

RELACION ENTRE LAS CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO Y SATISFACCIÓN
LABORAL EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA INSTITUCIÓN DE
EDUCACIÓN SUPERIOR.

Clara Patricia Medina Parra

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
BOGOTA D.C., COLOMBIA
2012

INDICE

TUTULO.....	3
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
JUSTIFICACIÓN.....	3
OBJETIVOS.....	4
Objetivo General.....	4
Objetivos Específicos.....	4
MARCO TEÓRICO.....	5
Teoría Bifactorial de Herzberg.....	5
Modelo sobre “Las Características del Trabajo”.....	5
Dimensiones del Trabajo.....	6
Estados Psicológicos.....	7
Necesidad De Crecimiento Individual.....	9
Figura 1. Modelo de las Características del Puesto (Hackman y Oldman 1976).....	9
Críticas al Modelo Hackman y Oldham.....	10
Cuestionario del Diseño del Trabajo de Morgeson y Humphrey.....	11
Figura 2:Caraterísticas de las Categorías del Trabajo.....	11
Satisfacción Laboral.....	12
Figura 3: Variables que inciden en la satisfacción laboral.....	13
METODOLOGIA.....	14
Muestreo.....	14
Población.....	14
Instrumento.....	14
Procedimiento.....	14
RESULTADOS.....	15
Tabla No. 1: Correlaciones entre las Características del Trabajo y la Satisfacción Laboral	
Tabla No. 2: Correlación entre las Características de Trabajo y Variables de Control.....	17
DISCUSIÓN.....	18
RESTRICCIONES.....	18
RECURSOS.....	18
CRONOGRAMA.....	19
BIBLIOGRAFÍA.....	20
ANEXOS.....	20

TITULO

Relación entre las Características del Trabajo y Satisfacción Laboral en el personal administrativo de una institución de educación superior.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la búsqueda de la competitividad empresarial en la Nueva Economía y Management, los administradores intentan diseñar estilos de liderazgo y prácticas administrativas de alta eficiencia y desempeño de los recursos humanos. La práctica y las investigaciones modernas de la administración señalan a la motivación como factor clave que los gerentes incorporan en las relaciones de trabajo que crean y supervisan. Robbins (2004). La complejidad de la motivación laboral requiere de enfoques que tengan en cuenta factores personales y ambientales para alcanzar con mayor precisión los resultados esperados. Uno de los modelos de motivación en el trabajo más utilizados en el ámbito organizacional es el de las características del trabajo, el cual ha demostrado en otros contextos organizacionales (EEUU y Europa) una relación importante con la satisfacción laboral del trabajador. Sin embargo, en el contexto nacional no se encontraron investigaciones que trabajen estas dos variables en particular. Por esta razón, el presente estudio busca llenar este vacío de conocimiento en el entorno colombiano aplicando un instrumento académico de recolección de información en el personal administrativo de una reconocida entidad educativa, ofreciendo un punto de referencia académico para futuros estudios que investigadores en el tema quieran profundizar.

Por otro lado, las tendencias de la gestión estratégica organizacional que se enfocan en mayor medida al capital humano como base imprescindible para el carácter proactivo que debe tener la relación de la organización con el medio externo, imprimen un factor motivante para el presente estudio al buscar identificar los factores y características propias de las conductas y actitudes del ser humano en un entorno laboral colombiano para obtener de éste los mejores resultados posibles.

JUSTIFICACION

En el dinamismo actual de la economía globalizada, las organizaciones cada vez más dependen de una gestión eficaz del capital humano. Por esta razón, diversos investigadores han focalizado sus esfuerzos para desarrollar útiles instrumentos relacionados con la motivación del empleado y su efecto en la satisfacción laboral, lo cual

le permiten a las organizaciones obtener un diagnóstico de la situación presente y tomar decisiones orientadas a alcanzar eficazmente los objetivos de la compañía. En este orden de ideas, la presente investigación busca aterrizar el modelo de las características del trabajo desarrollado por Morgeson y Humphrey (2006) en el personal administrativo y de apoyo (Recursos Humanos, Contabilidad, Servicios Internos, Soporte IT, entre otros) de una institución de educación superior colombiana dado el vacío de este tipo de estudios en dicho contexto. De esta forma se espera aportar al desarrollo organizacional de la entidad y establecer un punto de referencia para los planteamientos académicos que tengan que ver con la relación entre las características del trabajo y la satisfacción laboral en el contexto colombiano.

OBJETIVOS

General

Identificar la relación entre las características del trabajo y la satisfacción laboral de los empleados del área administrativa de en una entidad de educación superior.

