Existe dificultad para centrar la atención en temas laborales, pues existe problemas de concentración y un decremento en la capacidad para realizar varias tareas a la vez (Olascoaga y Pinedo 2020, 46).

### **1.5.4. Consecuencias sociales**

Fernández (2010, 100) sostiene que cuando el trabajador dedica mucho tiempo a su trabajo, por lo general se descuida a sí mismo y por ende descuida a su entorno social y familiar. La falta de atención y la disminución de comunicación y tiempo dedicado a la familia puede generar fracciones sentimentales importantes que conlleven a problemas mayores como desvinculaciones afectivas o separaciones con los familiares más cercanos.

Así mismo, a nivel social las relaciones interpersonales con amigos, colegas o compañeros de trabajo pueden dificultarse, ocasionando que el trabajador no cuente con un equipo laboral que le brinde apoyo o soporte ante una situación determinada.

### **1.5.5. Consecuencias para la empresa**

La presencia de estrés laboral en los trabajadores puede ocasionar efectos negativos para las empresas tanto a nivel económico como social. Se pueden llegar a materializar los costes directos (tratamientos de enfermedades, accidentes laborales, costes de la IT) y los costes indirectos (decrecimiento de la productividad, disminución del rendimiento del personal y por ende de la compañía). Los niveles de estrés laboral no tratados oportunamente pueden generar: ausentismo y rotación constante, mal ambiente de trabajo, desmotivación en el personal, quejas por parte de los clientes externos, entre otros (Comisión Ejecutiva Confederal de la UGT 2006, 27).

El estrés laboral puede presentarse de distintas maneras en las organizaciones y los efectos que puede causar en las personas dependen de las características intrínsecas de las mismas. Este factor psicosocial al no ser tratado de manera adecuada puede causar problemas físicos, emocionales, conductuales y cognitivos, mismos que pueden generar una repercusión importante en el bienestar de los trabajadores.

En cuanto al ámbito laboral, la presencia de niveles significativos de estrés en los trabajadores repercute directamente a la compañía, puesto que puede provocar bajos

niveles de productividad, alta rotación, mal ambiente laboral y varias situaciones adicionales que generen reacciones negativas en el personal y por ende en la organización.

Por esta razón, es importante que exista una detección oportuna y un plan de acción eficaz que permita mitigar situaciones que vulneren las condiciones de trabajo para los colaboradores.

Una vez referenciada la primera variable de estudio como es el estrés, se teorizará la segunda que corresponde a la satisfacción laboral.

## **2. Satisfacción**

Las definiciones de satisfacción propuestas por varios autores durante la historia han contado con una serie de significados, mismos que han dependido de la necesidad o contexto en los cuales han sido estudiados.

La satisfacción puede ser entendida como el resultado de un proceso que comienza y finaliza en el individuo como tal, de tal manera que resulta un fenómeno subjetivo donde la interpretación de los resultados o situación depende netamente de él (Velandia, Ardón y Jara 2017, 141).

Otros investigadores, definen a la satisfacción como una respuesta de un juicio cognitivo que resulta emocional, mismo que tiene una influencia o atribución directamente positiva sobre el propósito o finalidad que tengan los individuos y por ende sobre la lealtad en su conducta (Alonso 2016, 82).

De acuerdo con los conceptos anteriormente mencionados, se puede decir que, la satisfacción corresponde al nivel de agrado que puede sentir un individuo con respecto a una situación o resultado determinado. El término puede interpretarse como subjetivo ya que se relaciona con la perspectiva que la situación pueda generar en la persona, de esto dependerá la forma de actuar o reaccionar del mismo.

### **2.1. Satisfacción laboral**

A lo largo de los años, algunos autores han contribuido con diferentes aportes sobre la satisfacción laboral. Una de las definiciones más aceptadas es la propuesta por Locke, quien lo conceptualiza como un estado emocional positivo que resulta de la percepción subjetiva de las experiencias que puede tener el trabajador en su ámbito laboral (Chiang y San Martín 2015, 160).

A nivel general, se identifica dos enfoques principales para la conceptualización de esta variable; por un lado, la satisfacción se puede relacionar con respuestas

emocionales y afectivas hacia el trabajo y, por otro lado, existen aportes que la vinculan con las actitudes y conductas laborales que pueden tener los colaboradores frente a su trabajo (Alonso 2008, 27).

Gutiérrez y Ángeles (2012, 63) indican que, dentro del ámbito laboral, la satisfacción corresponde al sentimiento de agrado que puede percibir un trabajador con respecto a las condiciones de su puesto de trabajo (salario, funciones y tareas, clima laboral) y su comportamiento (ausentismo, compromiso). Por otro lado, la insatisfacción se puede presentar debido a que el colaborador no se siente a gusto con lo que realiza y porque su trabajo no coincide con sus expectativas.

Otras de las definiciones reconocidas es la proporcionada por Bravo, Peiró y Rodríguez (1996 citado en Chiang et al. 2008, 70) quienes definen a la satisfacción laboral como un conjunto de actitudes que el trabajador genera hacia su ambiente laboral, mismas que pueden relacionarse con el trabajo en general o con sus distintas facetas.

Hannoun (2011, 15), por su lado, señala que la satisfacción laboral es la sensación que resulta cuando una persona alcanza un objetivo deseado y place su necesidad; se puede conceptualizar de forma genérica, como la reacción general que el individuo tiene hacia su trabajo.

De acuerdo con las definiciones antes expuestas, se puede decir que la satisfacción laboral se basa en las evaluaciones que realiza frecuentemente un trabajador con respecto a su trabajo; los pensamientos, percepciones y sentimientos que estas generan darán como resultado el nivel de agrado o bienestar que puede percibir un colaborador con respecto a su entorno laboral.

## **2.2. Teorías de satisfacción laboral**

Varios de los estudios de la satisfacción laboral indican que esta nace de las investigaciones de la motivación, esto debido a la existencia de la relación entre la satisfacción con el empleo y el grado en que se cumple con las expectativas del colaborador en todos los ámbitos de interés (Pujol y Dabos 2018, 6).

Maslow propone su “Teoría de la Motivación Humana” la cual pretende dar a conocer las necesidades que estimulan la conducta de los seres humanos mediante una pirámide compuesta por cinco niveles de necesidades, las cuales son representadas gráficamente bajo una jerarquía ascendente que indica su importancia en el bienestar de las personas, de esta manera, la necesidad primaria o básica se encuentra en la parte inferior de la pirámide (Reid 2008, 4).

En la figura 1 se ilustra lo antes mencionado:



Figura 1. Jerarquía original de Maslow  
Fuente: Reid Allison (2008, 79)

Adicionalmente, desde la psicología existen una serie de teorías que pretenden explicar y predecir el comportamiento productivo y de satisfacción; es así como, el autor Atalaya (1999, 6), describe las siguientes teorías:

Tabla 2  
**Teorías de satisfacción laboral**

Teoría	Descripción / Dimensiones
Teoría de la satisfacción laboral de Herzberg.	Es una de las primeras teorías de satisfacción laboral, conocida también como la teoría de los dos factores. Estos dos factores son: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Factores Intrínsecos o Motivadores: Relación empleado trabajo, realización, reconocimiento, la promoción, el trabajo estimulante y la responsabilidad.</li> <li>• Factores Extrínsecos: Políticas y la administración de la empresa, relaciones interpersonales, sueldo, la supervisión y las condiciones de trabajo.</li> </ul>
Teoría de las necesidades de McClelland.	Se enfoca a tres necesidades: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Logro: refleja el afán del individuo por alcanzar objetivos y demostrar su competencia. Las personas dirigen su energía a terminar una tarea rápido y bien.</li> <li>• Afiliación: describe la necesidad de afecto, amor e interacción con la sociedad.</li> <li>• Poder: refleja el interés por ejercer el control en el trabajo personal y el de otros.</li> </ul>
Teoría de la equidad.	Se considera de mayor utilidad para los gerentes, conformada por una serie de conceptos relacionados con la forma como se percibe la justicia, hace a la gente productiva. La principal fuerza motivadora es la lucha por lo que se considera justo. La teoría especifica las condiciones bajo las que un empleado percibirá que los beneficios del puesto son justos. Los componentes del modelo son: insumos, resultados, persona comparable y equidad-desigualdad.
Teoría de la expectativa de Vroom.	Explica las diferencias entre los individuos y las situaciones. Se basa en cuatro referentes al comportamiento en las organizaciones: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comportamiento depende de una combinación de fuerzas en los individuos y en el ambiente.</li> <li>• Personas toman decisiones conscientes sobre su comportamiento</li> <li>• Personas tienen distintas necesidades, deseos y metas.</li> <li>• Personas escogen entre varias opciones de comportamientos, basándose en</li> </ul>

	<p>sus expectativas de que determinado comportamiento les produzca el resultado deseado.</p> <p>Todo lo expuesto se sintetiza en: Esperanza de éxito en el desempeño, valencia, expectativa de esfuerzo-desempeño.</p>
Teoría de la fijación de metas.	<p>La hipótesis de esta teoría es que «el desempeño de los individuos es mayor cuando existen metas concretas o unos niveles de desempeño establecidos». La fijación de metas como herramienta motivacional, es eficaz cuando se tienen cuatro elementos; aceptación de la meta, especificidad, reto y retroalimentación.</p>
Teoría de refuerzo.	<p>Se basa en la ley del efecto; es decir a respuestas agradables hay refuerzo a respuestas desagradables hay debilitamiento de la satisfacción. En esta teoría se motiva a los empleados alentando comportamientos deseados y desalentando los no deseados. La modificación de la conducta aplica en esta teoría.</p>

Fuente: Atalaya (1999, 6-14)

Elaboración propia

### 2.3. Fuentes de satisfacción en el trabajo

Existen cuatro razones por las cuales las personas encuentran satisfacción en su trabajo:

Tabla 3  
Fuentes de satisfacción laboral

Fuentes	Descripción
Reto del trabajo	Corresponde a la capacidad que tenga la empresa para ofrecer a los trabajadores oportunidades para que estos puedan poner en práctica sus conocimientos y habilidades en las actividades laborales; el asumir desafíos de trabajo factibles resulta atractivo para los colaboradores.
Sistema de recompensas justas	Se relaciona con la remuneración, beneficios y oportunidades de crecimiento que ofrezca la compañía a su personal; estas causan satisfacción al ser manejadas de manera equitativa y razonable para todo el personal.
Condiciones favorables de trabajo	Implica contar con instalaciones seguras y adecuadas en cuanto a la infraestructura, que permitan desarrollar las actividades laborales de manera correcta y ofrezcan medidas que garanticen el bienestar personal.
Colaboración del equipo de trabajo	La interacción social, la comunicación y el respaldo de grupo que se tenga dentro de los equipos de trabajo, ya sea entre compañeros de trabajo como con la jefatura del área, crea ambientes de trabajo agradables y prósperos.

Fuente: Jaramillo y Suarez (2010, 18)

Elaboración propia

### 2.4. Consecuencias y actitudes vinculadas con la satisfacción laboral

La satisfacción laboral puede presentar ciertas actitudes del personal a nivel organizacional, como las que se identifican en la tabla 4.

Tabla 4  
**Consecuencias de satisfacción laboral**

Fuentes	Descripción
Participación en el trabajo	Constituye el grado en que un empleado se desempeña laboralmente y participa activamente en su puesto de trabajo. Una actitud positiva conlleva a niveles altos de participación en el trabajo con bajas tasas de ausentismo y absentismo.
Compromiso organizacional	Considera el grado en que el personal se identifica con la empresa, con los objetivos y metas empresariales y de esta manera llegar a sentirse parte de la misma con un sentido de pertenencia. Uno de los indicadores que me permite ver este compromiso se relaciona con el de rotación de personal. Así también, se puede encontrar un indicador relacionado con el apoyo organizacional percibido, que resulta de la percepción que tienen los colaboradores sobre la compañía en cuanto a la preocupación por el bienestar del personal y la valoración de su trabajo.
Compromiso del trabajador	Se presenta cuando los trabajadores están conectados, satisfechos y entusiastas con su labor. Así, por ejemplo, un estudio realizado por la Industry Week en el 2008 sobre los factores clave del compromiso del personal, dio a conocer que de manera global (China, Francia, Alemania, India, Japón, RU, EUA) que el respeto se ubica en el lugar número 1 de los factores. Los otros factores analizados fueron: capacitación y desarrollo, carga laboral, planes de carrera, equipo de trabajo, prestaciones y beneficios, tipo de servicio que ofrece al cliente, entre otros.

Fuente: Robbins y Coulter (2010, 306)

Elaboración propia

Conforme lo describe Robbins y Coulter (2010, 286), los niveles de satisfacción laboral en los centros de trabajo han variado conforme el pasar de los tiempos, a pesar de ello, los resultados de contar con un personal satisfecho en su trabajo desde cualquier perspectiva o tiempo en la historia ha conllevado a obtener resultados organizacionales favorables, en los cuales se ha encontrado relaciones entre satisfacción laboral y: productividad, bajos niveles de ausentismo y rotación, satisfacción del cliente, Comportamiento de Ciudadanía Organizacional (CCO), compromiso organizacional.

En consecuencia, la satisfacción laboral resulta uno de los aspectos más importantes e influyentes para las entidades ya que puede repercutir de manera directa en el cumplimiento de los objetivos empresariales. Haciéndose necesario, por lo tanto, la implementación de estrategias que promuevan las actitudes positivas hacia las actividades del puesto de trabajo y así elevar los niveles de satisfacción laboral y por ende la productividad que a la empresa le interesa.



## **Capítulo segundo**

### **Marco metodológico**

#### **1. Contextualización de la organización**

La empresa donde se realizó la presente investigación es una organización dedicada a la investigación de mercados, se encarga del análisis de factores que intervienen en el desempeño de una institución, marca o producto dentro del mercado, se especializa en entregar insights accionables para la toma de decisiones. Los estudios de mercado que se realizan sobre la base de conocer y estudiar el comportamiento del consumidor permiten orientar a las diferentes marcas o clientes sobre su estado dentro del mercado.

##### **1.1. Antecedentes**

La empresa de investigación de mercados está presente en Ecuador desde el año 2010 en la ciudad de Quito y Guayaquil, profundiza en el análisis del comportamiento tendencial de productos de consumo masivo. Conforme ha pasado el tiempo, la compañía ha ido creciendo y en la actualidad cuenta con un total de 64 trabajadores tanto a nivel administrativo como operativo.

##### **1.2. Estructura organizacional**

La organización está dirigida por la Gerencia General, cargo encargado de manejar la organización en todos sus niveles, conjuntamente con el apoyo de las jefaturas de los departamentos que forman parte de la compañía; cuenta con tres gerencias de área que son los encargados de organizar, planificar y supervisar las funciones y actividades de su personal a cargo. Dentro de los departamentos o áreas de la compañía se encuentran las siguientes: comercial, operaciones y administración.

##### **1.2.1. Funciones por área**

A continuación, se presenta de manera sintetizada las funciones de cada una de las áreas:

El área comercial es liderada por el Gerente Comercial, quien es el encargado de dirigir todos los estudios que incluyen el desarrollo y gestión de proyectos vendidos, mantenimiento de relaciones comerciales con el cliente, consecución de nuevos clientes

mediante propuestas y prospecciones, y de dar a conocer a la compañía en el mercado, de esta manera su equipo está integrado por Jefes de proyecto, y Ejecutivos quienes son los encargados de profundizar la investigación de los diferentes proyectos, realizar los informes y la presentación a clientes.

El área de operaciones cuenta con su propia Jefatura, quién se encarga de organizar al departamento en cuento a todo el personal operativo que se encargará de levantar y recolectar la información para los proyectos, dentro de su personal se encuentra; Coordinadores, Supervisores, Asistentes y Encuestadores.

El área administrativa está liderada por la Gerencia de la misma, quien es la persona encargada de liderar tanto temas contables, administrativos y de personal, el equipo de trabajo está conformado por una jefatura por cada subsistema mencionado, así como por sus respectivos analistas y asistentes.

Debido a la presencia de la pandemia, en un inicio todas las áreas se encontraban trabajando en su mayoría de tiempo en modalidad virtual; durante el 2021 la compañía ha realizado ciertos cambios tanto en su infraestructura como en su forma de trabajo, de esta manera, los trabajadores al momento están acudiendo de manera presencial a las oficinas dependiendo de los días asignados previamente. En consecuencia, todos los miembros de la organización se convierten en un factor importante para determinar su grado de estrés y satisfacción laboral. Por tanto, la presente investigación tomará en cuenta a los miembros de la organización en su totalidad.

## **2. Metodología**

### **2.1. Diseño de la investigación**

El diseño de investigación corresponde a un direccionamiento general por el cual un investigador se basa para dar respuesta a un problema determinado basándose en ciertas etapas que tienen como línea base cuatro actividades a cumplirse: definir, escribir, planificar y ejecutar (Arias 2016, 26).

Para el presente estudio, tomando en consideración las necesidades de la organización, así como el estudio de las variables, se determinó que, para el nivel de diagnóstico propuesto, el enfoque metodológico cuantitativo, no experimental, de alcance descriptivo y temporalidad transversal es relevante. Debido a que se pretende realizar un diagnóstico de la organización caracterizando la variable independiente estrés laboral y la variable dependiente satisfacción laboral, con sus dimensiones e indicadores, mismos

que respondan a la pregunta de investigación, se propone y da consistencia con los instrumentos técnicos aplicados, a través de la operacionalización de variables, en la que se evidencia la pertinencia de las preguntas de los cuestionarios.

Cabe mencionar que desde la estricta observación de la naturaleza de las variables, se analiza que se podría dar un enfoque mixto, es decir cuanti-cualitativo, sin embargo, por la autorización expresa de la organización para la aprobación de la aplicación del presente estudio, se restringió la aplicación de instrumentos de corte cualitativo, y en responsabilidad y garantía de aquello se sugerirá para futuros estudios y seguimiento incorporar y enriquecer el estudio; ya que, es importante mencionar que pese a que la presente investigación cuenta netamente con un enfoque cuantitativo, las variables del estrés y la satisfacción laboral se manifiestan de manera distinta de acuerdo a la situación individual que esté atravesando cada persona. En este caso en particular, se analizó los niveles de estrés y satisfacción laboral en un caso de estudio de una empresa privada de investigación de mercados en un periodo definido (primer semestre del año 2021).

## **2.2. Población**

La población es un conjunto de casos o individuos que cuentan con detalles o especificaciones en común y que se encuentran en un espacio determinado (Hernández, Fernández y Baptista 2014, 174).

La presente investigación ha tomado la totalidad de la población sujeta, misma que corresponde a 64 trabajadores de la empresa. Cabe señalar que, como un criterio único, es que cuenten como mínimo 1 año en funciones dentro de la organización.

## **2.3. Método**

A continuación, se detallan los métodos de investigación que responden al enfoque cuantitativo que se utilizaron.

- Analítico: se trata de un proceso cognoscitivo que analiza cada de las partes por separado.
- Sintético: consiste en identificar y resumir los elementos más relevantes de una situación o proceso para estudiarlos en su integralidad.
- Deductivo: se refiere a tomar conclusiones generales que permitan formular explicaciones particulares.
- Inductivo: permite analizar hechos determinados para formular conclusiones generales.

### 3. Operacionalización de variables

Espinoza (2019, 175) manifiesta que la operacionalización de las variables corresponde a la medición de una variable conceptualmente definida, a través de una secuencia de procedimientos o instrucciones. El objetivo de este instrumento es obtener información importante que permita identificar el sentido de la variable y su ajuste con el contexto.

En la tabla 3 se presenta la operacionalización de las variables estrés y satisfacción laboral:

Tabla 5  
Operacionalización de variables

Variables	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento
Estrés laboral	Se refiere a la reacción manifiesta de una persona frente a sus condiciones laborales	Reacciones conductuales, emocionales, relacionales. Condiciones sociales, condiciones físicas del trabajo.	Falta de cohesión, Respaldo del grupo	7, 9, 18, 21, 8, 19, 23	Cuestionario de estrés laboral de la OIT- OMS
			Influencia del líder	5, 6, 13, 17	
			Territorio organizacional	3, 15, 22	
			Tecnología	4, 14, 25	
			Estructura organizacional	2, 12, 16, 24	
Satisfacción laboral	Corresponde al grado de respuesta que tiene una persona frente a las condiciones de trabajo	Productividad (alta, mediana, deficiente), compromiso organizacional, participación en el trabajo.	Satisfacción intrínseca del trabajo	1, 2, 3, 5	Cuestionario de satisfacción laboral S20/23
			Satisfacción con el ambiente físico	6, 7, 8, 9, 10	
			Satisfacción con las prestaciones	4, 11, 12, 22, 23	
			Satisfacción con la supervisión	13, 14, 15, 16, 17, 18	
			Satisfacción con la participación	19, 20, 21	

Fuente: Validación de la Escala de Estrés Laboral de la OIT-OMS (Llaneza 2009, 472) / Cuestionario de Satisfacción laboral S20/30 (Meliá y Peiró 1989, 59-74)  
Elaboración propia

### 4. Instrumentos

#### 4.1. Cuestionario de estrés laboral de la OIT- OMS

Para medir la variable independiente que es el estrés laboral se utilizó el cuestionario de estrés laboral de la OIT-OMS (Anexo 1), que tiene como autores a la Organización Internacional del Trabajo y la Organización Mundial de la Salud; la que fue sustentada por Ivancevich y Matteson en el año 2006, está fue diseñada de 1 a 7 puntos en la escala Likert, esta escala señala nunca, raras veces, ocasionalmente, algunas veces, frecuentemente, generalmente y siempre; este instrumento está constituido por 25

preguntas que permiten valorar estresores laborales en función de aspectos como: las condiciones ambientales de trabajo, factores intrínsecos del puesto y temporales del mismo, estilos de dirección y liderazgo, la gestión de recursos humanos, las nuevas tecnologías, la estructura organizacional e incluso aspectos relacionados al clima organizacional.

Llaneza (2009, 472) indica que el cuestionario está compuesto por 7 factores, cada uno constituido por una serie de preguntas o ítems que se presentan a continuación:

- Clima organizacional: 1, 10, 11, 20.
- Estructura organizacional: 2, 12, 16, 24.
- Territorio organizacional: 3, 15, 22.
- Tecnología: 4, 14, 25.
- Influencia del líder: 5, 6, 13, 17.
- Falta de cohesión: 7, 9, 18, 21.
- Respaldo del grupo: 8, 19, 23.

Llaneza (2009, 472) señala que la interpretación del cuestionario se da en función a la sumatoria de los valores de cada ítem; esta suma indica el nivel de estrés existente por cada factor, mismo que se muestra en el siguiente listado:

- Bajo nivel de estrés: < 90,2
- Nivel intermedio: 90,3 – 117,2
- Estrés: 117,3 – 153,2
- Alto nivel de estrés: > 153,3

#### **4.1.1. Confiabilidad del instrumento**

Para medir el nivel de estrés laboral se adaptó la versión mexicana del cuestionario de estrés laboral de la OIT-OMS, el cual fue aprobado por la Organización Internacional del Trabajo y la Organización Mundial de la Salud.

Para determinar su validez se utilizó una muestra de 38.072 obreros de todas las industrias, tamaño de las empresas, por actividades, situación socioeconómica, género, edad, cargo y antigüedad en la empresa.

Los resultados que se obtuvo de esta adaptación muestran que se trata de un instrumento confiable y válido que contribuye a medir el estrés laboral, los 25 ítems que lo conforman se dividen en dos grupos: procesos administrativos y condiciones

organizacionales. El resultado final fue de un 64 % de validez; 43,55 % de varianza explicada y 0,92% de confiabilidad de acuerdo al instrumento Alpha de Cronbach, que lo define en un instrumento confiable y útil en esta investigación ya que responde a las variables que se encuentran en el marco teórico. (Medina, Preciado y Pando 2007, 2).

Adicionalmente, mediante la aplicación del instrumento y el procesamiento de los datos de la presente investigación en el programa Dyane, se pudo evidenciar que, el cuestionario de estrés laboral de la OIT-OMS aplicado, posee un Alpha de Cronbach de 0,81, valor superior a 0,7. Por tanto, se puede evidenciar una vez más que la herramienta tiene una alta validez interna.

Así mismo, el instrumento responde a las variables que se encuentran en el marco teórico, como sustentación del mismo.

#### **4.2. Cuestionario de satisfacción laboral S20/23**

Para medir la variable dependiente que es la satisfacción laboral se utilizó el cuestionario de satisfacción laboral S20/23 de Meliá y Peiró (Anexo 2), el cual es evaluado de 1 a 7 puntos en la escala Likert, dividido en tres grandes grupos: insatisfecho (muy, bastante, algo), indiferente y satisfecho (algo, bastante, muy). Donde el número 1 corresponde al nivel de satisfacción más bajo y el número 7 el nivel de satisfacción más alto.

Meliá y Peiró (1989, 59-74) indican que este cuestionario cuenta con 23 preguntas agrupadas en 5 factores:

- Satisfacción intrínseca del trabajo: 1, 2, 3, 5.
- Satisfacción con las prestaciones: 4, 11, 12, 22, 23.
- Satisfacción con el ambiente físico: 6, 7, 8, 9, 10.
- Satisfacción con la supervisión: 13, 14, 15, 16, 17, 18.
- Satisfacción con la participación: 19, 20, 21.

La interpretación del instrumento se presenta de acuerdo con los resultados obtenidos por la sumatoria de los valores de cada factor.

##### **4.2.1. Confiabilidad del instrumento**

El Cuestionario S20/23 presenta un grado de validez y fiabilidad que se considera apreciable porque permite la obtención de una medida integral de satisfacción, así como la descripción de cinco factores: satisfacción con la supervisión, satisfacción con el

ambiente físico, satisfacción con las prestaciones recibidas, satisfacción intrínseca del trabajo y satisfacción con la participación (Meliá y Peiró 1989, 62).

Así mismo, Moreno, Herrera y Gargurevich, (2019) manifiestan que, bajo la aplicación de la herramienta en estudios validados, el cuestionario resulta un instrumento apropiado para determinar los niveles de satisfacción en el trabajo.

El cuestionario de satisfacción laboral S20/23, está compuesto por 23 ítems organizados originalmente en cinco factores. Meliá y Peiró (1998), reportaron una estructura factorial de cinco factores que explicaba el 63% de la varianza total y un índice Alfa de Cronbach (.92) y alfas para cada una de las escalas en el rango .76 a .89. Los cinco factores considerados en este instrumento son: satisfacción con las características del trabajo, siete ítems,  $\alpha=.88$ ; satisfacción con la participación y la autonomía, seis ítems,  $\alpha=.88$ ; satisfacción con la supervisión, tres ítems,  $\alpha=.91$ ; satisfacción con las condiciones físicas, cuatro ítems,  $\alpha=.83$  y satisfacción con el cumplimiento de normas, dos ítems,  $\alpha=.82$ . (Moreno, Herrera y Gargurevich 2019, 121)

Adicionalmente, al igual que la validación del cuestionario de estrés laboral; se aplicó el procesamiento de los datos de la presente investigación en el programa Dyane, donde se pudo evidenciar que, el cuestionario de satisfacción laboral S20/23 aplicado, posee un Alpha de Cronbach de 0,87, valor superior a 0,7. Por tanto, se puede evidenciar una vez más que la herramienta tiene una alta validez interna.

Así mismo, el instrumento responde a las variables que se encuentran en el marco teórico, como sustentación del mismo.

#### **4.3. Aplicación de instrumentos**

Los cuestionarios fueron elaborados mediante la aplicación de Google forms, mismos que previo a ser difundidos, fueron socializados con todo el personal a través de una reunión, donde se dio una explicación acerca de cada una de las escalas que se maneja en los cuestionarios, así como también del objetivo e importancia de realizar la investigación, enfatizando en que las respuestas de los encuestados se limiten a evaluar el periodo de estudio que corresponde al primer semestre del año 2021.

Posteriormente, se procedió a enviar cada uno de los instrumentos de manera virtual mediante la aplicación de Whatsapp o correo electrónico, dependiendo de la facilidad de respuesta de cada trabajador.

Además de las preguntas propias de cada herramienta, se incluyeron ciertas variables nominales: edad, género, estado civil, formación, área, tiempo de servicio, y ciudad; esto con el fin de aportar con mayor información al análisis.

Tras el proceso de recolección de datos, se realizó el análisis cuantitativo mediante el programa Excel, donde se elabora cada uno de los gráficos, partiendo de los resultados globales de los niveles de estrés y satisfacción laboral hasta llegar a cada una de las preguntas de los cuestionarios.

## Capítulo tercero

### Análisis de resultados

El estudio cuantitativo inicia con el análisis del cuestionario de “Estrés laboral de la OIT-OMS” y continúa con la presentación de los resultados obtenidos del “Cuestionario de Satisfacción laboral S20/30”. Posteriormente se presenta el análisis estadístico de las dos variables principales con el fin de conocer su grado de relación.

Es importante destacar que los dos instrumentos antes mencionados se aplicaron a la totalidad de trabajadores de la compañía (64 colaboradores), de los cuales el 72 % fueron mujeres y el 28 % hombres y cuya división departamental es: 52 % área comercial, 32 % área comercial y 14 % área administrativa.

#### 1. Evaluación del estrés laboral

El análisis del estrés laboral inicia presentando los niveles globales de estrés en la compañía, posteriormente se analiza los niveles de estrés por edad, género, estado civil, formación, área, tiempo de servicio, y ciudad. Finalmente se examina cada una de las preguntas de la encuesta mismas que se encuentra agrupadas en los factores a los cuales corresponden, esto con el fin de contar con información ordenada y manejar una mejor interpretación de los resultados.

##### 1.1. Análisis del nivel de estrés laboral

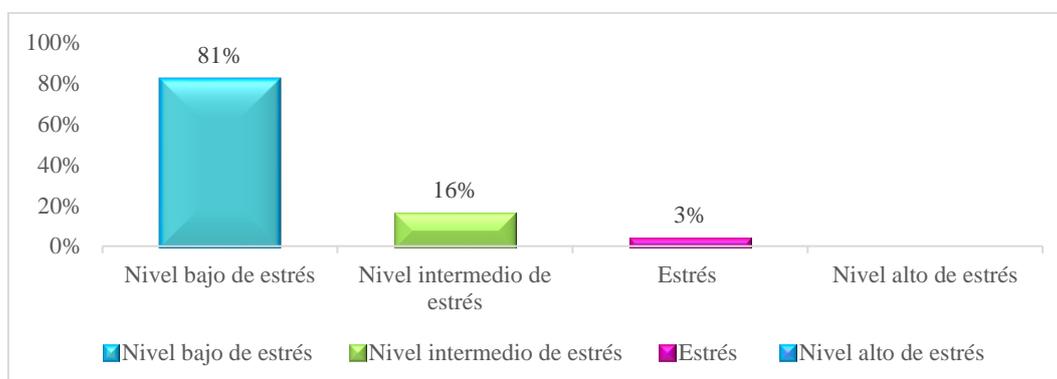


Figura 2. Nivel de estrés laboral

Elaboración propia a partir del Cuestionario de estrés laboral de la OIT-OMS

Los resultados de la encuesta indican que a manera general la empresa cuenta con un bajo nivel de estrés, se puede decir que pocos colaboradores experimentan un nivel de estrés intermedio. Es importante destacar que netamente el 3 % de las personas padecen estrés y no se cuenta con trabajadores que tengan un nivel alto del mismo.

