

**UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**DEPARTAMENTO DE GESTION EMPRESARIAL**



**MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR**  
**CON MENCIÓN EN CONTROL DE GESTIÓN**

**TÍTULO QUE IDENTIFICA EL TEMA:**

**“NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL EN EMPRESAS PÚBLICAS Y  
PRIVADAS DE LA CIUDAD DE CHILLÁN”**

**IDENTIFICACIÓN DE LA ALUMNA:**

**CAROL MARLENNE RUIZ SEGURA**

[cmruiz@alumnos.ubiobio.cl](mailto:cmruiz@alumnos.ubiobio.cl)

**PROFESOR GUÍA:**

**CARLOS MAURICIO SALAZAR BOTELLO**



**DEDICADA A:**

*Mis padres José y Victoria...*

**AGRADECIMIENTOS:**

*A Dios, por su fiel compañía, a mis padres, hermana y familia y  
pospuesto a mi querido esposo Leonardo... quienes siempre me  
apoyaron y confiaron en mí.*

*A don Carlos Mauricio Salazar Botello, mi profesor guía.*

*A todas aquellas empresas, sus respectivos directivos y las personas  
que estuvieron dispuestas a colaborar en el desarrollo de esta  
investigación.*

## INTRODUCCIÓN

Dado al crecimiento y a la complejidad de las organizaciones es que surge un gran interés por prestar atención al recurso humano que las componen, es decir, a las personas que trabajan en ellas, y su satisfacción ha constituido resultados organizacionales expresados por el grado de efectividad alcanzado por la empresa. Es pues de la interacción entidad-trabajador que resulta necesario prestar atención a ambos intereses desprendiéndose de esto que las personas necesitan a las empresas como importantes medios para alcanzar sus metas y a su vez estas entidades necesitan a las personas para lograr sus objetivos organizacionales (Newstrom, 2003).

La Satisfacción Laboral es una de las principales actitudes frente al trabajo, y un predictor del comportamiento tanto en el ámbito laboral como personal, por lo tanto su medición puede ser considerada como una herramienta útil para diagnosticar la salud de la empresa e identificar problemas latentes que afecten tanto a los trabajadores como a la organización.

Es por ello que estudios sobre Satisfacción Laboral resultan bastante interesante ya que permiten a los trabajadores expresar su opinión respecto a cómo funciona la organización y principalmente a como se sienten dentro de ella. De este modo se logra la obtención de información por parte de las entidades respecto al sentir de sus colaboradores y se podrán mejorar, corregir y/o reforzar aquellas actividades que lo requieran. Satisfacción en el trabajo, se traduce en bienestar colectivo ya que mejora las relaciones interpersonales y mantiene un adecuado ambiente laboral

Es en este sentido que resulta significativo el estudio y análisis de la Satisfacción Laboral en empresas públicas y privadas de la ciudad de Chillán intentando descubrir y comprender si los determinantes de Satisfacción residen en la naturaleza del trabajo o en las características propias del individuo.

Para llevar a cabo lo anteriormente expuesto es que en la presente investigación se realizará un estudio de campo utilizando la aplicación de un instrumento de medición conformado por dos partes, constanding la primera de información de carácter personal, considerando variables principalmente de tipo demográfico, y la segunda parte conformada por preguntas asociadas a la naturaleza o condiciones laborales. Luego de obtenidos los resultados, estos son presentados y analizados.

ÍNDICE

CAPITULO I ..... 9

1. SATISFACCION LABORAL..... 9

1.1 Conceptualización de Satisfacción Laboral ..... 9

1.1.1 Actitudes..... 9

1.1.2. Valores..... 12

2. RELACIÓN SATISFACCIÓN-PRODUCTIVIDAD ..... 13

3. DEFINICIONES DE SATISFACCION LABORAL ..... 14

4. CARACTERISTICAS DETERMINANTES DE SATISFACCIÓN LABORAL..... 15

4.1 Características personales que ejercen influencia sobre la satisfacción laboral ..... 15

4.1.1 Edad..... 15

4.1.2 Género ..... ¡Error! Marcador no definido.

4.1.3 Nivel Educativo..... 17

4.1.4 Antigüedad..... 17

4.2 Características asociadas al Trabajo que ejercen influencia sobre la Satisfacción Laboral ..... 19

4.2.1 Trabajo mentalmente desafiante ..... 19

4.2.2 Recompensas justas..... 19

4.2.3 Condiciones favorables de trabajo..... 20

4.2.4 Compañeros que brinden apoyo ..... 20

4.2.5 Participación en la toma de decisiones ..... 21

5. RELACION ENTRE SATISFACCIÓN LABORAL Y MOTIVACIÓN ..... 21

5.1 Algunas teorías o modelos de explicación de Satisfacción Laboral ..... 22

5.1.1. Modelo de dos factores de Herzberg (1959)..... 23

5.1.2 Teoría de las Necesidades de Maslow (1954) ..... 25

5.1.3 Teoría de la discrepancia (Locke 1976)..... 26

5.1.3.1 Dimensiones de la Satisfacción Laboral, según Locke (1979) .....	27
5.1.4 Teoría del ajuste en el trabajo, Dawis y Lofquist (1984) .....	29
5.1.5 Modelo de las determinantes de la Satisfacción Laboral Lawler (1973).....	30
<b>6. MEDIDAS DE SATISFACCIÓN LABORAL.....</b>	<b>31</b>
<b>7. MANIFESTACIONES DE INSATISFACCION LABORAL.....</b>	<b>31</b>
<b>8. CALIDAD DE VIDA LABORAL Y SATISFACCIÓN.....</b>	<b>33</b>
<b>9. SATISFACCIÓN LABORAL RELACIONADA CON OTRAS VARIABLES O CONCEPTOS.....</b>	<b>37</b>
9.1 Comportamiento Organizacional (CO).....	37
9.2 Compromiso Organizacional .....	39
9.3 Desempeño Laboral.....	41
9.3.1 La Satisfacción Laboral como resultado del Desempeño Laboral.....	42
9.4 Clima Organizacional .....	43
<b>10. RESUMEN DEL CAPITULO.....</b>	<b>45</b>
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>46</b>
<b>ESTUDIO EMPÍRICO .....</b>	<b>46</b>
<b>1. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECIFICOS DEL TEMA DE MEMORIA.....</b>	<b>46</b>
1.1 Objetivo General .....	46
1.2 Objetivos Específicos.....	46
<b>2. METODOLOGÍA .....</b>	<b>47</b>
2.1 Descripción de la Investigación.....	47
2.2 Variables en Estudio .....	48
2.2.1 Variable Dependiente.....	48
2.2.2 Variables Independientes .....	48
2.3 Instrumento de Medida .....	49
2.4 Información descriptiva del Instrumento .....	49

<b>2.5 Características del cuestionario a aplicar .....</b>	<b>50</b>
<b>2.6 Determinación de la Muestra en Estudio .....</b>	<b>53</b>
<b>2.6.1 Población en estudio.....</b>	<b>54</b>
<b>2.7 Empresas seleccionadas a encuestar.....</b>	<b>54</b>
<b>2.8 Limitaciones a la Metodología .....</b>	<b>54</b>
<b>2.9 Aplicación del Cuestionario.....</b>	<b>55</b>
<b>2.10 Tabulación de datos .....</b>	<b>55</b>
<b>CAPITULO III.....</b>	<b>57</b>
<b>PRESENTACIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>57</b>
<b>1 INFORMACION DESCRIPTIVA GENERAL.....</b>	<b>57</b>
<b>2. RESULTADOS SEGÚN CONDICIONES DEMOGRÁFICAS Y CONDICIONES ASOCIADAS AL TRABAJO DE EMPRESAS PÚBLICAS Y PRIVADAS.....</b>	<b>57</b>
<b>2.1. Según condiciones demográficas.....</b>	<b>58</b>
<b>2.2. Según condiciones asociadas al trabajo.....</b>	<b>62</b>
<b>2.3. Contraste de resultados entre empresas Públicas y Privada.....</b>	<b>75</b>
<b>2.3.1. Según condiciones demográficas.....</b>	<b>75</b>
<b>2.3.2. Según condiciones asociadas al trabajo.....</b>	<b>81</b>
<b>3. ANALISIS DE RESULTADOS .....</b>	<b>86</b>
<b>3.1 Nivel de Satisfacción laboral según Variables Demográficas .....</b>	<b>88</b>
<b>3.2 Nivel de Satisfacción Laboral Relacionando Variables .....</b>	<b>94</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>101</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>104</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>115</b>

## **CAPITULO I**

### **1. SATISFACCION LABORAL**

#### **1.1 Conceptualización de Satisfacción Laboral**

La Satisfacción Laboral en la actualidad es un tema de gran interés, relevante tanto para la psicología del trabajo como también para las organizaciones. En cuanto a las organizaciones este concepto se estudia como una variable que influye sobre las interrelaciones entre individuos y la organización, pues de esta interacción es que resulta necesario prestar atención a ambos intereses. En otras palabras las personas necesitan a las organizaciones como importantes medios para alcanzar sus metas y a su vez estas entidades necesitan a las personas para lograr sus objetivos organizacionales.

Previo a profundizar en lo que respecta a la Satisfacción Laboral propiamente tal es primordial comprender conceptos tales como actitudes y valores, es decir, sentimientos y creencias que determinan en gran medida el cómo los trabajadores perciben su ambiente de trabajo. La comprensión de estos conceptos se hace necesaria debido a que la satisfacción laboral puede definirse como “El conjunto de sentimientos o actitudes favorables o desfavorables con que los trabajadores perciben sus puestos de trabajo”, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla en su propio trabajo (Davis y Newstrom, 1987)

##### **1.1.1 Actitudes**

Las actitudes poseen características de dinámicas y variables, es decir, un estado de satisfacción se puede terminar mucho más rápido de lo que tarda en desarrollarse, lo que implica la necesidad de mantener una atención constante sobre ella. Como cualquier otro tipo de actitud estas se van adquiriendo en el transcurso del tiempo y en la medida que los trabajadores se desempeñan en la empresa. (Robbins, 1999)

La satisfacción en el trabajo considerada como actitud, puede sufrir alteraciones en virtud de los factores personales del individuo o de las influencias del medio, es decir la satisfacción en el trabajo estaría en función de la personalidad del individuo, de sus características sociodemográficas, del salario, de la situación objetiva en la que se encuentre, además una oportunidad de ascenso en la vida profesional también es un motivo importante de satisfacción en el trabajo (Robbins, 1999)

Siguiendo con el concepto de las actitudes Thomas y Znaniecki <sup>1</sup>(1918) hacen mención a que estas son un proceso de la conciencia individual que determina la actividad real o posible del individuo en el mundo social. Como una actitud siempre es dirigida hacia un fin, esta también puede definirse como un estado mental de un individuo hacia un valor, donde la palabra “valor” hace referencia a cualquier dato con un contenido empírico accesible a quienes componen un grupo social.

Rosenberg y Hovland (1960) definieron las actitudes mediante un modelo de tres componentes, en donde se establece que las actitudes son predisposiciones para responder a cierta clase de estímulos con determinado tipo de respuestas, siendo estas, afectivas, cognitivas y conductuales. (Figura 1).

---

<sup>1</sup>Psicólogos Sociales, primeros en precisar la diferencia entre actitudes y valores sociales.

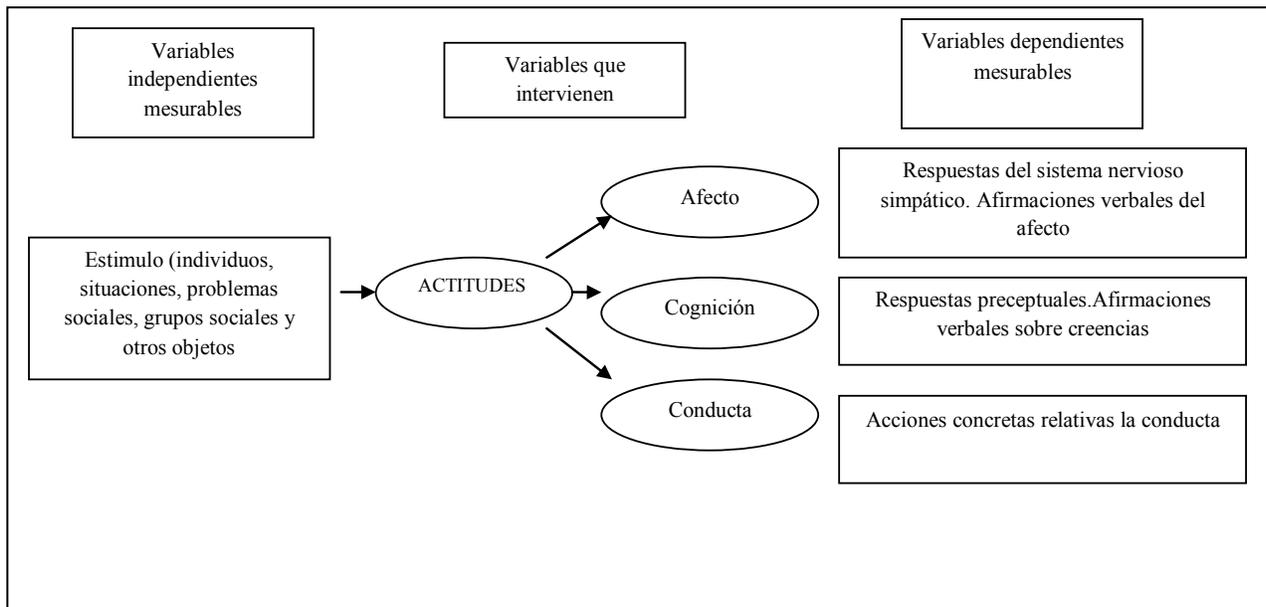


Figura 1. Modelo de las tres componentes que definen las actitudes. Citado Eiser (1986)

**Componente Afectivo:** Es el segmento emocional o de sentimiento de una actitud. Estas emociones se diferencian de los estados de humor, en la medida en que estos son situaciones emocionales que no están dirigidas contra algo o alguien en particular.