Específicos

Identificar la relación entre las características de la tarea y la satisfacción laboral en una entidad de educación superior.

Identificar la relación entre las características del conocimiento y la satisfacción laboral en una entidad de educación superior.

Identificar la relación entre las características sociales y la satisfacción laboral en una entidad de educación superior.

Identificar la relación entre las características del contexto y la satisfacción laboral en una entidad de educación superior.

Proponer algunas directrices para el rediseño de los puestos de trabajo del personal administrativo de la entidad educativa en cuestión.

Comprender las variables que predicen la conducta laboral del personal administrativo de la entidad educativa en estudio en el desempeño de su puesto de trabajo.

MARCO TEÓRICO

En primer lugar se expondrá la Teoría Bifactorial de Herzberg (1968), posteriormente se enfatizará en el modelo de las características del trabajo desarrollado Hackman y Oldham (1976), luego se profundizará en el Cuestionario del Diseño del Trabajo construido por Morgeson y Humphrey (2006). Para finalizar, se especifica en el término de Satisfacción Laboral a la luz de diferentes autores.

Teoría Bifactorial de Herzberg

La teoría bifactorial de Herzberg afirma que la motivación se genera por la búsqueda de una satisfacción óptima de ciertas necesidades, las que producen satisfacción laboral

Este modelo básicamente dice que un trabajador posee dos grupos de necesidades: unas referidas al medio ambiente físico y psicológico del trabajo (“necesidades higiénicas”) y otras referidas al contenido mismo del trabajo (“necesidades de motivación”). Si se satisfacen las “necesidades higiénicas”, el trabajador no se siente ya insatisfecho (pero tampoco está satisfecho = estado neutro); si no se satisfacen estas necesidades, se siente insatisfecho. El individuo sólo está satisfecho en el puesto de trabajo cuando están cubiertas sus “necesidades de motivación”. Si no se cubren estas necesidades, no está satisfecho (pero tampoco está insatisfecho; estado neutro)

Modelo sobre “Las Características del Trabajo”

El trabajo de Hackman y Oldham(1976) es probablemente uno de los planteamientos más ampliamente utilizados hoy en día en el diseño de puestos de trabajo. Basados en el modelo pionero de Frederick J. Herzberg (1968) realizaron una revisión sistemática en el análisis del trabajo y demostraron que esta investigación es en gran medida un ingenio metodológico considerado como altamente incierto por las condiciones cambiantes del entorno. Asimismo, la teoría no distingue diferencias entre las personas en el momento de aproximarse al enriquecimiento del trabajo, pues no considera la posibilidad de que algunos individuos están más dispuestos a responder positivamente ante el enriquecimiento del trabajo que otros. Y finalmente, la investigación no especifica cómo la presencia o la ausencia de los factores de motivación pueden ser medidas para los

cargos existentes. Por estas razones, se limita el grado en el que la teoría pueda ser usada para el diagnóstico de cargos y la evaluación de los efectos del rediseño del trabajo.

El principio de este modelo es buscar clarificar y sistematizar la relación entre las características del trabajo y las respuestas individuales de la labor, identificando 5 dimensiones críticas del trabajo (variedad de destrezas, identidad de la tarea, la importancia de tareas, autonomía y retroalimentación) que afectan tres estados psicológicos críticos (significado con experiencia, responsabilidad experimentada por los resultados, y el conocimiento de los resultados reales), y estos a su vez influyen en los resultados de trabajo (satisfacción en el trabajo, el ausentismo, la motivación en el trabajo, etc.). Dichas relaciones entre las dimensiones del trabajo y los estados psicológicos, y las relaciones entre los estados psicológicos y los resultados son moderados por la fuerza de la necesidad de crecimiento individual. Cada uno de los componentes se describe a continuación y el modelo completo se puede observar en la Figura 1.

Dimensiones del Trabajo:

Hackman y Oldham (1976) definen las dimensiones del trabajo como características del empleo y aducen que mientras más altas sean estas dimensiones en el trabajo, mayor es la motivación del empleado. Las dimensiones del trabajo se describen a continuación:

Variedad de destrezas: el grado en el que el trabajo requiere de diferentes actividades para completarse, y exige de varias habilidades y talentos de las personas. Cuando la tarea requiere que la persona se comprometa en actividades que contribuyen a alcanzar un reto personal mejorando las competencias y actividades individuales, dicha tarea se evidencia como algo significativo para la persona. Dicho en otras palabras, un trabajo es más significativo cuando se constituye en un reto para las capacidades del empleado.