El contar con niveles poco significativos de estrés resulta un aspecto positivo para la compañía, sin embargo, resulta importante identificar los aspectos de mejora. En el caso de las personas que poseen un nivel de estrés bajo se puede identificar que en su mayoría se trata del personal de operaciones, quienes cumplen con tareas de acuerdo con los requerimientos diarios, y de personas de otras áreas que no tienen personal a cargo y responden a un trabajo individual.

Por su parte, las personas que cuenta con un nivel intermedio y superior de estrés resultaron ser en su mayoría trabajadores que tienen personal a su cargo y por ende sus tareas y funciones requieren de una carga laboral y responsabilidades más altas.

## 1.2. Análisis de variables nominales

### a) Edad

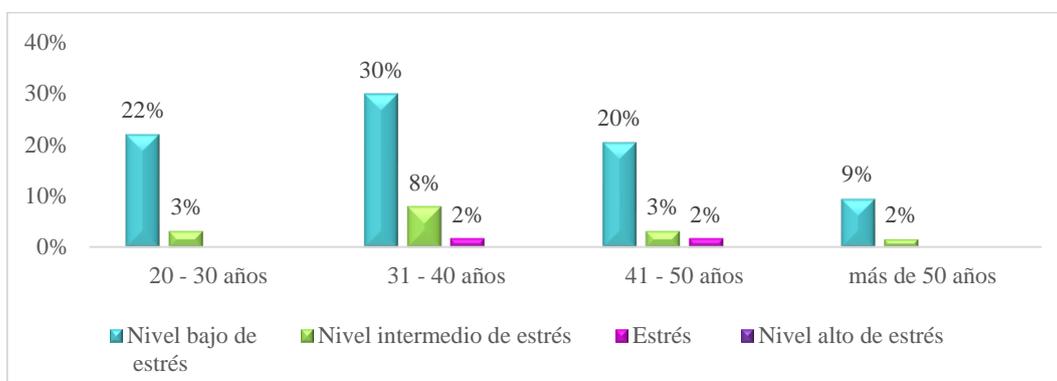


Figura 3. Nivel de estrés por edad  
Elaboración propia a partir del Cuestionario de estrés laboral de la OIT-OMS.

Se puede apreciar que las personas con un grado superior de estrés laboral constan en un rango de edad de 31 a 50 años, un nivel intermedio de estrés se encuentra presente en todos los rangos de edad, así como también sucede con el nivel bajo de estrés. Estos resultados indican que independientemente del rango de edad, se cuenta con un porcentaje superior de personas que cuentan con un nivel bajo e intermedio de estrés.

## b) Género

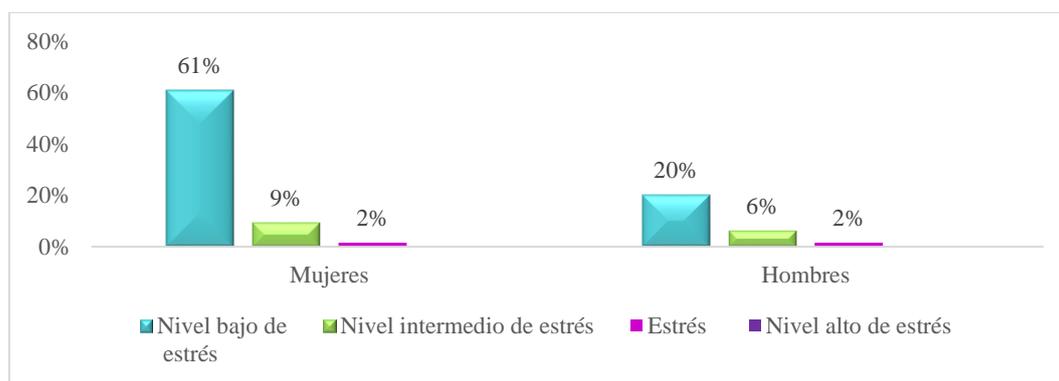


Figura 4. Nivel de estrés por género  
Elaboración propia a partir del Cuestionario de estrés laboral de la OIT-OMS

En relación con los resultados obtenidos, se puede entender que tanto hombres como mujeres cuentan con un nivel superior de estrés similar, en cuanto al nivel intermedio, las mujeres cuentan con un ligero nivel superior que los hombres. En lo que se refiere al nivel bajo de estrés las mujeres presentan un porcentaje superior; estos resultados se pueden presentar debido a que en la compañía existe un número totalmente superior de personal femenino.

## c) Estado civil

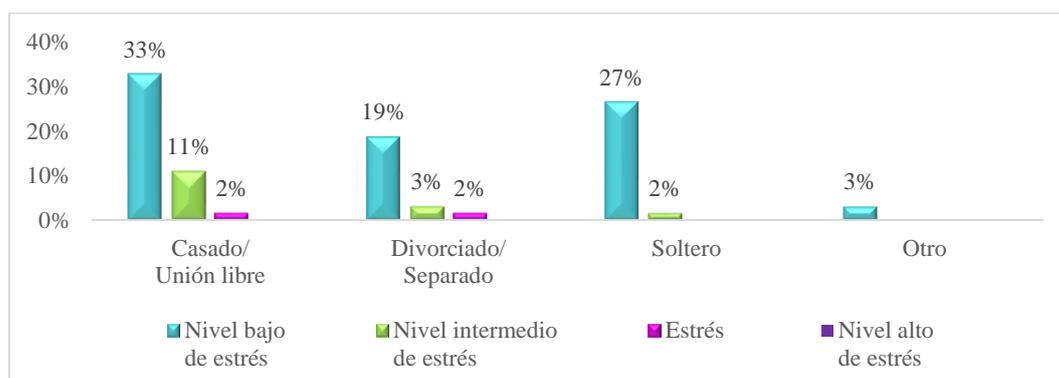


Figura 5. Nivel de estrés por estado civil.  
Elaboración propia a partir del Cuestionario de estrés laboral de la OIT-OMS.

En cuanto al estrés laboral de acuerdo al estado civil, se puede observar que el nivel de estrés superior se presenta en las personas casadas y separadas, el nivel intermedio de estrés se mantiene tanto en personas separadas, solteras y casadas, destacando un porcentaje mayor en estas últimas. El nivel bajo de estrés tiene presencia en los 4 estados civiles. Estos resultados dan a notar que el estrés está presente de forma

más pronunciada en el personal de estado civil casado, así como también divorciado, esto se puede dar debido a que son personas que tienen muchas más responsabilidades, obligaciones y compromisos, tanto a nivel laboral como familiar.

#### d) Formación académica

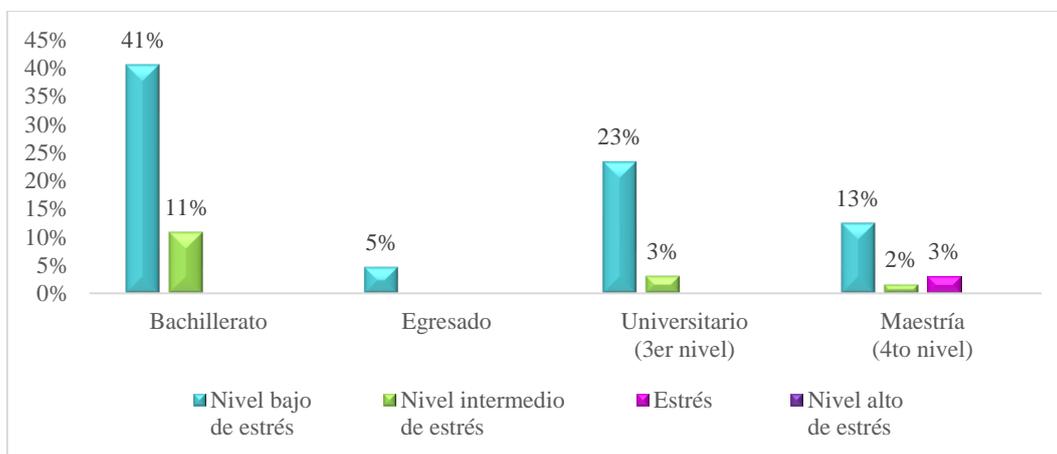


Figura 6. Nivel de estrés por formación académica.

Elaboración propia a partir del Cuestionario de estrés laboral de la OIT-OMS.

El nivel de estrés con respecto a la formación académica muestra que el estrés superior se presenta en las personas que cuentan con estudios de cuarto nivel, el estrés intermedio se da con mayor frecuencia en personas cuyo nivel académico es el bachillerato, seguido de nivel universitario y maestría, estos dos últimos con una mínima diferencia en porcentaje, finalmente el nivel bajo de estrés se presenta en todos los grados académicos, destacando un mayor porcentaje en cuanto a las personas bachilleres.

#### e) Área de trabajo

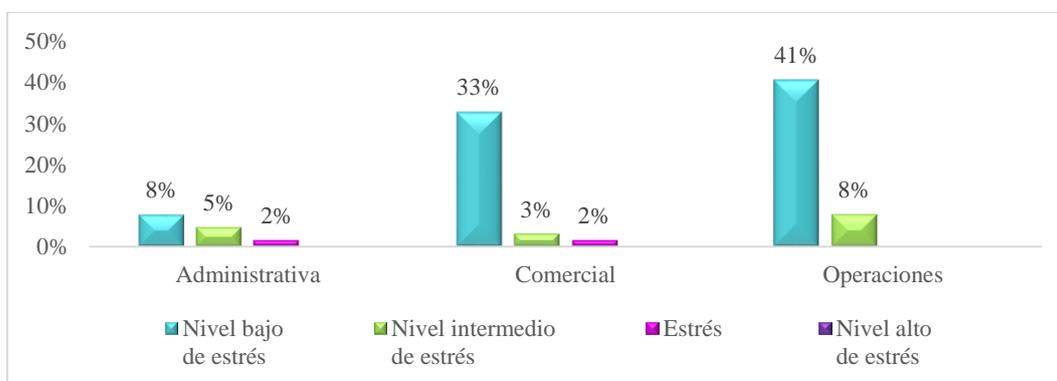


Figura 7. Nivel de estrés por área de trabajo.

Fuente: Cuestionario de estrés laboral de la OIT-OMS. Elaboración propia

El gráfico indica que el nivel de estrés superior se presenta en un porcentaje similar tanto en el área administrativa como comercial, el nivel de estrés intermedio se presenta en su mayoría en el área de operaciones, seguida por el área administrativa y el área comercial, finalmente en las tres áreas se puede evidenciar el nivel de estrés bajo.

Los resultados que arrojan la encuesta pueden presentarse debido a que el personal que se encuentra en el área administrativa y comercial aparte de la interacción con personas propias de la compañía, también tienen un relacionamiento fuerte con sus stakeholders, lo cual puede ser una causa que genere un estrés laboral superior, mientras que el personal de operaciones en su mayoría debe relacionarse con las personas encuestadas, a quienes se debe persuadir para alcanzar con el levantamiento de información solicitada, trabajo que por su naturaleza también puede generar cierto nivel de estrés.

#### f) Ciudad

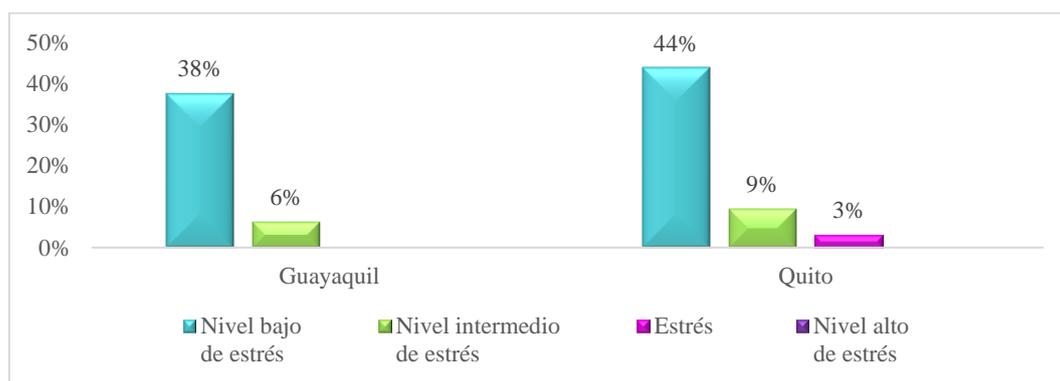


Figura 8. Nivel de estrés por ciudad.

Elaboración propia a partir del Cuestionario de estrés laboral de la OIT-OMS.

Se puede observar que la presencia de estrés se centra en su mayoría en la ciudad de Quito; tanto el nivel superior de estrés como el intermedio se centra en la ciudad de Quito, mientras que, en la ciudad de Guayaquil, pocas personas presentan un nivel de estrés intermedio. Esto se puede dar debido a que las gerencias de área en su totalidad se encuentran en la ciudad de Quito, como se pudo revisar en anteriores gráficos, las personas que cuentan con responsabilidades superiores se muestran más propensos a generar estrés.

### g) Tiempo de servicio

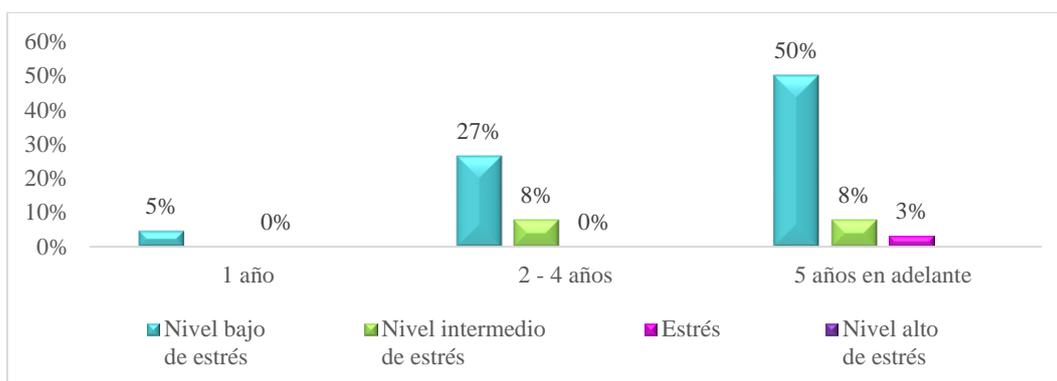


Figura 9. Nivel de estrés por tiempo de servicio.  
Elaboración propia a partir del Cuestionario de estrés laboral de la OIT-OMS.

El estrés generado en relación con el tiempo de servicio del personal se presenta en su nivel superior en las personas que cuentan con más de 5 años en la compañía, seguida de un porcentaje similar en cuanto en personas que tienen de 2-4 años y de 5 años en adelante y que responden a un nivel intermedio de estrés, así mismo, esta información es contrarrestada con un 50 % del personal que presenta un nivel bajo de estrés en personas que tienen más de 5 años en la organización.

De esta manera, se puede concluir en que las personas que cuentan con un nivel considerable de estrés se encuentran en el personal que cuenta con más de 2 años de labor, las personas generalmente nuevas (1 año) cuentan con un nivel bajo de estrés, por esta razón es importante indagar los factores que pueden intervenir a este fenómeno, posiblemente presentado por la carga laboral o por las responsabilidades que pueden aumentar conforme el tiempo de servicio en la organización (en ciertos casos).

A continuación, se presenta el análisis de cada uno de los factores y de sus diferentes ítems con el fin de contar con información detallada acerca del estudio.

### 1.3. Análisis de factores de estrés laboral

#### a) Factor respaldo del grupo

De acuerdo con la estructura del cuestionario, se inicia presentando el análisis de los ítems: 8,19 y 23 para contar con una información global acerca de lo que sucede con el factor de respaldo de grupo, así como con cada una de las preguntas que forman parte del mismo.

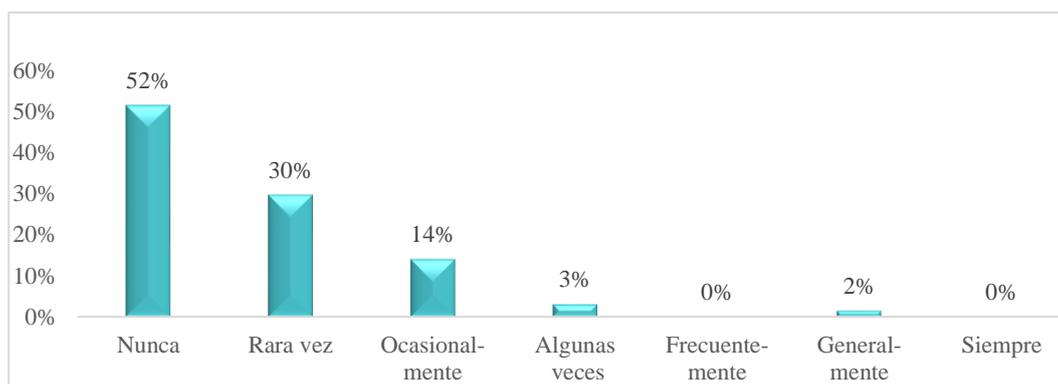


Figura 10. Mi equipo no respalda mis metas profesionales.  
Elaboración propia a partir del Cuestionario de estrés laboral de la OIT-OMS.

Se puede ver que la mitad de las personas encuestadas nunca se estresa porque su equipo no respalda sus metas profesionales, mientras que, de manera simultánea, un 47 % indica que se estresa de manera ocasional y únicamente el 2 % se estresa de manera más frecuente a causa de este ítem.

Esto se puede explicar porque en su gran mayoría las personas pueden considerar que sus compañeros contribuyen de cierta manera a alcanzar esas metas profesionales, esto debido a que por lo general las personas que se encuentran dentro de una misma área poseen un direccionamiento profesional similar y pueden comprender la situación de sus pares.

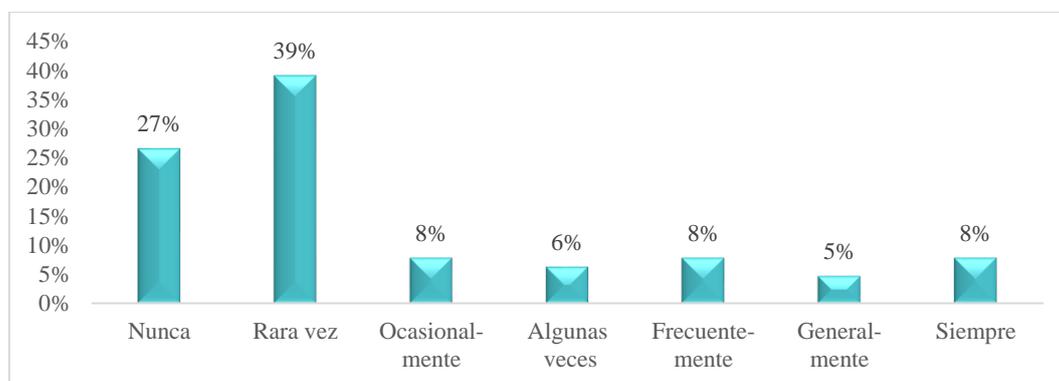


Figura 11. Mi equipo no me brinda protección en relación con injustas demandas de trabajo que me hacen los jefes  
Elaboración propia a partir del Cuestionario de estrés laboral de la OIT-OMS

La figura 11 muestra que muchas de las personas se estresan rara vez o nunca por la protección de su equipo de trabajo en ciertas demandas injustas del trabajo. Adicionalmente se cuenta con un porcentaje minoritario de trabajadores que han experimentado cierto grado de estrés a causa de este ítem.

Este escenario se puede presentar debido a que, en la mayoría de las ocasiones, los colaboradores se sienten respaldados por sus compañeros ante las distintas situaciones laborales, pero en ciertos casos pudieron experimentar esa falta de apoyo por parte de su equipo de trabajo. Estas ocasiones puntuales pueden ser las que den como resultado un nivel de estrés en el personal.

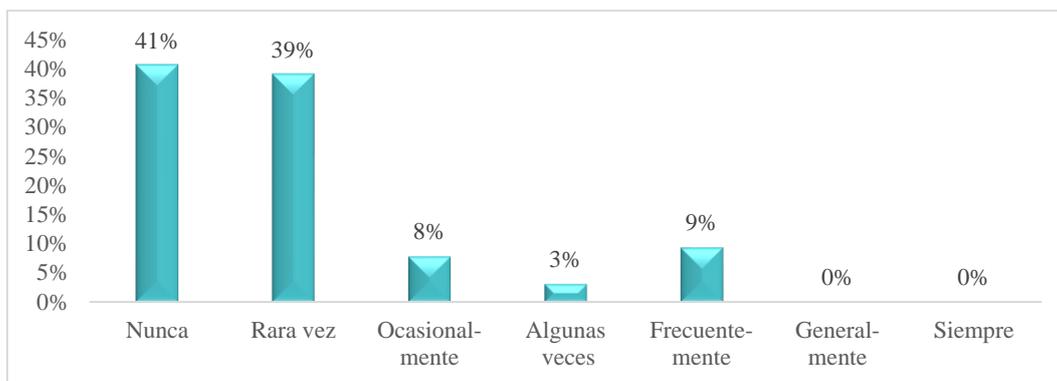


Figura 12. Mi equipo no me brinda ayuda técnica cuando es necesario  
Elaboración propia a partir del Cuestionario de estrés laboral de la OIT-OMS

Los resultados indican que el 80 % de las personas encuestadas han experimentado rara vez o nunca un nivel de estrés causado por no recibir ayuda técnica por parte de su equipo de trabajo, netamente un porcentaje bajo ha presentado cierto nivel de estrés en ciertas ocasiones debido a la situación que presenta el ítem.

Esta situación resulta positiva para la compañía, ya que indica que cuentan con equipos de trabajo que comparten sus conocimientos y aportan al crecimiento de sus compañeros. Este factor puede influir para minimizar los niveles de estrés en el personal debido a que los conocimientos o destrezas no se quedan estancados únicamente en determinadas personas, por el contrario, contribuye a generar constantes aprendizajes y por ende a alcanzar las metas grupales.

#### **b) Factor: Falta de cohesión**

El grado de cohesión es evaluado mediante los ítems 7, 9, 18 y 21, mismos que son analizados a continuación.

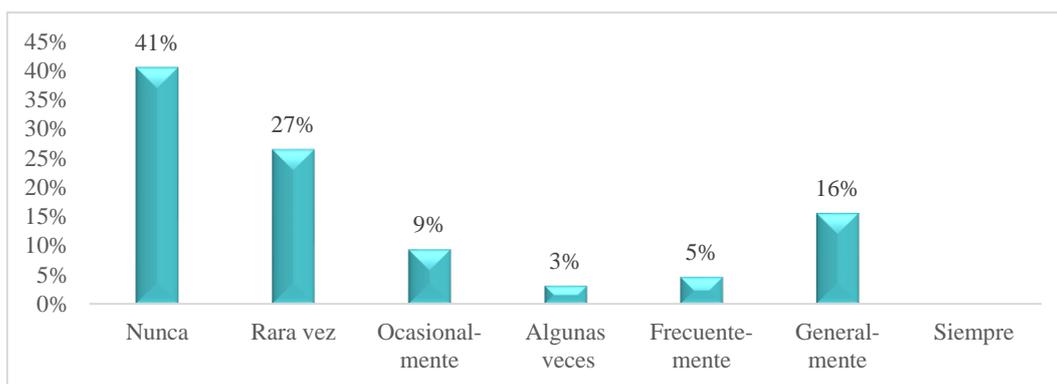


Figura 13. No soy parte de un grupo de trabajo que mantenga una colaboración estrecha. Elaboración propia a partir del Cuestionario de estrés laboral de la OIT-OMS.

La figura 13 indica que más de la mitad del personal encuestado se estresa pocas veces por no contar con un equipo de trabajo que tiene una colaboración estrecha. Adicionalmente se puede evidenciar que ciertas personas si se ha estresado por esta razón en varias ocasiones.

Este fenómeno se puede presentar debido a que en su mayoría las personas sienten que forman parte de un equipo de trabajo inclusivo y cooperativo. A pesar de ello, también existen personas que en varias ocasiones sienten todo lo contrario, por esta razón es importante detectar los grupos de trabajo donde se puede estar presentando este tipo de situaciones con el fin del mitigar esos escenarios a través de actividades que promuevan el trabajo en equipo y la integración.

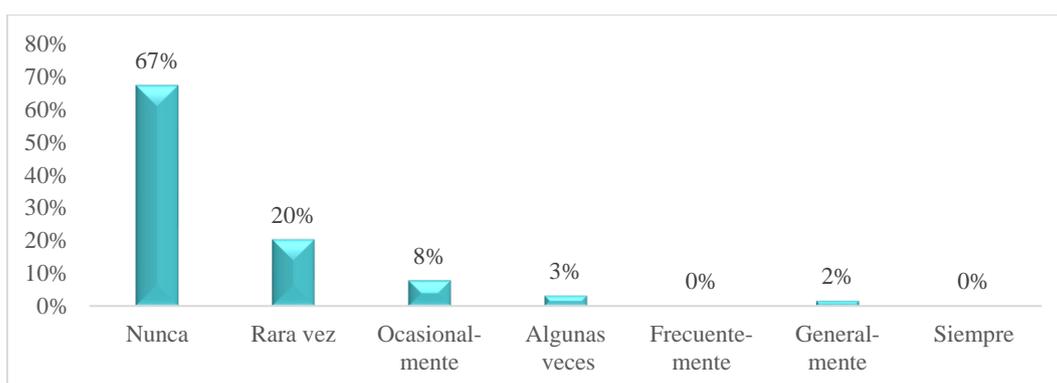


Figura 14. Mi equipo no disfruta de estatus o prestigio dentro de la organización. Elaboración propia a partir del Cuestionario de estrés laboral de la OIT-OMS.

El porcentaje más alto de colaboradores indican que el hecho de que su equipo de trabajo no cuente con cierto prestigio dentro de la compañía no le genera niveles de estrés o pocas veces lo han sentido, netamente una cantidad muy baja de personas ha experimentado estrés por esta situación.

Estos resultados indican que por lo general los colaboradores sienten que la labor que realizan es importante para la organización y por tanto su trabajo contribuye a alcanzar los objetivos empresariales. El reconocimiento del trabajo que realiza el personal resulta fundamental para la generación de un compromiso empresarial, por esta razón es importante seguir manteniéndolo y reforzándolo para todas las personas lo tengan presente.

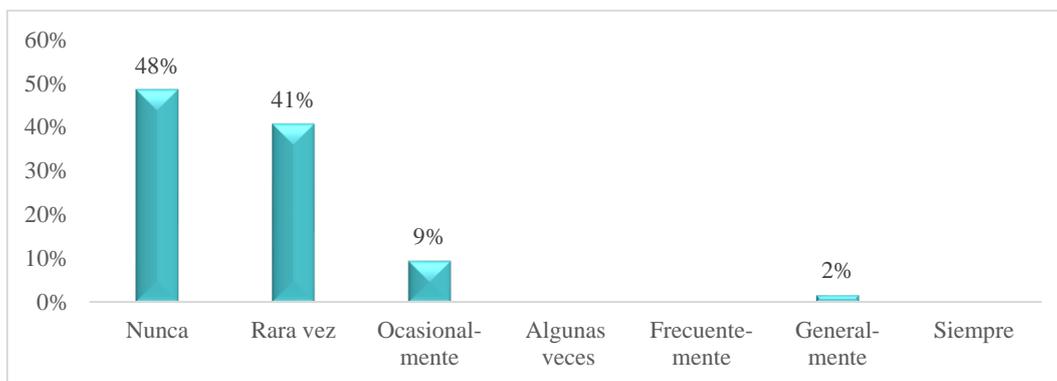


Figura 15. Mi equipo de trabajo se encuentra desorganizado.  
Elaboración propia a partir del Cuestionario de estrés laboral de la OIT-OMS.

La figura 15 evidencia que la mayoría de los colaboradores nunca y raras veces se han podido estresar por contar con un equipo desorganizado, mientras que la minoría de personas han experimentado cierto nivel de estrés por este motivo.

Los niveles de estrés presentados en este factor indican que los colaboradores cuentan con un equipo de trabajo estructurado y formal, donde las actividades que debe cumplir cada uno están correctamente establecido. No obstante, ciertas personas han tenido estrés por cierta desorganización, por tanto, resulta importante revisar a detalle tanto los manuales de funciones y compararlo con las actividades designadas a cada colaborador con el fin de minimizar los niveles de estrés por este ítem.

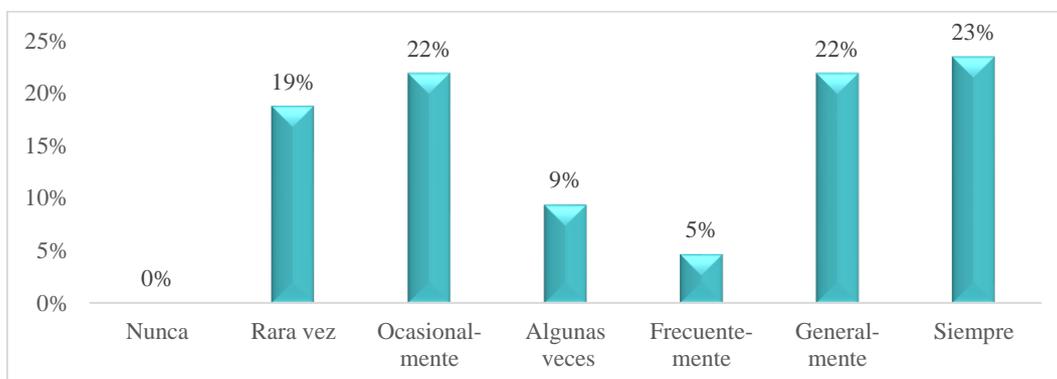


Figura 16. Mi equipo de trabajo me presiona demasiado.  
Elaboración propia a partir del Cuestionario de estrés laboral de la OIT-OMS.

La figura 16 muestra que la presión que los trabajadores reciben por parte de sus equipos les ha generado niveles de estrés en varios momentos; tanto rara vez como en su mayoría de tiempo. Se podría decir que la mitad del personal en ciertas ocasiones ha experimentado estrés por la presión de su equipo y la otra mitad del personal lo experimenta de manera muy frecuente.

Estos niveles de estrés podrían deberse a que todas las áreas deben cumplir con los indicadores asignados: el área de operaciones con el levantamiento de información adecuado, el equipo comercial con el budget y la entrega de informes a clientes de manera precisa y el área administrativa con el cumplimiento de su trabajo tanto para el cliente interno como externo. Todas las áreas deben cumplir con objetivos y fechas de entrega, por esta razón el grado de presión que experimentan es considerable.

Pese a que en lo que respecta a la falta de cohesión el nivel de estrés resultaba bajo, en este ítem se presenta un nivel de estrés considerable; esto indica que, aunque se tiene un buen trabajo en equipo, la presión del trabajo genera niveles de estrés significativos. Por esta razón, resulta importante revisar los tiempos de entrega de cada tarea y la forma en que tanto el tiempo como las actividades del personal se están llevando a cabo, esto con el fin de identificar aspectos de mejora que permitan minimizar los niveles de estrés resultantes de la presión por el trabajo.