**Componente Cognitivo:** Este define las creencias, opiniones, conocimiento o información mantenida por una persona y que evoca la noción de cálculo y de razonamiento. Este componente se nutre de la percepción.

**Componente de la Conducta:** Este recoge la intención de comportarse de determinada forma hacia algo o alguien.

### 1.1.2. Valores

Los valores son otro concepto de trascendencia al momento de entender la Satisfacción Laboral, pues estos son importantes para el estudio del comportamiento organizacional y constituyen la base para el entendimiento de las actitudes, motivaciones y el porqué influyen en nuestras percepciones. Los valores se pueden clasificar según la RVS<sup>2</sup> que consiste en dos series de valores:

- ✧ **Valores Terminales:** Se refiere a las finalidades deseables de existencia, es decir, a las metas que a un individuo le gustaría lograr durante su vida.
- ✧ **Valores Instrumentales:** Se refiere a modos preferentes de comportamiento o medios de lograr los valores terminales.

La Satisfacción Laboral es una de las variables más estudiadas en el ámbito del comportamiento organizacional, y se ha convertido en los últimos años en un tema de gran atención para algunos investigadores. Esta creciente atención es motivada por el reconocimiento de una serie de componentes asociados al trabajo, los que no solo incluyen ingresos, sino los beneficios complementarios, oportunidades de promoción, calidad de la relación con los compañeros y supervisores y los beneficios intrínsecos del mismo trabajo realizado.

Hace años atrás las condiciones de trabajo eran según nuestros estándares actuales inaceptables, desarrollándose el trabajo en condiciones poco seguras, largas jornadas de trabajo, y no existía el sinfín de prestaciones que hoy en día constan para beneficio del trabajador. Además de los anterior otra razón que incitaba al desinterés por el estudio de la Satisfacción Laboral era el contante cuestionamiento que existía respecto a relación entre Satisfacción y Productividad (véase epígrafe 2).

---

<sup>2</sup> RVS (sigla en inglés), encuesta creada por Milton Rokeach (profesor de psicología) que consiste en dos series de valores.

Es alrededor de los años ochenta cuando la Satisfacción Laboral comienza a situarse y a tomar fuerza, creciendo un interés constante por parte de los investigadores por explicar si la satisfacción es uno de los resultados humanos más importantes del trabajo o si siempre ha estado implícita o explícitamente, asociado al desempeño, lo que equivale a esperar que los trabajadores más satisfechos sean también los más productivos.

No obstante según estudios realizados, Calvacante Silva (2004) , demuestra que la relación Satisfacción-Desempeño no tiene aún correspondencia en los resultados empíricos, es decir los resultados de dichos estudios no arrojan resultados que demuestren que las personas más satisfechas son personas ms productivas.

## **2. RELACIÓN SATISFACCIÓN-PRODUCTIVIDAD**

Hace ya algunas décadas los administradores tenían la idea general de que, si los empleados estaban satisfechos con sus puestos, transformarían su satisfacción en una alta productividad, se consideraba pues, que los trabajadores felices eran trabajadores productivos. Investigaciones en décadas pasadas indican que sí la satisfacción tiene un efecto positivo en la productividad, pero bastante pequeño. Sin embargo la introducción de variables de contingencia, mejoró la relación satisfacción-productividad. Es en este contexto que se podría decir que la relación entre ambas variables es más fuerte cuando el comportamiento del empleado no está limitado por factores externos. El nivel del puesto de trabajo también parece ser una importante variable moderadora entre ambos términos. (Robbins 1994).

Lamentablemente estudios sobre relación Satisfacción- Productividad (Spector 1997)<sup>3</sup> utilizaron diseños de investigación que no podían comprobar su causa y efecto. Es por esto que las investigaciones que toman en cuenta esta posibilidad indican que la

---

<sup>3</sup> Citado en Tesis Doctoral: “Satisfacción en el trabajo de los directores de escuelas secundarias publicas”; de Calvacante Silva.

conclusión más válida es que la producción conduce a la satisfacción, no así la satisfacción a la producción.

Entonces si suponemos que la organización recompensa la productividad, el incremento en ésta debe aumentar el reconocimiento, el nivel salarial, probabilidades de ascenso. Por ende estas recompensas aumentarán los niveles de satisfacción en el puesto de trabajo (Robbins 1999)

### **3. DEFINICIONES DE SATISFACCION LABORAL**

Locke (1976) plantea que la satisfacción laboral es producto de la discrepancia entre lo que el trabajador quiere de su trabajo y lo que obtiene realmente, mediada por la importancia que para el tengan estas consecuencias. Lo anterior se traduciría en que a menor discrepancia entre lo que quiere y lo que obtiene, mayor sería la satisfacción. Locke define entonces la satisfacción laboral como “...una respuesta emocional positiva o placentera resultado de la apreciación subjetiva de las experiencias laborales del individuo”.

Para Locke la satisfacción en el trabajo propiamente tal o asociada esta a ciertas condiciones produce una variedad de consecuencias para el individuo, pudiendo afectar su actitud general hacia la vida, la familia y hacia si mismo. Puede también afectar la salud física y los años de vida, además de relacionarse con la salud mental y la adaptación.

Robbins (1999) define la satisfacción laboral como la diferencia entre la cantidad de recompensas que los trabajadores reciben y la cantidad que ellos creen que deberían recibir, refiriéndose en términos generales a una actitud del individuo hacia su empleo, por lo que una persona con un alto nivel de satisfacción mantiene actitudes positivas hacia el trabajo, mientras que una persona insatisfecha mantiene actitudes contrarias.

Por otra parte Gibson (1985), plantea simplemente que la satisfacción laboral se refiere al grado en que la organización satisface las necesidades de los empleados.

Davis y Newstrom (2003) consideran que los estudios de satisfacción se encuentran concentrados principalmente en las partes más importantes de la organización, ya que las actitudes relacionadas con el trabajo predisponen a que el trabajador se comporte de cierta manera. Dentro de los aspectos significativos que involucran al concepto satisfacción laboral, se encuentran: la remuneración, el superior inmediato, la naturaleza de las tareas realizadas, los compañeros o equipos de trabajo y las condiciones de trabajo inmediatas, sin pasar por alto, además, factores claves que giran alrededor de la edad, género, años de antigüedad, nivel ocupacional y el tamaño de la empresa.

#### **4. CARACTERISTICAS DETERMINANTES DE SATISFACCIÓN LABORAL**

##### **4.1 Características personales que ejercen influencia sobre la satisfacción laboral**

Estudios no tan solo de psicología, sino también de estructuras organizacionales se han preocupado e interesado por analizar la influencia que las características personales del trabajador tales como; edad, género, nivel educacional, antigüedad en el trabajo, ejercen sobre el nivel de satisfacción laboral. Las características personales asociadas al bienestar laboral no necesariamente tienen que ser observables, sino que también pueden reflejar los valores de los sujetos respecto a su vida laboral. Además hay que considerar que condiciones de vida como el entorno laboral, concretamente las familias, han sido integradas como variables al momento de explicar y analizar la Satisfacción Laboral.

###### **4.1.1 Edad**

Los trabajadores que van siendo mayores suelen sentirse más satisfechos con sus trabajos debido a razones tales como, menores expectativas, un mejor ajuste a su situación laboral, experiencia entre otras. Ocurre además que a mayor edad el empleado puede tener

un mejor empleo como consecuencia de su experiencia y su superior movilidad en el pasado (Clark 1996)<sup>4</sup>.

También pueden existir diferencias de edad respecto a los valores laborales, por ejemplo los empleados de mayor edad podrían conceder menos importancia a ciertos aspectos, que generalmente provocan insatisfacción como el salario, puesto de trabajo las oportunidades de promoción. Por otro lado los trabajadores más jóvenes suelen estar menos satisfechos porque sus expectativas son más altas o porque se adaptan menos al trabajo, y aunque hay excepciones, la tendencia general es que aumenta la satisfacción conforme a como aumenta la edad. (Clark 1997)<sup>5</sup>.

#### 4.1.2 Género

Además de prestar atención a la edad al momento de estudiar la satisfacción laboral, también el género desde la incorporación de la mujer a la vida laboral ha sido considerado una variable de análisis por algunos investigadores como Clark y Oswald (1997)<sup>6</sup>. Según los mismos investigadores, numerosos estudios coinciden en que existe discriminación de la mujer en el mercado del trabajo, lo que significa que existe para ellas una menor retribución, menos oportunidades y mayores tasas de despido. Sin embargo estas mismas investigaciones expresan que las mujeres presentan un mayor nivel de satisfacción que los varones, pudiendo explicarse esto, debido a que las mujeres al momento de trabajar esperan menos de sus trabajos y se generan menos expectativas respecto del mismo (Clark 1997).

Sloane y Williams (2000) coinciden con Clark, en que existe mayor satisfacción laboral en las mujeres. Agrega además que la mayor satisfacción en las mujeres no está ocasionada por el resultado de una alta valoración de sus atributos del trabajo, sino que

---

<sup>4</sup> Citado en “Análisis económico de de la Satisfacción Laboral”, por Carlos Gamero Burón.

<sup>5</sup> Citado en “La Satisfacción Laboral desde la Perspectiva del género”, por Sánchez, Fuentes, Artacho.

<sup>6</sup> Citado en Revista de Psicología del trabajo y de las organizaciones.

representa una diferencia innata de género, considerando que las mujeres ponen menos énfasis que los varones en los trabajos que realizan.

Por otra parte también existen evidencias que expresan la inexistencia de relación Género-Satisfacción es decir no se encuentran diferencias significativas entre varones y mujeres cuando se trata de trabajadores jóvenes, con un alto nivel educacional, y desarrollando ocupaciones profesionales, Weaver (1977), Forgionne y Peters (1982)<sup>7</sup>. Cuando se presentan característica como estas se argumenta que el nivel de satisfacción entre hombres y mujeres es similar.

#### **4.1.3 Nivel Educativo**

El nivel educacional es visto como una probabilidad de lograr un mejor ajuste laboral, puesto que una persona que goce de un mejor nivel tendrá, la posibilidad de conseguir excelentes oportunidades de empleo. Es en este contexto que las investigaciones sobre el efecto de la educación sobre los resultados laborales arrojan que los que gozan de un mayor nivel educativo tienen mejores beneficios, son promocionados con rapidez, tienen más oportunidades, y por lo general consiguen mejores empleos. No obstante, un trabajador que goce de dichas características no necesariamente se encuentra satisfecho laboralmente<sup>8</sup> si la utilidad del trabajo depende de la comparación entre resultados y aspiraciones y estas últimas aumentan con la educación (Clark y Oswald 1997)

#### **4.1.4 Antigüedad**

Se espera una relación positiva entre antigüedad y satisfacción laboral, es decir, mientras se incrementa la antigüedad el trabajo podría volverse más satisfactorio al enriquecerse el empleado de oportunidades y responsabilidades en el centro de trabajo y por ende, ajustarse mejor al empleo deseado por el individuo. (Situación similar a lo que se expresó en el punto 4.1.1); “a mayor edad menores expectativas y mayor ajuste a la

---

<sup>7</sup> Citado en “La Satisfacción Laboral desde la Perspectiva del género”, por Sánchez, Fuentes, Artacho.

<sup>8</sup> Estudios empíricos arrojan inconsistencia entre las variables Nivel Educativo-Satisfacción en el trabajo.

situación laboral” (Davis y Newstrom 1987). Esto es si se supone que un trabajador a medida que va cumpliendo años permanece en un mismo puesto de trabajo, por ende incrementando sus años de antigüedad.