Identificación con la tarea: el grado en el que un trabajo tiene sentido como un todo. Es más significativo hacer un trabajo de principio a fin, con un resultado visible, que solamente realizar una parte de la tarea. Por ejemplo, un empleado que ensambla un producto a cabalidad o provee el ciclo completo de un producto, probablemente encuentre más significativo su trabajo en comparación con un empleado que hace una pequeña parte de la totalidad del trabajo.

Significancia de la tarea: el grado en el que el trabajo tiene un impacto sustancial en las vidas o trabajo de otros, ya sea dentro o fuera de la organización. Cuando un individuo entiende que los resultados de su trabajo tienen efecto en el bienestar de otras personas, el enfoque de la significancia de la tarea se ve estimulado positivamente

Autonomía: grado en el que el trabajo proporciona libertad sustancial, independencia y discreción al individuo en la planificación de las actividades y en la determinación de los procedimientos para llevarlos a cabo. A mayor autonomía los resultados dependen más de los propios esfuerzos, decisiones e iniciativas más que en instrucciones del jefe o de un manual; se fomenta la responsabilidad.

Retroalimentación: grado en el que para realizar las actividades del trabajo el individuo necesita información clara y directa sobre su efectividad en el desempeño.

Estados Psicológicos

Hackman and Lawler (1971) postulan que la relación entre las características del trabajo y los resultados organizacionales no es directa, sino que está mediada por tres estados psicológicos, los cuales se describen a continuación:

Experiencia significativa de trabajo: es el grado en el que el individuo experimenta el trabajo como algo de valor e importante. Las características de este estado psicológico comprenden 3 dimensiones: variedad de las destrezas, identidad de las tareas, Importancia de las tareas. En términos prácticos, el empleado debe percibir que su trabajo es valioso o importante, que es algo significativo o apreciable. Si para el empleado el trabajo que desarrolla es trivial, es poco probable que se desarrolle la motivación intrínseca. Hackman y Oldham (1976).

Responsabilidad por los resultados: es el grado en el cual el individuo se siente responsable por el trabajo que realiza, Lo que Hackman y Oldham (1976) denominaron, autonomía. Si el empleado no diferencia si los resultados de su trabajo dependen de fuerzas externas o de su propio esfuerzo o iniciativa, no hay razón para que se sienta orgulloso o defraudado por los resultados de su trabajo.

Conocimiento de los resultados: es el grado en el que el individuo conoce y entiende qué tan efectivo está haciendo su trabajo, es decir, la retroalimentación. Si un empleado no sabe si obtiene un buen nivel de desempeño en su trabajo, no se habrán sentado las

bases para procurarle un sentimiento de bienestar por la realización exitosa de sus tareas o de malestar por su fracaso.

Estos efectos positivos sirven como incentivos internos que motivan a las personas a continuar haciendo bien las cosas y constituyen un ciclo de motivación positiva basada en recompensas internas. Cuando el desempeño de una persona no es bueno, esta no experimenta una motivación interna por su labor, y puede optar por tratar de esforzarse más en el futuro con el fin de rescatar las sensaciones internas que se experimentan cuando una persona tiene buen desempeño y por ende buenos resultados.

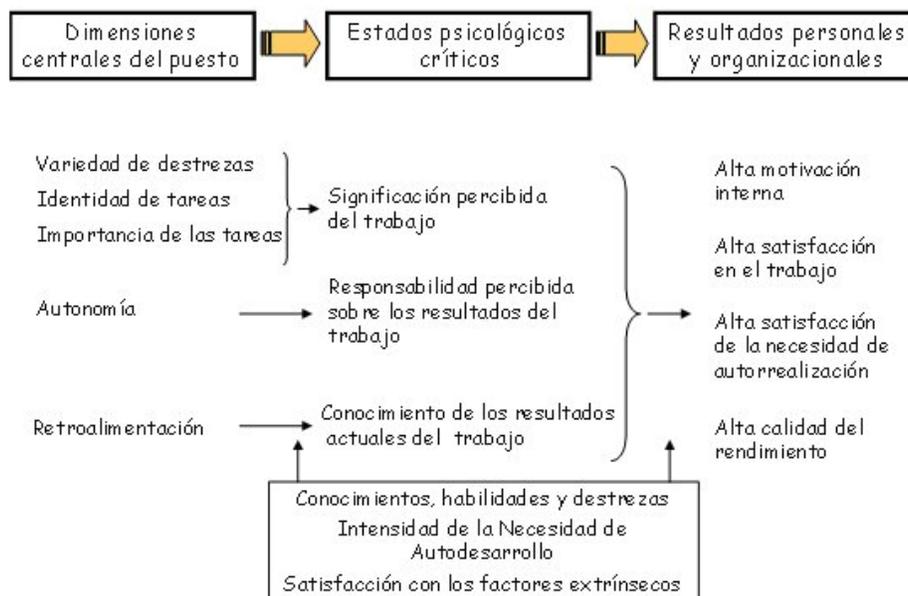
Necesidad De Crecimiento Individual

Finalmente, el modelo de Hackman y Oldham (1976) supone que la relación entre características del trabajo, estados psicológicos y resultados organizacionales está moderado por la necesidad de crecimiento individual (Figura 1).