### c) Factor: Influencia del líder

El grado de intervención del liderazgo en el personal es analizado en los ítems 5, 6, 13 y 17.

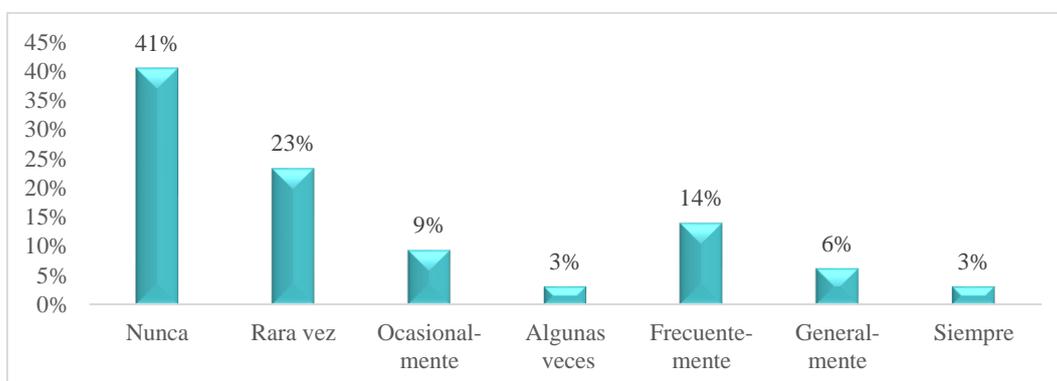


Figura 17. Mi jefe inmediato no da la cara por mí ante las Jefaturas superiores  
Elaboración propia a partir del Cuestionario de estrés laboral de la OIT-OMS

Los resultados indican que la mayoría de los trabajadores han experimentado esporádicamente o nunca estrés debido a que su jefe inmediato no da la cara por ellos ante los jefes superiores. Una cantidad menor de colaboradores indican que en varias ocasiones si lo ha padecido.

Posiblemente estos resultados se pueden deber a que la compañía busca que cada colaborador trabaje en sus responsabilidades y funciones, por ende, en sus actos y consecuencias de estos. Se puede evidenciar que más del 50% de trabajadores no se ha estresado con frecuencia debido a que sienten que su jefe inmediato los ha respaldado de cierta manera frente a las jefaturas superiores, esto indica que en su mayoría se trata de que los inconvenientes presentados se resuelven de manera interna, sin necesidad de que el tema sea escalado. Sin embargo, varias personas han experimentado lo contrario, esto se puede presentar debido a la complejidad de los incidentes o al estilo de liderazgo asumido por cada jefatura.

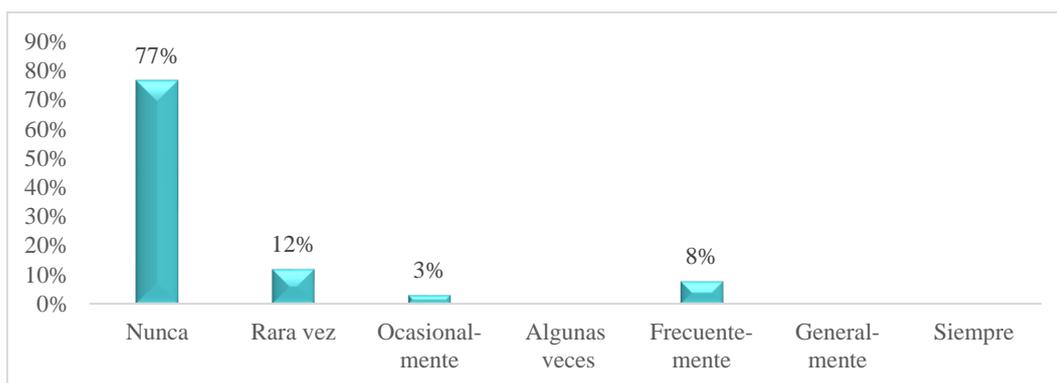


Figura 18. Mi jefe inmediato no me respeta  
Elaboración propia a partir del Cuestionario de estrés laboral de la OIT-OMS

El 83% del personal ha experimentado estrés rara vez o nunca a causa de que su jefatura no los respeta, únicamente un porcentaje minoritario ha experimentado niveles de estrés de manera ocasional.

Los resultados obtenidos se pueden presentar debido a que las jefaturas mantienen un grado de respeto bastante alto frente a su equipo de trabajo, este aspecto es positivo para el liderazgo de las jefaturas, ya que es uno de los factores que contribuyen a tener un ambiente laboral óptimo y por ende una buena relación de equipo. A pesar de ello, algunas personas han sentido que posiblemente no ha existido una relación de respeto por parte de las jefaturas, por tanto, es fundamental reforzar y vigilar las habilidades de liderazgo a nivel organizacional.

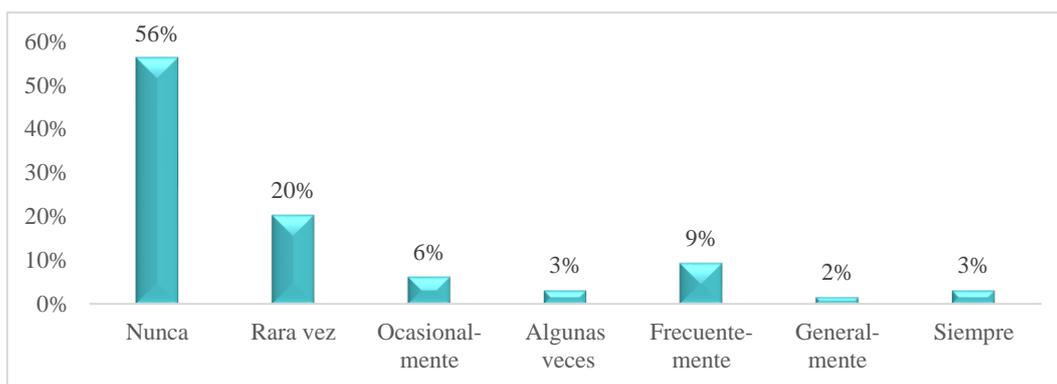


Figura 19. Mi jefe inmediato no se preocupa de mi bienestar personal  
Elaboración propia a partir del Cuestionario de estrés laboral de la OIT-OMS

Los resultados de este ítem indican que en la gran mayoría de colaboradores no se han estresado de manera frecuente porque su jefatura no se ha preocupado por su bienestar personal, únicamente un porcentaje minoritario ha percibido estrés por esta razón en algún momento.

Los colaboradores en su mayoría manifiestan que sus jefes procuran su bienestar y beneficios, acción fundamental dentro de un buen liderazgo. Sin embargo, algunas personas no perciben lo mismo, posiblemente porque los jefes mantengan cierta distancia hacia su equipo.

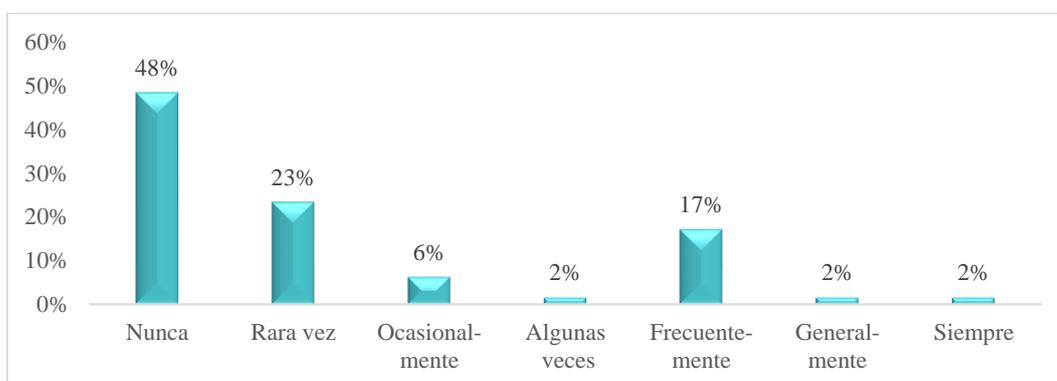


Figura 20. Mi jefe inmediato no tiene confianza en el desempeño de mi trabajo  
Elaboración propia a partir del Cuestionario de estrés laboral de la OIT-OMS

En la figura 20 se aprecia que gran parte de los trabajadores cuentan con la confianza por parte de sus jefaturas con respecto al desarrollo de sus labores y funciones. No obstante, un porcentaje menor de personas indican que han experimentado cierto nivel de estrés a causa de una falta de confianza en el trabajo por parte de sus jefes.

Estos resultados pueden mostrar que en su mayoría las jefaturas se sienten tranquilos y satisfechos con el trabajo de sus subordinados, debido a la calidad en las

entregas y la responsabilidad de los trabajadores. Situación contraria sucede con algunas otras personas quienes pudieron percibir que no cuentan con la confianza de su líder, posiblemente porque son personas que tienen poco tiempo en el cargo a comparación de otros miembros del equipo, por ende, aún se encuentran en formación de destrezas y conocimientos.

El hecho de que la falta de confianza genere estrés debe ser trabajado de manera detallada ya que se trata de una responsabilidad compartida; los trabajadores cuentan con la responsabilidad de desarrollar un trabajo óptimo y los líderes tienen a responsabilidad de guiar a su equipo mediante el compartimiento de conocimiento y el desarrollo de habilidades, todo esto con el fin de que cada persona cuente con un compromiso propio de desempeñar correctamente sus funciones sin necesidad de tener un seguimiento arduo.

#### d) Factor: Territorio organizacional

El grado de influencia que tiene el espacio con el que cuenta el personal para desarrollar sus labores sobre el estrés es analizado en los ítems 3, 15 y 22.

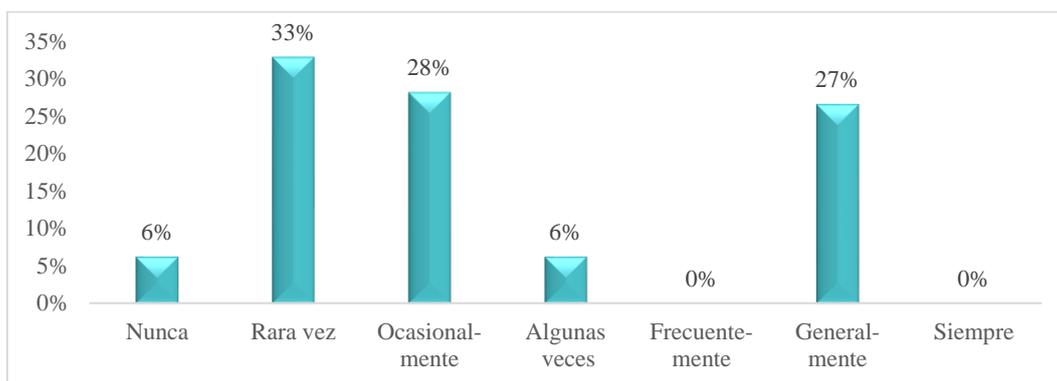


Figura 21. No estoy en condiciones de controlar las actividades de mi área de trabajo. Elaboración propia a partir del Cuestionario de estrés laboral de la OIT-OMS.

La figura 21 indica que, en su mayoría, las personas han sentido en varias ocasiones cierto nivel de estrés por no contar con un control sobre sus actividades laborales, mientras que un porcentaje menor de personas si han experimentado a menudo estrés a causa de este ítem.

Los resultados pueden presentarse debido a que mucho del trabajo que realizan las personas dependen de agentes externos, tanto de clientes empresariales como de encuestados, por esta razón posiblemente los trabajadores sienten que sus actividades están sujetas directamente a lo que sucede con otras personas, lo cual les puede estar generando cierta ansiedad y por ende resulta ser un estresor.

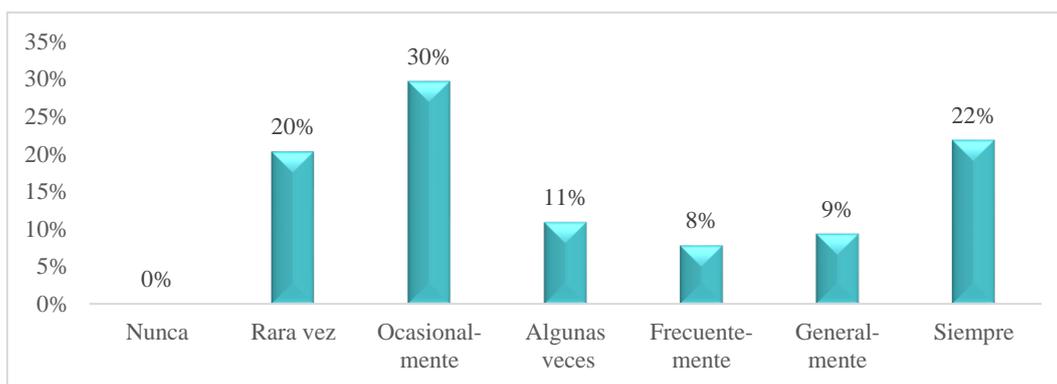


Figura 22. No se tiene derecho a un espacio privado de trabajo  
Elaboración propia a partir del Cuestionario de estrés laboral de la OIT-OMS

En la figura 22 se evidencia que ocasional o generalmente los trabajadores han experimentado cierto nivel de estrés por no contar con un espacio de trabajo privado. Esto posiblemente se puede presentar debido a que: el personal operativo realiza su trabajo directamente en la calle, ya que la información que levanta proviene de los encuestados, en su caso se trata de colaboradores que conocen que su trabajo se desarrolla “campo” por tanto no es necesario que cuenten con un espacio de trabajo físico dentro de la compañía; por su parte el área administrativa y comercial pese a que cuentan con su espacio propio, debido al nuevo retorno a oficinas se ha implementado una nueva metodología de trabajo donde las personas no cuentan con un sitio fijo y constante de trabajo como anteriormente se manejaba, en la actualidad todos los días se va rotando de escritorio y por ende de espacio de trabajo, esto posiblemente no ha tenido una buena acogida por parte del personal.

Resulta importante replantear y evaluar el tema ya que por temas de bioseguridad y organización de documentación puede resultar positivo contar nuevamente con un mismo espacio de trabajo.

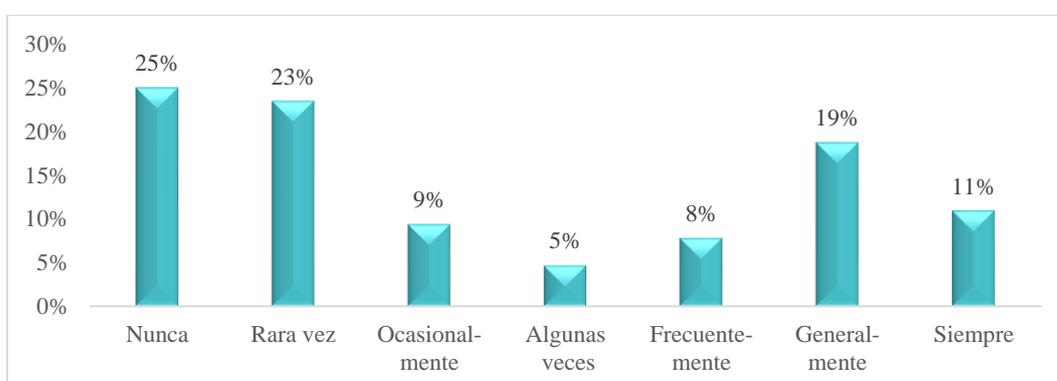


Figura 23. Me siento incómodo al trabajar con miembros de otras áreas o unidades de trabajo  
Elaboración propia a partir del Cuestionario de estrés laboral de la OIT-OMS

La figura 23 demuestra que el sentirse incómodo al trabajar con personal de otras áreas ha generado al menos en una ocasión cierto nivel de estrés en los colaboradores. Pese a que varios trabajadores nunca o muy pocas veces han sentido estrés a causa de este factor, a algunas otras personas si les ha resultado un tanto difícil tratar con otros trabajadores que no están dentro de su propio equipo de trabajo.

Al contar con un personal casi dividido por este factor, se podría decir que posiblemente hace falta trabajar en la interacción con miembros de otros equipos de trabajo, esto permitirá fortalecer las relaciones interpersonales de los trabajadores y por ende minimizar los niveles de estrés provenientes de este factor.

#### e) Factor: Tecnología

El grado de influencia que tiene la tecnología sobre el estrés del personal es analizado en los ítems 4, 14 y 25.

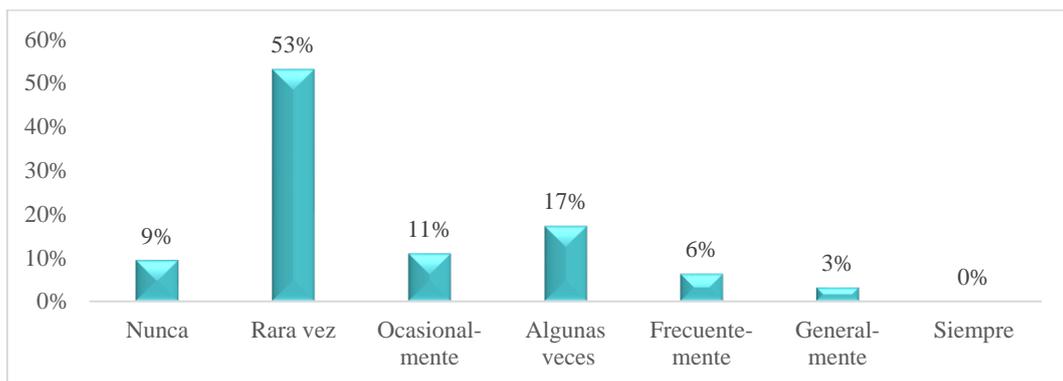


Figura 24. El equipo tecnológico disponible para llevar a cabo el trabajo a tiempo es limitado  
Elaboración propia a partir del Cuestionario de estrés laboral de la OIT-OMS

Los resultados indican que más del 50 % encuestado manifiesta que rara vez o nunca ha sentido estrés debido a no contar con el suficiente equipo tecnológico para llevar a cabo a tiempo su labor. Sin embargo, un porcentaje menor de personas indican que en ocasiones más frecuentes han experimentado estrés por este motivo.

Por lo general, los colaboradores manifiestan que cuentan con los instrumentos necesarios para desarrollar su trabajo. A pesar de ello, otros trabajadores han sufrido de estrés posiblemente porque en ciertas ocasiones la entrega de nuevos equipos o la reparación de dispositivos puede tornarse un poco demorado, razón por la cual se ha presentado ciertas tensiones que probablemente pueden retrasar el cronograma de trabajo.

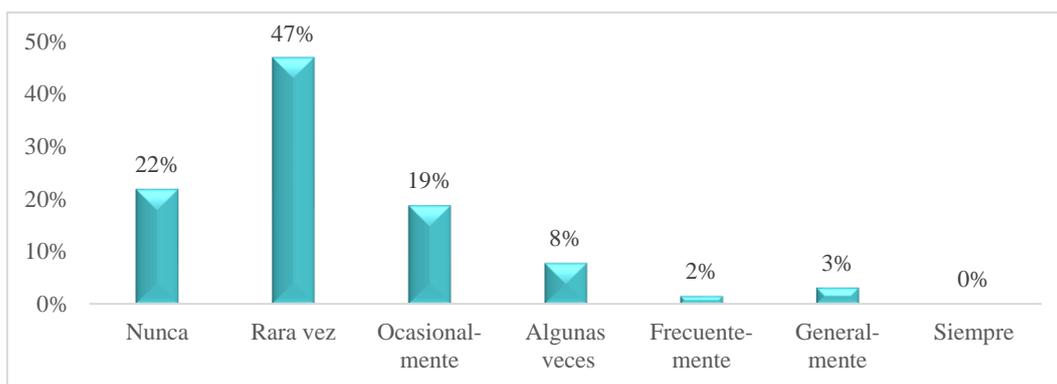


Figura 25. No se dispone de conocimiento técnico para seguir siendo competitivo  
Elaboración propia a partir del Cuestionario de estrés laboral de la OIT-OMS

Se evidencia en la figura 25 que la mayoría de los trabajadores se estresa rara vez o nunca a causa de no disponer con el conocimiento técnico para ser competitivo. Únicamente un porcentaje bajo de colaboradores ha experimentado estrés por esta causa.

Los resultados podrían darse porque los trabajadores generalmente cuentan con el conocimiento y habilidades necesarias para desempeñar su trabajo de la mejor manera, esto puede deberse a que gran parte del personal cuenta con un tiempo considerable dentro de la compañía y por ende cuenta con experiencia en sus labores, además de contar con un personal calificado resultante de los procesos de selección. No obstante, es indispensable monitorear constantemente las necesidades de capacitación, con el fin de contar con personal entrenado y actualizado con los nuevos métodos o procesos de trabajo.

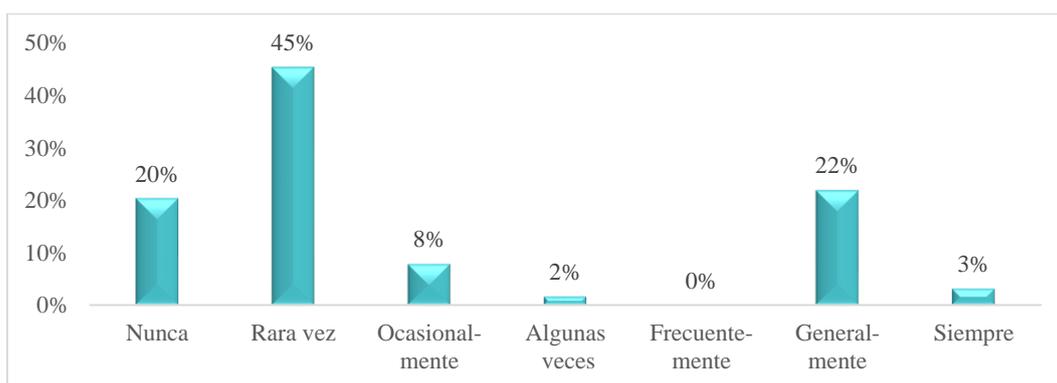


Figura 26. No se cuenta con la tecnología para hacer un trabajo de importancia  
Elaboración propia a partir del Cuestionario de estrés laboral de la OIT-OMS

La figura 26 indica que gran parte de los trabajadores se estresa rara vez o nunca por no contar con la tecnología para desarrollar un trabajo de importancia. Un porcentaje mucho menor manifiesta que ha experimentado estrés por esta causa.

Por lo general, la empresa busca constantemente de dotar a su personal con las herramientas tecnológicas necesarias para que puedan realizar un trabajo adecuado y más que nada mantenerse a la vanguardia de los sistemas de información. Los trabajadores que manifiestan experimentar estrés por este factor posiblemente sean quienes han buscado presentado cierta resistencia por aprender nuevas plataformas implementadas por casa matriz (en la actualidad se han presentado varios cambios de sistemas).

El constante entrenamiento y familiarización con las nuevas tecnologías, además de contar con los implementos necesarios, resultan una medida clave para que el personal desarrolle su labor correctamente.

#### f) Factor: Estructura organizacional

El grado de influencia que tiene la estructura organizacional sobre el estrés es analizado en los ítems 2, 12, 16 y 24.

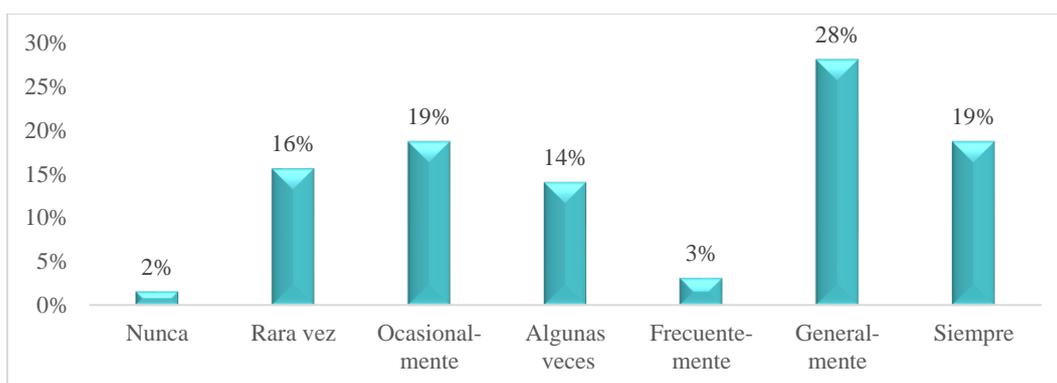


Figura 27. Rendir informes a superiores o subordinados me hace sentir presionado  
Elaboración propia a partir del Cuestionario de estrés laboral de la OIT-OMS

Se puede identificar que la gran mayoría de colaboradores han experimentado en varias ocasiones un nivel de estrés causado por rendir informes a superiores o subordinados. Netamente una minoría nunca se ha estresado por esta razón.

Los niveles de estrés generados en este ítem son considerables, lo cual puede significar que gran parte de los trabajadores sientan tensión al presentar su trabajo, posiblemente se puede dar debido a que la información que se maneja en las diferentes áreas requiere de un grado alto de exigencia, responsabilidad y asertividad.

Pese a que en el factor de influencia de líder se obtuvo un nivel bajo de estrés, se puede observar que la rendición de informes a superiores o subordinados está generando niveles superiores de estrés, por lo cual resulta indispensable manejar correctamente la forma en que se evalúa el trabajo del personal, los tiempos de entrega y demás factores

que promuevan la generación de estrés. El tema debe ser tratado de manera adecuada para evitar que esto influya en el desempeño del personal.

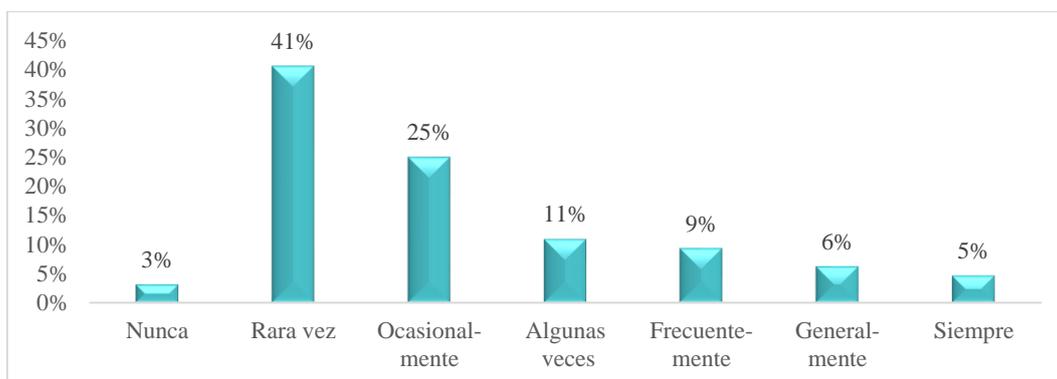


Figura 28. Una persona a mi nivel dentro de la organización tiene poco control sobre el trabajo  
Elaboración propia a partir del Cuestionario de estrés laboral de la OIT-OMS

Se puede evidenciar que para más del 60 % del personal, el grado de control sobre su trabajo le ha generado estrés únicamente en ocasiones. Un porcentaje minoritario de personas, por el contrario, indican que han experimentado estrés a causa del poco control sobre su trabajo.

Estos resultados indican que por lo general los colaboradores se desempeñan de manera autónoma, respondiendo por el cumplimiento de sus responsabilidades. Por otro lado, un número menor de trabajadores indican que no tienen suficiente control sobre sus actividades; como se ha mencionado en anteriores ítems, esto puede resultar del giro del negocio de la compañía, donde cierta parte de las funciones del personal depende de las reacciones o actividades de terceros (clientes, encuestados y demás stakeholders). Esta dependencia hacia la labor de otras personas puede ser la causa del estrés presentado en este ítem.

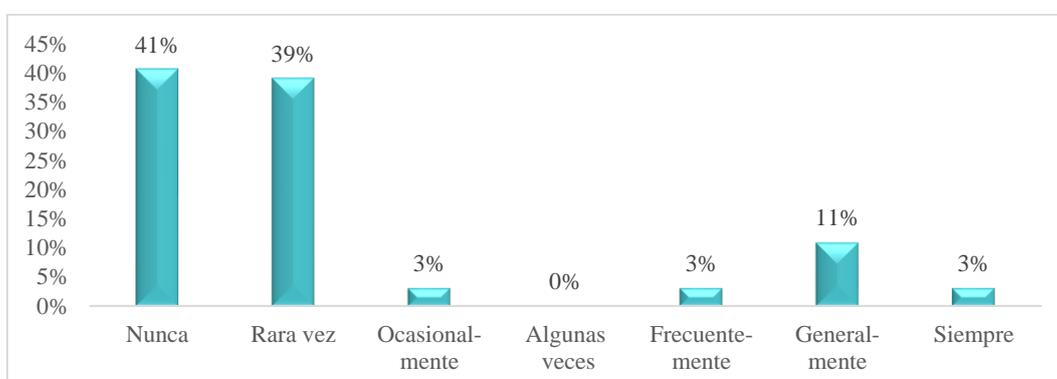


Figura 29. La estructura formal tiene demasiado papeleo  
Elaboración propia a partir del Cuestionario de estrés laboral de la OIT-OMS

Los resultados indican que en su gran mayoría los trabajadores nunca o rara vez se estresan porque la estructura formal tiene mucho papeleo. Únicamente un porcentaje bajo de personas han presentado niveles de estrés a causa de este factor.

Los niveles de estrés presentados en este ítem son bajos, esto probablemente se dé debido a que la compañía trata de en lo posible mantener procesos óptimos y directos, evitando una burocracia innecesaria, precisamente por esta razón la tecnología juega un rol principal dentro de la organización. Indudablemente existen ciertas actividades que requieren ser respaldados por documentación valiosa y que su ejecución es necesaria para mantener un registro, orden y archivo adecuado.

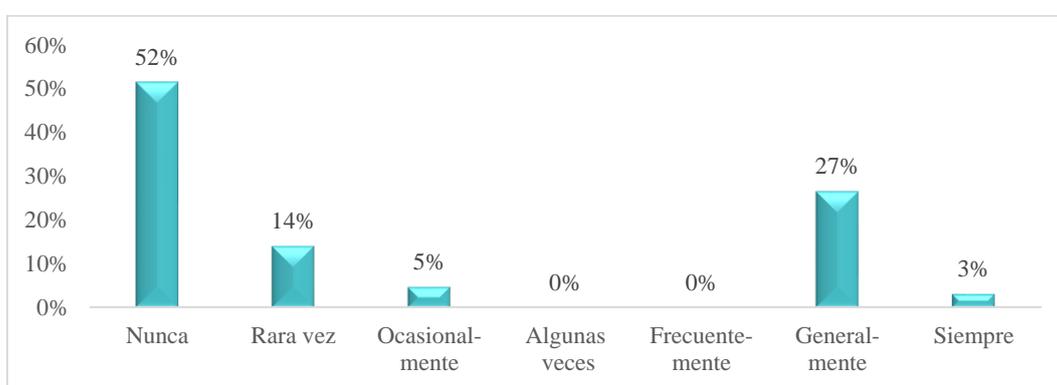


Figura 30. La cadena de mando no se respeta  
Elaboración propia a partir del Cuestionario de estrés laboral de la OIT-OMS

Más del 70 % del personal indica que ocasionalmente, rara vez o nunca le ha generado estrés el hecho de que la cadena de mando no se respete, únicamente un porcentaje menor de personas han experimentado cierto nivel de estrés con más frecuencia por esta razón.