Los puntos señalados anteriormente hacen mención a características propias del individuo que pueden afectar en el nivel de satisfacción laboral. No obstante existen también características o condiciones que son propias de lugar de trabajo, como el salario, horas de trabajo, estabilidad o inestabilidad laboral, relaciones de trabajo que también son factores influyentes en la satisfacción laboral (véase epígrafe 4.2)

Respecto a todo lo anterior (aspectos significativos que involucran al concepto satisfacción laboral) se puede concluir señalando que, a medida que los empleados envejecen tienden inicialmente a estar un poco más satisfechos con su trabajo. También es predecible que las personas con nivel educacional más alto tienden a estar más satisfechas con su trabajo, ya sea por el salario que perciben, las mejores condiciones de trabajo que poseen, y que el puesto en el que ejercen les permita desarrollar todo su potencial y capacidades.

El hecho de que la satisfacción laboral pueda definirse como el “conjunto de sentimientos y actitudes favorables o desfavorables con que los trabajadores perciben sus puestos de trabajo” conlleva a que exista un interés creciente entre los administradores y empleados, por mejorar la calidad de vida en el trabajo (Davis y Newstrom 1987). Para algunos la calidad de vida en el trabajo se refiere a una filosofía de gestión que mejora la dignidad del empleado, en donde este tiene participación en la toma de decisiones y en la integración de las metas individuales y organizacionales. Para otros especialmente para la administración, el término sugiere una diversidad de esfuerzos para incrementar el desempeño mediante mejoras en los insumos humanos al proceso de la producción (Gibson, Ivancevich y Donnelly 2003).

## **4.2 Características asociadas al Trabajo que ejercen influencia sobre la Satisfacción Laboral**

Para lograr una adecuada concepción de la Satisfacción Laboral, no tan solo hay que considerar aspectos personales que la afecten, como los antes expuestos, sino, que además hay que identificar características asociadas directamente al el trabajo, las que producirán experiencias subjetivas de satisfacción. El modelo teórico Janssen, de Jonge y Bakker (1999) especifican cuatro categorías de variables que relacionan características de trabajo y resultados (satisfacción): Características de la tarea (Variedad, autonomía, feedback<sup>9</sup>); Condiciones del trabajo (sobrecarga laboral, condiciones físicas, ambigüedad); relaciones sociales/laborales (apoyo social y participación); y condiciones de empleo (salario, seguridad laboral y oportunidades de promoción).

De acuerdo a lo que se establece a continuación, Robbins (1999) agrupa y compendia una serie de características asociadas al trabajo, que ejercen influencia sobre la Satisfacción Laboral, las que por cierto considero principales:

### **4.2.1 Trabajo mentalmente desafiante**

Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades y que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando. Estas características hacen que un puesto sea mentalmente desafiante. Los trabajos que tienen muy poco desafío provocan aburrimiento pero un reto demasiado grande crea frustración y sensación de fracaso. En condiciones de reto moderado, la mayoría de los empleados experimentara placer y satisfacción.

### **4.2.2 Recompensas justas**

Los empleados quieren sistemas de salarios y políticas de ascensos justos, sin ambigüedades y acordes con sus expectativas. Cuando el salario se ve como justo con base

---

<sup>9</sup> Proceso de compartir observaciones en una organización, sinónimo de retroalimentación.

en la demanda de trabajo, el nivel de habilidad del individuo y los estándares de salario de la comunidad, se favorece la satisfacción. Ocurre que mucha gente acepta menos dinero a cambio de trabajar en un área preferida, o en un trabajo menos demandante, o de trabajar menos horas. Pero la clave en el enlace del salario con la satisfacción no es la cantidad absoluta que uno recibe, sino la percepción de justicia. Las promociones proporcionan oportunidades para el crecimiento personal, más responsabilidades y ascenso en el estatus social. Los individuos que perciben que las decisiones de ascenso se realizan con rectitud y justicia, probablemente experimenten Satisfacción Laboral.

#### **4.2.3 Condiciones favorables de trabajo**

Los empleados se interesan en su ambiente de trabajo tanto para el bienestar personal como para facilitar el hacer un buen trabajo. Los estudios demuestran que los empleados prefieren ambientes físicos que no sean peligrosos o incómodos. La temperatura, la luz, el ruido y otros factores ambientales no deberían tampoco estar en el extremo- por ejemplo, tener demasiado calor, muy poca luz etc. Además la mayoría de los empleados prefiere trabajar relativamente cerca de casa, en buenas instalaciones, modernas y con equipamiento adecuado.

#### **4.2.4 Compañeros que brinden apoyo**

El trabajo es una actividad que cubre necesidades de interacción social, donde los jefes son unos de los principales determinantes de SL. Si bien esta interrelación no es simple, según estudios, se ha llegado a la conclusión de que los empleados con líderes o jefes tolerantes están más satisfechos que aquellos con líderes indiferentes, autoritarios e intolerantes.

#### 4.2.5 Participación en la toma de decisiones

El aumento de la participación en el proceso de decisión por parte de cada uno de los trabajadores resulta según diversos estudios (Schuller, 1977)<sup>10</sup> un incremento en la satisfacción. “Cuanto mayor sea la congruencia entre la participación deseada y la percepción de participación efectiva, mayor es la satisfacción”.

### 5. RELACION ENTRE SATISFACCIÓN LABORAL Y MOTIVACIÓN

Cuando los empleados se incorporan a una organización llevan con ellos una serie de deseos, necesidades, anhelos y experiencias que se combinan entre sí para formar las expectativas de trabajo, pues ésta expresa el grado de concordancia entre las expectativas que cada persona genera y las compensaciones que el empleo provee, es por esto que la satisfacción laboral se relaciona íntimamente por ejemplo, con la teoría de la equidad y la motivación.

Lo expuesto anteriormente se explica ya que la motivación constituye un arma poderosa para el logro y obtención de resultados que satisfagan a una persona. Es la organización la que debe conocer cuan motivada y satisfecha están las personas vinculadas a la misma, lo que se refleja en el nivel de estabilidad de la fuerza de trabajo y en el grado de compromiso que tienen los trabajadores con los resultados de la organización a la cual pertenece.

La motivación puede generarse a través de premios intrínsecos o extrínsecos. Un motivador intrínseco es el sentimiento de logro que proviene del desempeño exitoso de una actividad, por otra parte un motivador extrínseco es la compensación que se recibe como intercambio al desempeño de la actividad. (Robbins 1987)

---

<sup>10</sup> Citado en “La Satisfacción Laboral desde la Perspectiva del género”, por Sánchez, Fuentes, Artacho.

Por otro lado Davis y Newstrom (1987) indica que las necesidades de los empleados están satisfechas cuando ellos perciben que los premios de la organización (pagos, promociones, reconocimiento) cumplen o excedan sus expectativas. Autores como este concluyen que la alta satisfacción está relacionada con la retención de los empleados en la organización y la creación de “círculos de éxito”. La insatisfacción en cambio, genera “ciclos de fracaso”, ya que provocan rotaciones y el deterioro de la calidad en el servicio de la organización y como consecuencia una disminución en el desempeño de las empresas.

Dentro de las teorías de la motivación, la que más se relaciona con la Satisfacción Laboral es la teoría Motivación Higiene de Herzberg<sup>11</sup> (véase tabla N°1), la cual plantea que existe una estrecha relación entre la Satisfacción Laboral y la motivación, lo que influye finalmente en el rendimiento del trabajador, por lo que la mejor manera de aumentar el rendimiento en el trabajo es aumentando la motivación de los trabajadores. Por lo tanto si en una empresa la dirección pretende incrementar el potencial de Satisfacción de sus trabajadores lo puede lograr motivándolos ya sea por medio de incentivos monetarios, asignaciones específicas del trabajo, metas claras y sistemas de evaluación de desempeños justos y objetivos.

Es en el contexto de la relación motivación / satisfacción, que en el siguiente epígrafe se explicaran algunas teorías de motivación que contribuyan a la explicación de la satisfacción laboral, considerando que éste concepto (motivación) es un término crucial para el logro y obtención de resultados que satisfagan a un individuo en su puesto de trabajo.

### **5.1 Algunas teorías o modelos de explicación de Satisfacción Laboral**

Si bien en el punto anterior ya se hizo alusión a la motivación, en este se pretende entender que las teorías de la motivación, en el contexto laboral, resultan de gran utilidad,

---

<sup>11</sup> Psicólogo norteamericano, publicó en 1965 sus investigaciones, las motivaciones y los factores higiénicos. Es autor de la Teoría Dual de las necesidades.

en la medida en que permitan explicar que es aquello que otorga energía y dirección a la conducta del trabajador.

### **5.1.1. Modelo de dos factores de Herzberg (1959)**

Esta teoría es una de las que más ha influido en el área de la Satisfacción Laboral. Es conocida como teoría de dos factores o teoría bifactorial de Herzberg (1959).

Herzberg (1959) postuló que existen dos grupos o factores que influyen en la motivación y que operan en la satisfacción de las personas en su trabajo. Un grupo de factores intrínsecos y otro de factores extrínsecos. (Véase Tabla N°1)

- **Grupo de factores intrínsecos o motivacionales**

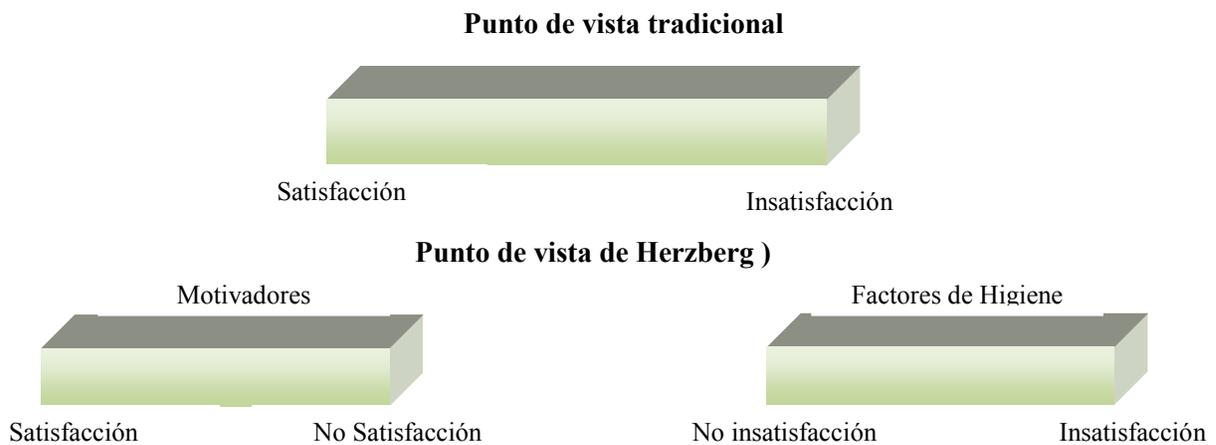
Son aquellos propios de las circunstancias del trabajo. Tiene que ver con el contenido del cargo, es decir, las con las tareas y deberes relacionados con el cargo, produciendo en el trabajador un efecto de satisfacción duradera y un aumento en la productividad; logro, reconocimiento, responsabilidad. Este grupo de factores se asocian directamente a la satisfacción en el puesto de trabajo.

- **Grupo de factores extrínsecos o Higiénicos**

Son aquellos referidos a las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja, pero en su sentido más amplio, en donde hay retribuciones externas como condiciones físicas y ambientales que se dan por separado de la naturaleza del trabajo; salario, entorno físico, políticas de empresa, seguridad en el trabajo, clima laboral. Este grupo de factores no brindan una satisfacción directa al momento de ejecutar el trabajo y se asocian con la insatisfacción.

El autor plantea que cuando una persona se siente bien en su puesto de trabajo, se le atribuyen características del grupo de factores intrínsecos o motivacionales. Opuesto al enfoque tradicional, Herzberg dice que lo opuesto a la satisfacción no es la insatisfacción, sino, la no satisfacción, es decir, que la eliminación de características insatisfactorias de un

puesto de trabajo, no necesariamente hace que el puesto sea satisfactorio. Lo mismo ocurre con la insatisfacción, planteando que lo opuesto a ésta no es la satisfacción, sino, la no insatisfacción. De acuerdo a lo anterior los factores que llevan a la satisfacción con el puesto se les separa y son distintos a los que conducen a la insatisfacción con el puesto. (Véase Figura N° 2).



**FIGURA 2:** Puntos de vista contrastantes de satisfacción-insatisfacción

Fuente: Robbins, Stephen P. (1994).