Las personas con una alta necesidad de crecimiento individual responden más positivamente a un trabajo con alto potencial motivacional que aquellos con baja necesidad de crecimiento personal.

El modelo de las características del trabajo de Hackman y Oldham (1976) utiliza como instrumento de evaluación del modelo la “*encuesta de diagnóstico de trabajo*”. Esta herramienta fue elaborada específicamente para medir cada una de las variables del modelo de las características del trabajo.

Figura 1: Modelo de las Características del Puesto (Hackman y Oldman 1976)



En el *planteamiento de rediseño de trabajo* de Hackman – Oldham (1976), se resalta el enfoque en conseguir mayores niveles de motivación interna de trabajo, de eficiencia en el trabajo y de efectividad; un mejor sentido de satisfacción en el trabajo y la experimentación de promoción personal. Estos resultados fueron considerados como un resultado posible para la persona que alcanza un mayor potencial personal. Desde

cualquier punto de vista estos son resultados deseables, aunque su consecución no sea tan fácil.

Críticas al Modelo Hackman y Oldham

Aunque el *Modelo de las Características del Trabajo* de Hackman & Oldham ha sido utilizado por más de 3 décadas en el diagnóstico del trabajo, se ha demostrado que su estudio se focalizó en un conjunto limitado de características motivacionales del trabajo. Esto se considera problemático en la medida en que otras características del trabajo relevantes se han dejado descuidadas. Frederick P. Morgeson (1976) argumenta que si los investigadores simplemente usan el estudio del *Diagnóstico del Trabajo* (Hackman y Oldham, 1976) sin examinar la extensa literatura del diseño del trabajo, dichos investigadores corren el riesgo de ser deficientes con los resultados arrojados. Así mismo, sostiene que las propiedades psicométricas de la aplicación son cuestionables dado que las escalas que maneja carecen de consistencia interna.

En el intento por mejorar las falencias presentadas en la aplicación desarrollada por Hackman y Oldham (1976), Frederick P. Morgeson (2006) indica que una medida más comprensible e integradora de los diseños de trabajo son necesarias por tres razones:

1. Las medidas existentes del diseño de trabajo se consideran o muy generales o muy específicas y en consecuencia es necesario proponer una nueva escala que solucione estos problemas.
2. Amplificación de las características motivacionales del trabajo para que a su vez las decisiones que se tomen sean menos restringidas.
3. Actualización de teoría de las características y el diseño del trabajo.

En función de lo anterior, Morgeson (2006) buscó la forma ampliar el enfoque sobre las existentes investigaciones de diseño de trabajo incluyendo factores motivacionales, sociales, y del contexto laboral basándose en investigaciones empíricas y modelos teóricos. En resultado, desarrollaron una aplicación que ellos llaman comprensible denominando *Cuestionario del Diseño de Trabajo*.

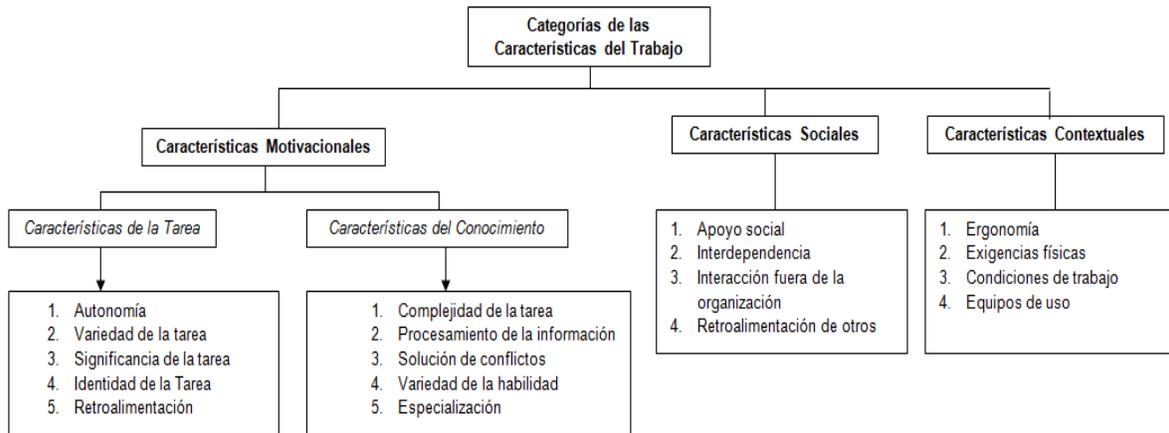
Cuestionario del Diseño del Trabajo de Morgeson y Humphrey