En este sentido, el entendimiento de la estructura organizacional juega un rol bastante importante ya que permite al personal conocer cuáles son las responsabilidades y alcances de autoridad de cada línea de supervisión. Los resultados de este ítem indican que en su mayoría el personal cuenta con un conocimiento óptimo acerca del tema, donde cualquier tipo de actividad o inconveniente probablemente se ha resuelto con sus jefaturas inmediatas, sin necesidad de escalar el tema a gerencias superiores.

Las personas que han manifestado que situaciones relacionadas les ha generado estrés, posiblemente sean resultado de cierta falta de conocimiento con respecto los rangos de funciones o límites de autoridad, donde se pudo fraccionar el reporte o manejo de cierta situación, por lo cual sería importante reforzar constantemente el tema con el fin de minimizar los niveles de estrés ocasionados en este ítem.

### g) Factor: Clima organizacional

El grado de influencia que tiene el clima organizacional sobre el estrés es analizado en los ítems 1, 10, 11 y 20.

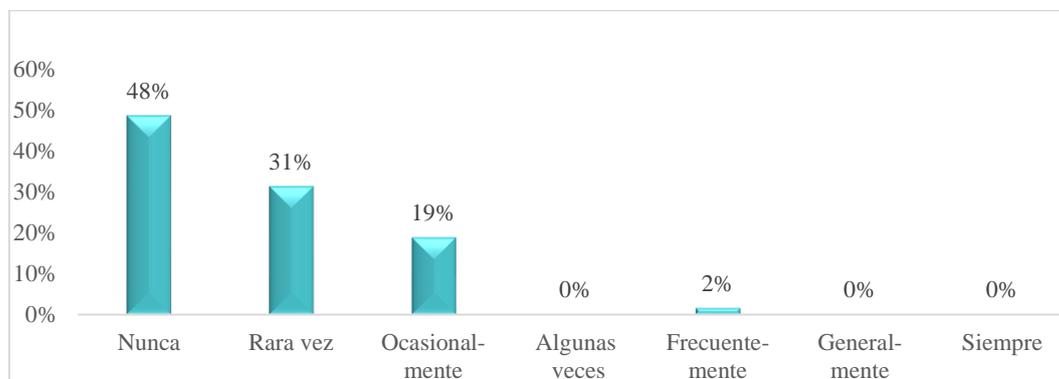


Figura 31. Las personas no comprenden la misión y metas de la organización. Elaboración propia a partir del Cuestionario de estrés laboral de la OIT-OMS.

Se puede apreciar que no comprender la misión y metas de la organización, nunca, rara vez u ocasionalmente genera estrés a casi la totalidad de trabajadores. Únicamente un porcentaje bastante mínimo de personas han experimentado estrés en relación a este ítem.

Los resultados indican que la gran mayoría de colaboradores conocen acerca de los objetivos que tiene la organización y por ende entienden cómo cada uno de ellos con su labor aportan con el cumplimiento de la misión, visión y metas empresariales. La comunicación eficaz en cuanto a los logros esperados por cada grupo de trabajo resulta positiva para alcanzar una sinergia corporativa importante.

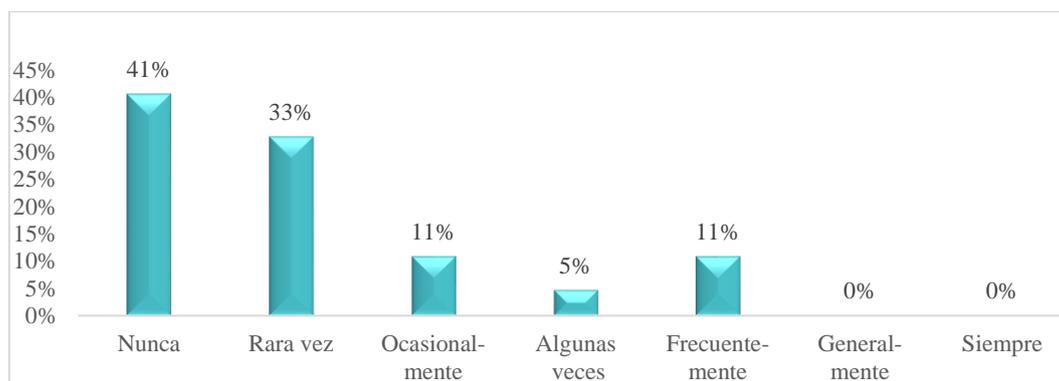


Figura 32. La estrategia de la organización no es bien comprendida. Elaboración propia a partir del Cuestionario de estrés laboral de la OIT-OMS.

Los resultados del gráfico muestran que más del 80 % de los encuestados ocasionalmente, rara vez o nunca han experimentado estrés debido a que no comprenden la estrategia de la organización. Mientras que un porcentaje mucho de menor de colaboradores indican que se han estresado con mayor frecuencia por este motivo.

La empresa genera espacios constantes con los colaboradores independientemente del área, con el fin de dar a conocer cuáles son los objetivos empresariales y cuál es el aporte de cada área. Adicionalmente, se generan reuniones cada cierto tiempo para dar a conocer al personal cómo está funcionando esos cumplimientos de metas. Todo esto con el fin de mantener un enfoque y acercamientos adecuados con la estrategia empresarial.

En el caso del grupo minoritario que manifiesta que ha experimentado estrés a causa de este ítem, probablemente se puede relacionar a personas que no han asistido a las reuniones programadas o que son relativamente nuevas en la organización, donde de a poco se van familiarizando con la estrategia empresarial.

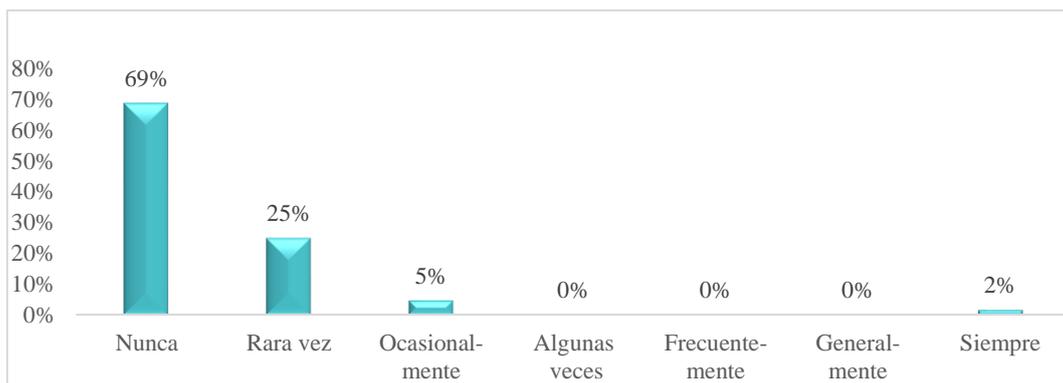


Figura 33. Las políticas generales iniciadas por la gerencia impiden el buen desempeño. Elaboración propia a partir del Cuestionario de estrés laboral de la OIT-OMS.

Se puede evidenciar que casi la totalidad de encuestados indican que ocasionalmente, rara vez o nunca las políticas creadas por la gerencia les ha generado estrés. Un porcentaje mínimo manifiesta haber experimentado niveles de estrés por esta razón.

Los niveles de estrés resultantes de este ítem demuestran que las políticas y lineamientos de la organización son respetados y aceptados por los miembros de la compañía. La mayoría de las personas conocen, están conscientes y respetan los estatutos que rigen en la empresa, por lo tanto, este no es un factor que impide el buen desempeño de sus funciones, por el contrario, su entendimiento puede influir en el correcto desarrollo de las labores.

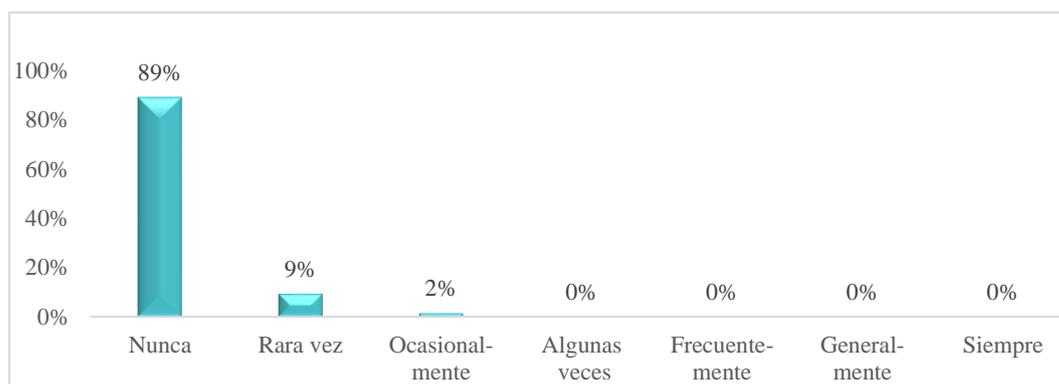


Figura 34. La organización carece de dirección y objetivos  
Elaboración propia a partir del Cuestionario de estrés laboral de la OIT-OMS

La figura 34 muestra que la gran mayoría de los colaboradores indican que nunca se han estresado porque la organización carece de dirección y objetivos, netamente un 11% manifiesta que rara vez u ocasionalmente este ítem le ha generado cierto grado de preocupación.

Estos resultados indican un nivel de estrés bastante bajo, mismo que aporta de manera positiva a la compañía, ya que indica que existe una correcta comunicación entre la alta dirección, gerencias, jefaturas y el personal en cuanto a las metas por alcanzar y la manera de llevarlo a cabo. Todos conocen su norte y trabajan para llegar al objetivo empresarial.

## 2. Evaluación de la satisfacción laboral

El análisis de satisfacción laboral inicia presentando los niveles globales de satisfacción en la compañía, posteriormente se analiza los niveles de satisfacción por edad, género, estado civil, formación, área, tiempo de servicio, y ciudad. Finalmente se examina cada una de las preguntas de la encuesta, mismas que se encuentra agrupadas en los factores a los cuales corresponden, esto con el fin de contar con información ordenada y manejar una mejor interpretación de los resultados.

## 2.1. Análisis del nivel de satisfacción laboral

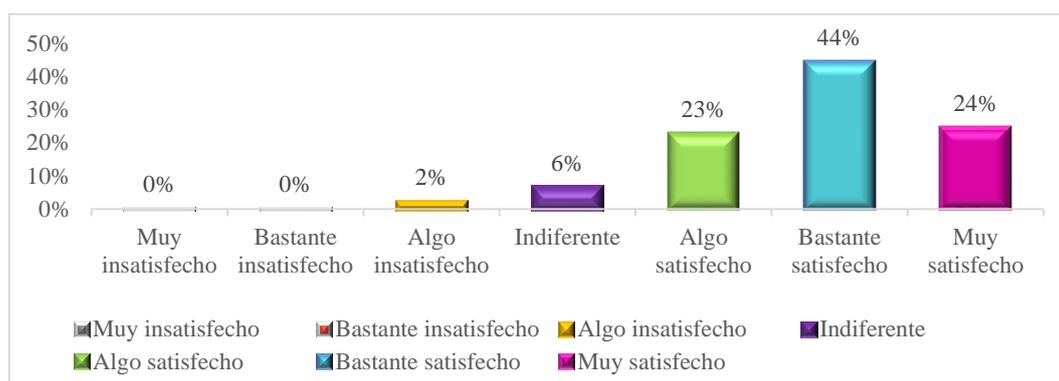


Figura 35. Nivel de satisfacción laboral

Elaboración propia a partir del Cuestionario de satisfacción laboral S20/30

De acuerdo con los resultados de la encuesta, se puede evidenciar que la mayoría de los trabajadores se encuentran muy, bastante y algo satisfechos. Un porcentaje mucho menor manifiestan cierta indiferencia hacia los temas de satisfacción. Es importante destacar que netamente el 2% de las personas indican que se encuentran algo insatisfechos y no se cuenta con trabajadores que tengan niveles altos de insatisfacción.

De esta manera, se puede decir que se tiene una tendencia general a la satisfacción laboral en la compañía, probablemente porque el personal se sienta cómodo con la forma y condiciones de trabajo y la estabilidad laboral con la cuentan.

A continuación, se analizará a detalle las fuentes de satisfacción e insatisfacción de los encuestados a través de los diferentes ítems y factores.

## 2.2. Análisis de variables nominales

### a) Edad

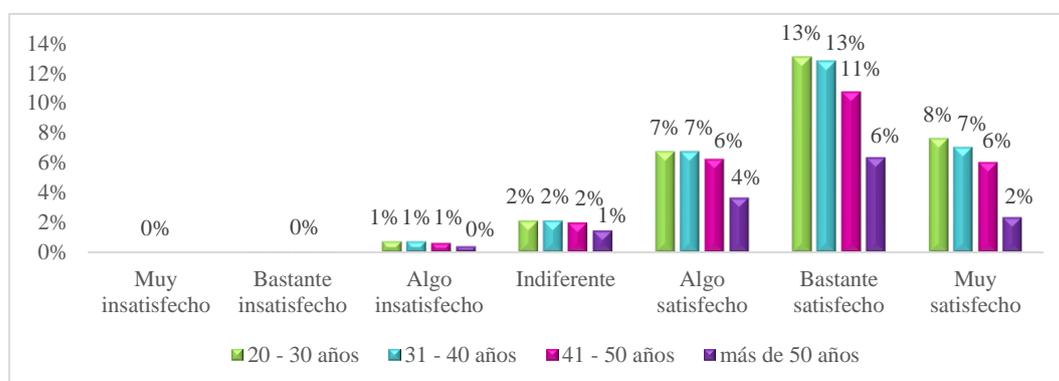


Figura 36. Nivel de satisfacción laboral por edad

Fuente: Cuestionario de satisfacción laboral S20/30. Elaboración propia

Se puede apreciar que las personas con un grado superior de satisfacción laboral constan en un rango de edad de 31 a 50 años. Un porcentaje mínimo de personas indican ser indiferentes ante la satisfacción laboral, así como también sucede con quienes manifiestan que están algo insatisfechos; estas condiciones se presentan en todos los rangos de edad. Es importante mencionar que no se cuenta con personas que se encuentren muy o bastante insatisfechos laboralmente.

Por lo cual los resultados indican que independientemente del rango de edad, la empresa cuenta con un porcentaje superior de personas que se encuentran satisfechos laboralmente.

### b) Género

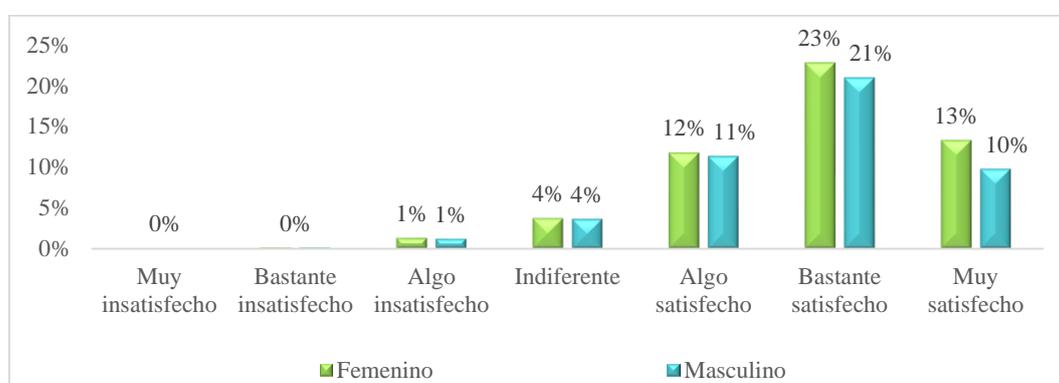


Figura 37. Nivel de satisfacción laboral por género  
Elaboración propia a partir del Cuestionario de satisfacción laboral S20/30

En relación con los resultados obtenidos, se puede apreciar que el mayor porcentaje de hombres y mujeres se encuentran entre muy y bastante satisfechos laboralmente, un porcentaje menor de ambos géneros se encuentra algo satisfechos y netamente un porcentaje minoritario de personas manifiestan que la satisfacción laboral les es indiferente. Únicamente un porcentaje mínimo de colaboradores de los dos géneros muestran estar algo insatisfechos.

Los resultados muestran que el género femenino presenta mayores niveles de satisfacción laboral, esto puede darse debido a que en la organización la cantidad de mujeres es superior al de los hombres. A pesar de ello, los dos géneros presentan un nivel de satisfacción laboral óptimo.

### c) Estado civil

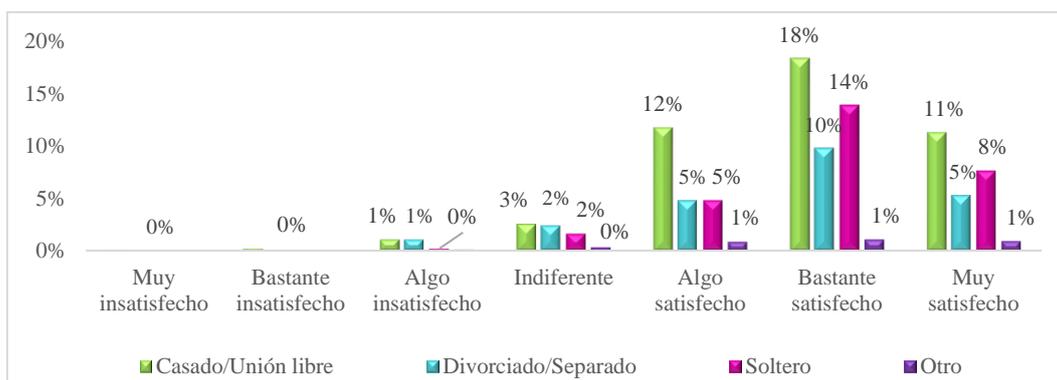


Figura 38. Nivel de satisfacción laboral por estado civil  
Elaboración propia a partir del Cuestionario de satisfacción laboral S20/30

En cuanto a la satisfacción laboral de acuerdo con el estado civil, se puede observar que el mayor porcentaje de colaboradores se encuentran bastante y muy satisfechos, quienes destacan en este rango son las personas casadas y solteras. En el caso de las personas divorciadas, manifiestan que en su mayoría se encuentran bastante satisfechas, seguido por un porcentaje similar que se encuentran algo y muy satisfechas. Un porcentaje bastante inferior de trabajadores (casados, divorciados y solteros) manifiestan que la satisfacción les resulta indiferente.

Por su parte, los niveles de insatisfacción se presentan en un porcentaje mínimo de colaboradores de estado civil casado y divorciado, quienes indican que se encuentran algo insatisfechos.

### d) Formación académica

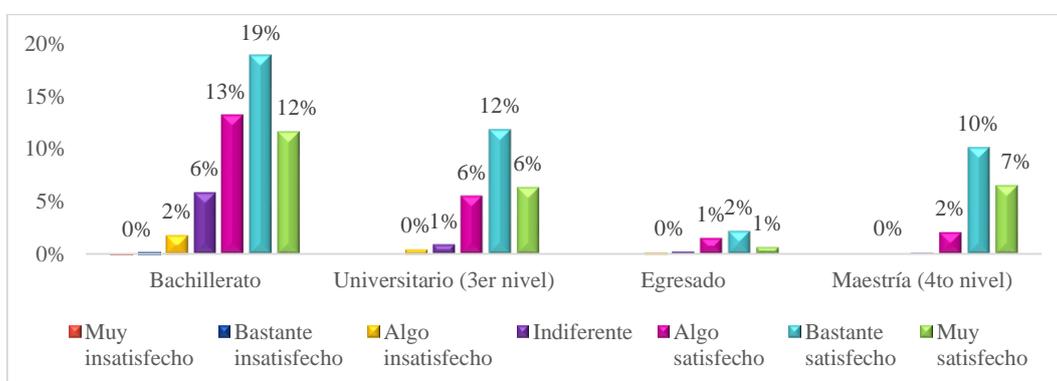


Figura 39. Nivel de satisfacción laboral por formación académica  
Elaboración propia a partir del Cuestionario de satisfacción laboral S20/30

El nivel de satisfacción con respecto a la formación académica muestra que los colaboradores que cuentan con bachillerato son quienes presentan en su mayoría niveles de satisfacción altos. Las personas con un título académico de tercer y cuarto nivel en su mayoría se encuentran bastante satisfechos, seguido por un porcentaje inferior quienes dicen que están algo satisfechos y netamente un número mínimo de colaboradores manifiestan indiferencia al respecto.

### e) Área de trabajo

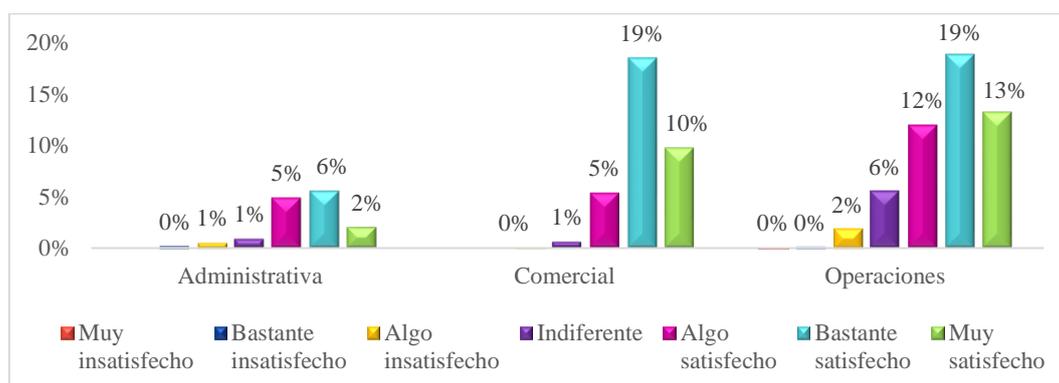


Figura 40. Nivel de satisfacción laboral por área de trabajo.  
Elaboración propia a partir del Cuestionario de satisfacción laboral S20/30.

La figura 40 indica que el nivel de satisfacción laboral superior se presenta en un porcentaje similar tanto en el área de operaciones como en el comercial. Los colaboradores que indican estar algo satisfechos se presentan en su mayoría en el área de operaciones, seguida por el área administrativa y el área comercial de manera similar.

Existe un porcentaje bastante inferior de personas en las 3 áreas, quienes indican que la satisfacción les resulta indiferente. Finalmente, en el área administrativa y de operaciones se presenta un número mínimo de personas que se encuentran algo insatisfechas.

### f) Ciudad

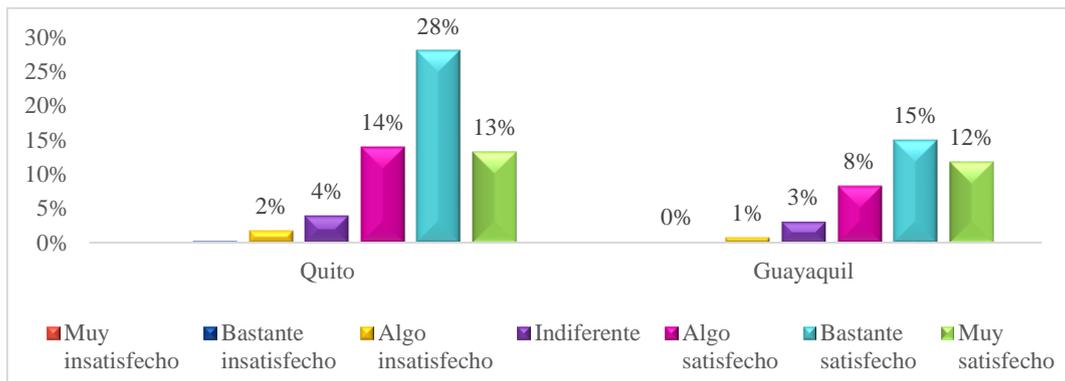


Figura 41. Nivel de satisfacción laboral por ciudad  
Elaboración propia a partir del Cuestionario de satisfacción laboral S20/30

Se puede observar que la presencia de satisfacción laboral se centra en su mayoría en la ciudad de Quito; así mismo ocurre con las personas que se encuentran algo satisfechas. En esta misma ciudad, se cuenta con la mayoría de los colaboradores que tienen cierta indiferencia hacia la satisfacción, así como quienes se encuentran algo insatisfechas.

Estos resultados se pueden presentar debido a que en la ciudad de Quito es donde se cuenta con la mayor cantidad de personal, por ende, tanto los niveles de satisfacción como de cierta insatisfacción se presentan en esta ciudad. Es importante mencionar que, pese a la diferencia en la concentración de la cantidad de personal, en ambas ciudades se presenta un comportamiento similar.

### g) Tiempo de servicio

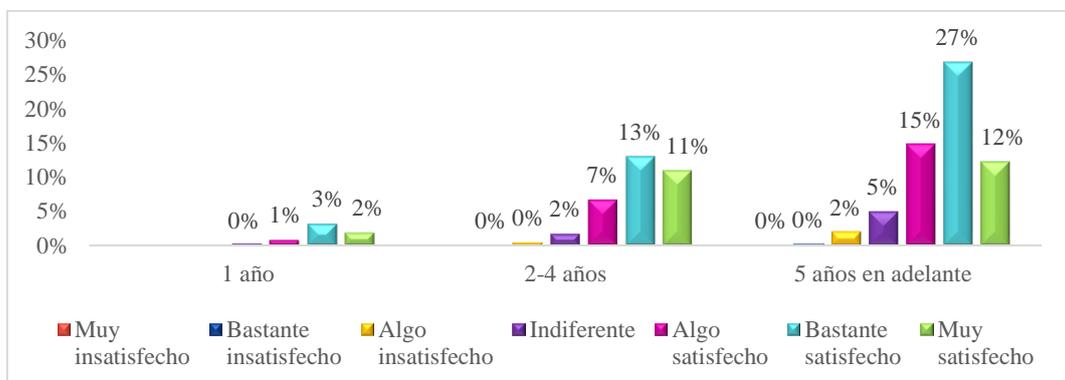


Figura 42. Nivel de satisfacción laboral por tiempo de servicio  
Elaboración propia a partir del Cuestionario de satisfacción laboral S20/30

La satisfacción generada en relación con el tiempo de servicio del personal se presenta en su nivel superior en las personas que cuentan con más de 5 años en la compañía seguida de los trabajadores que tienen de 2-4 años dentro de la misma; así mismo, esta información es contrarrestada con un 2 % del personal que tiene cierto grado de insatisfacción y que posee más de 5 años en la organización.

Los colaboradores que están algo satisfechos se encuentran en su mayoría en un tiempo de servicio de más 5 años, seguido por un porcentaje menor en el personal que tiene de 2-4 años y una cantidad mínima de personas que tienen 1 año de antigüedad. Bajo un porcentaje mínimo, se presenta el caso de los colaboradores a quienes les resulta indiferente la satisfacción, su mayor parte tiene una antigüedad de 5 años en adelante y la parte restante está en un rango de 2-4 años de tiempo de servicio.

De esta manera, se puede concluir en que las personas que cuentan con un nivel alto de satisfacción se encuentran en el personal que cuenta con más de 2 años de labor. Es importante destacar que, pese a que la cantidad de personas generalmente nuevas (1año) es baja, cuentan con una alineación hacia la satisfacción laboral.

A pesar de contar con un porcentaje bajo de colaboradores que tienen cierto grado de insatisfacción y quienes presentan indiferencia con respecto al tema, resulta relevante indagar los factores que pueden intervenir en estos resultados con el fin de alcanzar un nivel de satisfacción superior.

A continuación, se presenta el análisis de cada uno de los factores y de sus diferentes ítems con el fin de contar con información detallada acerca del estudio.

### **2.3. Análisis de factores de satisfacción laboral**

#### **a) Factor Satisfacción intrínseca**

De acuerdo con la estructura del cuestionario, se inicia presentando el análisis de los ítems: 1, 2, 3 y 5 para contar con una información global acerca de lo que sucede con el factor de satisfacción intrínseca, así como con cada una de las preguntas que forman parte del mismo.

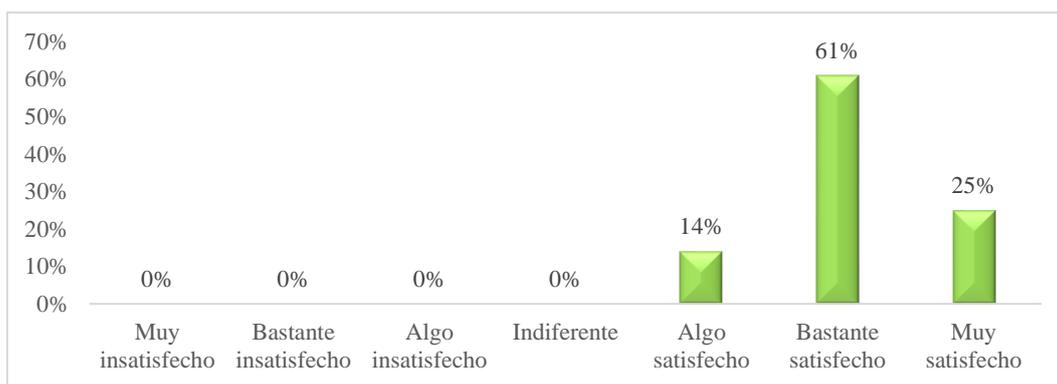


Figura 43. Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo  
Elaboración propia a partir del Cuestionario de satisfacción laboral S20/30

Se puede evidenciar que más del 80 % de colaboradores se encuentran muy y bastante satisfechos con su trabajo, netamente un porcentaje minoritario indica que se encuentra algo satisfecho.

En los resultados se puede notar una tendencia alta hacia la satisfacción laboral, probablemente porque los colaboradores se sienten a gusto con sus funciones y con lo que les permite desarrollar su cargo en cuanto a conocimientos y habilidades. Todo esto se puede traducir en el crecimiento profesional que les brinda su trabajo.

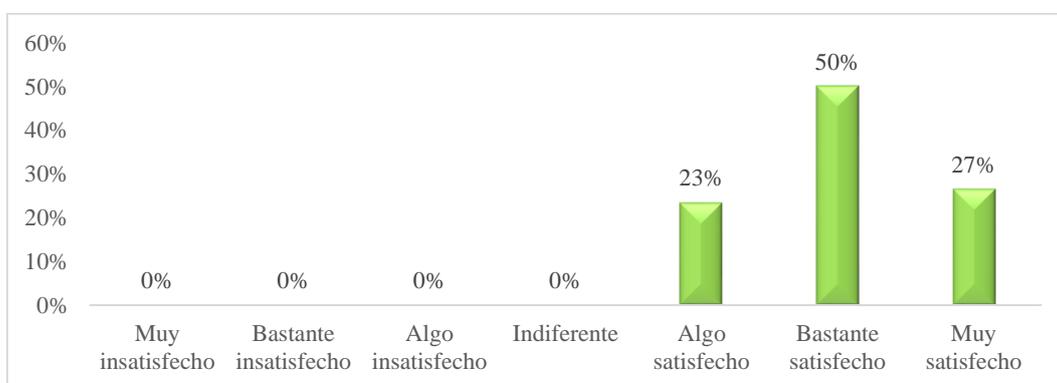


Figura 44. Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca.  
Elaboración propia a partir del Cuestionario de satisfacción laboral S20/30.