<b>FACTORES MOTIVACIONALES</b> <b>(De Satisfacción)</b>	<b>FACTORES HIGIENICOS</b> <b>(De Insatisfacción)</b>
Factores que cuando son óptimos: <i>elevan la satisfacción</i>	Factores que cuando son óptimos: <i>evitan la insatisfacción</i>
Factores que cuando son precarios: <i>producen la no satisfacción</i>	Factores que cuando son precarios: <i>producen insatisfacción</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización exitosa del trabajo</li> <li>• Reconocimiento del éxito obtenido</li> <li>• Progreso profesional</li> <li>• Utilización plena de las habilidades personales, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones de trabajo y comodidad</li> <li>• Incremento del salario</li> <li>• Seguridad en el trabajo</li> <li>• Relaciones con colegas, etc.</li> </ul>

Tabla N° 1: Modelo explicativo de Herzberg (1959); “Factores Motivacionales y Factores Higiénicos”

### 5.1.2 Teoría de las Necesidades de Maslow (1954)

Esta teoría probablemente es una de las más conocidas sobre motivación y guarda estrecha relación con el concepto de satisfacción, ya que postula que la personalidad de los individuos es guiada o motivada precisamente por la satisfacción de sus necesidades. Maslow formula la hipótesis de que dentro de todo ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades.

- **Necesidades Fisiológicas**

Se traducen en necesidades de; alimento, líquidos, refugio, sexo y otras necesidades físicas.

- **Necesidades de seguridad**

Incluye tanto la física, la psicológica como la económica; seguridad y protección del daño físico y emocional.

- **Necesidades sociales**

Involucra tanto el dar afecto como encontrar una respuesta afectiva en otros individuos.

- **Necesidad de estima**

Lograr una evaluación estable y alta de nosotros mismos, con base en el auto respeto y en la estimación de los demás; reconocimiento, estatus, logro etc.

- **Autorrealización**

Definida como la tendencia a actualizar y desarrollar las potencialidades, para sentirnos realizados como seres humanos. El impulso de convertirse en lo que uno es capaz de volverse; crecimiento, logro del potencial individual, en fin... “el hacer eficaz la satisfacción plena con uno mismo”

### **5.1.3 Teoría de la discrepancia (Locke 1976)**

Esta teoría fue elaborada por Locke (1976), quien parte del planteamiento de que la Satisfacción Laboral está en función de los valores laborales más importantes para la persona que pueden ser obtenidos a través del propio trabajo desempeñando alguna función. En este sentido Locke argumenta que los valores de una persona están ordenados en función de su importancia, de modo que cada persona mantiene una jerarquía de valores. Locke presenta tres elementos primordiales que contribuyen a la clarificación de la discrepancia que son los siguientes:

- **La satisfacción con las dimensiones del trabajo**

Este punto aborda la problemática de la evaluación afectiva de las múltiples dimensiones del carácter individual inherentes al trabajo.

- **Descripción de las dimensiones**

Se refiere a las percepciones que no se relacionan con los afectos y que se encuentran en experiencias relacionadas con las especificaciones del trabajo.

- **Relevancia de las dimensiones**

Este atiende a la importancia que las dimensiones del trabajo tienen para el individuo.

### 5.1.3.1 Dimensiones de la Satisfacción Laboral, según Locke (1979)

Locke, intentó identificar y analizar las dimensiones de las que dependía la Satisfacción Laboral, considerando que ésta deriva de un conjunto de factores asociados al trabajo. Esto lo hizo agrupando cualidades en donde las características del trabajo mismo y las individuales de cada trabajador condicionaran la respuesta de ésta hacia distintos aspectos de trabajo.

Dichas características las clasificó como sigue:

- **Satisfacción con el trabajo:** Aquí se integra la atracción intrínseca al trabajo, como las antes mencionadas en (Tabla N°1); posibilidades de éxito, reconocimiento del mismo, ascenso, aprendizaje, etc.
- **Satisfacción con el salario:** Se debe considerar la forma en cómo el dinero es distribuido (equidad). La teoría en estudio (Discrepancia; Locke 1976) hace mención a que la satisfacción con las remuneraciones depende de la diferencia entre el valor asignado al trabajo y el pago recibido, mientras que la teoría de la equidad los individuos comparan sus aportaciones individuales y los beneficios que reciben con los de otros y responden eliminando cualquier desigualdad.
- **Satisfacción con las promociones:** Incluye oportunidades de formación o bases de apoyo para una posterior promoción.

- **Satisfacción con el reconocimiento:** Incluye las aprobaciones, elogios, y cuan loable resulta un trabajo ejecutado, así como también las críticas respecto al mismo. Según investigaciones de Locke (1976), este punto es uno de los elementos o factores más mencionados como causa de satisfacción e insatisfacción.
- **Satisfacción con los beneficios:** Incluye beneficios tales como pensiones, seguros médicos, vacaciones, primas.
- **Satisfacción con las condiciones de trabajo:** Aspectos de las condiciones laborales importantes y necesarias para el individuo; flexibilidad de horario, de descansos, ambientes laborales óptimos.
- **Satisfacción con la supervisión:** Incluye las capacidades técnicas y administrativas así como cualidades a nivel interpersonal.
- **Satisfacción con los colegas de trabajo:** Caracterizada por competencias entre compañeros, apoyo y amistades entre los mismos.
- **Satisfacción con la compañía y la dirección:** Se destaca en este ítem las políticas de beneficios y salarios. La empresa determina en el trabajo el grado de responsabilidad, la carga laboral, las oportunidades de promoción, la cantidad de aumento y las condiciones de trabajo. De hecho la organización posee mayor control sobre estos factores que el supervisor inmediato del empleado, por lo que dependerá de la empresa el modificar algunos aspectos en beneficio del trabajador.

#### 5.1.4 Teoría del ajuste en el trabajo, Dawis y Lofquist (1984)<sup>12</sup>

Esta teoría postula que para determinar el aprendizaje óptimo y el medio de trabajo adecuado para el individuo se deben considerar; habilidades específicas del individuo y preferencias personales las que pueden ser contrapuestas a las del medio educativo/profesional. Según los autores las personas intentan desarrollar y conservar una cierta correspondencia con el ambiente de trabajo, de acuerdo con un proceso continuo y dinámico al cual le designan “adaptación al trabajo”

De acuerdo a esta teoría los autores precisan que:

- Los resultados satisfactorios dependen de la relación entre las competencias y capacidades individuales y, las competencias y capacidades necesarias para el desempeño de la función, implicando una relación entre el sistema de recompensas y las necesidades individuales.
- La satisfacción en el trabajo depende de la relación entre las necesidades individuales y el sistema de recompensas, implicando la relación entre las competencias individuales y las competencias requeridas.
- Las relaciones entre los resultados satisfactorios y las competencias requeridas por la función son medidas por la satisfacción en el trabajo.
- Las relaciones entre la satisfacción en el trabajo y las necesidades aumentadas son mediadas por los resultados satisfactorios.

---

<sup>12</sup> Modelo desarrollado por Dawis y Lofquist (1984) en la universidad de Minnesota, originalmente formulada para lograr un mayor entendimiento de la adaptación al mundo laboral.

- Los niveles inadecuados de satisfacción o de resultados satisfactorios pueden contribuir a la salida del individuo de la organización (despido o abandono de la organización).

Por último, ésta teoría considera que la satisfacción en el trabajo resulta de una discrepancia, a nivel individual, entre las necesidades y los valores que la persona procura a través del desempeño de la función y, lo que efectivamente acontece a éste nivel.

### 5.1.5 Modelo de las determinantes de la Satisfacción Laboral Lawler (1973).

Plantea la relación entre “expectativas-recompensas”, desde las distintas facetas y aspectos del trabajo. En el fondo se trata de un perfeccionamiento de la teoría de la motivación de Porter y Lawler (1968)<sup>13</sup>. Lawler parte de la hipótesis de que la relación entre la expectativa y la realidad de la recompensa produce la satisfacción o insatisfacción laboral, es decir, que estas dependen de la comparación entre la recompensa recibida efectivamente por el rendimiento en el trabajo y la que el individuo consideraba adecuada a cambio de este. Por lo tanto si la recompensa obtenida efectivamente excede de la que se considera adecuada o si es equiparable, el trabajador alcanza el estado de satisfacción. Si esta relación se desarrolla en sentido inverso, se produce la insatisfacción.<sup>14</sup>

..”Cuanto más alto se encuentre una persona en una jerarquía y cuanto mayor responsabilidad, educación, habilidad y antigüedad posea, esperará recibir, la mayor compensación. Cuanto más dependientes sean los empleados de su retribución para satisfacer las necesidades de existencia tanto más se verá afectada la satisfacción con su pago por el costo de la vida” Lawler (1973)<sup>15</sup>

<sup>13</sup> La teoría de Porter y Lawler,.. las personas se sienten motivadas positivamente cuando se recibe una recompensa justa.

<sup>14</sup> De acuerdo a Lawler varios estudios han demostrado que la compensación es la característica que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los empleados.

<sup>15</sup> Citado por Wexley y Yukl , (1990).

## 6. MEDIDAS DE SATISFACCIÓN LABORAL

Los métodos utilizados para medir la Satisfacción en el trabajo son los métodos directos y los indirectos. Harpaz (1983)<sup>16</sup>.

Respecto a los métodos directos, se destaca la utilización del cuestionario, instrumento que permite recoger información a nivel de actitudes de las personas en estudios con relación a múltiples dimensiones del trabajo. Los individuos pueden responder, en la mayoría de los casos, escogiendo una de las diversas alternativas presentadas sobre la forma de una escala de acotación.

Los métodos indirectos procuran minimizar desviaciones de las informaciones y obtener información precisa de las verdaderas actitudes de los individuos, en contrapartida al formalismo de la estructura de los métodos directos (Peiró y Prieto, 1996). Pero los métodos indirectos presentan una serie de inconvenientes significativos, fundamentalmente sobre la subjetividad de las interpretaciones y la dificultad de cuantificación de las respuestas de los sujetos.

En la presente investigación se utilizara un cuestionario de los autores Meliá y Peiró (1986), el que permitirá evaluar 5 ítems de Satisfacción con; la supervisión, con el ambiente físico, las prestaciones recibidas, intrínseca del trabajo, la remuneración y las prestaciones recibidas. (Ver más en capítulo II: metodología).

## 7. MANIFESTACIONES DE INSATISFACCION LABORAL

Los empleados manifiestan su insatisfacción de diferentes formas, que se pueden catalogar según 2 dimensiones, la primera se refiere a si es una forma constructiva o destructiva, mientras que la otra a si se manifiesta en una forma activa o pasiva. Dentro de las posibles conductas según Robbins (1999) tenemos:

---

<sup>16</sup> Citado en "Satisfacción en el trabajo de los directores de escuelas secundarias públicas, por Jerónimo Calvacante Silva.

- **Abandono:** Que implica salir de la empresa, incluye la búsqueda de otro empleo y la renuncia.
- **Expresión:** Es un intento activo y constructivo por mejorar la situación. Implica sugerir mejoras, análisis de problemas con supervisores y algunas formas de actividad sindical.
- **Lealtad:** Es la espera pasiva, pero optimista para que la situación mejore. Incluye defender a la empresa frente a las críticas externas y confiar en que la administración “hará lo conveniente”.
- **Negligencia:** Es la actitud pasiva que permite que la situación empeore. Implica ausentismo y retrasos crónicos, disminución de esfuerzos y aumento de porcentaje de errores.

Tanto las conductas de abandono como de negligencia abarcan importantes variables del rendimiento, tales como la productividad, el ausentismo y la rotación, mientras que las de expresión y lealtad contemplan conductas constructivas que permiten a los trabajadores tolerar situaciones desagradables o revivir una situación laboral satisfactoria.

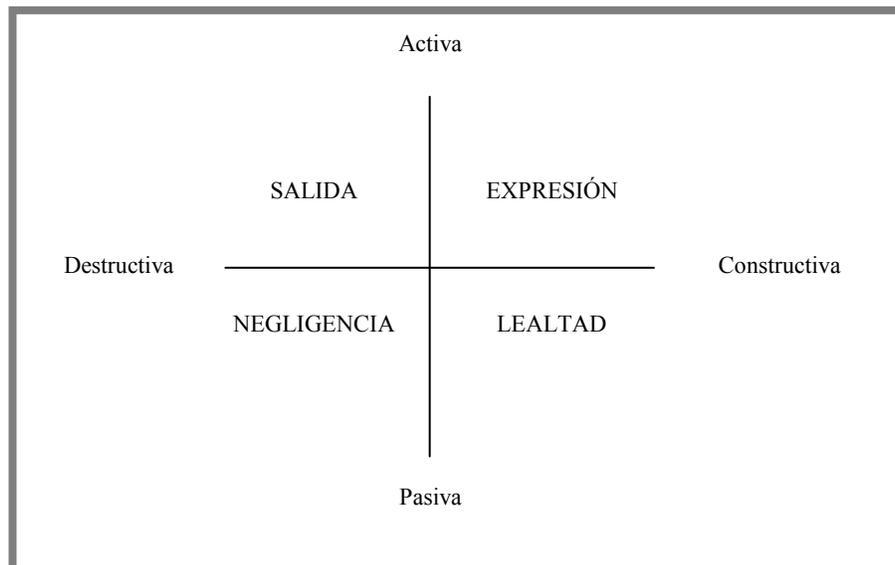


Figura N°3: Respuestas a la Insatisfacción Laboral

Fuente: Robbins (2004)

## 8. CALIDAD DE VIDA LABORAL Y SATISFACCIÓN

En la calidad de vida de un ser humano el trabajo es esencial, pues de no existir el trabajo no existiría calidad de vida. El trabajo es mucho más que un medio para producir o prestar servicios, es éste más bien un medio que permite a los seres humanos el poder realizarse, la obtención de valores, de expectativas, en fin, permite lograr la calidad de vida. La calidad de vida laboral se expresa por el grado de Satisfacción del hombre con el trabajo que realiza, en tal sentido, hay que tener presente que el enriquecimiento del contenido de trabajo es un proceso paulatino, producto del avance de la ciencia, la organización del trabajo y la producción Chiavenato (2000).