Morgeson y Humphrey (2006) desarrollaron un instrumento de diagnóstico enfocado al diseño del trabajo y basándose fundamentalmente en el modelo de Hackman y Oldham (1976) identificaron las características claves del trabajo y las formas de medición en el marco empresarial. La generación de este ítem busca reconsiderar las debilidades de las anteriores investigaciones y ofrecer un conjunto de escalas sistémicas.

Los resultados se presentan en dos fases. En la primera fase, se discute el desarrollo del *Cuestionario del Diseño de Trabajo (CDT)* y examinan las propiedades de la medición y la estructura. En la segunda fase, se desarrolla un conjunto de hipótesis diseñadas para explorar la validez del instrumento y sus relaciones con un determinado número de evaluaciones de resultados.

La metodología usada para identificar las características del trabajo fue evaluar en más de una ocasión todas las características de trabajo documentadas en la literatura y a partir de allí las clasificaban cualitativamente dentro de categorías homogéneas teniendo como base de clasificación cualquier similitud percibida entre ellas, definiendo atributos únicos a cada categoría eliminando así, redundancias entre las categorías. Finalmente, adaptaron el marco desarrollado por Morgeson y Campion (2003) y definieron tres categorías principales: motivacionales, sociales y contextuales. La categoría motivacional ha sido objeto de la mayoría de las investigaciones documentadas en la literatura y mediante esta se refleja en general la complejidad del trabajo. Esta categoría se subdividió dentro de dos características del trabajo que se reflejan en requerimientos de la tarea y del conocimiento del trabajo. La segunda categoría incluye características sociales las cuales reflejan el hecho que el trabajo se desarrolla dentro de un amplio ambiente social. La tercera categoría tiene que ver con las características contextuales las cuales reflejan el contexto donde el trabajo es realizado. A continuación se presentará un diagrama de cada una de las categorías con el fin de visualizar con mayor facilidad las características y los detalles del instrumento.

Figura 2: Características de las Categorías del Trabajo



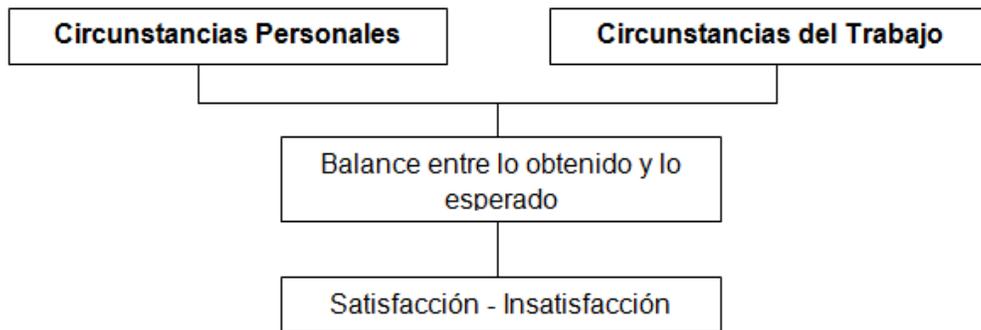
Hackman y Oldham (1976) identificaron que las características del trabajo (Variedad de las habilidades, identidad de la tarea, significancia de la tarea, autonomía y retroalimentación) incluían contenidos del puesto que pueden afectar la satisfacción del empleado en el trabajo.

Satisfacción Laboral

El estudio de la satisfacción laboral como fenómeno vinculado a actitudes con influencia en el comportamiento y en los resultados, hacen que sea un tema de gran importancia en la actualidad. Los empleados no solo trabajan por la necesidad de obtener dinero sino que también lo hacen para satisfacer y desarrollar sus necesidades psicológicas y sociales. La satisfacción laboral implica un conjunto de actitudes y tendencias valorativas de los individuos y los grupos en un contexto laboral que influirán de una manera significativa en los comportamientos y desde luego en los resultados del desempeño. Robbins (2004).

Por su parte, Locke (1976) definió la satisfacción laboral como un "*estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto*". En general, las distintas definiciones que diferentes autores han aportado desde supuestos teóricos no siempre reflejan la multiplicidad de variables que pueden incidir en la satisfacción laboral: como indica la Figura 3 de manera gráfica, las circunstancias y características del propio trabajo y las individuales de cada trabajador condicionarán la respuesta afectiva de éste hacia diferentes aspectos del trabajo.