La figura 44 indica que la gran mayoría de personas se encuentran bastante y muy satisfechas con las oportunidades que tienen para realizar las actividades laborales en las cuales sobresalen. Únicamente un porcentaje menor manifiesta estar algo satisfechos en relación con este ítem.

Como se evidencia, pese a que la más del 50 % de las personas se encuentran satisfechas con las oportunidades que le brinda la compañía, también existen algunas otras personas que no se encuentran totalmente conformes con las posibilidades que tienen

dentro de la organización para acentuar sus habilidades, posiblemente en cuanto a funciones o planes de carrera, razón por la cual es importante seguir trabajando en la identificación de talento (destrezas, expertise) y en la promoción profesional dentro de la compañía.

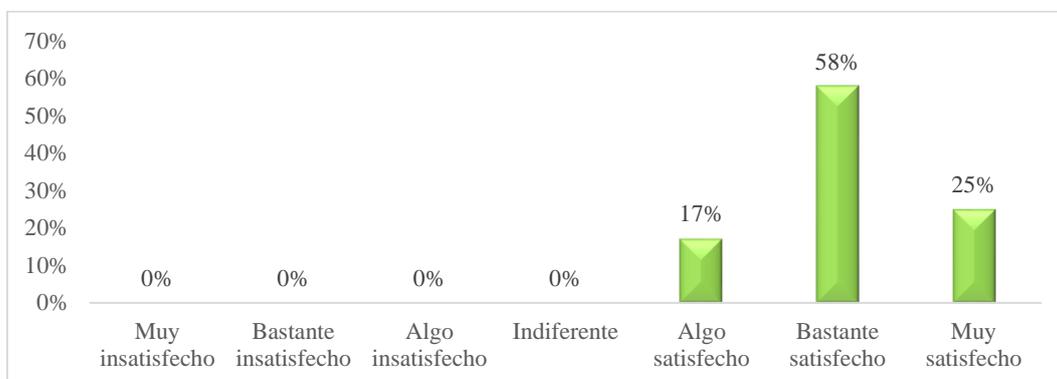


Figura 45. Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacerlas cosas que le gustan  
Elaboración propia a partir del Cuestionario de satisfacción laboral S20/30

Los resultados obtenidos en este ítem muestran una tendencia alta hacia la satisfacción, donde más del 80% de los colaboradores manifiestan estar bastante y muy satisfechos con las oportunidades con las que cuentan para realizar actividades que les gustan. Un porcentaje minoritario indica que se encuentra algo satisfecho en lo que se refiere a este tema.

Una de las razones por las cuales posiblemente se puede presentar este escenario es porque los colaboradores están situados en las áreas correctas, de acuerdo con un proceso de selección adecuado. El tema de inducción y entrenamiento, así como también la forma de trabajo influye de cierta manera a obtener índices positivos en la satisfacción del personal.

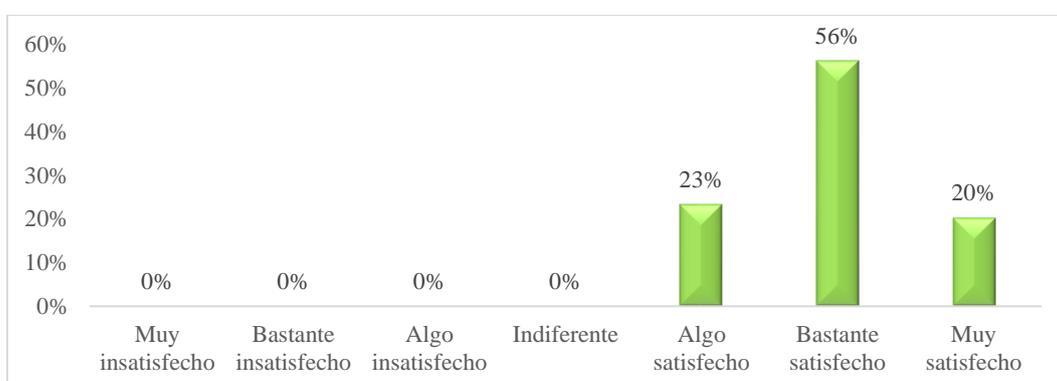


Figura 46. Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar  
Elaboración propia a partir del Cuestionario de satisfacción laboral S20/30

En la figura 46 se muestra que la mayoría de los colaboradores se encuentran muy y bastante satisfechos con los objetivos y metas por cumplir, mientras que un porcentaje menor de personas indican estar algo satisfechas por esta razón.

A manera general, los colaboradores manifiestan estar de acuerdo con cada una de las metas asignadas por la compañía en cuanto a sus funciones, posiblemente porque la organización suele ser consciente y realista acerca de lo que se puede cumplir en determinado tiempo y situación, sin dejar de lado la exigencia por hacer posible el cumplimiento de dichos objetivos. En el caso de las personas que se encuentra algo satisfechas con este ítem, es importante mantener una constante identificación de las posibles causas por las cuales no pueden estar completamente de acuerdo con las metas por cumplir, esto con el fin de evaluar si las exigencias realmente son muy altas o casi imposibles de cumplir o si probablemente se debe manejar de mejor manera los tiempos y el desempeño del trabajo.

#### **b) Factor: Ambiente físico**

El grado de satisfacción que tiene el ambiente físico es evaluado mediante los ítems 6, 7, 8, 9 y 10, mismos que son analizados a continuación.

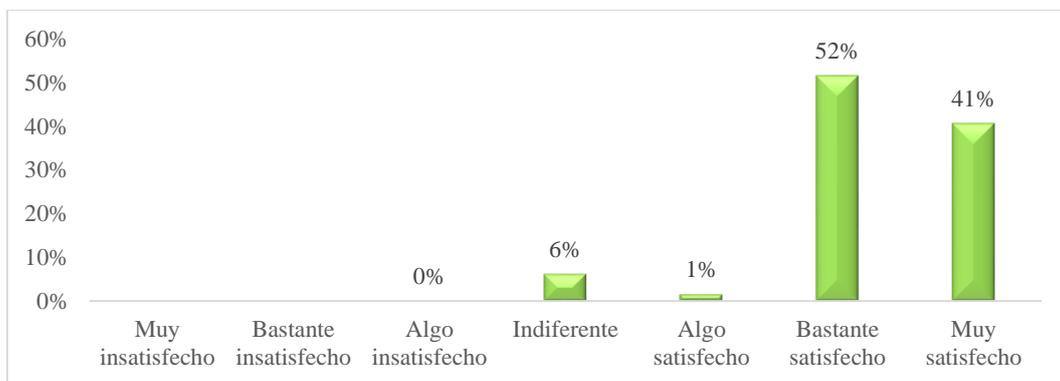


Figura 47. La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.  
Elaboración propia a partir del Cuestionario de satisfacción laboral S20/30.

La figura 47 demuestra que la gran mayoría de personas manifiestan estar muy y bastante satisfechas en lo que se refiere a los temas de limpieza e higiene en su lugar de trabajo, mientras que únicamente un 1 % se encuentra algo satisfecho y para una cantidad bastante inferior el tema le es indiferente.

Estos resultados se pueden presentar debido a la correcta gestión del personal de limpieza en las oficinas, así como también a que tanto brigadas como el equipo de Seguridad y Salud Ocupacional realizan varias actividades de inspección, además de promover de manera constante la colaboración de cada trabajador para mantener su puesto de trabajo limpio a través de campañas.

En el caso de las personas a las cuales el tema de salubridad en el trabajo les resulta indiferente, posiblemente se trate del personal de campo, cuyo desarrollo de funciones se realiza fuera de las instalaciones de la compañía, por ende, la higiene en el trabajo no les genera una importancia relevante.

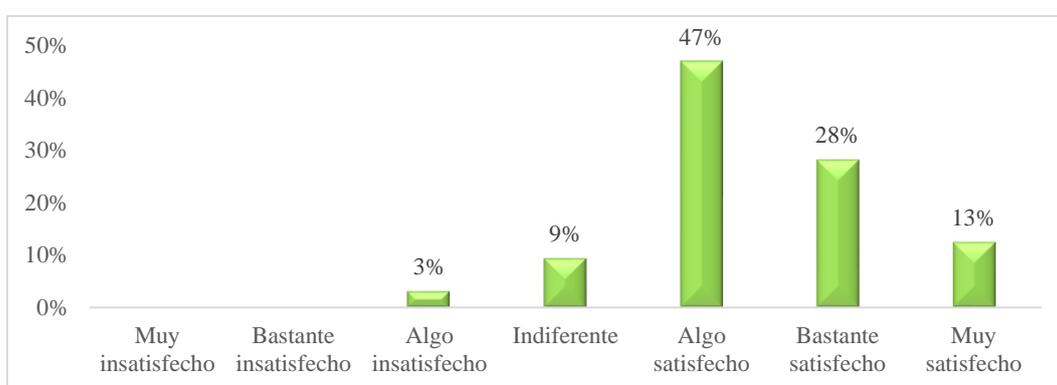


Figura 48. El entorno físico y el espacio que dispone en su lugar de trabajo  
Elaboración propia a partir del Cuestionario de satisfacción laboral S20/30

Se puede observar que el espacio físico genera varias percepciones para los colaboradores. Por un lado, se encuentra un 40 % de personas quienes indican sentirse a gusto con el entorno físico de su puesto de trabajo; casi un 50 % indica estar algo satisfecho, seguido de un porcentaje menor de trabajadores a quienes el espacio de trabajo les resulta indiferente y solamente un 3 % manifiesta estar algo insatisfechos con el tema.

Esto se puede presentar ya que a raíz de la pandemia la distribución de oficinas tuvo modificaciones y por ende los espacios de trabajo cambiaron, lo cual no pudo ser percibido de manera positiva en la totalidad de colaboradores. Con respecto a las personas quienes muestran indiferencia con respecto al tema, se puede tratar del personal de operaciones, quienes laboran fuera de las instalaciones de la compañía, como se mencionaba en ítems anteriores.

De acuerdo con los resultados, resulta necesario realizar un correcto análisis de puestos de trabajo, con el fin de identificar posibles aspectos de mejora en cuanto al diseño, organización y distribución de los espacios físicos dentro de la compañía.

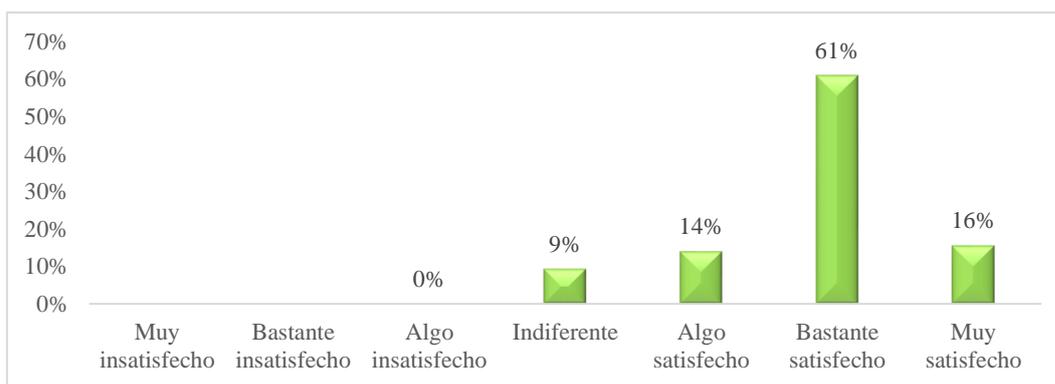


Figura 49. La iluminación de su lugar de trabajo  
Elaboración propia a partir del Cuestionario de satisfacción laboral S20/30

La figura 49 indica que un porcentaje alto de trabajadores indica estar bastante satisfechos con la iluminación en su lugar de trabajo, seguido de un porcentaje menor que de manera similar indica estar muy y algo satisfecho con respecto al tema. Únicamente un porcentaje inferior manifiesta resultarle indiferente la iluminación en su espacio de labor.

La compañía se preocupa por mantener sus instalaciones de manera óptima, por lo cual se realizar revisiones constantes del estado de la infraestructura y de los equipos con los que cuenta el personal, esto puede ser la causa para tener una satisfacción por parte de los colaboradores. A pesar de ello, las acciones de mejora y de readecuación son aspectos que se deben evaluar con frecuencia.

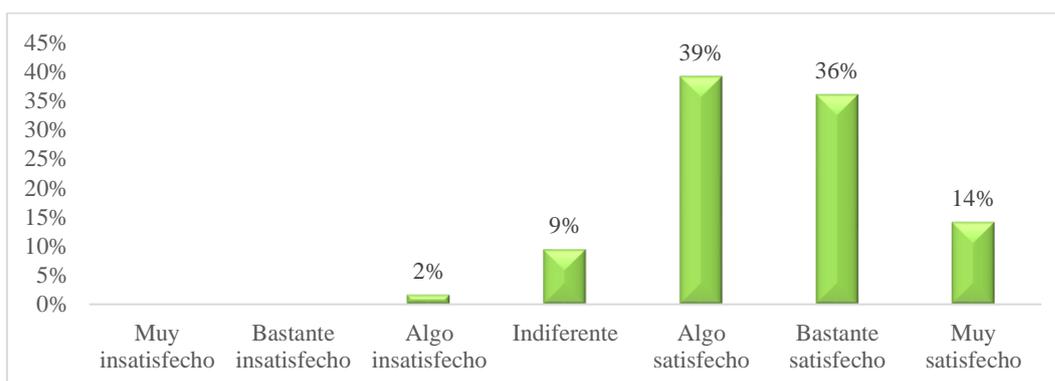


Figura 50. La ventilación de su lugar de trabajo  
Elaboración propia a partir del Cuestionario de satisfacción laboral S20/30

La ventilación en el lugar de trabajo es percibida por parte de los colaboradores de distinta manera. Por un lado, la mayor parte de personas indican sentirse algo y bastante satisfechas con la ventilación en su espacio de trabajo, mientras que un porcentaje menor señala estar muy satisfechos con el tema. Un porcentaje menor de

trabajadores les resulta indiferente los temas relacionados a la ventilación en el trabajo y solamente un 2 % manifiesta estar algo insatisfechos con respecto a este ítem.

Pese a que se cuenta con un buen porcentaje de personas que se encuentran muy y bastante satisfechos con la ventilación, también existen otras personas que no se sienten totalmente a gusto con este tema, posiblemente porque en ciertos puestos de trabajo no se han tomado las medidas suficientes para mejorar el flujo de aire en los distintos espacios de la compañía. Razón por la cual es necesario realizar una nueva revisión física del área para dar un tratamiento adecuado a estas condiciones.

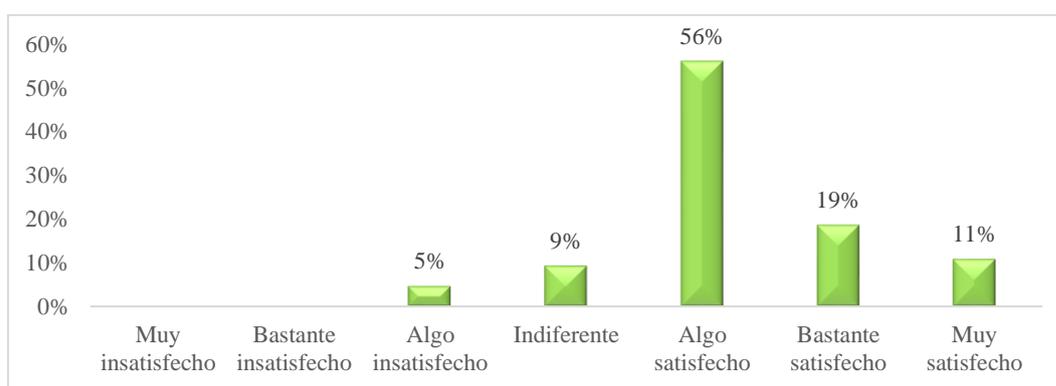


Figura 51. La temperatura de su lugar de trabajo.  
Elaboración propia a partir del Cuestionario de satisfacción laboral S20/30.

Se puede evidenciar que la temperatura genera algunos puntos de vista. Primero, se encuentra el mayor porcentaje de colaboradores quienes indican sentirse algo satisfechos con los niveles de temperatura en su puesto de trabajo, mientras que un porcentaje menor manifiesta estar bastante y muy satisfechos con este ítem. Por otro lado, se tiene a un porcentaje bajo de personas a quienes la temperatura les resulta indiferente y solamente un 5 % manifiesta estar algo insatisfechos con el tema.

Esto posiblemente se puede presentar debido al clima propio de cada ciudad; en Quito por lo general se presentan temperaturas bajas, mientras que en Guayaquil resulta todo lo contrario. Las instalaciones de las dos ciudades cuentan con equipos tecnológicos que pueden controlar de cierta manera las condiciones climáticas, como el aire acondicionado y calentadores eléctricos. Sin embargo, al distribuirse de manera general en todo el espacio de las oficinas, posiblemente la energía de estos equipos no puede ser recibida de manera similar en todos los trabajadores, por tanto, resulta importante generar revisiones que permitan mejorar las condiciones térmicas de las instalaciones.

### c) Factor: Prestaciones

Los ítems 4, 11, 12, 22 y 23 evalúan la satisfacción que tienen los colaboradores con respecto a las prestaciones que reciben. A continuación, se presenta un análisis de los mismos.

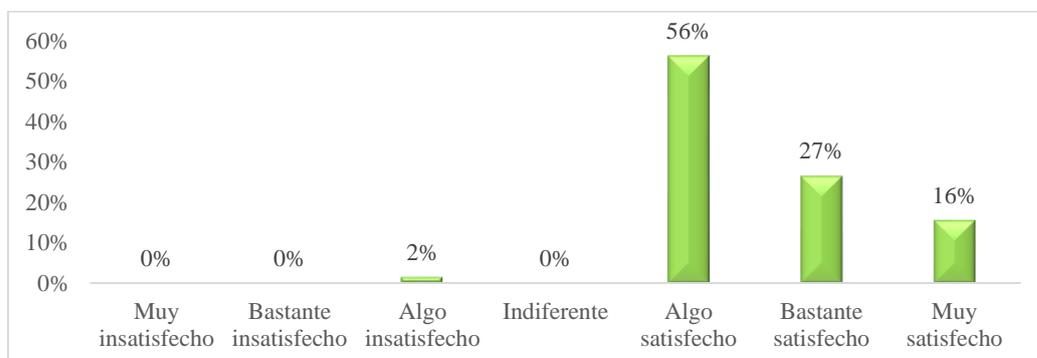


Figura 52. El salario que usted recibe  
Elaboración propia a partir del Cuestionario de satisfacción laboral S20/30

En la figura 52 se observa que más del 40 % de colaboradores se encuentran bastante y muy satisfechos con su salario, mientras que el porcentaje mayoritario de personas indican sentirse algo satisfechos con su remuneración. Un porcentaje realmente minoritario señala estar algo insatisfechos con el tema.

La mayoría de las personas muestran una tendencia hacia la satisfacción pese a que gran parte de ellas manifiestan estar únicamente algo satisfechas con el salario que perciben. Esto se puede presentar debido a que en los sondeos que la compañía ha realizado, cuenta con competitividad en cuanto a los salarios de su industria. Sin embargo, las personas siempre buscan mejorar sus ingresos. Los rangos salariales son un factor clave para el desempeño de los colaboradores, por ende, su revisión resulta ser importante para que exista una equidad y sobretodo una coherencia frente a las responsabilidades de cada trabajador.

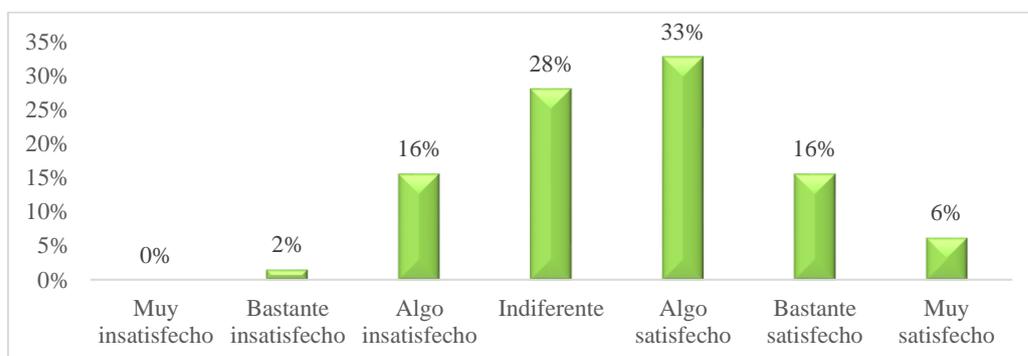


Figura 53. Las oportunidades de formación que le ofrece la empresa  
Elaboración propia a partir del Cuestionario de satisfacción laboral S20/30

Las respuestas obtenidas demuestran opiniones variadas con respecto al nivel de satisfacción que tienen los colaboradores con las oportunidades de formación que la organización les proporciona. El 22 % indica estar muy y bastante satisfecho, el 33 % manifiesta estar algo satisfecho y un porcentaje muy similar señala que el tema le resulta indiferente. Por otro parte, los resultados de insatisfacción provienen de un 18 % del personal.

Es importante revisar y presentar oportunidades de mejora en cuanto al tema de formación adicional a la inducción y capacitación ya establecida. El tema de formación académica contribuye a mejorar el desempeño de los colaboradores independientemente del área en el que se encuentren, ya que les permite adquirir y expandir conocimientos y habilidades que les aporta de manera notable a su crecimiento.

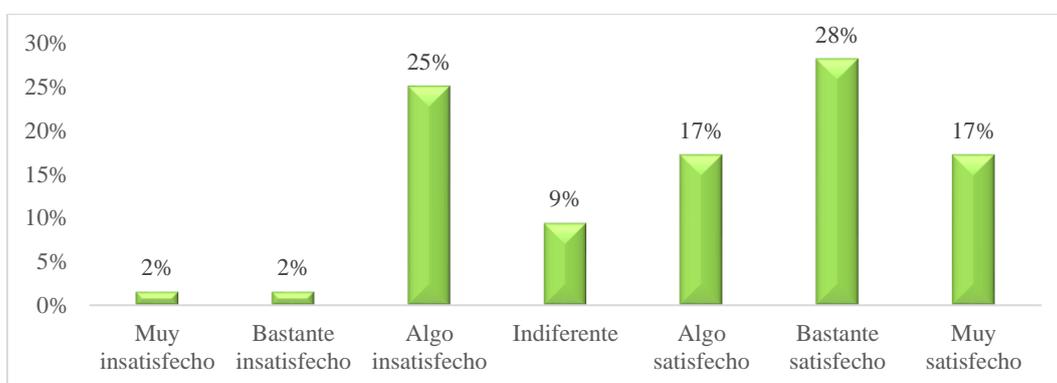


Figura 54. Las oportunidades de promoción que tiene  
Elaboración propia a partir del Cuestionario de satisfacción laboral S20/30

Los resultados muestran que la mayoría de las personas se encuentran bastante y muy satisfechas con las oportunidades de promoción que la empresa les ofrece, pese a ello, otra cantidad considerable de colaboradores muestran estar algo satisfechos e incluso insatisfechos a causa de este ítem.

Posiblemente las personas que presentan cierto nivel de insatisfacción pueden encontrarse en las áreas administrativas y de operaciones, donde la posibilidad de promoción es un poco más limitada debido al giro del negocio. Por ello, es importante revisar los planes de carrera que se tiene en la compañía y analizar constantemente nuevas alternativas de promoción al personal, con el fin de brindar una igualdad de oportunidades de crecimiento a todos los miembros de la organización.

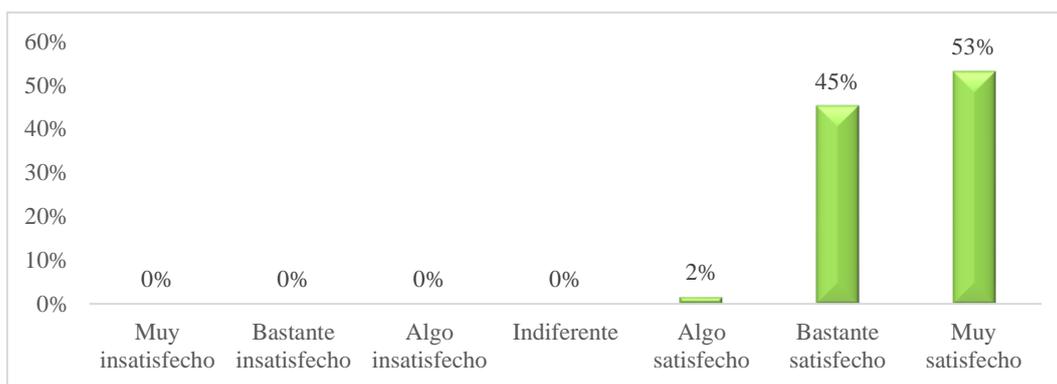


Figura 55. El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales  
Elaboración propia a partir del Cuestionario de satisfacción laboral S20/30

De acuerdo con los resultados, el nivel de satisfacción que tienen los colaboradores con respecto al cumplimiento de la normativa legal por parte de la compañía es bastante alto, únicamente un 2 % del personal se encuentra algo satisfecho con el tema.

Esto puede explicarse debido a que para la compañía es indispensable cumplir a cabalidad con los estatutos y leyes laborales que el estado exige, tanto por la normativa nacional como por el respeto y la consideración que tiene para con el equipo de trabajo. Al cumplir con los acuerdos y respetar los beneficios de los trabajadores, permite que el personal experimente una seguridad y estabilidad laboral.

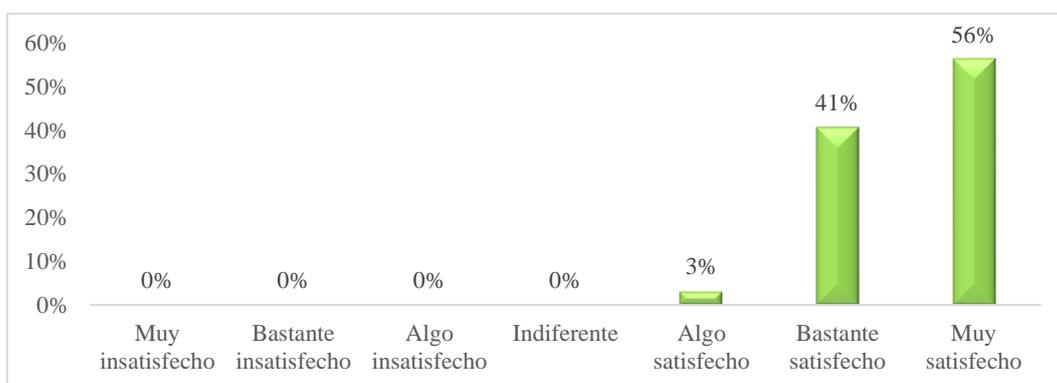


Figura 56. La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales  
Elaboración propia a partir del Cuestionario de satisfacción laboral S20/30

Los índices de satisfacción frente a la forma de negociación sobre aspectos laborales son altos, la mayoría de los trabajadores manifiestan estar muy y bastante satisfechos en relación a tema, únicamente un 3 % indica estar algo satisfecho.

La tendencia hacia la satisfacción laboral se puede presentar debido a que la compañía busca alcanzar acuerdos equitativos tanto para el personal como para la organización, evitando generar inconvenientes que perjudiquen a las partes.

#### d) Factor: Supervisión

Los ítems 13, 14, 15, 16, 17 y 18 evalúan la satisfacción que tienen los colaboradores con respecto a las supervisiones que reciben por parte de sus jefaturas. A continuación, se presenta un análisis de los mismos.

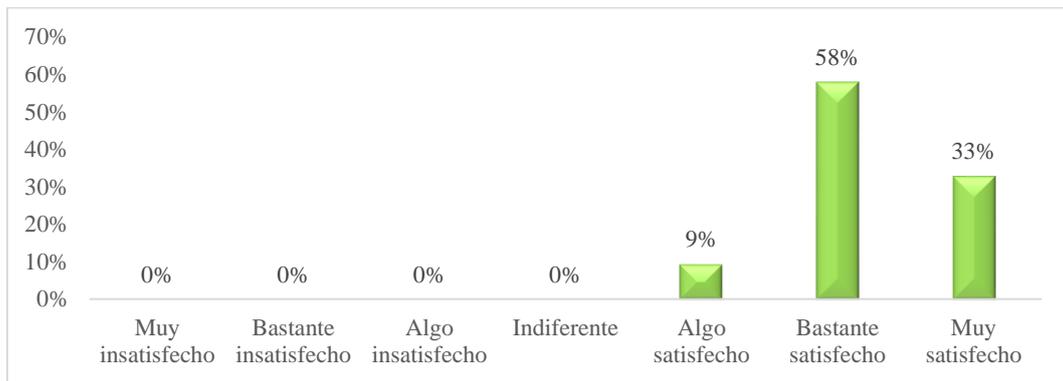


Figura 57. Las relaciones personales con sus superiores  
Elaboración propia a partir del Cuestionario de satisfacción laboral S20/30

La figura 57 indica que la mayoría de los colaboradores tienen una tendencia a la satisfacción con respecto a las relaciones personales con sus superiores, netamente el 9 % se encuentra algo satisfecho. Este escenario se puede presentar debido a que las jefaturas, gerencias y altos mandos ejercen de manera correcta sus niveles de autoridad, procurando mantener un buen clima laboral mediante el buen trato y el respeto hacia todos los miembros de su equipo de trabajo.

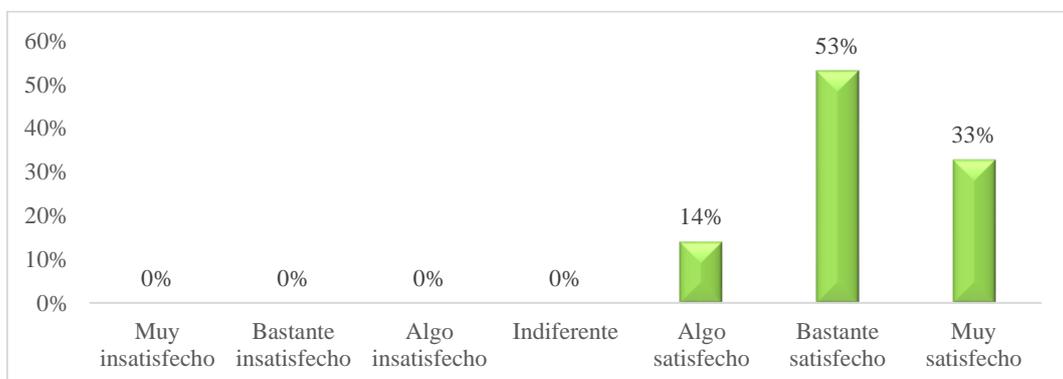


Figura 58. La supervisión que ejercen sobre usted  
Elaboración propia a partir del Cuestionario de satisfacción laboral S20/30

Se puede observar que la mayoría de los colaboradores se encuentran entre bastante y muy satisfechos con la forma en que están siendo supervisados por sus jefaturas, solamente un 14 % del personal se muestra algo satisfecho con la supervisión.