Chiavenato (2002) entrega una muy útil definición... “La calidad de vida laboral representa el grado de Satisfacción de las necesidades de los miembros de la empresa mediante su actividad en ella y la constante preocupación de la organización por el bienestar general y la salud de los trabajadores en el desempeño de sus tareas”.

La calidad de vida laboral es una consecuencia personal del trabajo, constituye la experiencia subjetiva del trabajo. Su importancia radica tanto en sí misma, como en cuanto a sus efectos sobre la propia organización (efectos sobre la productividad), y sobre la familia del trabajador (conflictos familiares, separaciones) (Duro, 2003).

Estudios de sicología social sobre calidad de vida proporcionan un panorama global que involucra además del ambiente laboral, a la familia y a la comunidad. En dichos estudios se integran tres clases de variables:

- a) Las objetivas, referentes a los aspectos físico-materiales y sociales del contexto laboral;
- b) Las subjetivas, referentes a la percepción y evaluación hecha por la persona y
- c) Los socios demográficos, referentes a las condiciones particulares de los empleados en términos de edad, género, departamentos, año de servicio.

Son fundamentales las condiciones pasadas, presentes y futuras, así como el conocer la importancia del trabajo en relación con el espacio de vida total del individuo. Aquellos trabajadores con algún problema familiar, se muestran ansiosos por salir de su casa y dedicar más horas al trabajo, mientras que otros cuentan el tiempo que les falta para poder reunirse con su familia cuanto antes. Otro factor importante es el ciclo de vida del individuo, algunos trabajadores jóvenes aceptan con facilidad grandes responsabilidades, y no necesariamente sucede lo mismo con trabajadores de edad más avanzada (Pulido, 2003).

Los hallazgos de los estudios sobre estructuras organizacionales que han abordado el bienestar, calidad de vida laboral, satisfacción laboral entre otros, indican que el bienestar que se deriva de una calidad de vida laboral, está íntimamente ligado a la noción de satisfacción. La satisfacción en el trabajo puede asimilarse a una actitud que se consideraría como la base de ciertos comportamientos, entonces el nivel de autonomía en el trabajo se convertiría en un elemento primordial de la satisfacción (Pulido, 2003; Duro, 2003).

Para algunos autores la relación entre Calidad de vida laboral y Satisfacción Laboral era percibida como una vinculación ciertamente problemática (Lawler, 1973; Cherns y Davis, 1975; Lawler, 1975; Seashore, 1975; Dyer y Hoffenberg, 1975).

Por ejemplo, para Cherns y Davis (1975) existía bastante confusión cuando se hablaba de calidad de vida laboral, confusión en su opinión generada porque se tomaban como descripciones de ésta “definiciones simplificadoras o supuestas pócimas. En su opinión, el extraordinario énfasis en la idea de satisfacción laboral añadía confusión a la idea de calidad de vida laboral, siendo para ellos cuestionable el que existiera un fenómeno denominado “satisfacción laboral” que podía ser medido confiablemente. Su crítica contra la identificación de calidad de vida laboral y satisfacción laboral se basaba en los siguientes puntos:

- Las organizaciones no son entidades naturales, sino que pese a que mayoritariamente es ignorado (en la literatura de las organizaciones), no son más que invenciones nuestras.
- Las formas dominantes de organizaciones, no son las únicas formas efectivas ni posibles para alcanzar los objetivos de la sociedad y de sus miembros.
- Las respuestas de actitud, como las utilizadas para medir la satisfacción, incluyen el presente, pero no afectan al pasado o al futuro.
- Se ignora el fenómeno de la adaptabilidad humana, los que no pueden adaptarse marchan y por tanto su medición no es realizada o tenida en cuenta.

En el mismo sentido Seashore (1975) se mostraría contrario a la equivalencia entre calidad de vida laboral aunque reconocería que el paradigma dominante de los programas

de calidad de vida laboral, sería la propia experiencia de satisfacción o insatisfacción lo que la definiría. El autor señalaría además que habría una correspondencia entre actitudes de satisfacción y condiciones objetivas de situación de trabajo.

Para Taylor (1977) la evaluación de la calidad de vida laboral y las características de un puesto de trabajo mediante medidas de satisfacción laboral sería problemática. Su crítica se basaba en la contradicción que se encontraría entre los resultados obtenidos en las encuestas de opinión públicas (las cuales mostraban un alto nivel de estabilidad) con las señales sociales respecto a una mayor frustración y alienación (tomando entre otros, indicadores como huelgas y absentismo laboral). Según el autor estos paradójicos encuentros mostrarían, que es lo que las “rigurosas encuestas de satisfacción laboral están midiendo” (Taylor, 1977) no era la información necesitada para modificar los puestos de trabajo y reducir la frustración laboral. En su opinión, una medida alternativa para medir la calidad de vida laboral descansa en requerir el compromiso de los empleados y su participación en los procesos de medición e investigación de la calidad de vida laboral.

No obstante, la vinculación entre calidad de vida laboral y el concepto de Satisfacción Laboral acabaría siendo fusionada, de tal modo que un término acabaría remitiendo automáticamente al otro, y viceversa. Por ejemplo, para Katzell y Guzzo (1983) la calidad de vida laboral sería entendida como una medida de actitud, principalmente evaluada como la satisfacción en el trabajo. De forma similar, para Guiot (1985) los términos satisfacción laboral y calidad de vida laboral serán lo mismo, o dicho en sus palabras: “este primer término (la satisfacción en el trabajo) se ha vuelto a formular recientemente como mejora de la calidad de la vida en el trabajo.

## **9. SATISFACCIÓN LABORAL RELACIONADA CON OTRAS VARIABLES O CONCEPTOS.**

La Satisfacción Laboral como se hace mención en párrafos anteriores es uno de los temas que se estudia con mayor frecuencia dentro del campo del comportamiento organizacional (CO). Lo mismo ocurre con otras variables o conceptos tales como; “Compromiso Organizacional”, “Desempeño Laboral”, “Clima Organizacional” “motivación” (véase motivación en epígrafe 5). Ocurre con estos conceptos que al momento de revisar algún tipo de literatura, ya sea esta sobre psicología del trabajo y de las organizaciones resulta frecuente para el lector llegar a una confusión o ambigüedad, hecho que no se explica solamente por las distintas posturas y alcances que puedan hacer los respectivos autores, sino que además dicha confusión se manifiesta debido a que existen estrechas relaciones entre cada concepto.

### **9.1 Comportamiento Organizacional (CO)**

El comportamiento humano en el trabajo es impredecible, debido a que se origina en necesidades y sistemas de valores muy arraigadas en las personas. Se comprende así, como “el estudio y aplicación de conocimientos relativos a como las personas actúan dentro de la organización, siempre buscando con ello eficacia en las actividades de la empresa” (Davis y Newstrom 2003). Para los gerentes estudiar este comportamiento resulta un reto, que hoy en día constituye una de las tareas más importantes para ellos. Este desafío pretende que la organización logre de cierta forma adaptarse a las personas que la componen y de esta manera lograr cuidar y mantener el aspecto humano, el que a fin de cuentas es el factor determinante en la entidad pudiendo alcanzarse las metas y objetivos propuestos en la organización.

Robbins (1999), lo define como una disciplina que logra juntar aportaciones de diversas disciplinas que tienen como base el comportamiento, como la sicología, la antropología, la sociología, ciencias políticas, entre otras.

Ambos autores en sus libros, en lo que respecta al CO ponen gran énfasis en que los gerentes realizan cinco funciones, las que escribió en la primera parte de este siglo el francés Henry Fayol<sup>17</sup>; Planear, organizar, ordenar, coordinar y controlar, y las que hoy en día se han condensado en cuatro; Planear, organizar, dirigir y controlar. Ya que las organizaciones existen para lograr metas, alguien tiene que definir esas metas y los medios por los cuales pueden lograrse. Es pues la gerencia la encargada de aquello y considerar para hacerlo las funciones antes mencionadas.

Retomando a Robbins, el autor plantea que el comportamiento organizacional es una ciencia aplicada del comportamiento que se basa en la contribución de varias disciplinas conductuales, ya sea en el plano de análisis individual o microanálisis, como el caso de la psicología, o en el plano de procesos de grupos y organización, en donde entra la colaboración de disciplinas que son:

**Psicología:** Esta disciplina busca medir, explicar y a veces cambiar el comportamiento de los humanos. La psicología se ocupa de factores relevantes en las condiciones de trabajo de la persona que pudieran impedir el eficiente rendimiento del trabajo. Las contribuciones de la psicología incluyen el aprendizaje, la personalidad, la percepción, la eficacia de liderazgo, las necesidades y las fuerzas motivacionales, la satisfacción en el trabajo la toma de decisiones, la medición de las actitudes, la tensión y el estrés laboral

**Sociología:** Mientras que la psicología se enfoca en el individuo, la sociología estudia el sistema social en el que el cual los individuos desempeñan sus papeles, es decir a la gente en su relación con otros seres humanos. La principal contribución de la sociología al CO es el estudio del comportamiento en grupo de las organizaciones, en particular las

---

<sup>17</sup> Francés, Ingeniero y teórico de la administración de empresas. Es considerado el fundador de la escuela clásica de “administración de empresas”.

formales y complejas, además, equipos de trabajo comunicación, poder, comportamiento entre grupos.

**Psicología Social:** Área de la psicología que se mezcla con conceptos de la sociología. Se enfoca en la influencia de una persona en otras. Esta disciplina contribuye en las áreas de medición, entendimiento y actitudes cambiantes, patrones de comunicación, formas en las cuales las actividades de grupo pueden satisfacer las necesidades individuales y el proceso de toma de decisiones en grupo.

**Antropología:** Estudia las sociedades para aprender acerca de los seres humanos y sus actividades. El estudio de esta disciplina ha ayudado a entender las diferencias en valores fundamentales, actitudes y comportamiento entre la gente de diferentes organizaciones.

Concluyendo con el CO hay que mencionar que los administradores o gerentes de hoy necesitan crear un “clima laboral” saludable para sus empleados, donde estos puedan hacer su trabajo de manera productiva y enfrentar un mínimo grado de ambigüedad respecto de lo que constituye un comportamiento correcto y un incorrecto.

## 9.2 Compromiso Organizacional

El compromiso organizacional es una de las actitudes hacia el trabajo, que se entiende según Robbins (1999) como “un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular y con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros”. El mismo autor plantea además que el compromiso organizacional es un mejor pronosticador de la rotación que la satisfacción en el trabajo, ya que un empleado podría estar insatisfecho con su trabajo en particular y creer que es una condición pasajera y no estar insatisfecho con la organización.

Krumm (2001) conviene con Robbins en que el concepto se basa en el grado o fuerza con la que el individuo esté involucrado e identificado con la organización y en el

---

grado de deseo de permanecer en ella. Dice también que el compromiso organizacional es lo contrario a la intención de renunciar, e indica que tanto esfuerzo está dispuesto a hacer un empleado para permanecer en la empresa.

Por lo antes expuesto es que resulta trascendental para la dirección y la gestión de recursos humanos crear herramientas útiles y valiosas mediante las cuales el personal pueda llegar a comprometerse con los objetivos y metas organizacionales para obtener ventajas duraderas en el tiempo. La dirección de RRHH a través del compromiso organizacional puede analizar la identificación de los objetivos organizacionales, la lealtad, y la vinculación de los empleados con su lugar de trabajo. De este modo si se consigue que los empleados estén muy identificados e involucrados con la organización a la que pertenecen, mayores serán las probabilidades de que permanezcan en la misma.

Referente al compromiso organizacional actualmente existe aceptación de que el concepto es un constructo multidimensional, esto significa que bajo la denominación común de compromiso existen distintos tipos de compromiso independientes entre sí, de modo que una persona podría desarrollar uno u otro.