Figura 3: Variables que inciden en la satisfacción laboral



Estas características personales son las que acabarán determinando los umbrales personales de satisfacción e insatisfacción.

Aspectos como la propia historia personal y profesional, la edad o el sexo, la formación, las aptitudes, la autoestima o el entorno cultural y socioeconómico delimitan ciertas expectativas, necesidades y aspiraciones en el ámbito personal y laboral, las cuales, a su vez, condicionarán los umbrales mencionados.

La satisfacción laboral ha sido estudiada en relación con diferentes variables en un intento de encontrar relaciones entre sí. Diferentes estudios han hallado correlaciones positivas y significativas entre satisfacción laboral y el buen estado de ánimo general y actitudes positivas en la vida laboral y privada. Así como la salud física y psíquica.

Por otro lado, la insatisfacción laboral se correlaciona de forma positiva con alteraciones psicossomáticas diversas, tales como el estrés y específicas conductas laborales. De la misma forma, se han encontrado correlaciones positivas entre insatisfacción y ausentismo, rotación, retrasos, abandono, entre otras.

En resumen, entendiendo la satisfacción laboral como una actitud del empleado que tiene incidencia en el desempeño, el presente estudio plantea resolver la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es la relación existente entre las características del trabajo y la satisfacción laboral del personal administrativo de una entidad de educación superior?

METODOLOGIA

Muestreo

El muestreo se hará por conveniencia en la Escuela Colombiana de Ingeniería “Julio Garavito” dado que hay contactos preestablecidos con el personal de esta institución. La selección de la muestra se realizará a lectores proficientes.

Población

Se aplicará un cuestionario al personal administrativo de una entidad de educación superior, la población total es de 203 personas, Dicha aplicación del Cuestionario depende de la disponibilidad logística de la organización para aplicar el instrumento a diferentes grupos de trabajadores.

Instrumento

Se aplicará la versión adaptada al español del Cuestionario del Diseño del Trabajo desarrollado por Morgeson y Humphrey (2006). Este instrumento es útil para proporcionar el diagnóstico motivacional del puesto de trabajo en relación con cada una de las categorías del trabajo (Características del trabajo, características del conocimiento y características sociales y características del contexto.

Para evaluar la satisfacción laboral se aplicará el cuestionario sobre satisfacción laboral del proyecto PSYCONES (2007)

Procedimiento

Mediante una carta formal vía mail se le informará al personal administrativo de la ECI la investigación que se llevará a cabo sobre la relación entre las características del trabajo y la satisfacción laboral indicando el aval del vicerrector administrativo de la entidad. El cuestionario se realizará en un horario acordado con la directora de recursos humanos de tal forma que se dispondrá de tiempo suficiente para aplicar el instrumento con el nivel de detalle que requiere. Al finalizar la investigación se presentarán formalmente los resultados de los análisis a la entidad.

RESULTADOS

El Cuestionario se realizó a una muestra 35 personas que hacían parte del equipo administrativo de una Entidad de Educación Superior, esto corresponde al 17.4% del total de la población objetivo. Los cargos evaluados fueron Asistente Contable, Auxiliar de Almacén, Auxiliar de Biblioteca, Secretarias y Asistentes de diferentes áreas, Profesional de Costos, Tesorero, Jefes y Directores. Estas dos últimas posiciones suponían supervisar personal de acuerdo al organigrama de la ECI. La clasificación del trabajo según las tareas y actividades realizadas se distribuye de la siguiente forma: 8.06% Trabajador operario no calificado, 40% Trabajador de oficina – nivel básico, 25.7% Trabajador de oficina – nivel intermedio, 14.3% Trabajador profesional – nivel superior o encargado y 11.4% Director o administrador. El promedio de tiempo laborado semanalmente es de 48 horas, acorde con la legislación colombiana. Se observó que el promedio de años laborados para esta institución fue de aproximadamente 8 años y el 88.6% de la muestra mantenía un contrato con permanencia indefinida en la institución. Por otra parte, no se evidenció empleados afiliados a sindicatos.

El nivel educativo de los participantes fue tuvo la siguiente distribución: 28.6% es bachiller, 28.6% es técnico, 11.4% es tecnólogo, 31.4% es universitario y el 14.3% adelantó o tiene en curso una especialización. El promedio del total de años estudiados 15 años empezando a contar desde primero de primaria.

Para cumplir con los objetivos se realizaron correlaciones tipo Parson bivariadas entre las Características de Trabajo y la Satisfacción Laboral y los resultados se presentan en la Tabla No.1

Tabla No. 1: Correlaciones entre las Características del Trabajo y la Satisfacción Laboral.