De manera general, se puede decir que el personal se siente a gusto con el control y supervisión que reciben por parte de las jefaturas; esto debido posiblemente a la forma en que se verifica que el trabajo sea desarrollado, su seguimiento y la confianza que los líderes tengan en el trabajo de sus subordinados. Sin embargo, ciertos trabajadores indican estar solo algo satisfechos con el tema, por lo cual se podría revisar las modalidades de supervisión que se están ejerciendo e identificar las que mejores resultados están generando para aplicarlas de acuerdo a las necesidades de cada área.

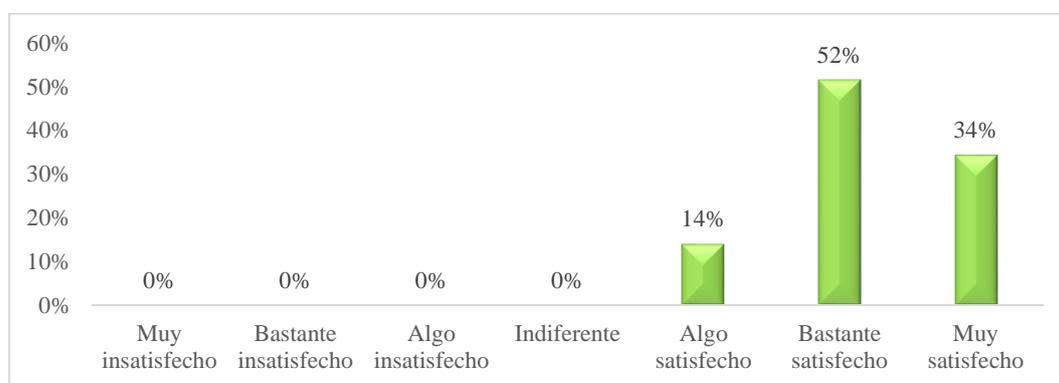


Figura 59. La proximidad y frecuencia con que es supervisado  
Elaboración propia a partir del Cuestionario de satisfacción laboral S20/30

Según los resultados, se evidencia que los colaboradores se sienten bastante satisfechos con la proximidad y frecuencia con la que son supervisados. Solo el 14 % indica estar algo satisfechos con el tema.

Los niveles de satisfacción por lo general son positivos en cuanto a este ítem, posiblemente debido a que el seguimiento al trabajo de los colaboradores cuenta con una cercanía y retroalimentación adecuada. La correcta supervisión al personal tiene como finalidad principal verificar el cumplimiento del trabajo de los colaboradores y tomar acciones de mejora en el caso de ser necesario, todo esto mediante un feedback adecuado, oportuno y respetuoso, logrando de esta manera cumplir con los objetivos propuestos.

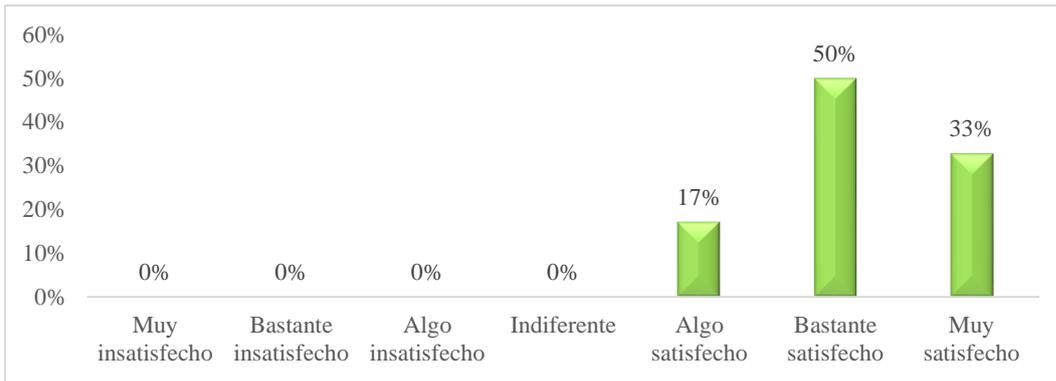


Figura 60. La forma en que sus supervisores juzgan su tarea  
Elaboración propia a partir del Cuestionario de satisfacción laboral S20/30

La figura 60 indica que en su mayoría los trabajadores se muestran satisfechos en cuanto a la forma en que sus jefaturas juzgan su trabajo. Se tiene una cantidad baja de colaboradores que están algo satisfechos al respecto.

Una de las razones por las cuales se pueden presentar estos resultados es debido a que el sistema de evaluación del desempeño de la compañía es estándar, facilitando de alguna manera el hecho de tener criterios claros de evaluación que eviten subjetividades al momento de valorar el rendimiento del personal.

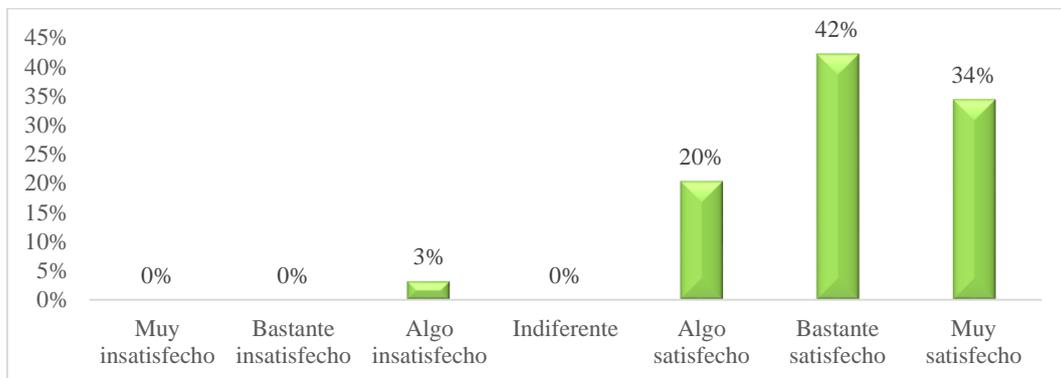


Figura 61. La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su empresa  
Elaboración propia a partir del Cuestionario de satisfacción laboral S20/30

Se evidencia que existe una tendencia positiva hacia la satisfacción de los colaboradores en cuanto a la igualdad y justicia de trato que reciben en su lugar de trabajo. No obstante, se presenta un 20% del personal que indica estar algo satisfecho y un 3% que por el contrario manifiesta estar algo insatisfecho por el tema.

Podría decirse que, en su mayoría, las jefaturas y mandos superiores mantienen una equidad en cuanto a la relación que mantienen con sus equipos de trabajo, sin

embargo, en ciertos casos posiblemente se puede presentar cierto favoritismo que incomode al personal.

Para toda organización la justicia y la imparcialidad son factores clave para mantener un clima laboral armonioso, razón por la cual es relevante fomentar constantemente valores como la justicia, honestidad y la neutralidad.

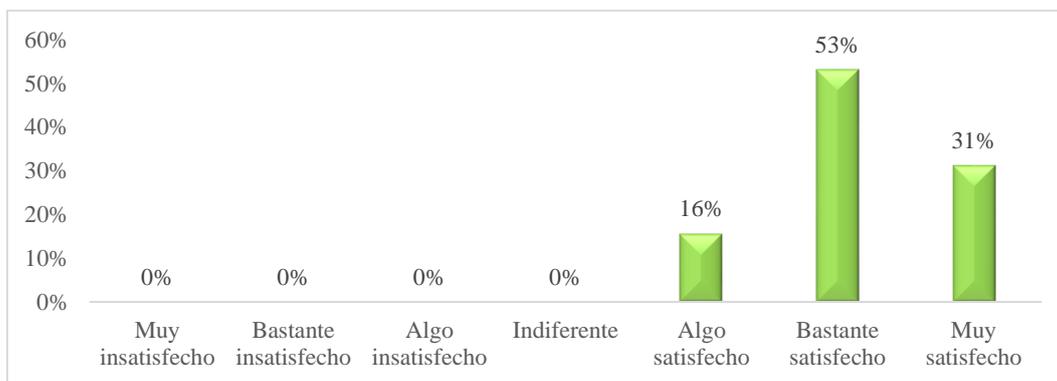


Figura 62. El apoyo que recibe de sus superiores  
Elaboración propia a partir del Cuestionario de satisfacción laboral S20/30

Los resultados indican que la mayoría de trabajadores se encuentran bastante satisfechos con el apoyo que reciben por parte de sus superiores. Esto se puede dar porque las jefaturas están asumiendo un compromiso adecuado con su grupo de trabajo, donde brinden la confianza y el soporte necesarios para que los colaboradores desarrollen su trabajo de manera óptima.

La exigencia del trabajo conjuntamente con el entender y escuchar al personal resulta ser fundamental para llevar a cabo un liderazgo exitoso.

#### e) Factor: Participación

la satisfacción que tienen los colaboradores con respecto a las oportunidades de participación que tienen en sus equipos de trabajo y en la compañía como tal son evaluados en las preguntas 19, 20 y 21. A continuación, se presenta un análisis de los mismos.

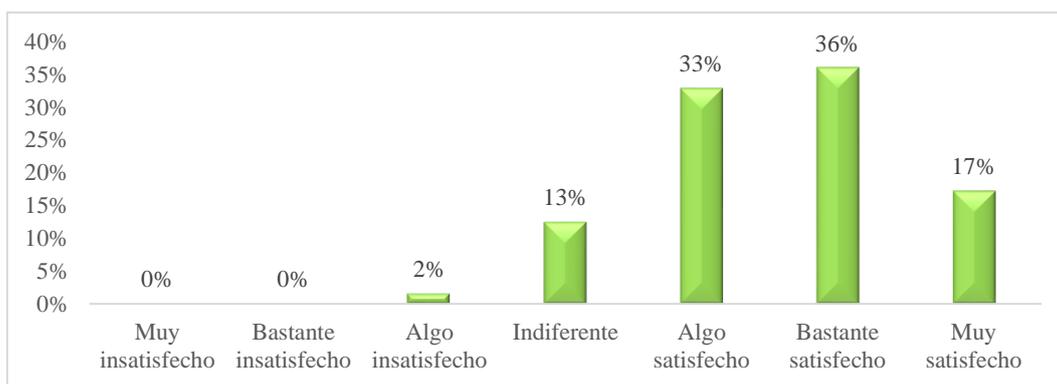


Figura 63. La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo  
Elaboración propia a partir del Cuestionario de satisfacción laboral S20/30

Se evidencia que la mayoría de colaboradores tienen una tendencia hacia la satisfacción en lo que se refiere a la autonomía que tienen para realizar su trabajo, un porcentaje menor manifiesta que el tema le resulta indiferente y el 2% de trabajadores manifiestan estar algo insatisfechos.

Estos resultados se pueden presentar porque la mayoría de los trabajadores cuentan con autonomía para desarrollar sus funciones. Sin embargo, es importante trabajar en que los colaboradores conozcan las situaciones en las cuales cuentan con autonomía para tomar decisiones, así como también las ocasiones en las cuales necesariamente deben contar con la autorización de sus jefaturas.

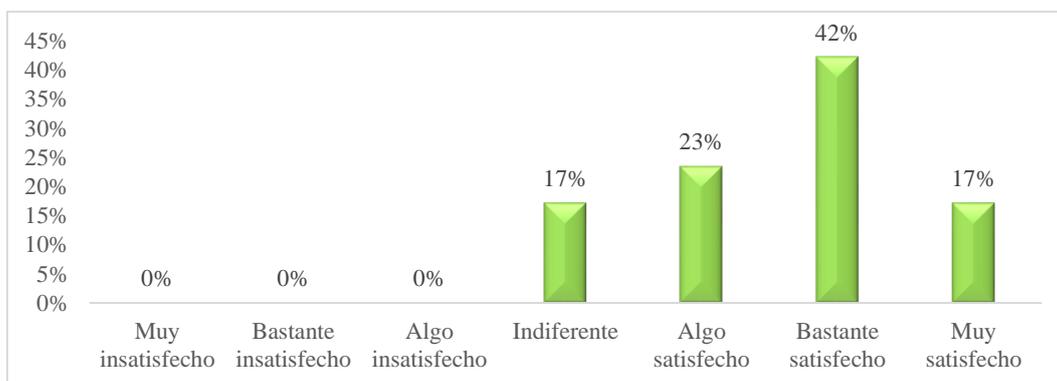


Figura 64. Su participación en las decisiones de su departamento o sección.  
Elaboración propia a partir del Cuestionario de satisfacción laboral S20/30.

La figura 64 señala que la satisfacción de los trabajadores en relación con su participación en las decisiones de su área tiene una tendencia positiva. Un porcentaje menor de personas indican estar algo satisfechas y otras manifiestan resultarles indiferente este ítem.

Se puede decir que los grados de satisfacción indican que se cuenta con niveles de participación adecuados por parte de la mayoría de trabajadores posiblemente en la forma de funcionamiento del trabajo, se escucha sus argumentos/puntos de vista y se genera un ambiente participativo y de integración. A pesar de ello, existen personas que no están totalmente a gusto con el tema, razón por la cual es importante seguir trabajando en la escucha activa y en la admisión de ideas y opiniones de todos los miembros de los equipos de trabajo de manera equitativa.

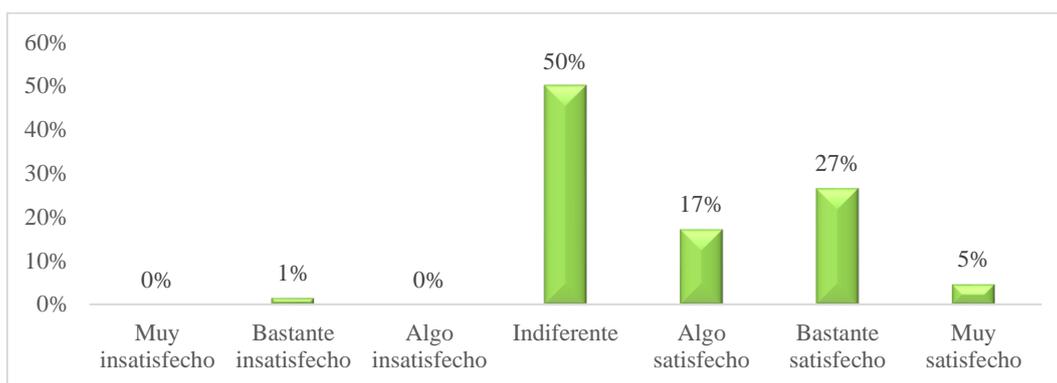


Figura 65. Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la empresa. Elaboración propia a partir del Cuestionario de satisfacción laboral S20/30.

Los resultados indican que existen una división casi similar entre las personas que les resulta indiferente su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la empresa y los colaboradores que están satisfechos con este ítem. Así mismo, se tiene que el 1 % del personal se encuentra bastante insatisfecho.

Este escenario se puede presentar porque en la mayoría de los casos, las decisiones organizacionales se toman con la participación de las jefaturas y gerencias y esto puede minorizar de alguna manera el grado de satisfacción de los colaboradores que posiblemente deseen aportar con ciertas propuestas de mejora. A pesar de ello, se puede decir que la mayoría de personas entienden la forma en que la empresa maneja su toma de decisiones a nivel macro, ya que como se evidenció en el ítem anterior, los colaboradores cuentan con un buen nivel de participación en las decisiones y el funcionamiento de sus áreas de trabajo.

#### **2.4. Análisis de la relación entre el estrés y la satisfacción laboral**

Se utilizó el programa Dyane Versión 4 (diseño y análisis de encuestas) para identificar la relación existente entre las variables de estrés y satisfacción laboral.

Esta herramienta, se constituye en un instrumento utilizado en investigaciones de mercado cuantitativas, así como también de índole social. El programa permite: ingresar datos, diseñar cuestionarios y generar análisis estadísticos. Así mismo, utiliza un proceso secuencial lógico basado en una metodología práctica que facilita el manejo y aprendizaje de las diferentes técnicas de investigación social (Santesmases 2009, 10).

Con respecto al análisis de datos, se realizó una tabulación cruzada, la cual permite identificar la manera en que estas variables se pueden relacionar entre sí mediante el cálculo de la frecuencia conjunta de las mismas (Franco 2006, 39).

La tabulación cruzada se aplicó combinando cada uno de los factores y dimensiones de las dos variables de estudio: estrés y satisfacción laboral.

Adicionalmente, para efectos de respaldo, se realizó la prueba Chi cuadrado con el fin de determinar si existe la presencia o ausencia de alguna relación entre las variables, así como también identificar si la diferencia en los porcentajes es estadísticamente significativa. Por lo tanto, para la presente investigación se establecieron las siguientes hipótesis:

- Ho - Hipótesis nula: existe independencia entre las variables de estrés y satisfacción laboral.
- Hi - Hipótesis alternativa: existe dependencia entre las variables de estrés y satisfacción laboral.

Para la elaboración de dicho análisis, se procedió a realizar 35 tablas de contingencia combinando los factores de estrés laboral versus los factores de satisfacción laboral. (Anexo 3)

Los resultados obtenidos, determinan que para un nivel de significancia del 5 %, en ninguno de los casos existe dependencia entre algún factor de estrés con algún factor de satisfacción laboral. Esto debido a que el valor de P en todos los casos supera al nivel de significancia establecido. En consecuencia, se acepta la hipótesis nula, misma que indica que el estrés y la satisfacción laboral no están relacionados entre sí.



## **Capítulo cuarto**

### **Diagnóstico del estrés y la satisfacción laboral**

Actualmente, el cumplimiento de las estrategias y metas organizacionales se relaciona directamente con el desempeño de los colaboradores, por esta razón velar por su bienestar corresponde una prioridad para toda compañía. Es así, como la organización en estudio, se ha preocupado por conocer la situación actual que mantiene su personal en cuanto al estrés y satisfacción laboral, facilitando la investigación para conocer el diagnóstico que se presenta en este capítulo.

#### **Objetivo general**

Determinar el estado de estrés y satisfacción laboral en la organización de estudio.

#### **Objetivos específicos**

- Describir la situación del estrés y satisfacción laboral presente en la compañía.
- Plantear una hoja de ruta de una posible intervención para mejorar el ámbito de estrés y satisfacción laboral en la organización.

#### **Descripción general**

Después de analizar cada una de las respuestas de los cuestionarios utilizados en la presente investigación, resulta importante identificar los aspectos más relevantes que la compañía puede tomar en cuenta para conocer la situación de los colaboradores con respecto a las variables estudiadas.

A continuación, se presenta un cuadro resumen que sintetiza el estado actual de la organización en cuanto al estrés y satisfacción laboral con respecto a cada uno de sus factores.

Tabla 6  
**Descripción del estrés y satisfacción laboral**

Variable	Factor	Situación
Estrés laboral	Respaldo del grupo	El nivel de estrés que presenta este factor es bajo, esto debido a que la mayoría de los colaboradores: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se sienten a gusto con sus grupos de trabajo y se apoyan entre sí.</li> <li>- Comparten sus conocimientos y aportan con el crecimiento de sus compañeros contribuyendo de esta manera a alcanzar sus metas profesionales.</li> </ul>
	Falta de cohesión	Este factor cuenta con por lo general con un promedio bajo de estrés en lo que se refiere al trabajo en equipo que mantienen y en la motivación generada por la contribución que su trabajo tiene para la compañía. A pesar de ello, se presenta un nivel de estrés considerable en la presión que sienten por desarrollar y cumplir con sus tareas y funciones. Adicionalmente, en ciertos casos se puede evidenciar que en algunos momentos los colaboradores han sentido cierto nivel de estrés por la falta de organización en sus equipos de trabajo.
	Influencia del líder	El liderazgo asumido por las jefaturas tiene un promedio positivo, esto debido a que la mayoría de las personas manifiestan que se sienten respaldados por su líder, existe un respeto mutuo, el trato en conjunto es agradable y cuentan con la confianza del líder en las funciones que realizan. Sin embargo, en ciertos casos se puede identificar que las jefaturas se pueden tornar un poco distantes con sus equipos de trabajo ocasionando ciertos malestares en el personal.
	Territorio organizacional	En este factor se presenta cierto nivel de estrés debido a que: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Las tareas que el personal realiza dependen de terceros.</li> <li>- Ocasionalmente los trabajadores han experimentado cierto nivel de estrés por no contar con un espacio de trabajo privado.</li> <li>- Se presenta cierta incomodidad del personal al trabajar con personas de otras áreas.</li> </ul>
	Tecnología	El factor de tecnología en su mayoría presenta niveles bajos de estrés; gran parte de los colaboradores manifiestan que cuentan con los instrumentos necesarios para desarrollar su trabajo, así como con el conocimiento y habilidades para desempeñar su trabajo de la mejor manera. Únicamente un porcentaje bajo de personas han experimentado cierto nivel de estrés por no contar con la tecnología idónea para desarrollar un trabajo de importancia.
	Estructura organizacional	El resultado del nivel de estrés en este factor es intermedio; por un lado, la compañía mantiene procesos óptimos que evitan una burocracia innecesaria, el personal tiene conocimiento sobre la estructura organizacional de la compañía, conocen cuáles son las responsabilidades y alcances de autoridad de cada línea de supervisión. Pero, por otro lado, pese a que en el factor de influencia de líder se obtuvo un nivel bajo de estrés, se puede observar que la rendición de informes a superiores está generando niveles considerables de estrés. Adicionalmente, se ratifica los niveles de estrés presentados en el factor de territorio organizacional, debido a que el depender de terceros para realizar las tareas genera cierta tensión.
	Clima organizacional	Los resultados indican un nivel de estrés bastante bajo. El personal comprende la estrategia de la organización, así como también las políticas y lineamientos de la organización, mismos que son aceptados y respetados. Esto aporta de manera positiva a la compañía, ya que indica que existe una correcta comunicación entre la alta dirección, gerencias, jefaturas y el personal en cuanto a las metas por alcanzar y la manera de llevarlo a cabo. Adicionalmente, se ratifica que el entender el aporte que tiene su trabajo para la organización forma parte de la motivación del personal.
Satisfacción laboral	Satisfacción intrínseca del trabajo	Los colaboradores en su mayoría se encuentran satisfechos con su trabajo y con las oportunidades que le brinda la compañía. Sin embargo, existen otras personas no se encuentran totalmente conformes con las posibilidades de crecimiento que tienen dentro de la organización y con las metas por cumplir. Es importante evaluar si las exigencias realmente son muy altas o si probablemente se debe manejar de mejor manera los tiempos y el desempeño del trabajo.
	Satisfacción con el ambiente físico	La satisfacción con el ambiente físico indica que las personas no se encuentran totalmente a gusto con sus espacios de trabajo, esto debido a que consideran que no contar con espacios fijos les genera cierto malestar, en cuanto a privacidad, ventilación y temperatura.
	Satisfacción con las prestaciones	Los niveles de satisfacción en este factor poseen niveles positivos y de mejora. Existe un alto nivel de satisfacción en cuanto a la forma de negociación sobre aspectos laborales y el cumplimiento de la normativa legal. En lo que se refiere a temas de salario, la satisfacción se presenta bajo una tendencia hacia la satisfacción, sin embargo, algunas personas no se encuentran totalmente satisfechas.

Satisfacción laboral		La insatisfacción se genera en temas de promoción y formación, aspectos donde indudablemente la compañía debe trabajar.
	Satisfacción con la supervisión	La satisfacción con la supervisión mantiene niveles altos, se puede evidenciar que las jefaturas por lo general manejan adecuadamente su autoridad, fomentando el buen trato y el respeto. Los trabajadores se muestran satisfechos en cuanto a la forma en que sus jefaturas juzgan y supervisan su trabajo y perciben una equidad en cuanto a la relación que los líderes mantienen con sus equipos de trabajo. Pese a que la mayoría de los colaboradores se encuentra a gusto con sus jefaturas, existe un porcentaje minoritario que no alcanza esa satisfacción, por lo cual es importante generar un sondeo de los tipos de liderazgo que se tiene en la empresa e impulsar los aspectos y prácticas positivas.
	Satisfacción con la participación	El grado de participación de los colaboradores en las decisiones de sus áreas de trabajo indica que, por lo general, se mantiene un ambiente participativo y de integración donde las jefaturas tienen una buena apertura y escucha. A pesar de ello, existen personas que no están totalmente a gusto con el tema, razón por la cual es importante seguir trabajando en la escucha activa y en la admisión de opiniones de todos los miembros de los equipos de trabajo de manera equitativa. En cuanto a la participación en decisiones organizacionales, se tiene a un porcentaje alto de personas que indican que el tema les resulta indiferente ya que posiblemente el personal comprende que las decisiones a nivel macro las manejan a nivel de gerencias y jefaturas.

Fuente y elaboración propias

De acuerdo con las directrices y necesidades de la compañía, la presente investigación se enfoca en presentar un análisis detallado de la situación del estrés y la satisfacción laboral de la organización para posteriormente ser presentado a casa matriz, desde donde se tomarán las acciones pertinentes.

Con respecto a los resultados obtenidos, se puede determinar que, pese a que no existe una relación de dependencia entre las variables de estudio y que en su mayoría la empresa cuenta con condiciones favorables para su personal, se identificaron ciertos factores específicos que pueden seguir siendo trabajados. Por tanto, se considera pertinente presentar bajo un enfoque preventivo, una guía con posibles acciones que actuará como complemento a la investigación, la cual permitirá potencializar los aspectos positivos y mitigar los ítems de mejora para la organización. En la siguiente tabla se detalla una ruta de intervención.

Tabla 7  
**Ruta de intervención**

Variable	Ruta de intervención
Estrés laboral	<p>El nivel de estrés laboral presentado en la empresa es bajo, lo cual resulta un aspecto organizacional positivo ya que indica que el personal desarrolla su trabajo bajo condiciones adecuadas y responsables. No obstante, es importante seguir manteniendo dichos niveles o incluso minimizarlos mediante ciertas acciones puntuales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión periódica del manual de funciones para realizar correcciones o modificaciones que evite duplicidad de tareas.</li> <li>- Seguimiento constante de la carga laboral de cada colaborador y los tiempos de entrega designados, tomando en cuenta la presentación de posibles imprevistos con los stakeholders.</li> <li>- Generar talleres de manejo del tiempo que permita administrar correctamente el horario de trabajo; un posible modelo a tomar en cuenta es el OATS, que por la traducción de sus siglas significa: Resultados (Outcomes), Actividades (Activities), Tiempo (Time) y Horario (Schedule).</li> <li>- Implementación de evaluaciones de liderazgo que permitan identificar y replicar aspectos positivos y trabajar en mejoras con los gestores.</li> <li>- Implementación de estrategias de manejo de emociones a través de talleres para todo el personal con una frecuencia mensual o trimestral.</li> <li>- Generar espacios que permitan la integración de compañeros de trabajo de diferentes áreas.</li> </ul>
Satisfacción laboral	<p>Los resultados emitidos por el personal indican una tendencia general a la satisfacción laboral, por lo cual, es crucial que la compañía pueda conservar dichos niveles o mejorarlos a través de los siguientes puntos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Creación de un plan de capacitación para todas las áreas de acuerdo con sus necesidades.</li> <li>- Creación de un plan de carrera para todos los equipos de trabajo.</li> <li>- Impulsar la motivación del personal mediante planes de reconocimiento, incentivos por cumplimiento monetarios o intangibles (salario emocional), revisión de beneficios y condiciones, estas acciones permitirán aumentar el compromiso organizacional.</li> <li>- Evaluación de las medidas de bioseguridad que exigen la pandemia en cuanto a la importancia de contar con un espacio adecuado de trabajo.</li> </ul>

Fuente y elaboración propias

## Conclusiones y recomendaciones

### Conclusiones

Una vez finalizado el presente trabajo de investigación, se pudo profundizar en cuanto a la teoría, aspectos relevantes sobre el estrés y la satisfacción laboral, su evolución, causas, consecuencias y su importancia dentro de las organizaciones, permitiendo de esta manera dilucidar con mayor énfasis las formas de enfrentar el estrés y mejorar la satisfacción. De este modo, se concluye en que el estado del arte presente en la investigación fue pertinente para abordar las variables y da el sustento teórico tanto para la aplicación metodológica como para proponer el diagnóstico objeto de la investigación.

Así mismo, se pudo analizar las variables y determinar los niveles actuales de estrés y satisfacción laboral que presentan los colaboradores en la empresa estudiada a través de la identificación de los principales factores que inciden en ellas.

En cuanto al estrés, se pudo evidenciar que, si bien a modo global se mantiene un nivel bajo, desde una perspectiva específica, se identifica ciertos factores que inciden directamente en la presencia de estrés en los colaboradores; con respecto al factor de falta de cohesión, se puede mencionar que la presión que el personal siente por desarrollar y cumplir con sus tareas y funciones está elevando los niveles de estrés en el trabajo.

De igual forma, en el factor de territorio organizacional, el trabajo en conjunto con otras áreas, la dependencia de terceros para realizar las tareas y no contar con un espacio de trabajo privado genera presión en los trabajadores. Por tanto, es fundamental crear espacios de interacción con miembros de otros equipos de trabajo para fortalecer las relaciones interpersonales, así como también evaluar las condiciones de los puestos de trabajo principalmente por las medidas de bioseguridad que actualmente exige en la pandemia.

El depender de terceros para realizar el trabajo es un estresor que se presenta por el giro del negocio que maneja la compañía en cuanto al relacionamiento tanto de clientes empresariales como de encuestados, razón por la cual, evaluar tiempos de entrega y cronogramas de trabajo puede ayudar a minimizar la presencia de estrés tanto en este ítem como en el factor de falta de cohesión mencionado en el apartado anterior.

Dentro del factor de estructura organizacional, la rendición de informes a superiores resulta un estresor que se presenta con frecuencia alta, esto debido a la tensión que el personal experimenta al presentar su trabajo, por lo cual, resulta indispensable manejar correctamente la forma en que se evalúa el trabajo de los trabajadores, el nivel de exigencia y demás factores que promuevan la generación de estrés.

Con relación al análisis de los niveles de satisfacción laboral, se puede notar que, a manera general la satisfacción es alta. Sin embargo, se experimenta cierto grado de insatisfacción debido a la asignación de metas por cumplir, las oportunidades de promoción y formación y la falta de un espacio privado de trabajo, resultando este último ítem un refuerzo de una de las causas de estrés mencionadas anteriormente.

Se observa también que factores como la supervisión y la participación son los que generan mayores niveles de satisfacción. Por esta razón, es relevante seguir manteniendo dentro de la cultura organizacional una participación activa de los colaboradores en las decisiones de grupo, así como también fomentando el relacionamiento positivo con las líneas de supervisión. Estas acciones mantendrán el grado de pertenencia de los colaboradores hacia la compañía y por ende la satisfacción.

Los resultados obtenidos en la empresa de estudio indican que no existe ninguna relación entre las variables, es decir, resultan independientes entre sí. Por lo tanto, se concluye en que el nivel de estrés experimentado por un colaborador en una organización no interfiere en la satisfacción laboral del mismo.

Finalmente, se presentó a modo de complemento una posible ruta de intervención para la cual se tomaron en cuenta los principales hallazgos de la presente investigación en cuanto a los factores de mayor influencia en las variables estudiadas, con el fin de brindar ciertas sugerencias a la compañía que se podrían tomar en cuenta para reducir los niveles de estrés y maximizar los índices de satisfacción laboral.