Uno de los modelos multidimensionales más populares ha sido enunciado por Meyer y Allen (1991)<sup>18</sup>, los que dividen el compromiso en tres componentes:

- ❖ **Compromiso Afectivo:** Referido a la adhesión emocional del empleado hacia la empresa, adquirido como consecuencia de la satisfacción por parte de la organización de las necesidades y expectativas que el trabajador siente.
- ❖ **Compromiso de Continuación o Conveniencia:** Compromiso como consecuencia de la inversión de tiempo y esfuerzo que la persona tiene por su permanencia en la empresa y que perdería si abandona el trabajo.

---

<sup>18</sup> Citado en “Análisis factorial confirmatorio de las dimensiones del compromiso con la organización” por, De frutos, Ruiz, San Martín.

- ✧ **Compromiso Normativo:** También conocido como deber moral o gratitud que siente el trabajador que debe responder de manera recíproca hacia la empresa como consecuencia de los beneficios obtenidos (mejoras laborales, trato personalizado)

### 9.3 Desempeño Laboral

El desempeño refleja principalmente los objetivos de la eficiencia, alcanzar las metas al tiempo que se utilizan los recursos eficientemente.

Según Chiavenato (2000) el desempeño laboral “es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”

Milkovich y Boudreau (1994)<sup>19</sup> definen desempeño como el grado en el cual el empleado cumple con los requisitos de trabajo, considerando una serie de características individuales, entre las cuales se puede mencionar; capacidades, habilidades, necesidades y cualidades, entre otros, que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que afectan los resultados. Sin embargo las organizaciones consideran otros factores de gran importancia como la percepción de los empleados sobre la equidad, actitudes y opiniones acerca de su trabajo, ya que si solo se considerara el desempeño del empleado, sería muy complejo determinar de qué manera mejorarlo. El desempeño de un puesto de trabajo cambia de persona en persona, debido a que este influye en habilidades, motivación, trabajo en grupo, capacitaciones, así como también las percepciones del mismo trabajador del papel que desempeña; dado que las habilidades reflejan las capacidades y técnicas de trabajo, capacidades interpersonales y técnicas de trabajo. Lo antes mencionado se relaciona directamente con la definición que hace Davis y Newstrom (1987) respecto a la satisfacción laboral, “conjunto de

---

<sup>19</sup> Citado en Revista de Ciencias Sociales, Universidad de Zulia.

sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su puesto de trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales”

### 9.3.1 La Satisfacción Laboral como resultado del Desempeño Laboral

El desempeño laboral incluye una cantidad de resultados que tienen valor para la organización y para el individuo, dentro de los que destaca la Satisfacción Laboral.

La satisfacción laboral depende del nivel de resultados extrínsecos e intrínsecos y cómo el ocupante del cargo considera esos resultados. Estos resultados tienen distintos valores para distintas personas. Para algunos, el trabajo responsable o desafiante puede tener valor neutral o incluso negativo dependiendo de su educación y experiencia previa con trabajos ofreciendo resultados intrínsecos. Para otros, tales resultados laborales pueden tener valores positivos muy altos. Varía la importancia que la gente le da a los resultados laborales. Esas diferencias en sí explicarían los distintos niveles de satisfacción laboral entre distintos individuos para alguna tarea específica. Otras diferencias individuales importantes incluyen la participación y el compromiso laboral hacia la organización (Robbins 1994). Las personas difieren en la medida que:

- ✧ El trabajo es un interés central en su vida.
- ✧ Participan activamente en su trabajo.
- ✧ Ven el trabajo como algo central en su autoestima.
- ✧ Perciben el trabajo como consistente con su concepto personal.

No se puede esperar que las personas que no se involucran en su trabajo o en las organizaciones que los emplean realicen el mismo nivel de satisfacción laboral que aquellos que sí lo hacen. Esta variable explica el que dos trabajadores pueden informar distintos niveles de satisfacción para un mismo nivel de desempeño.

La última diferencia individual es la equidad del resultado percibida en los términos de lo que un ocupante de un cargo considera una recompensa justa. Si los resultados son

percibidos como injustos en relación a aquellos de otros en un cargo similar requiriendo un esfuerzo similar, el ocupante del cargo experimentará insatisfacción y buscará el medio por el cual restaurar la equidad, ya sea buscando mayores recompensas (primariamente extrínsecas) o reducir el esfuerzo.

#### **9.4 Clima Organizacional**

Atendiendo a la teoría general de sistemas y aplicándolo a las organizaciones, se establece que las distintas partes que componen una organización están interrelacionadas entre sí, como fruto de sus interacciones se forma una realidad denominada clima y que es el resultado de la situación y el estado en que se encuentra la organización

El “clima” es una realidad imprescindible en el mundo de la empresa, que surge de las relaciones existentes entre los diversos subsistemas y que constituye un vínculo entre el individuo y el ambiente. Concretamente, el clima es la percepción de un grupo de personas que forma parte de una organización y establecen diversas interacciones en un contexto laboral.

En una empresa se habla de clima cuando se hace referencia a las cualidades, propiedades normalmente permanentes de un entorno laboral, siendo percibidas y vivenciadas por los miembros de una organización y que ejercen influencia sobre su comportamiento en el trabajo. Se establece así que el concepto de clima organizacional es una vivencia real subjetiva dependiente de las percepciones y valoraciones individuales.

El clima organizacional está condicionado, entre otras cosas, por la satisfacción general que manifiesta el personal, respecto a trabajar en la organización, por lo que podemos reconocer la relación tan estrecha entre satisfacción general y nivel de motivación. Un nivel aceptable de motivación facilita las relaciones interpersonales, la comunicación, la confianza, el espíritu de equipo. Si bien no elimina los conflictos, crea condiciones que favorecen su solución

Dessler G. (1979) manifiesta que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

Según la literatura nos encontramos con múltiples definiciones como la antes mencionadas, pero las que destacan son las centradas en los factores organizacionales y las centradas en los factores individuales<sup>20</sup>. La primera señala que el clima es un conjunto de características que describen una organización y la segunda que el elemento fundamental se encuentra centrado en las percepciones de la persona asignando una valoración a su contexto organizacional.

De lo antes planteado sobre la definición de clima organizacional se puede inferir que el clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización, el que ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. Dicho ambiente de trabajo o ambiente humano que se percibe en una empresa “clima laboral” es uno de los principales factores que determinan la forma en el que el trabajador percibe además de su trabajo, su rendimiento y productividad en la labor que desempeña.

---

<sup>20</sup> El comportamiento individual o grupal da como resultado el “clima organizacional” y el “comportamiento organizacional”

## 10. RESUMEN DEL CAPITULO

La satisfacción laboral se muestra como una de las grandes temáticas del estudio de la psicología y del comportamiento organizacional y debido a la variedad de perspectivas que la caracterizan, el concepto no es fácil de definir, es por esto que se deben considerar fundamentales dimensiones como lo son los componentes afectivos, cognitivos y de comportamiento en la actitud de cada persona con relación a la satisfacción en el trabajo. Como síntesis la Satisfacción Laboral es el conjunto de sentimientos o actitudes favorables o desfavorables con que los trabajadores perciben sus puestos de trabajo”, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla en su propio trabajo y se expresa a través de los afectos y emociones, en la medida que las personas satisfacen sus necesidades individuales y profesionales como empleados (Davis y Newstrom, 1987). Con relación a las teorías y a los modelos de explicación de la satisfacción en el trabajo, se analizaron los más clásicos como por ejemplo la teoría de los factores higiénicos y de las motivaciones, la teoría de las necesidades de Maslow, teoría de la discrepancia entre otras. En lo que respecta a los factores determinantes de la Satisfacción Laboral en el capítulo se procuro entender las variables determinantes de satisfacción en el trabajo donde se destacan las características individuales de la persona como variables principalmente de tipo demográfico como edad, genero, antigüedad laboral, nivel educacional y características asociadas a las condiciones del trabajo, como las características de la función desempeñada, la participación del empleado, las recompensa, sueldos etc. Al momento de analizar estas variables determinantes de satisfacción podrían observarse resultados de insatisfacción en el trabajo, lo que puede traer como consecuencia disminución en el desempeño, menor comportamiento organizacional, desmotivación, menor compromiso, y por ende una mala baja calidad de vida laboral. Es por esto que este capítulo culmina por relacionar la satisfacción laboral con otras variables como el desempeño laboral, el compromiso y comportamiento organizacional, clima laboral.

En el capítulo siguiente se explicarán los objetivos general y específico y la metodología, para llevar a cabo el estudio de campo.

## **CAPÍTULO II.**

### **ESTUDIO EMPÍRICO**

#### **1. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECIFICOS DEL TEMA DE MEMORIA**

##### **1.1 Objetivo General**

- ✧ Analizar la percepción en torno a la Satisfacción Laboral en trabajadores pertenecientes a empresas del sector Público y Privado de la ciudad de Chillán, considerando algunas variables de tipo demográficas.

##### **1.2 Objetivos Específicos**

- ✧ Identificar la percepción en torno a la Satisfacción Laboral en los trabajadores pertenecientes a empresas del sector Público y Privado de la ciudad de Chillán.
- ✧ Determinar si existe relación entre las respuestas entregadas por el personal encuestado en las empresas Públicas y Privadas de la ciudad de Chillán.
- ✧ Contrastar los resultados obtenidos en las empresas públicos y privadas en relación a la satisfacción laboral tomando como base las variables género, rango de edad y antigüedad laboral.
- ✧ Analizar el nivel de Satisfacción Laboral según los resultados obtenidos, estableciendo comparaciones tomando como base las variables demográficas; Sector al que pertenece la empresa, género, edad y antigüedad laboral.

## 2. METODOLOGÍA

### 2.1 Descripción de la Investigación

Al tipo de investigación que se lleva a cabo en el presente estudio se le ha dado el carácter de:

- ✧ Documental, ya que se estudia información escrita referente al concepto de Satisfacción Laboral; de ésta forma comenzar a comprender y luego relacionar conceptos para el posterior cumplimiento del objetivo propuesto.
- ✧ Cuantitativa Descriptiva, ya que busca la identificación, reconocimiento, cuantificación y análisis de los niveles en torno a la percepción de Satisfacción Laboral.
- ✧ No experimental, dado que no hay manipulación de las variables ni condiciones a los cuales se expongan los sujetos en estudio. Se observaran los fenómenos en estudio tal y como se pueden dar en la vida cotidiana de los trabajadores públicos y privados, para su posterior análisis. (Hernández, Fernández, & Baptista, 1998)

## 2.2 Variables en Estudio

### 2.2.1 Variable Dependiente

**Satisfacción Laboral:** “Conjunto de sentimientos o actitudes favorables o desfavorables con que los trabajadores perciben sus puestos de trabajo.”<sup>21</sup>

### 2.2.2 Variables Independientes

Las variables que influyen en la Satisfacción Laboral, de acuerdo a lo expuesto en el capítulo I (Epígrafe 4) comprenden:

**Condiciones Demográficas:** Se definirán a través de las diferencias individuales de los individuos y percepción de rol en el trabajo, considerando;

- ✧ Género
- ✧ Edad
- ✧ Antigüedad laboral
- ✧ Nivel educacional.

**Condiciones asociadas al trabajo:** Se desprenden del cuestionario a aplicar de Satisfacción Laboral de Meliá y Peiró (1989). Hace referencia a la descripción de cinco factores;

- ✧ Satisfacción con la Supervisión.
- ✧ Satisfacción con el ambiente físico.
- ✧ Satisfacción con las prestaciones recibidas.
- ✧ Satisfacción intrínseca del trabajo.
- ✧ Satisfacción con la participación.

---

<sup>21</sup> Basado en las creencias y valores que el trabajador desarrolla en su propio trabajo (Davis Newstrom, 1987).

### 2.3 Instrumento de Medida

El instrumento de medición utilizado para este estudio será una encuesta dirigida (cuestionario S20/23) basada en cuestionarios del autor Meliá J.L y Peiró J.M. (1986-1990), compuesto por:

- Primero, por datos demográficos.
  - Segundo, por una combinación de diferentes tipos de preguntas, las que contienen los principales factores que se perciben en la Satisfacción Laboral.
- (Véase características del cuestionario, epígrafe 2.5)

### 2.4 Información descriptiva del Instrumento

El instrumento en cuestión es uno de los tantos cuestionarios elaborados por José Luis Meliá y José María Peiró que datan de la década de 1980 en la universidad de Valencia, luego de una extensa investigación considerando factores psicológicos y laborales que tuvieran efectos de satisfacción o insatisfacción en las organizaciones. Gozan al ser aplicados de ser útiles en empresas de toda índole ya sea en sectores industriales, comerciales, productivos, de servicios, permitiendo de este modo la comparabilidad de datos a través de departamentos, zonas geográficas y como lo es precisamente en esta investigación la comparabilidad entre tipos de empresas y sector a los que pertenecen, Meliá y Peiró (1986-1990).