Correlaciones

		Características Tarea	Características Conocimiento	Características Sociales	Características Contexto	Características Trabajo	Satisfacción Laboral
Características Tarea	Correlación de Pearson	1	,519**	,513**	0,274	,792**	0,035
	Sig. (bilateral)		0,001	0,002	0,111	0	0,843
	N	35	35	35	35	35	35
Características Conocimiento	Correlación de Pearson	,519**	1	,568**	,342*	,800**	0,151
	Sig. (bilateral)	0,001		0	0,044	0	0,386
	N	35	35	35	35	35	35
Características Sociales	Correlación de Pearson	,513**	,568**	1	,422*	,827**	0,048
	Sig. (bilateral)	0,002	0		0,012	0	0,786
	N	35	35	35	35	35	35
Características Contexto	Correlación de Pearson	0,274	,342*	,422*	1	,617**	0,291
	Sig. (bilateral)	0,111	0,044	0,012		0	0,09
	N	35	35	35	35	35	35
Características Trabajo	Correlación de Pearson	,792**	,800**	,827**	,617**	1	0,153
	Sig. (bilateral)	0	0	0	0		0,379
	N	35	35	35	35	35	35
Satisfacción Laboral	Correlación de Pearson	0,035	0,151	0,048	0,291	0,153	1
	Sig. (bilateral)	0,843	0,386	0,786	0,09	0,379	
	N	35	35	35	35	35	35

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* . La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

En los análisis de los resultados no se encontraron relaciones estadísticamente significativas entre la satisfacción laboral y las cuatro características del trabajo estudiadas (Características de la tarea, características del conocimiento, características de contexto y características sociales).

Adicionalmente, se realizaron algunos análisis posteriores para indagar la influencia de las variables de control tales como; género, edad, escolaridad, nivel de cargo y tipo de contrato. Allí se evidenciaron relaciones positivas entre la edad del encuestado y la satisfacción laboral. ($r = .335$, $p = .049$). Por otro lado, los resultados arrojaron una correlación positiva entre el número de años estudiados y la satisfacción laboral de los encuestados ($r = .422$, $p = .01$).

En complemento al anterior estudio, se realizaron pruebas ANOVA y pruebas t para verificar el impacto de las variables dependientes de las diferentes categorías tales como;

nivel de la posición, ingresos y supervisión de empleados y no se encontraron relaciones estadísticamente significativas.

DISCUSIÓN

La relación entre edad y satisfacción laboral puede explicarse a partir de varios factores tanto internos de la organización como externos de acuerdo a la realidad del país. A nivel interno la organización con lineamientos para el otorgamiento económico a empleados del área administrativa en programas de capacitación para los niveles de formación técnico, tecnológico, profesional, posgrado y educación continuada. Dicho apoyo económico está directamente relacionado con la antigüedad del empleado y a partir de 5 años la organización aporta en calidad de préstamo el 50% del valor de la matrícula de cualquier programa académico ofrecido internamente. El otro 50% restante está a cargo de los empleados y se puede financiar directamente con la institución sin intereses o ser condonado con al menos 5 años más de trabajo. Es posible que dicha correlación positiva esté influenciada por el beneficio anteriormente descrito dado que el 35% de los encuestados afirman estar estudiando actualmente.

La correlación entre educación y características del trabajo se puede explicar debido a que las competencias y la capacidad de desempeñar las tareas inherentes a un determinado empleo se evalúan inicialmente por su formación profesional y los grados de especialización. Dentro de este orden de ideas, el nivel de competencias es directamente proporcional a la complejidad y la diversidad de las tareas.

En general, la falta de evidencia acerca de la relación entre las características del trabajo y la satisfacción laboral de los trabajadores se puede deber a dos tipos de factores: las características propias de la organización y limitaciones metodológicas.

En cuanto las características de la tarea, en la organización se observa que los más jóvenes buscan tareas interesantes, novedosas y significativas; que exista una variedad de tareas a realizar y que su complejidad sea creciente, lo cual implica la utilización de diferentes habilidades por parte de la persona; y que la realización de las mismas influya o trascienda dentro de la organización o en su entorno. Dada la correlación positiva encontrada entre la edad y la satisfacción laboral arrojada por los análisis, se observó que los cargos evaluados carecen de las dinámicas anteriormente nombradas y la satisfacción de los más jóvenes es menor que la de las personas mayores. La organización no cuenta

con evaluaciones de gestión periódicas, por esta razón la retroalimentación de los empleados del área administrativa no se hace evidente a menos que un supervisor manifieste alguna eventualidad.