Es importante mencionar que la investigación se desarrolló bajo ciertas limitaciones. Por una parte, la organización solicitó que el estudio tenga un sesgo cuantitativo para eludir de cierta manera la subjetividad, razón por la cual no se efectuó un estudio cualitativo que complemente el análisis. Por otra parte, el estudio se desarrolló bajo un solo periodo de tiempo, evitando crear un contraste con otras etapas organizacionales. Esto da lugar a que el presente trabajo se consolide como una línea base para desarrollar futuras líneas de investigación, entre ellas se puede mencionar las siguientes: adicionar un análisis cualitativo, enfocar el estudio a ciertas variables nominales (género, edad, estado civil, entre otras), generar una comparación de los

resultados con otros periodos de tiempo, así como también con otras compañías de la misma industria o incluso con mayor personal. Esto permitirá profundizar y nutrir el estudio de las variables tratadas bajo diferentes escenarios que amplíen la comprensión de su comportamiento y que creen posibles mejoras para las organizaciones.

## **Recomendaciones**

Una vez concluida la investigación y analizados los resultados obtenidos en el estudio, se realizan ciertas recomendaciones detalladas a continuación.

En la actualidad, la pandemia ha traído consigo varios efectos negativos tanto para la economía como para la salud, por tanto, hoy más que nunca las compañías tienen la gran responsabilidad de ofrecer a sus colaboradores oportunidades, espacios y climas laborales adecuados que aporten al bienestar común. Por tanto, es fundamental crear un plan de acción que permita ejecutar medidas preventivas y correctivas que ayuden a mitigar el estrés laboral y potencialicen la satisfacción en el personal. Estas medidas deben desarrollarse primeramente bajo el compromiso empresarial, tanto de los altos mandos como de las jefaturas, promoviendo una cultura de mejora continua donde tanto los líderes como los colaboradores conozcan los beneficios que genera la aplicación de medidas motivacionales como también medidas protectoras de la salud física y emocional y la incorporación de técnicas apropiadas para gestionarlas.

Es importante mantener una actualización periódica de los estudios que implican las variables estrés y satisfacción laboral, nuevas formas de medición y evaluación, así como innovaciones en su tratamiento, esto permitirá tener información vigente que permita crear un plan de mejora efectivo para la organización de acuerdo con sus necesidades.

Se recomienda también realizar evaluaciones semestrales de los niveles de estrés y satisfacción laboral que permitan obtener un diagnóstico actualizado de la situación empresarial bajo este ámbito, con la finalidad de tomar acciones tempranas que contrarresten los factores negativos que afecten a los colaboradores en cuanto a su bienestar.

Adicionalmente, se sugiere tomar en cuenta el análisis desarrollado en el presente trabajo, así como también la hoja de ruta que contiene recomendaciones integrales para desarrollar mejoras específicas en cada una de las variables estudiadas.



## Obras citadas

- Alonso Martín, Pilar. 2008. "Estudio comparativo de la satisfacción laboral en el personal de administración". *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 24 (1): 25-40. [http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1576-59622008000100002&lng=es](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1576-59622008000100002&lng=es).
- Alonso Dos Santos, Manuel. 2016. "Calidad y satisfacción: El caso de la Universidad de Jaén". *Revista de la educación superior* 45 (178): 79-95. <http://www.scielo.org.mx/pdf/resu/v45n178/0185-2760-resu-45-178-00079.pdf>.
- Arciniega Arce, Rosa. 2012. "Factores organizacionales causantes del estrés en el trabajo y estrategias para afrontarlo". *Revista Venezolana de Gerencia* 17 (60): 611-34. doi: 10.37960/revista.v17i60.10935.
- Arias, Fidias. 2016. *El proyecto de investigación: introducción a la metodología científica*. Caracas: Episteme.
- Atalaya Pisco, María. 1999. "Satisfacción Laboral y Productividad". *Revista de Psicología* III 3 (5): 46-56. [https://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999\\_n5/satisfaccion.htm](https://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm).
- Azcúenaga Linaza, Luis María. 2011. *Manual práctico para la prevención de riesgos emergentes: Riesgos psicosociales, acoso laboral, carga mental, burnout, estrés laboral, riesgos biológicos*. España: FC Editorial.
- Bustos Villar, Eduardo. 2016. *¿Es posible evitar el estrés?: Motivos y estrategias para pasar de lo urgente a lo importante*. Buenos Aires: SB Editorial.
- Caballero Rodríguez, Katia. 2002. "El concepto de satisfacción en el trabajo y su proyección en la enseñanza". *Revista de Currículum y Formación de Profesorado* 6 (1-2): 1-10. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=56751267012>.
- Chiang, María, y Nadia San Martín. 2015. "Análisis de la Satisfacción y el Desempeño Laboral en los funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano". *Ciencia & Trabajo* 17 (54): 159-65. doi:10.4067/S0718-24492015000300001.
- Chiang Vega, María Margarita, Mauricio Salazar Botello, Patricia Huerta Rivera, y Antonio Nuñez Partido. 2008. "Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) Desarrollo, adaptación y

- validación de instrumentos”. *Universum* 23 (2): 66-85. doi:10.4067/S0718-23762008000200004.
- Clayton, Mike. 2013. *Tips efectivos para manejar el estrés en cualquier situación*. México: Trillas.
- Comisión Ejecutiva Confederal de UGT. 2006. “Guía sobre el Estrés Ocupacional”. *Comisión Ejecutiva Confederal de UGT*. [http://portal.ugt.org/saludlaboral/observatorio/publicaciones/cuader\\_guias/2006\\_Guia\\_Estres\\_Laboral.pdf](http://portal.ugt.org/saludlaboral/observatorio/publicaciones/cuader_guias/2006_Guia_Estres_Laboral.pdf).
- Cueto Escobedo, Jonathan. 2020. “Estrés y enfermedad mental: la otra epidemia”. *Revista Médica de la Universidad Veracruzana* 19 (2): 16-9. <https://www.medigraphic.com/pdfs/veracruzana/muv-2019/muv192c.pdf>.
- Del Hoyo Delgado, María. 2004. “*Estrés Laboral*”. *Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT)*. <https://www.sesst.org/wp-content/uploads/2018/08/estres-laboral-guia.pdf>.
- ES Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. 2015. “Algunas orientaciones para evaluar los factores de riesgo psicosocial”. *Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT)*. <https://www.insst.es/documents/94886/96076/Maqueta+18+4+Angel+lara.pdf/9b38de84-a9e0-4c08-bce4-92b5ff4f0861>.
- Espinoza Freire, Eudaldo Enrique. 2019. “Las variables y su operacionalización en la investigación educativa. Segunda parte”. *Conrado* 15 (69), 171-80. <http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v15n69/1990-8644-rc-15-69-171.pdf>.
- Félix, Rafael, Claudia García, y Santa Magdalena Mercado. 2018. “El estrés en el entorno laboral. Revisión genérica desde la teoría”. *Cultura Científica y Tecnológica* 64 (15): 31-42. <http://erevistas.uacj.mx/ojs/index.php/culcyt/article/view/2481/2300>.
- Fernández, Silvestre, y Rosalva Vásquez. 2013. *Efectos del estrés*. México D.F: Editorial Plaza y Valdés.
- Fernández García, Ricardo. 2010. *La productividad y el riesgo psicosocial o derivado de la organización del trabajo*. San Vicente: Editorial Club Universitario.
- Franco Maass, Sergio, Héctor Regil García, Carlos González Esquivel, y Gabino Nava Bernal. 2006. “Cambio de uso del suelo y vegetación en el Parque Nacional Nevado de Toluca, México, en el periodo 1972-2000”. *Investigaciones geográficas* 1 (61), 38-57. <http://www.scielo.org.mx/pdf/igeo/n61/n61a4.pdf>.

- Fuertes Rocañín, José Carlos. 2016. *¡¡Aprenda a estresarse!!: cómo convertir una amenaza en una oportunidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Gutiérrez, Rodolfo, y Yara Inés Ángeles. 2012. *Estrés Organizacional*. México: Trillas.
- Hannoun, Georgina. 2011. “Satisfacción laboral”. Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Cuyo, Sede Argentina. [https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/4875/hannouncetrabajodeinvestigacion.pdf](https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4875/hannouncetrabajodeinvestigacion.pdf).
- Hernández, Roberto, Carlos Fernández, y Pilar Baptista. 2014. *Metodología de la investigación*. México D.F: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A.
- Ivancevich, y Matteson. 2006. *Comportamiento organizacional*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- Jaramillo Pescador, Nini Johanna, y Jhon Edison Gonzáles Suárez. 2010. “Nivel de satisfacción de los empleados de la Alcaldía Municipal de la Celia Risaralda”. Trabajo de pregrado, Universidad Tecnológica de Pereira. <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/2183/6583142286132J37.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Llaneza, Javier. F. 2009. *Ergonomía y Psicología Aplicada: Manual para la formación del especialista*. Valladolid: Lex Nova.
- Leka, Stavroula, Amanda Griffiths, y Tom Cox. 2004. “La organización del trabajo y el estrés: estrategias sistemáticas de solución de problemas para empleadores, personal directivo y representantes sindicales”. *World Health Organization*. <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/42756/9243590472.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Medina Aguilar, Samuel, María de Lourdes Preciado, y Manuel Pando Moreno. 2007. “Adaptación de la escala de estrés laboral organizacional para trabajadores mexicanos”. *Revista Salud Pública y Nutrición* 8 (4): 2-9. <https://respyn.uanl.mx/index.php/respyn/article/view/197>.
- Meliá, Josep, y José Peiró. 1989. “La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: el cuestionario de satisfacción S20/23”. *Psicologemas* 5 (2): 59-74. [https://www.uv.es/~meliajl/Research/Art\\_Satisf/ArtS20\\_23.PDF](https://www.uv.es/~meliajl/Research/Art_Satisf/ArtS20_23.PDF).
- Moreno, Jaime, Dora Herrera, y Rafael Gargurevich. 2019. “Propiedades psicométricas de la versión en español de la escala de supervisión abusiva en población laboral ecuatoriana”. *Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación – e Avaliação Psicológica* 51 (2): 117-33. doi: 10.21865/RIDEP51.2.09.

- Moreno Jiménez, Bernardo, y Carmen Báez León. 2010. “Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas”. *Universidad Autónoma de Madrid*. <https://saludlaboralydiscapacidad.org/wp-content/uploads/2019/05/Factores-y-riesgos-psicosociales-Formas-consecuencias-medidas-y-buenas-pr%C3%A1cticas.pdf>.
- Olascoaga Aviléz, Mónica, y Leydis Pinedo. 2020. “Determinación de causas y consecuencias del estrés provocado en el personal administrativo del Instituto Tecnológico San Agustín de Montería”. Tesis de posgrado, Universidad de Córdoba. <https://repositorio.unicordoba.edu.co/handle/ucordoba/3658>.
- Organización Mundial de la Salud. 2020. “En tiempos de estrés, haz lo importa: Una guía ilustrada”. *Organización Mundial de la Salud*. [https://www.who.int/docs/default-source/mental-health/sh-2020-spa-3-web.pdf?sfvrsn=34159a66\\_2](https://www.who.int/docs/default-source/mental-health/sh-2020-spa-3-web.pdf?sfvrsn=34159a66_2).
- Organización Internacional del Trabajo. 2016. “Estrés en el trabajo: Un reto colectivo”. *Organización Internacional del Trabajo*. <https://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2016/490658.pdf>.
- Osorio, Julieth, y Lucila Cárdenas. 2017. “Estrés laboral: estudio de revisión”. *Diversitas-Perspectivas en Psicología* 13 (1), 81-90. doi:10.15332/s1794-9998.2017.0001.06.
- Pardo, Carol y Laura Garzón. 2021. “Manejo del estrés laboral desde el enfoque cognitivo conductual”. Tesis de pregrado, Universidad Cooperativa de Colombia. <http://hdl.handle.net/20.500.12494/34584>.
- Pujol-Cols, Lucas, y Guillermo Dabos. 2018. “Satisfacción laboral: una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes”. *Estudios Gerenciales* 4 (146): 3-18. doi:10.18046/j.estger.2018.146.2809.
- Ramos, Paloma. 2018. *Técnicas de relajación para reconducir el estrés en el trabajo*. Málaga: Editorial ICB.
- Reid, Allison Ruby. 2008. “Maslow’s Theory of Motivation and Hierarchy of Human Needs: A Critical Analysis”. PhD Qualifying Examination, University of California – Berkeley. <https://fouziyagm.files.wordpress.com/2014/05/maslows-hierarchy-of-needs-a-critical-analysis.pdf>.
- Reza, Mayorie. 2018. “El estrés laboral y su influencia en el compromiso organizacional del personal de planta del Consorcio Abrus-Havoc en el año 2017”. Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador. <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/14657>.

- Robbins, Stephen P., y Mary Coulter. 2010. *Administración*. México: Pearson.
- Santesmases Mestre, Miguel. 2009. *Dyane. Diseño y análisis de encuestas en investigación social y de mercados. Versión 4*. Madrid: Pirámide.
- Stora, Jean Benjamín. 1991. *El Estrés. ¿Qué sé?*. Francia: Publicaciones Cruz O. S.A.
- Vidal Lacosta, Víctor. 2019. *El estrés laboral: análisis y prevención*. Zaragoza: Prensas de la Universidad de Zaragoza.
- Velandia Salazar, Freddy, Nelson Ardón Centeno, y María Inés Jara Navarro. 2007. "Satisfacción y calidad: análisis de la equivalencia o no de los términos". *Revista Gerencia y Políticas de Salud* 6 (13): 139-68. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S165770272007000200008&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S165770272007000200008&lng=en&tlng=es).
- Williams, Stephen, y Lesley Cooper. 2004. *Manejo del estrés en el trabajo: Plan de acción detallado para profesionales*. México D.F: Editorial El Manual Moderno.
- Zuñiga Cristobal, Evelyn Carina. 2019. "El Estrés Laboral y su influencia en el desempeño de los trabajadores". *Gestión en el Tercer Milenio* 22 (44): 115-20. doi:10.15381/gtm.v22i44.17317.



## Anexos

### Anexo 1: Cuestionario de Satisfacción laboral S20/30



## CUESTIONARIO DE ESCALA DE ESTRÉS LABORAL DE LA OIT-OMS

El presente cuestionario consta de ciertas situaciones que usted puede estar experimentando en su trabajo. Por esta razón es importante que responda a cada uno de las preguntas de manera sincera, sus respuestas se manejarán en su totalidad de manera confidencial.

### Datos del encuestado:

#### Edad \*

- 20 - 30 años
- 31 - 40 años
- 41 - 50 años
- más de 50 años

#### Género \*

- Masculino
- Femenino

#### Estado Civil \*

- Casado/Unión libre
- Soltero
- Divorciado/Separado
- Otro

**Formación académica \***

- Bachillerato
- Universitario (3er nivel)
- Maestría (4to nivel)
- Egresado

**Área \***

- Comercial
- Administrativa
- Operaciones

**Tiempo de servicio \***

- 1 año
- 2 - 4 años
- 5 años en adelante

**Ciudad en la que labora \***

- Quito
- Guayaquil

**Preguntas del cuestionario:**

Instrucciones:

Para cada ítem seleccione la frecuencia en la cual la condición descrita es una fuente de estrés para usted, por favor tome en cuenta la siguiente escala:

- 1 Si la condición NUNCA es fuente de estrés
- 2 Si la condición RARAS VECES es fuente de estrés
- 3 Si la condición OCASIONALMENTE es fuente de estrés
- 4 Si la condición ALGUNAS VECES es fuente de estrés
- 5 Si la condición FRECUENTEMENTE es fuente de estrés
- 6 Si la condición GENERALMENTE es fuente de estrés
- 7 Si la condición SIEMPRE es fuente de estrés.

1. Las personas no comprenden la misión y metas de la organización \*

- 1. Nunca
- 2. Rara vez
- 3. Ocasionalmente
- 4. Algunas veces
- 5. Frecuentemente
- 6. Generalmente
- 7. Siempre

2. Rendir informes a superiores o subordinados me hace sentir presionado. \*

- 1. Nunca
- 2. Rara vez
- 3. Ocasionalmente
- 4. Algunas veces
- 5. Frecuentemente
- 6. Generalmente
- 7. Siempre

3. No estoy en condiciones de controlar las actividades de mi área de trabajo \*

- 1. Nunca
- 2. Rara vez
- 3. Ocasionalmente
- 4. Algunas veces
- 5. Frecuentemente
- 6. Generalmente
- 7. Siempre

4. El equipo tecnológico disponible para llevar a cabo el trabajo a tiempo es limitado. \*

- 1. Nunca
- 2. Rara vez
- 3. Ocasionalmente
- 4. Algunas veces
- 5. Frecuentemente
- 6. Generalmente
- 7. Siempre

5. Mi jefe inmediato no da la cara por mí ante las Jefaturas superiores. \*

- 1. Nunca
- 2. Rara vez
- 3. Ocasionalmente
- 4. Algunas veces
- 5. Frecuentemente
- 6. Generalmente
- 7. Siempre

6. Mi jefe inmediato no me respeta. \*

- 1. Nunca
- 2. Rara vez
- 3. Ocasionalmente
- 4. Algunas veces
- 5. Frecuentemente
- 6. Generalmente
- 7. Siempre

7. No soy parte de un grupo de trabajo que mantenga una colaboración estrecha. \*

- 1. Nunca
- 2. Rara vez
- 3. Ocasionalmente
- 4. Algunas veces
- 5. Frecuentemente
- 6. Generalmente
- 7. Siempre

8. Mi equipo no respalda mis metas profesionales. \*

- 1. Nunca
- 2. Rara vez
- 3. Ocasionalmente
- 4. Algunas veces
- 5. Frecuentemente
- 6. Generalmente
- 7. Siempre

9. Mi equipo no disfruta de estatus o prestigio dentro de la organización. \*

- 1. Nunca
- 2. Rara vez
- 3. Ocasionalmente
- 4. Algunas veces
- 5. Frecuentemente
- 6. Generalmente
- 7. Siempre

10. La estrategia de la organización no es bien comprendida. \*

- 1. Nunca
- 2. Rara vez
- 3. Ocasionalmente
- 4. Algunas veces
- 5. Frecuentemente
- 6. Generalmente
- 7. Siempre

11. Las políticas generales iniciadas por la gerencia impiden el buen desempeño. \*

- 1. Nunca
- 2. Rara vez
- 3. Ocasionalmente
- 4. Algunas veces
- 5. Frecuentemente
- 6. Generalmente
- 7. Siempre

12. Una persona a mi nivel dentro de la organización tiene poco control sobre el trabajo. \*

- 1. Nunca
- 2. Rara vez
- 3. Ocasionalmente
- 4. Algunas veces
- 5. Frecuentemente
- 6. Generalmente
- 7. Siempre

13. Mi jefe inmediato no se preocupa de mi bienestar personal. \*

- 1. Nunca
- 2. Rara vez
- 3. Ocasionalmente
- 4. Algunas veces
- 5. Frecuentemente
- 6. Generalmente
- 7. Siempre

14. No se dispone de conocimiento técnico para seguir siendo competitivo. \*

- 1. Nunca
- 2. Rara vez
- 3. Ocasionalmente
- 4. Algunas veces
- 5. Frecuentemente
- 6. Generalmente
- 7. Siempre

15. No se tiene derecho a un espacio privado de trabajo. \*

- 1. Nunca
- 2. Rara vez
- 3. Ocasionalmente
- 4. Algunas veces
- 5. Frecuentemente
- 6. Generalmente
- 7. Siempre

16. La estructura formal tiene demasiado papeleo. \*

- 1. Nunca
- 2. Rara vez
- 3. Ocasionalmente
- 4. Algunas veces
- 5. Frecuentemente
- 6. Generalmente
- 7. Siempre

17. Mi jefe inmediato no tiene confianza en el desempeño de mi trabajo. \*

- 1. Nunca
- 2. Rara vez
- 3. Ocasionalmente
- 4. Algunas veces
- 5. Frecuentemente
- 6. Generalmente
- 7. Siempre

18. Mi equipo de trabajo se encuentra desorganizado. \*

- 1. Nunca
- 2. Rara vez
- 3. Ocasionalmente
- 4. Algunas veces
- 5. Frecuentemente
- 6. Generalmente
- 7. Siempre

19. Mi equipo no me brinda protección en relación con injustas demandas de trabajo que me hacen los jefes. \*

- 1. Nunca
- 2. Rara vez
- 3. Ocasionalmente
- 4. Algunas veces
- 5. Frecuentemente
- 6. Generalmente
- 7. Siempre

20. La organización carece de dirección y objetivos. \*

- 1. Nunca
- 2. Rara vez
- 3. Ocasionalmente
- 4. Algunas veces
- 5. Frecuentemente
- 6. Generalmente
- 7. Siempre

21. Mi equipo de trabajo me presiona demasiado. \*

- 1. Nunca
- 2. Rara vez
- 3. Ocasionalmente
- 4. Algunas veces
- 5. Frecuentemente
- 6. Generalmente
- 7. Siempre

22. Me siento incómodo al trabajar con miembros de otras áreas o unidades de trabajo. \*

- 1. Nunca
- 2. Rara vez
- 3. Ocasionalmente
- 4. Algunas veces
- 5. Frecuentemente
- 6. Generalmente
- 7. Siempre

23. Mi equipo no me brinda ayuda técnica cuando es necesario. \*

- 1. Nunca
- 2. Rara vez
- 3. Ocasionalmente
- 4. Algunas veces
- 5. Frecuentemente
- 6. Generalmente
- 7. Siempre

24. La cadena de mando no se respeta. \*

- 1. Nunca
- 2. Rara vez
- 3. Ocasionalmente
- 4. Algunas veces
- 5. Frecuentemente
- 6. Generalmente
- 7. Siempre

25. No se cuenta con la tecnología para hacer un trabajo de importancia. \*

- 1. Nunca
- 2. Rara vez
- 3. Ocasionalmente
- 4. Algunas veces
- 5. Frecuentemente
- 6. Generalmente
- 7. Siempre

Enviar

Borrar formulario

**Anexo 2: Cuestionario de Satisfacción laboral S20/30**

## CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL S20/23

El presente cuestionario consta de ciertas situaciones que usted puede estar experimentando en su trabajo. Por esta razón es importante que responda a cada uno de las preguntas de manera sincera, sus respuestas se manejarán en su totalidad de manera confidencial.

**Datos del encuestado:**

**Edad \***

- 20 - 30 años
- 31 - 40 años
- 41 - 50 años
- más de 50 años

**Género \***

- Masculino
- Femenino

**Estado Civil \***

- Casado/Unión libre
- Soltero
- Divorciado/Separado
- Otro

**Formación académica \***

- Bachillerato
- Universitario (3er nivel)
- Maestría (4to nivel)
- Egresado

**Área \***

- Comercial
- Administrativa
- Operaciones

**Tiempo de servicio \***

- 1 año
- 2 - 4 años
- 5 años en adelante

**Ciudad en la que labora \***

- Quito
- Guayaquil

**Preguntas del cuestionario:**

Instrucciones:

Por favor, califique de acuerdo con las siguientes alternativas el grado de satisfacción o insatisfacción que le producen los distintos aspectos de su trabajo bajo la siguiente escala:

- 1 MUY insatisfecho
- 2 BASTANTE insatisfecho
- 3 ALGO insatisfecho
- 4 INDIFERENTE
- 5 ALGO satisfecho
- 6 BASTANTE satisfecho
- 7 MUY satisfecho

Si una situación NO se ha presentado, marque Indiferente.

**1. Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo. \***

1. Muy insatisfecho
2. Bastante insatisfecho
3. Algo insatisfecho
4. Indiferente
5. Algo satisfecho
6. Bastante satisfecho
7. Muy satisfecho

2. Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca. \*

- 1. Muy insatisfecho
- 2. Bastante insatisfecho
- 3. Algo insatisfecho
- 4. Indiferente
- 5. Algo satisfecho
- 6. Bastante satisfecho
- 7. Muy satisfecho

3. Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacerlas cosas que le gustan. \*

- 1. Muy insatisfecho
- 2. Bastante insatisfecho
- 3. Algo insatisfecho
- 4. Indiferente
- 5. Algo satisfecho
- 6. Bastante satisfecho
- 7. Muy satisfecho

4. El salario que usted recibe. \*

- 1. Muy insatisfecho
- 2. Bastante insatisfecho
- 3. Algo insatisfecho
- 4. Indiferente
- 5. Algo satisfecho
- 6. Bastante satisfecho
- 7. Muy satisfecho

5. Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar. \*

- 1. Muy insatisfecho
- 2. Bastante insatisfecho
- 3. Algo insatisfecho
- 4. Indiferente
- 5. Algo satisfecho
- 6. Bastante satisfecho
- 7. Muy satisfecho

6. La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo. \*

- 1. Muy insatisfecho
- 2. Bastante insatisfecho
- 3. Algo insatisfecho
- 4. Indiferente
- 5. Algo satisfecho
- 6. Bastante satisfecho
- 7. Muy satisfecho

7. El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo. \*

- 1. Muy insatisfecho
- 2. Bastante insatisfecho
- 3. Algo insatisfecho
- 4. Indiferente
- 5. Algo satisfecho
- 6. Bastante satisfecho
- 7. Muy satisfecho

8. La iluminación de su lugar de trabajo. \*

- 1. Muy insatisfecho
- 2. Bastante insatisfecho
- 3. Algo insatisfecho
- 4. Indiferente
- 5. Algo satisfecho
- 6. Bastante satisfecho
- 7. Muy satisfecho

9. La ventilación de su lugar de trabajo. \*

- 1. Muy insatisfecho
- 2. Bastante insatisfecho
- 3. Algo insatisfecho
- 4. Indiferente
- 5. Algo satisfecho
- 6. Bastante satisfecho
- 7. Muy satisfecho

10. La temperatura de su lugar de trabajo. \*

- 1. Muy insatisfecho
- 2. Bastante insatisfecho
- 3. Algo insatisfecho
- 4. Indiferente
- 5. Algo satisfecho
- 6. Bastante satisfecho
- 7. Muy satisfecho

11. Las oportunidades de formación que le ofrece la empresa. \*

- 1. Muy insatisfecho
- 2. Bastante insatisfecho
- 3. Algo insatisfecho
- 4. Indiferente
- 5. Algo satisfecho
- 6. Bastante satisfecho
- 7. Muy satisfecho

12. Las oportunidades de promoción que tiene. \*

- 1. Muy insatisfecho
- 2. Bastante insatisfecho
- 3. Algo insatisfecho
- 4. Indiferente
- 5. Algo satisfecho
- 6. Bastante satisfecho
- 7. Muy satisfecho

13. Las relaciones personales con sus superiores. \*

- 1. Muy insatisfecho
- 2. Bastante insatisfecho
- 3. Algo insatisfecho
- 4. Indiferente
- 5. Algo satisfecho
- 6. Bastante satisfecho
- 7. Muy satisfecho

14. La supervisión que ejercen sobre usted. \*

- 1. Muy insatisfecho
- 2. Bastante insatisfecho
- 3. Algo insatisfecho
- 4. Indiferente
- 5. Algo satisfecho
- 6. Bastante satisfecho
- 7. Muy satisfecho

15. La proximidad y frecuencia con que es supervisado. \*

- 1. Muy insatisfecho
- 2. Bastante insatisfecho
- 3. Algo insatisfecho
- 4. Indiferente
- 5. Algo satisfecho
- 6. Bastante satisfecho
- 7. Muy satisfecho

16. La forma en que sus supervisores juzgan su tarea. \*

- 1. Muy insatisfecho
- 2. Bastante insatisfecho
- 3. Algo insatisfecho
- 4. Indiferente
- 5. Algo satisfecho
- 6. Bastante satisfecho
- 7. Muy satisfecho

17. La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su empresa. \*

- 1. Muy insatisfecho
- 2. Bastante insatisfecho
- 3. Algo insatisfecho
- 4. Indiferente
- 5. Algo satisfecho
- 6. Bastante satisfecho
- 7. Muy satisfecho

18. El apoyo que recibe de sus superiores. \*

- 1. Muy insatisfecho
- 2. Bastante insatisfecho
- 3. Algo insatisfecho
- 4. Indiferente
- 5. Algo satisfecho
- 6. Bastante satisfecho
- 7. Muy satisfecho

19. La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo. \*

- 1. Muy insatisfecho
- 2. Bastante insatisfecho
- 3. Algo insatisfecho
- 4. Indiferente
- 5. Algo satisfecho
- 6. Bastante satisfecho
- 7. Muy satisfecho

20. Su participación en las decisiones de su departamento o sección. \*

- 1. Muy insatisfecho
- 2. Bastante insatisfecho
- 3. Algo insatisfecho
- 4. Indiferente
- 5. Algo satisfecho
- 6. Bastante satisfecho
- 7. Muy satisfecho

21. Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la empresa. \*

- 1. Muy insatisfecho
- 2. Bastante insatisfecho
- 3. Algo insatisfecho
- 4. Indiferente
- 5. Algo satisfecho
- 6. Bastante satisfecho
- 7. Muy satisfecho

22. El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales. \*

- 1. Muy insatisfecho
- 2. Bastante insatisfecho
- 3. Algo insatisfecho
- 4. Indiferente
- 5. Algo satisfecho
- 6. Bastante satisfecho
- 7. Muy satisfecho

23. La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales. \*

- 1. Muy insatisfecho
- 2. Bastante insatisfecho
- 3. Algo insatisfecho
- 4. Indiferente
- 5. Algo satisfecho
- 6. Bastante satisfecho
- 7. Muy satisfecho

Enviar

Borrar formulario

## Anexo 3: Tabulación cruzada

Estructura organizacional		Total muestra		Satisfacción intrínseca del trabajo													
				Muy insatisfecho		Bastante insatisfecho		Algo insatisfecho		Indiferente		Algo satisfecho		Bastante satisfecho		Muy satisfecho	
Código	Categorías	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra
1	Nunca	1	1,6	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	6,3
2	Rara vez	18	28,1	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	25,0	9	22,5	7	43,8
3	Ocasionalmente	19	29,7	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	12,5	14	35,0	4	25,0
4	Algunas veces	17	26,6	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	4	50,0	11	27,5	2	12,5
5	Frecuentemente	4	6,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	7,5	1	6,3
6	Generalmente	4	6,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	12,5	2	5,0	1	6,3
7	Siempre	1	1,6	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	2,5	0	0,0
	TOTAL	64	100,0	0	100,0	0	100,0	0	100,0	0	100,0	8	100,0	40	100,0	16	100,0

$\chi^2$  cuadrado con 36 grados de libertad = 10,8202 ( $p = 1,0000$ )

Estructura organizacional		Total muestra		Satisfacción con el ambiente físico													
				Muy insatisfecho		Bastante insatisfecho		Algo insatisfecho		Indiferente		Algo satisfecho		Bastante satisfecho		Muy satisfecho	
Código	Categorías	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra
1	Nunca	1	1,6	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	3,2	0	0,0
2	Rara vez	18	28,1	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	28,6	6	33,3	8	25,8	2	25,0
3	Ocasionalmente	19	29,7	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	14,3	6	33,3	10	32,3	2	25,0
4	Algunas veces	17	26,6	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	28,6	5	27,8	8	25,8	2	25,0
5	Frecuentemente	4	6,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	14,3	1	5,6	1	3,2	1	12,5
6	Generalmente	4	6,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	14,3	0	0,0	2	6,5	1	12,5
7	Siempre	1	1,6	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	3,2	0	0,0
	TOTAL	64	100,0	0	100,0	0	100,0	0	100,0	7	100,0	18	100,0	31	100,0	8	100,0