Los cuestionarios de los autores se presentan y denominan de la siguiente forma, Meliá y Peiró (1986-1990)<sup>22</sup>:

---

<sup>22</sup> Según los autores (Meliá y Peiró), los cuestionarios han sido objeto de reiterados análisis en diferentes contextos organizacionales que sustentan su fiabilidad y validez.

**S4/82:** Es la forma más completa, presenta 82 ítems y una detallada evaluación de los aspectos que inciden en la Satisfacción Laboral. Debido a su extenso contenido, al momento de elegir el instrumento no es muy recomendable, puesto que se requiere de tiempo excesivo para dar respuesta a su contenido.

**S10/12:** Es la forma más breve, tan solo contiene 12 ítem permitiendo su aplicación de modo más rápido que el anterior ofreciendo también un diagnóstico global pero bien fundamentado del estado de Satisfacción Laboral.

**S20/23:** Es una forma más inmediata de dar cumplimiento al objetivo propuesto, lo conforman solo 23 ítems, lo que lo hace más ágil de aplicar. El S20/23 es una parte seleccionada del anterior (S4/82), presentando igualmente un nivel de fiabilidad y validez que puede considerarse apreciable, permitiendo la obtención de una medida global de satisfacción y la descripción de cinco factores de satisfacción con: la supervisión, el ambiente físico, las prestaciones recibidas, intrínseca del trabajo y satisfacción con la supervisión.

Por lo antes mencionado es que se ha optado en esta investigación elegir esta alternativa (S20/23), Meliá y Peiró (1998).

## **2.5 Características del cuestionario a aplicar**

Incluye en el encabezado una introducción de la investigación a realizar, que pretende aclarar el propósito académico, el anonimato de las respuestas y la manera en que deben ser contestadas las preguntas.

El cuestionario en sí estará formado por dos partes:

La primera, abarca desde la pregunta 1 a la 8 (Véase Anexo N°1) y contiene datos descriptivos de las personas encuestadas. Aquí se pretende identificar antecedentes generales principalmente de tipo demográfico de los funcionarios pertenecientes tanto a empresas del sector público y privado de la ciudad de Chillán, por mencionar algunos:

- Género: Manifestación genética que diferencia la identidad femenino de masculino.
- Edad: Medido en años cumplidos a la fecha de la investigación.
- Antigüedad laboral: Medida en años.
- Nivel educacional: Comprende básica, media, superior, postgrado.
- Tipo de empresa en la que trabaja: Comprende públicas y privadas.

La segunda parte consta de 23 ítems, conformada por preguntas de Satisfacción Laboral. Este diseño está concebido con una escala tipo Likert<sup>23</sup>, con puntuaciones de 1 a 5 midiendo el grado de satisfacción ante la pregunta que se indica. Los individuos partícipes deben expresar su elección escogiendo una de las 5 opciones las que van desde “nada satisfecho” hasta “muy satisfecho”. Así a cada punto se le asignara un valor numérico para obtener la puntuación por individuo respecto a la información que este arroje. Luego se obtendrá la puntuación total, sumando todas las puntuaciones correspondientes a cada pregunta. Los puntos de la escala tipo Likert utilizada son: Nada Satisfecho (1), Algo Insatisfecho (2), Indiferente (3), Algo Satisfecho (4), Muy Satisfecho (5). De los 23 ítems que conforman la encuesta de Satisfacción Laboral existen preguntas asociadas y agrupadas de acuerdo a la adaptación de preguntas de las dimensiones de Satisfacción Laboral según Meliá y Peiró (1989). Estas son las siguientes:

---

<sup>23</sup> La escala de Likert es una escala comúnmente utilizada en cuestionarios, mide actitudes individuales en contextos sociales. Se le conoce como escala sumada debido a que la puntuación de cada unidad de análisis se obtiene mediante la sumatoria de las respuestas obtenidas en cada ítems.

**Satisfacción con la Supervisión**

- Con las relaciones personales con sus superiores
- La proximidad y frecuencia con que es supervisado.
- La forma en que sus superiores juzgan su tarea.
- El apoyo que recibe de sus superiores.

**Satisfacción con el ambiente físico**

- La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.
- El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.
- La iluminación de su lugar de trabajo.
- La ventilación de su lugar de trabajo.
- La temperatura de su lugar de trabajo.

**Satisfacción con las prestaciones recibidas**

- El salario que usted recibe.
- Las oportunidades de promoción con que se cuenta.
- El reconocimiento que recibe de las autoridades por su esfuerzo y trabajo.
- El grado en que su institución cumple los convenios, las disposiciones y leyes laborales.
- La forma en que se da la negociación en su institución sobre aspectos laborales.

**Satisfacción intrínseca del trabajo**

- Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo.
- Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca.
- Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan.
- Su grado de satisfacción general con la institución.

**Satisfacción con la participación.**

- Las oportunidades de formación que le ofrece la empresa.
- La “igualdad” y “justicia” de trato que recibe de su institución.
- Su participación en las decisiones de su unidad, departamento o sección.

**Satisfacción con la cantidad de producción en el trabajo**

- Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar

**Satisfacción con las relaciones interpersonales**

- Con sus colegas de trabajo

**2.6 Determinación de la Muestra en Estudio**

Se definió una muestra de carácter no probabilístico seleccionada ésta en forma aleatoria. Se seleccionó este tipo de muestra debido a que la elección de los encuestados dependerá de la percepción del investigador y no de la probabilidad de que todas las empresas públicas y privadas y las personas que las componen fueran elegidas. (Hernández Sampieri Roberto, 1991)

De acuerdo a lo anterior y a la decisión del investigador el número de empresas a estudiar se fijó en 10, cinco (5) empresas públicas y cinco (5) privadas lo que debido a algunas limitaciones se tuvo que reducir a ocho (8.) Dichas empresas se dividen en 4 públicas y 4 privadas, en las que se aplicó el cuestionario.

La muestra definida consta de 200 personas, funcionarios de la cantidad de empresas antes mencionadas y a los que se les administrara el cuestionario escogido (S20/23). El número de personas a encuestar por sector fue de 100 personas, lo que se logró

exitosamente. En cada empresa el número de encuestados era en primera instancia el resultado de la división de la muestra por el total de empresas elegidas ( $200/8=25$ ), pero debido a algunas prohibiciones y limitaciones, hubo que aplicar el cuestionario a una cantidad más o menos proporcional al tamaño de la empresa.

### 2.6.1 Población en estudio

La población en estudio comprende al personal perteneciente a empresas del sector público y privado de la ciudad de Chillán.

## 2.7 Empresas seleccionadas a encuestar

<b>EMPRESAS PÚBLICAS</b>	<b>EMPRESAS PRIVADAS</b>
Instituto de Desarrollo Agropecuario	Diario la Discusión
Hospital Hermina Martín	Comercial Copelec
Gobernación Provincial Ñuble	Cecinas Villa Blanca
Ministerio de Salud Ñuble	Harrison's Multitiendas

## 2.8 Limitaciones a la Metodología

Como se hace mención en el párrafo anterior dentro de las limitaciones existentes al momento de aplicar el cuestionario estuvo presente la negación por parte de las empresas de llevar a cabo la toma de cuestionarios. En las que si accedieron también existió la negación por parte de algunos funcionarios de responder la encuesta, lo que no permitió en empresas de menor tamaño lograr contar con un total de 25 personas por empresa. Debido a esto es que se tuvo que optar por reducir la cifra de 25 a solo los que estuvieran dispuestos a contestar, teniendo en cuenta que esta cifra fuera algo proporcional al tamaño de la empresa

## 2.9 Aplicación del Cuestionario

Se hace llegar carta de presentación a las empresas escogidas para solicitar autorización y una posterior entrevista donde se coordinaron los tiempos para la toma de los cuestionarios. Es aquí donde se da a conocer el objetivo que persigue la investigación y en qué consiste el instrumento a aplicar.

Una vez autorizada la aplicación y coordinados los tiempos el investigador hace llegar en forma personal y vía papel los cuestionarios correspondientes a aplicar, dando un tiempo suficiente para la contesta completa y satisfactoria del instrumento.

## 2.10 Tabulación de datos

Una vez recogida la información se procedió a la enumeración de las encuestas y con esto a la construcción de una base de datos en una planilla de hoja Excel, en la que posteriormente se llevo a cabo la tabulación de los datos. En una columna se enumeró las encuestas desde la N°1 a la N° 200 y en una fila se detallaron datos que componen la encuesta, tanto los de carácter demográfico como género, edad, antigüedad, nivel educacional entre otras, y seguido por las 23 afirmaciones de satisfacción laboral que comprende datos asociados al trabajo. De este modo se iba registrando las respuestas concedidas por cada uno de los encuestados. Luego de tener tabulado los datos en la plantilla Excel se obtienen los totales por encuesta y de este modo obtener resultados de Satisfacción Laboral en empresas públicas y privadas de la ciudad de Chillán.

En seguida en una nueva hoja Excel se hace el mismo procedimiento antes mencionado pero con las encuestas enumeradas por sector, es decir, en una planilla enumeradas de la N°1 a la N°100 correspondientes a empresas del sector público y lo mismo en otra planilla Excel para las del sector privado, obteniendo así resultados separados por sector y poder ir contrastando los resultados de ambos sectores.

Luego de tener tabulados los datos en el programa Excel se obtienen los resultados totales por encuesta correspondiente estos a las 200 personas, en donde se obtiene un promedio de Satisfacción Laboral entre las alternativas 1,2,3,4,5 correspondientes a nada satisfecho, algo insatisfecho, indiferente, algo satisfecho y muy satisfecho. Si está entre 1 y 2 se considera BAJO lo que representaría un bajo nivel de satisfacción laboral, si es de  $2 < X < 4$  se considera INTERMEDIO, lo que se traduce a un nivel medio de satisfacción, y si está entre 4 y 5 se considera un ALTO nivel de satisfacción laboral.

## **CAPITULO III**

### **PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

#### **1. INFORMACION DESCRIPTIVA GENERAL**

El estudio empírico se llevó a cabo contando con 200 funcionarios pertenecientes a empresas públicas (100) y privadas (100) de la ciudad de Chillán. En primera instancia se pretendía contar con una mayor población para participar en el estudio, pero por razones de negación por parte de las instituciones en lo que respecta a la aplicación de los cuestionarios fue necesario reducir la cifra a 200. Los funcionarios escogidos y que accedieron a participar en este estudio desempeñan labores principalmente de carácter administrativo. Tras la administración de las encuestas se realizó una tabulación por el total de los encuestados, es decir, por las 200 personas correspondientes al sector privado y público, con la finalidad de presentar resultados de acuerdo a las condiciones demográficas y condiciones asociadas al trabajo. Posteriormente se realizó una segunda tabulación separadas por sector, con la finalidad de presentar un contraste de resultados entre el sector público y privado en forma separada.

#### **2. RESULTADOS SEGÚN CONDICIONES DEMOGRÁFICAS Y CONDICIONES ASOCIADAS AL TRABAJO DE EMPRESAS PÚBLICAS Y PRIVADAS**

Los niveles de Satisfacción o Insatisfacción en el trabajo varían según las características personales y según condiciones asociadas al trabajo de los individuos, por sí sola no tiene un impacto importante en el comportamiento del empleado (Robbins, 1998). Es por esta razón que resulta necesario conocer más a fondo a los sujetos objeto de estudio, para lograr establecer los determinantes más importantes de la Satisfacción Laboral en funcionarios pertenecientes a empresas del sector público y privado.

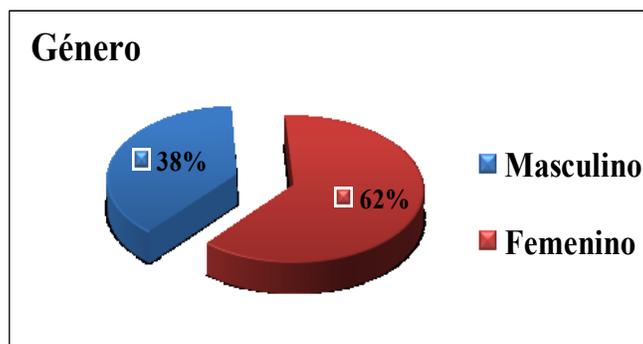
Se expondrán a continuación los resultados obtenidos de forma gráfica tanto del perfil demográfico como de las condiciones asociadas al trabajo del total de trabajadores encuestados (200 individuos). Estos mismos resultados de forma anexa se presentaran como cuadros resumidos (Véase Anexo N°2 y 3), mostrando las preguntas con su respectiva numeración y alternativas contenidas en el cuestionario, dando a conocer la percepción por persona en torno a la satisfacción laboral relacionada principalmente con datos o condiciones de tipo demográfico (Parte I del cuestionario) y con condiciones asociadas al trabajo (Parte II del cuestionario). (Véase cuestionario en Anexo N°1)

## 2.1. Según condiciones demográficas

### Pregunta N°1: *Género*

De un total de 200 personas encuestadas en empresas del sector público y privado, el 38% corresponde a hombres y el 62% a mujeres.