Por su parte en las características sociales de los trabajadores de la organización evaluados, se evidencia un común denominador: el 90% debe mantener contacto con los estudiantes y de su vacación de servicio depende el éxito de su labor, puesto que aunque sus tareas son en su mayoría rutinarias, eventualmente deben dar solución a problemas específicos del día a día. La interdependencia que se observo en los niveles de cargos evaluados fue del 97%, afirmando que las decisiones en su mayoría debían estar premeditadas por un superior o por concesos de equipos multidisciplinarios.

Las características del contexto en los niveles evaluados dependían de las características propias de la tarea. La ergonomía en la mayoría de los encuestados tenía alto nivel de importancia dado que el 80% de su labor asumía gran parte del tiempo en su sitio de trabajo. Las exigencias físicas de los niveles en estudio presumían de alto nivel debido a las actividades designadas, por ejemplo, los auxiliares de biblioteca deben tener la capacidad física de movilizarse ágilmente de un lado a otro para dar respuesta a los requerimientos de los estudiantes. En la organización, el personal administrativo se distingue por uniformes según el nivel, los cuales se programan semanalmente para asegurar concordancia entre ellos. Esto apoya las políticas de la empresa de imagen institucional buscando ofrecer a los empleados mejores condiciones de trabajo.

En cuanto a las restricciones metodológicas se puede mencionar las restricciones de tiempo, el tamaño de la muestra se vio afectado y se aplicó el instrumento a 35 personas consideradas como lectores proficientes. No se contó con suficiente información para proceder a análisis comparativos entre grupos, áreas o niveles de cargo. Sin embargo, como se expuso en anteriormente, se evidenciaron correlaciones positivas entre la edad de los encuestados y la satisfacción laboral, así como, entre el nivel de escolaridad y la satisfacción laboral. Dentro de este orden de ideas, teniendo en cuenta variables de control como el tiempo laborado se puede aducir que los empleados gozan de estabilidad laboral.

RECOMENDACIONES

Se recomienda enfatizar en las motivaciones de los jóvenes empleados, puesto que la correlación positiva evidenciada entre la edad y la satisfacción laboral refleja un punto crítico a mejorar, entre otras cosas porque la razón de ser de la organización son los jóvenes y la educación.

Como futuras líneas de investigación se podría profundizar en la creación de líneas de crecimiento profesional por área, las cuales motiven a los jóvenes trabajadores cursar su propio plan de carrera dentro de la organización, teniendo en cuenta el alto nivel de estabilidad laboral que ofrece la institución.

RESTRICCIONES

Disponibilidad de tiempo por parte de los trabajadores para responder los cuestionarios.

Selección de lectores proficientes en la muestra elegida.

RECURSOS

Cuestionario sobre la Percepción de Aspectos Relacionados con el Trabajo.

Acceso a la información suministrada por personal de la entidad educativa en cuestión.

Acceso a espacios físicos adecuados dentro de la infraestructura de la entidad educativo en estudio.

Software estadístico SPSS.

CRONOGRAMA

	Febrero				Marzo				Abril				Mayo
Semana	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Ajustar marco teórico	■	■	■	■	■	■	■	■					
Ajustar metodología					■	■	■	■					
Recolección información (instrumento)										■	■	■	
Preparar informe											■	■	■

BIBLIOGRAFÍA

- Burackaño E. (1990) Planificación y Aplicaciones Creativas de Recursos Humanos. Una orientación estratégica. Pag 81. Madrid. Ed. Prentice– Hall
- Hackman J.&Lawler. E(1971) Employee reactions to job characteristics.Journal of Applied Psychology Monograph. Vol55
- Hackman y Oldham. (1976) Organizational Behavior and Human Performance. Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. Vol 16.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees?Harvard Business Review, 48, 53–62.
- Locke, E.A. (1976). "The nature and causes of job satisfaction", in Dunnette.Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago. United States. Ed. Rand McNally College.
- Morgeson y Humphrey (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work. Journal of AppliedPsychology. Vol 91.
- Morgeson, F. & Campion, M (2003) Work design. In W.C. Borman D.R. Ilgen& R. J. Klimoski. Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology (Vol. 12, pp. 423 – 452). Hoboken, NJ: Wiley.
- PSYCONES, (2007).Psychological contract across employment situation, Final report. Office for Official Publications of the European Communities: Luxemburg.
- Robbins S. (2004) Comportamiento Organizacional. 10a. Ed. Prentice-Hall. Mexico DF. pg. 78
- Weinert, A. (1985). "Manual de Psicología de la Organización". 2ª Ed. Barcelona.