$\chi^2$  cuadrado con 36 grados de libertad = 7,2339 ( $p = 1,0000$ )

Estructura organizacional		Total muestra		Satisfacción con las prestaciones													
				Muy insatisfecho		Bastante insatisfecho		Algo insatisfecho		Indiferente		Algo satisfecho		Bastante satisfecho		Muy satisfecho	
Código	Categorías	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra
1	Nunca	1	1,6	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	3,5	0	0,0
2	Rara vez	18	28,1	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	4	14,8	13	44,8	1	16,7
3	Ocasionalmente	19	29,7	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	9	33,3	8	27,6	2	33,3
4	Algunas veces	17	26,6	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	50,0	10	37,0	4	13,8	2	33,3
5	Frecuentemente	4	6,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	11,1	1	3,5	0	0,0
6	Generalmente	4	6,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	50,0	1	3,7	1	3,5	1	16,7
7	Siempre	1	1,6	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	3,5	0	0,0
	TOTAL	64	100,0	0	100,0	0	100,0	0	100,0	2	100,0	27	100,0	29	100,0	6	100,0

Ji cuadrado con 36 grados de libertad = 21,7270 (p = 0,9709)

Estructura organizacional		Total muestra		Satisfacción con la supervisión													
				Muy insatisfecho		Bastante insatisfecho		Algo insatisfecho		Indiferente		Algo satisfecho		Bastante satisfecho		Muy satisfecho	
Código	Categorías	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra
1	Nunca	1	1,6	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	4,6
2	Rara vez	18	28,1	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	11,1	7	21,2	10	45,5
3	Ocasionalmente	19	29,7	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	33,3	12	36,4	4	18,2
4	Algunas veces	17	26,6	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	33,3	9	27,3	5	22,7
5	Frecuentemente	4	6,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	9,1	1	4,6
6	Generalmente	4	6,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	11,1	2	6,1	1	4,6
7	Siempre	1	1,6	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	11,1	0	0,0	0	0,0
	TOTAL	64	100,0	0	100,0	0	100,0	0	100,0	0	100,0	9	100,0	33	100,0	22	100,0

Ji cuadrado con 36 grados de libertad = 15,1919 (p = 0,9991)

Estructura organizacional		Total muestra		Satisfacción con la participación													
				Muy insatisfecho		Bastante insatisfecho		Algo insatisfecho		Indiferente		Algo satisfecho		Bastante satisfecho		Muy satisfecho	
Código	Categorías	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra
1	Nunca	1	1,6	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	4,8	0	0,0
2	Rara vez	18	28,1	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	11,1	9	32,1	7	33,3	1	20,0
3	Ocasionalmente	19	29,7	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	33,3	9	32,1	5	23,8	2	40,0
4	Algunas veces	17	26,6	0	0,0	0	0,0	0	0,0	4	44,4	7	25,0	5	23,8	1	20,0
5	Frecuentemente	4	6,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	11,1	2	7,1	1	4,8	0	0,0
6	Generalmente	4	6,3	0	0,0	0	0,0	1	100,0	0	0,0	1	3,6	1	4,8	1	20,0
7	Siempre	1	1,6	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	4,8	0	0,0
	TOTAL	64	100,0	0	100,0	0	100,0	1	100,0	9	100,0	28	100,0	21	100,0	5	100,0

Ji cuadrado con 36 grados de libertad = 25,4755 (p = 0,9043)

Territorio Organizacional		Total muestra		Satisfacción intrínseca del trabajo													
				Muy insatisfecho		Bastante insatisfecho		Algo insatisfecho		Indiferente		Algo satisfecho		Bastante satisfecho		Muy satisfecho	
Código	Categorías	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra
2	Rara vez	14	21,9	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	25,0	8	20,0	4	25,0
3	Ocasionalmente	20	31,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	25,0	11	27,5	7	43,8
4	Algunas veces	9	14,1	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	25,0	6	15,0	1	6,3
5	Frecuentemente	16	25,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	25,0	12	30,0	2	12,5
6	Generalmente	4	6,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	7,5	1	6,3
7	Siempre	1	1,6	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	6,3
	TOTAL	64	100,0	0	100,0	0	100,0	0	100,0	0	100,0	8	100,0	40	100,0	16	100,0

Ji cuadrado con 36 grados de libertad = 7,6514 (p = 1,0000)

Territorio Organizacional		Total muestra		Satisfacción con el ambiente físico													
				Muy insatisfecho		Bastante insatisfecho		Algo insatisfecho		Indiferente		Algo satisfecho		Bastante satisfecho		Muy satisfecho	
Código	Categorías	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra
2	Rara vez	14	21,9	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	42,9	3	16,7	6	19,4	2	25,0
3	Ocasionalmente	20	31,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	14,3	5	27,8	12	38,7	2	25,0
4	Algunas veces	9	14,1	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	14,3	4	22,2	3	9,7	1	12,5
5	Frecuentemente	16	25,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	14,3	6	33,3	8	25,8	1	12,5
6	Generalmente	4	6,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	14,3	0	0,0	2	6,5	1	12,5
7	Siempre	1	1,6	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	12,5
	TOTAL	64	100,0	0	100,0	0	100,0	0	100,0	7	100,0	18	100,0	31	100,0	8	100,0

Ji cuadrado con 36 grados de libertad = 15,0938 (p = 0,9992)

Territorio Organizacional		Total muestra		Satisfacción con las prestaciones													
				Muy insatisfecho		Bastante insatisfecho		Algo insatisfecho		Indiferente		Algo satisfecho		Bastante satisfecho		Muy satisfecho	
Código	Categorías	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra
2	Rara vez	14	21,9	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	7	25,9	7	24,1	0	0,0
3	Ocasionalmente	20	31,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	8	29,6	10	34,5	2	33,3
4	Algunas veces	9	14,1	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	4	14,8	5	17,2	0	0,0
5	Frecuentemente	16	25,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	100,0	7	25,9	5	17,2	2	33,3
6	Generalmente	4	6,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	3,7	2	6,9	1	16,7
7	Siempre	1	1,6	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	16,7
	TOTAL	64	100,0	0	100,0	0	100,0	0	100,0	2	100,0	27	100,0	29	100,0	6	100,0

Ji cuadrado con 36 grados de libertad = 20,6247 (p = 0,9813)

Territorio Organizacional		Total muestra		Satisfacción con la supervisión													
				Muy insatisfecho		Bastante insatisfecho		Algo insatisfecho		Indiferente		Algo satisfecho		Bastante satisfecho		Muy satisfecho	
Código	Categorías	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra
2	Rara vez	14	21,9	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	9	27,3	5	22,7
3	Ocasionalmente	20	31,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	4	44,4	7	21,2	9	40,9
4	Algunas veces	9	14,1	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	22,2	4	12,1	3	13,6
5	Frecuentemente	16	25,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	22,2	11	33,3	3	13,6
6	Generalmente	4	6,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	11,1	2	6,1	1	4,6
7	Siempre	1	1,6	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	4,6
	TOTAL	64	100,0	0	100,0	0	100,0	0	100,0	0	100,0	9	100,0	33	100,0	22	100,0

Ji cuadrado con 36 grados de libertad = 9,5895 (p = 1,0000)

Territorio Organizacional		Total muestra		Satisfacción con la participación													
				Muy insatisfecho		Bastante insatisfecho		Algo insatisfecho		Indiferente		Algo satisfecho		Bastante satisfecho		Muy satisfecho	
Código	Categorías	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra
2	Rara vez	14	21,9	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	11,1	6	21,4	5	23,8	2	40,0
3	Ocasionalmente	20	31,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	33,3	9	32,1	7	33,3	1	20,0
4	Algunas veces	9	14,1	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	33,3	5	17,9	1	4,8	0	0,0
5	Frecuentemente	16	25,0	0	0,0	0	0,0	1	100,0	2	22,2	6	21,4	7	33,3	0	0,0
6	Generalmente	4	6,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	7,1	1	4,8	1	20,0
7	Siempre	1	1,6	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	20,0
	TOTAL	64	100,0	0	100,0	0	100,0	1	100,0	9	100,0	28	100,0	21	100,0	5	100,0

Ji cuadrado con 36 grados de libertad = 25,1491 (p = 0,9123)

Tecnología		Total muestra		Satisfacción intrínseca del trabajo													
				Muy insatisfecho		Bastante insatisfecho		Algo insatisfecho		Indiferente		Algo satisfecho		Bastante satisfecho		Muy satisfecho	
Código	Categorías	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra
1	Nunca	6	9,4	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	2,5	5	31,3
2	Rara vez	32	50,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	4	50,0	22	55,0	6	37,5
3	Ocasionalmente	14	21,9	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	37,5	8	20,0	3	18,8
4	Algunas veces	7	10,9	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	12,5	4	10,0	2	12,5
5	Frecuentemente	4	6,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	4	10,0	0	0,0
6	Generalmente	1	1,6	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	2,5	0	0,0
	TOTAL	64	100,0	0	100,0	0	100,0	0	100,0	0	100,0	8	100,0	40	100,0	16	100,0

Ji cuadrado con 36 grados de libertad = 15,7476 (p = 0,9987)

Tecnología		Total muestra		Satisfacción con el ambiente físico													
				Muy insatisfecho		Bastante insatisfecho		Algo insatisfecho		Indiferente		Algo satisfecho		Bastante satisfecho		Muy satisfecho	
Código	Categorías	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra
1	Nunca	6	9,4	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	5	16,1	1	12,5
2	Rara vez	32	50,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	4	57,1	10	55,6	14	45,2	4	50,0
3	Ocasionalmente	14	21,9	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	42,9	4	22,2	4	12,9	3	37,5
4	Algunas veces	7	10,9	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	11,1	5	16,1	0	0,0
5	Frecuentemente	4	6,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	11,1	2	6,5	0	0,0
6	Generalmente	1	1,6	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	3,2	0	0,0
	TOTAL	64	100,0	0	100,0	0	100,0	0	100,0	7	100,0	18	100,0	31	100,0	8	100,0

Ji cuadrado con 36 grados de libertad = 12,7961 (p = 0,9999)

Tecnología		Total muestra		Satisfacción con las prestaciones													
				Muy insatisfecho		Bastante insatisfecho		Algo insatisfecho		Indiferente		Algo satisfecho		Bastante satisfecho		Muy satisfecho	
Código	Categorías	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra
1	Nunca	6	9,4	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	4	13,8	2	33,3
2	Rara vez	32	50,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	14	51,9	16	55,2	2	33,3
3	Ocasionalmente	14	21,9	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	50,0	8	29,6	4	13,8	1	16,7
4	Algunas veces	7	10,9	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	50,0	1	3,7	4	13,8	1	16,7
5	Frecuentemente	4	6,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	4	14,8	0	0,0	0	0,0
6	Generalmente	1	1,6	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	3,5	0	0,0
	TOTAL	64	100,0	0	100,0	0	100,0	0	100,0	2	100,0	27	100,0	29	100,0	6	100,0

Ji cuadrado con 36 grados de libertad = 22,0755 (p = 0,9669)

Tecnología		Total muestra		Satisfacción con la supervisión													
				Muy insatisfecho		Bastante insatisfecho		Algo insatisfecho		Indiferente		Algo satisfecho		Bastante satisfecho		Muy satisfecho	
Código	Categorías	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra
1	Nunca	6	9,4	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	3,0	5	22,7
2	Rara vez	32	50,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	33,3	18	54,6	11	50,0
3	Ocasionalmente	14	21,9	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	4	44,4	6	18,2	4	18,2
4	Algunas veces	7	10,9	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	22,2	3	9,1	2	9,1
5	Frecuentemente	4	6,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	4	12,1	0	0,0
6	Generalmente	1	1,6	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	3,0	0	0,0
	TOTAL	64	100,0	0	100,0	0	100,0	0	100,0	0	100,0	9	100,0	33	100,0	22	100,0

Ji cuadrado con 36 grados de libertad = 15,4358 (p = 0,9989)

Tecnología		Total muestra		Satisfacción con la participación													
				Muy insatisfecho		Bastante insatisfecho		Algo insatisfecho		Indiferente		Algo satisfecho		Bastante satisfecho		Muy satisfecho	
Código	Categorías	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra
1	Nunca	6	9,4	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	5	23,8	1	20,0
2	Rara vez	32	50,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	22,2	20	71,4	7	33,3	3	60,0
3	Ocasionalmente	14	21,9	0	0,0	0	0,0	1	100,0	4	44,4	5	17,9	3	14,3	1	20,0
4	Algunas veces	7	10,9	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	22,2	1	3,6	4	19,1	0	0,0
5	Frecuentemente	4	6,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	11,1	2	7,1	1	4,8	0	0,0
6	Generalmente	1	1,6	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	4,8	0	0,0
	TOTAL	64	100,0	0	100,0	0	100,0	1	100,0	9	100,0	28	100,0	21	100,0	5	100,0

Ji cuadrado con 36 grados de libertad = 27,4413 (p = 0,8465)

Influencia del líder		Total muestra		Satisfacción intrínseca del trabajo													
				Muy insatisfecho		Bastante insatisfecho		Algo insatisfecho		Indiferente		Algo satisfecho		Bastante satisfecho		Muy satisfecho	
Código	Categorías	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra
1	Nunca	26	40,6	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	12,5	17	42,5	8	50,0
2	Rara vez	15	23,4	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	37,5	11	27,5	1	6,3
3	Ocasionalmente	14	21,9	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	25,0	6	15,0	6	37,5
4	Algunas veces	5	7,8	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	25,0	3	7,5	0	0,0
5	Frecuentemente	3	4,7	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	5,0	1	6,3
6	Generalmente	1	1,6	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	2,5	0	0,0
	TOTAL	64	100,0	0	100,0	0	100,0	0	100,0	0	100,0	8	100,0	40	100,0	16	100,0

Ji cuadrado con 36 grados de libertad = 12,9442 (p = 0,9999)

Influencia del líder		Total muestra		Satisfacción con el ambiente físico													
				Muy insatisfecho		Bastante insatisfecho		Algo insatisfecho		Indiferente		Algo satisfecho		Bastante satisfecho		Muy satisfecho	
Código	Categorías	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra
1	Nunca	26	40,6	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	14,3	11	61,1	10	32,3	4	50,0
2	Rara vez	15	23,4	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	14,3	5	27,8	8	25,8	1	12,5
3	Ocasionalmente	14	21,9	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	42,9	1	5,6	7	22,6	3	37,5
4	Algunas veces	5	7,8	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	14,3	1	5,6	3	9,7	0	0,0
5	Frecuentemente	3	4,7	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	14,3	0	0,0	2	6,5	0	0,0
6	Generalmente	1	1,6	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	3,2	0	0,0
	TOTAL	64	100,0	0	100,0	0	100,0	0	100,0	7	100,0	18	100,0	31	100,0	8	100,0

Ji cuadrado con 36 grados de libertad = 14,2604 (p = 0,9996)

Influencia del líder		Total muestra		Satisfacción con las prestaciones													
				Muy insatisfecho		Bastante insatisfecho		Algo insatisfecho		Indiferente		Algo satisfecho		Bastante satisfecho		Muy satisfecho	
Código	Categorías	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra
1	Nunca	26	40,6	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	10	37,0	13	44,8	3	50,0
2	Rara vez	15	23,4	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	8	29,6	7	24,1	0	0,0
3	Ocasionalmente	14	21,9	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	50,0	5	18,5	5	17,2	3	50,0
4	Algunas veces	5	7,8	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	50,0	3	11,1	1	3,5	0	0,0
5	Frecuentemente	3	4,7	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	3,7	2	6,9	0	0,0
6	Generalmente	1	1,6	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	3,5	0	0,0
	TOTAL	64	100,0	0	100,0	0	100,0	0	100,0	2	100,0	27	100,0	29	100,0	6	100,0

Ji cuadrado con 36 grados de libertad = 14,8409 (p = 0,9993)

Influencia del líder		Total muestra		Satisfacción con la supervisión													
				Muy insatisfecho		Bastante insatisfecho		Algo insatisfecho		Indiferente		Algo satisfecho		Bastante satisfecho		Muy satisfecho	
Código	Categorías	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra
1	Nunca	26	40,6	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	13	39,4	13	59,1
2	Rara vez	15	23,4	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	33,3	10	30,3	2	9,1
3	Ocasionalmente	14	21,9	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	33,3	5	15,2	6	27,3
4	Algunas veces	5	7,8	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	22,2	3	9,1	0	0,0
5	Frecuentemente	3	4,7	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	6,1	1	4,6
6	Generalmente	1	1,6	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	11,1	0	0,0	0	0,0
	TOTAL	64	100,0	0	100,0	0	100,0	0	100,0	0	100,0	9	100,0	33	100,0	22	100,0

Ji cuadrado con 36 grados de libertad = 20,8485 (p = 0,9795)

Influencia del líder		Total muestra		Satisfacción con la participación													
				Muy insatisfecho		Bastante insatisfecho		Algo insatisfecho		Indiferente		Algo satisfecho		Bastante satisfecho		Muy satisfecho	
Código	Categorías	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra
1	Nunca	26	40,60	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	22,2	11	39,3	12	57,1	1	20,0
2	Rara vez	15	23,40	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	33,3	10	35,7	1	4,8	1	20,0
3	Ocasionalmente	14	21,90	0	0,0	0	0,0	1	100,0	2	22,2	5	17,9	3	14,3	3	60,0
4	Algunas veces	5	7,80	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	22,2	2	7,1	1	4,8	0	0,0
5	Frecuentemente	3	4,70	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	14,3	0	0,0
6	Generalmente	1	1,60	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	4,8	0	0,0
	TOTAL	64	100,0	0	100,0	0	100,0	1	100,0	9	100,0	28	100,0	21	100,0	5	100,0

Ji cuadrado con 36 grados de libertad = 26,8541 (p = 0,8655)

Falta de cohesión		Total muestra		Satisfacción intrínseca del trabajo													
				Muy insatisfecho		Bastante insatisfecho		Algo insatisfecho		Indiferente		Algo satisfecho		Bastante satisfecho		Muy satisfecho	
Código	Categorías	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra
1	Nunca	4	6,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	7,5	1	6,3
2	Rara vez	28	43,8	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	5	62,5	13	32,5	10	62,5
3	Ocasionalmente	19	29,7	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	12,5	14	35,0	4	25,0
4	Algunas veces	11	17,2	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	25,0	8	20,0	1	6,3
5	Frecuentemente	1	1,6	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	2,5	0	0,0
6	Generalmente	1	1,6	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	2,5	0	0,0
	TOTAL	64	100,0	0	100,0	0	100,0	0	100,0	0	100,0	8	100,0	40	100,0	16	100,0

Ji cuadrado con 36 grados de libertad = 7,7623 (p = 1,0000)

Falta de cohesión		Total muestra		Satisfacción con el ambiente físico													
				Muy insatisfecho		Bastante insatisfecho		Algo insatisfecho		Indiferente		Algo satisfecho		Bastante satisfecho		Muy satisfecho	
Código	Categorías	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra
1	Nunca	4	6,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	16,7	1	3,2	0	0,0
2	Rara vez	28	43,8	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	28,6	6	33,3	15	48,4	5	62,5
3	Ocasionalmente	19	29,7	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	42,9	5	27,8	9	29,0	2	25,0
4	Algunas veces	11	17,2	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	28,6	4	22,2	4	12,9	1	12,5
5	Frecuentemente	1	1,6	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	3,2	0	0,0
6	Generalmente	1	1,6	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	3,2	0	0,0
	TOTAL	64	100,0	0	100,0	0	100,0	0	100,0	7	100,0	18	100,0	31	100,0	8	100,0

Ji cuadrado con 36 grados de libertad = 9,9768 (p = 1,0000)

Falta de cohesión		Total muestra		Satisfacción con las prestaciones													
				Muy insatisfecho		Bastante insatisfecho		Algo insatisfecho		Indiferente		Algo satisfecho		Bastante satisfecho		Muy satisfecho	
Código	Categorías	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra
1	Nunca	4	6,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	7,4	2	6,9	0	0,0
2	Rara vez	28	43,8	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	50,0	8	29,6	16	55,2	3	50,0
3	Ocasionalmente	19	29,7	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	9	33,3	8	27,6	2	33,3
4	Algunas veces	11	17,2	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	50,0	8	29,6	1	3,5	1	16,7
5	Frecuentemente	1	1,6	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	3,5	0	0,0
6	Generalmente	1	1,6	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	3,5	0	0,0
	TOTAL	64	100,0	0	100,0	0	100,0	0	100,0	2	100,0	27	100,0	29	100,0	6	100,0

Ji cuadrado con 36 grados de libertad = 12,8131 (p = 0,9999)

Falta de cohesión		Total muestra		Satisfacción con la supervisión													
				Muy insatisfecho		Bastante insatisfecho		Algo insatisfecho		Indiferente		Algo satisfecho		Bastante satisfecho		Muy satisfecho	
Código	Categorías	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra
1	Nunca	4	6,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	6,1	2	9,1
2	Rara vez	28	43,8	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	5	55,6	11	33,3	12	54,6
3	Ocasionalmente	19	29,7	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	11,1	12	36,4	6	27,3
4	Algunas veces	11	17,2	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	22,2	7	21,2	2	9,1
5	Frecuentemente	1	1,6	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	11,1	0	0,0	0	0,0
6	Generalmente	1	1,6	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	3,0	0	0,0
	TOTAL	64	100,0	0	100,0	0	100,0	0	100,0	0	100,0	9	100,0	33	100,0	22	100,0

Ji cuadrado con 36 grados de libertad = 12,4578 (p = 0,9999)

Falta de cohesión		Total muestra		Satisfacción con la participación													
				Muy insatisfecho		Bastante insatisfecho		Algo insatisfecho		Indiferente		Algo satisfecho		Bastante satisfecho		Muy satisfecho	
Código	Categorías	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra
1	Nunca	4	6,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	7,1	2	9,5	0	0,0
2	Rara vez	28	43,8	0	0,0	0	0,0	1	100,0	3	33,3	11	39,3	9	42,9	4	80,0
3	Ocasionalmente	19	29,7	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	22,2	12	42,9	5	23,8	0	0,0
4	Algunas veces	11	17,2	0	0,0	0	0,0	0	0,0	4	44,4	3	10,7	3	14,3	1	20,0
5	Frecuentemente	1	1,6	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	4,8	0	0,0
6	Generalmente	1	1,6	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	4,8	0	0,0
	TOTAL	64	100,0	0	100,0	0	100,0	1	100,0	9	100,0	28	100,0	21	100,0	5	100,0

Ji cuadrado con 36 grados de libertad = 16,7093 (p = 0,9975)

Respaldo de grupo		Total muestra		Satisfacción intrínseca del trabajo													
				Muy insatisfecho		Bastante insatisfecho		Algo insatisfecho		Indiferente		Algo satisfecho		Bastante satisfecho		Muy satisfecho	
Código	Categorías	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra
1	Nunca	22	34,4	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	12,5	10	25,0	11	68,8
2	Rara vez	20	31,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	37,5	17	42,5	0	0,0
3	Ocasionalmente	14	21,9	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	25,0	8	20,0	4	25,0
4	Algunas veces	7	10,9	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	25,0	4	10,0	1	6,3
6	Generalmente	1	1,6	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	2,5	0	0,0
	TOTAL	64	100,0	0	100,0	0	100,0	0	100,0	0	100,0	8	100,0	40	100,0	16	100,0

Ji cuadrado con 36 grados de libertad = 16,9278 (p = 0,9971)

Respaldo de grupo		Total muestra		Satisfacción con el ambiente físico													
				Muy insatisfecho		Bastante insatisfecho		Algo insatisfecho		Indiferente		Algo satisfecho		Bastante satisfecho		Muy satisfecho	
Código	Categorías	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra
1	Nunca	22	34,4	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	14,3	4	22,2	12	38,7	5	62,5
2	Rara vez	20	31,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	42,9	11	61,1	6	19,4	0	0,0
3	Ocasionalmente	14	21,9	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	28,6	1	5,6	8	25,8	3	37,5
4	Algunas veces	7	10,9	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	14,3	2	11,1	4	12,9	0	0,0
6	Generalmente	1	1,6	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	3,2	0	0,0
	TOTAL	64	100,0	0	100,0	0	100,0	0	100,0	7	100,0	18	100,0	31	100,0	8	100,0

Ji cuadrado con 36 grados de libertad = 18,5152 (p = 0,9930)

Respaldo de grupo		Total muestra		Satisfacción con las prestaciones													
				Muy insatisfecho		Bastante insatisfecho		Algo insatisfecho		Indiferente		Algo satisfecho		Bastante satisfecho		Muy satisfecho	
Código	Categorías	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra
1	Nunca	22	34,4	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	5	18,5	12	41,4	5	83,3
2	Rara vez	20	31,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	13	48,2	7	24,1	0	0,0
3	Ocasionalmente	14	21,9	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	50,0	5	18,5	7	24,1	1	16,7
4	Algunas veces	7	10,9	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	50,0	4	14,8	2	6,9	0	0,0
6	Generalmente	1	1,6	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	3,5	0	0,0
	TOTAL	64	100,0	0	100,0	0	100,0	0	100,0	2	100,0	27	100,0	29	100,0	6	100,0

Ji cuadrado con 36 grados de libertad = 19,1584 (p = 0,9904)

Respaldo de grupo		Total muestra		Satisfacción con la supervisión													
				Muy insatisfecho		Bastante insatisfecho		Algo insatisfecho		Indiferente		Algo satisfecho		Bastante satisfecho		Muy satisfecho	
Código	Categorías	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra
1	Nunca	22	34,4	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	8	24,2	14	63,6
2	Rara vez	20	31,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	33,3	16	48,5	1	4,6
3	Ocasionalmente	14	21,9	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	33,3	6	18,2	5	22,7
4	Algunas veces	7	10,9	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	33,3	2	6,1	2	9,1
6	Generalmente	1	1,6	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	3,0	0	0,0
	TOTAL	64	100,0	0	100,0	0	100,0	0	100,0	0	100,0	9	100,0	33	100,0	22	100,0

Ji cuadrado con 36 grados de libertad = 24,3350 (p = 0,9304)

Respaldo de grupo		Total muestra		Satisfacción con la participación													
				Muy insatisfecho		Bastante insatisfecho		Algo insatisfecho		Indiferente		Algo satisfecho		Bastante satisfecho		Muy satisfecho	
Código	Categorías	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra
1	Nunca	22	34,4	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	7	25,0	12	57,1	3	60,0
2	Rara vez	20	31,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	4	44,4	14	50,0	2	9,5	0	0,0
3	Ocasionalmente	14	21,9	0	0,0	0	0,0	1	100,0	2	22,2	6	21,4	3	14,3	2	40,0
4	Algunas veces	7	10,9	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	33,3	1	3,6	3	14,3	0	0,0
6	Generalmente	1	1,6	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	4,8	0	0,0
	TOTAL	64	100,0	0	100,0	0	100,0	1	100,0	9	100,0	28	100,0	21	100,0	5	100,0

Ji cuadrado con 36 grados de libertad = 29,5062 (p = 0,7694)

Clima organizacional		Total muestra		Satisfacción intrínseca del trabajo													
				Muy insatisfecho		Bastante insatisfecho		Algo insatisfecho		Indiferente		Algo satisfecho		Bastante satisfecho		Muy satisfecho	
Código	Categorías	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra
1	Nunca	31	48,4	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	12,5	18	45,0	12	75,0
2	Rara vez	24	37,5	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	5	62,5	16	40,0	3	18,8
3	Ocasionalmente	9	14,1	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	25,0	6	15,0	1	6,3
	TOTAL	64	100,0	0	100,0	0	100,0	0	100,0	0	100,0	8	100,0	40	100,0	16	100,0

Ji cuadrado con 36 grados de libertad = 8,8613 (p = 1,0000)

Clima organizacional		Total muestra		Satisfacción con el ambiente físico													
				Muy insatisfecho		Bastante insatisfecho		Algo insatisfecho		Indiferente		Algo satisfecho		Bastante satisfecho		Muy satisfecho	
Código	Categorías	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra
1	Nunca	31	48,4	0	0,0	0	0,0	0	0,0	4	57,1	6	33,3	15	48,4	6	75,0
2	Rara vez	24	37,5	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	42,9	10	55,6	10	32,3	1	12,5
3	Ocasionalmente	9	14,1	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	11,1	6	19,4	1	12,5
	TOTAL	64	100,0	0	100,0	0	100,0	0	100,0	7	100,0	18	100,0	31	100,0	8	100,0

Ji cuadrado con 36 grados de libertad = 7,0287 (p = 1,0000)

Clima organizacional		Total muestra		Satisfacción con las prestaciones													
				Muy insatisfecho		Bastante insatisfecho		Algo insatisfecho		Indiferente		Algo satisfecho		Bastante satisfecho		Muy satisfecho	
Código	Categorías	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra
1	Nunca	31	48,4	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	11	40,7	16	55,2	4	66,7
2	Rara vez	24	37,5	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	50,0	11	40,7	10	34,5	2	33,3
3	Ocasionalmente	9	14,1	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	50,0	5	18,5	3	10,3	0	0,0
	TOTAL	64	100,0	0	100,0	0	100,0	0	100,0	2	100,0	27	100,0	29	100,0	6	100,0

Ji cuadrado con 36 grados de libertad = 5,5861 (p = 1,0000)

Clima organizacional		Total muestra		Satisfacción con la supervisión													
				Muy insatisfecho		Bastante insatisfecho		Algo insatisfecho		Indiferente		Algo satisfecho		Bastante satisfecho		Muy satisfecho	
Código	Categorías	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra
1	Nunca	31	48,4	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	15	45,5	16	72,7
2	Rara vez	24	37,5	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	5	55,6	14	42,4	5	22,7
3	Ocasionalmente	9	14,1	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	4	44,4	4	12,1	1	4,6
	TOTAL	64	100,0	0	100,0	0	100,0	0	100,0	0	100,0	9	100,0	33	100,0	22	100,0

Ji cuadrado con 36 grados de libertad = 16,7888 (p = 0,9974)

Clima organizacional		Total muestra		Satisfacción con la participación													
				Muy insatisfecho		Bastante insatisfecho		Algo insatisfecho		Indiferente		Algo satisfecho		Bastante satisfecho		Muy satisfecho	
Código	Categorías	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra
1	Nunca	31	48,4	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	11,1	15	53,6	11	52,4	4	80,0
2	Rara vez	24	37,5	0	0,0	0	0,0	0	0,0	5	55,6	10	35,7	8	38,1	1	20,0
3	Ocasionalmente	9	14,1	0	0,0	0	0,0	1	100,0	3	33,3	3	10,7	2	9,5	0	0,0
	TOTAL	64	100,0	0	100,0	0	100,0	1	100,0	9	100,0	28	100,0	21	100,0	5	100,0

Ji cuadrado con 36 grados de libertad = 14,7752 (p = 0,9993)