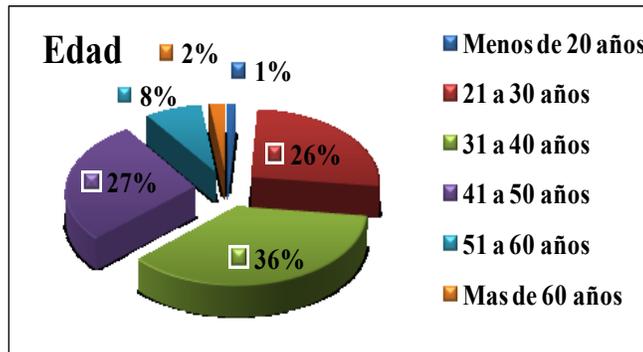
Grafico N°1



**Pregunta N°2 :Edad**

Del total de encuestas aplicadas el 1% tiene menos de 20 años, el 26 % tiene entre 21 y 30 años, el 36% entre 31 y 40 años, el 27% entre 41 y 50 años, el 8% entre 51 y 60 años y por último solo el 2% tiene mas de 60 años.

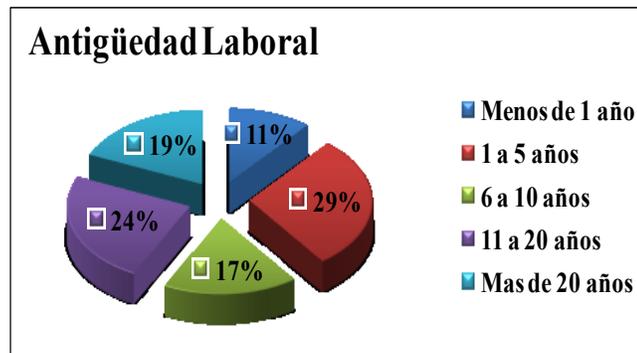
Gráfico N°2



**Pregunta N°3: Antigüedad en la Empresa**

En este punto el porcentaje mas bajo, 11% corresponde a personas que llevan en la empresa menos de un año, el 29% lleva entre 1 a 5 años, el 17 % lleva entre 6 a 10 años, el 24 % siendo la mayor cifra lleva entre 11 a 20 años y el 19% representa a quienes llevan mas de 20 años.

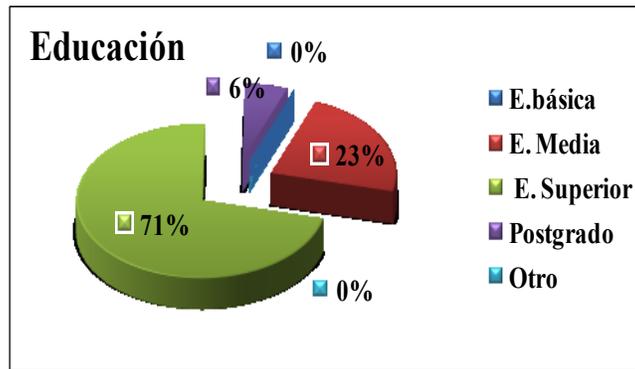
Gráfico N°3



**Pregunta N°4: Nivel Educacional**

Compuesto por Educación básica, media, superior, postgrado u otro que corresponde a 0 % educación básica, 23% educación media, 71% educación superior, 6% postgrado y 0% señaló algún otro tipo.

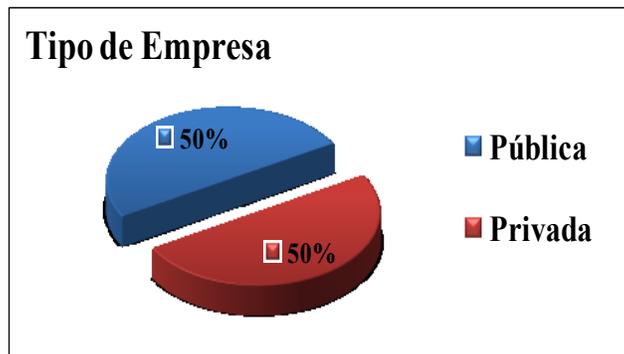
Gráfico N°4



**Pregunta N°5: Empresa en la que trabaja**

Como la gráfica N°5 lo expresa, del total de encuestados, el 50% desempeña sus labores en empresas públicas y el 50% restante en empresas privadas.

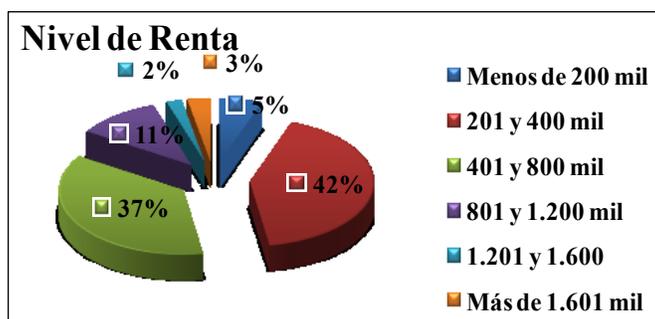
Gráfico N°5



**Pregunta N°6: Nivel de Renta**

De las personas encuestadas que pertenecen a empresas del sector público y privado de la ciudad de Chillán el 5% posee un nivel de renta inferior a los \$200.000, el 42% , la cifra mas elevada, recibe entre \$201.000 y \$400.000, le sigue el 37% que posee un nivel de renta de entre \$401.000 y \$800.000, con un 11% le sigue una renta que fluctua entre los \$800.001 y \$1.200.000, disminuyendo considerablemente le sigue un 2% que goza de un nivel de renta entre \$1.200.001 y \$1.600.00 y por ultimo un 3% que goza de una renta superior al \$1.600.001.

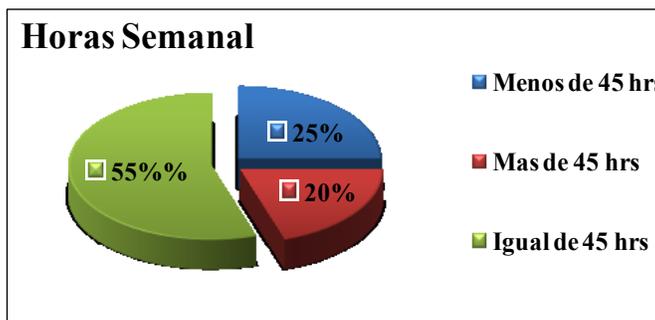
Gráfico N°6



**Pregunta N°7: Horas de trabajo semanales**

Del total encuestado el 25% dice trabajar menos de 45 horas semanal, el 20 % señala trabajar más de 45 semanal y el 55% dice trabajar un total de 45 horas semanal.

Gráfico N°7



**Pregunta N°8: Satisfecho con su horario de trabajo**

De las encuestas aplicadas el 91% dice estar satisfecho con su horario de trabajo y solo un porcentaje muy reducido correspondiente al 9% señala no estar satisfecho.

Gráfico N°8



**2.2. Según condiciones asociadas al trabajo**

**Siendo:**

N/S: Nada Satisfecho

A/S: Algo Satisfecho

A/I: Algo insatisfecho

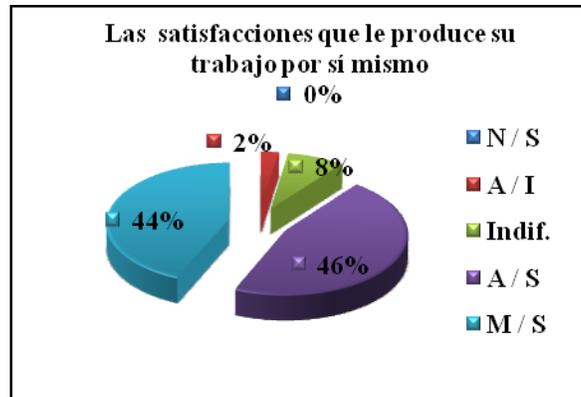
M/S: Muy Satisfecho

**Indif:** Indiferente

**Pregunta N°1: Las satisfacciones que le produce su trabajo por si mismo**

Del total de encuestas aplicadas el 0% dice estar Nada Satisfecho, el 2% está Algo Insatisfecho, el 8 % respondió Indiferente, el 46% dice sentirse Algo Satisfecho y por último el 44% indica sentirse Muy Satisfecho.

Gráfico N°9



**Pregunta N°2:** *Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en las que usted destaca.*

En esta pregunta el menor porcentaje corresponde al 4% que representa a los que se encuentran Nada Satisfecho, luego tenemos un 9% que respondió Algo Satisfecho, un 14% Indiferente, le sigue un 46% , cifra considerable que contestó Algo Satisfecho y un 27 % dice sentirse Muy Satisfecho.

Gráfico N°10



**Pregunta N°3: Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan.**

Del 100% de encuestas aplicadas un 3% señala estar Nada Satisfecho ,un 11% Algo Insatisfecho, un 16% Indiferente, el porcentaje mas alto con un 37 % indica sentirse Algo Satisfecho y un 33% respondió Muy Satisfecho.

Gráfico N°11



**Pregunta N°4: El salario que usted recibe**

Respecto al salario recibido el 8% respondió estar Nada Satisfecho, la cuarta parte encuestada, es decir, 25% dijo estar algo insatisfecho, un 17% señala indiferencia respecto al tema, un 37% indica estar Algo Satisfecho y un 13 % ,la segunda cifra más baja indica sentirse Muy Satisfecho.

Gráfico N°12



**Pregunta N° 5: Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar**

Del 100% , la menor cifra corresponde a un 2% que indica estar Nada Satisfecho, le sigue un 5% que respondió Algo Insatisfecho, un 16% indiferente, un 56% ,mas de la mitad contestó que esta Algo Satisfecho y por ultimo un 21% se siente Muy Satisfecho.

Gráfico N°13



**Pregunta N°6: La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo**

Del total de encuestados solo el 1% dice estar Nada Satisfecho, un 15% contestó Algo Insatisfecho, un 8% Indiferente, casi la mitad con un 43 % responio Algo Satisfecho y un 33% señala sentirse Muy Satisfecho.

Gráfico N°14



**Pregunta N° 7: El entorno Físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo**

De los cuestionarios aplicados un 5% se encuentra Nada Satisfecho, un 16% contestó Algo Insatisfecho, un 10% Indiferente, un 39% respondió Algo Satisfecho y un 30% respondió Muy Satisfecho.

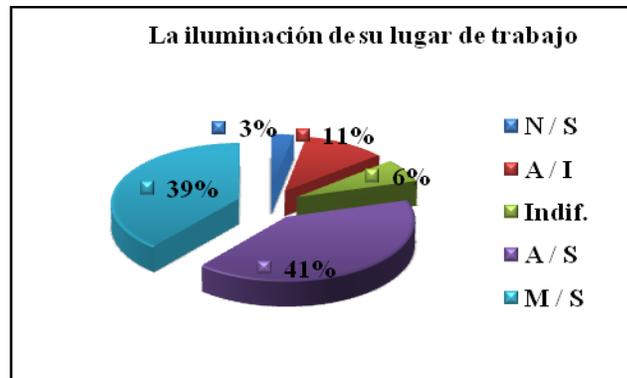
Gráfico N°15



**Pregunta N°8: La iluminación de su lugar de trabajo**

De las encuestas aplicadas solo el 3% señala estar Nada Satisfecho, un 11% Algo Insatisfecho, un 6% Indiferente, un 41% respondió estar Algo Satisfecho y un 39% respondió sentirse Muy Satisfecho.

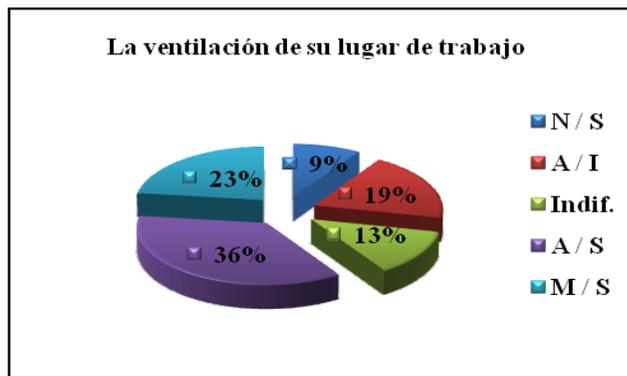
Gráfico N°16



**Pregunta N°9: La ventilación de su lugar de trabajo**

Un 9% del total de encuestados representa a quienes contestaron Nada Satisfecho, un 19% a quienes respondieron Algo Insatisfecho, un 13% contestó Indiferente, un 36% contestó Algo Satisfecho y un 23 % respondió Muy Satisfecho.

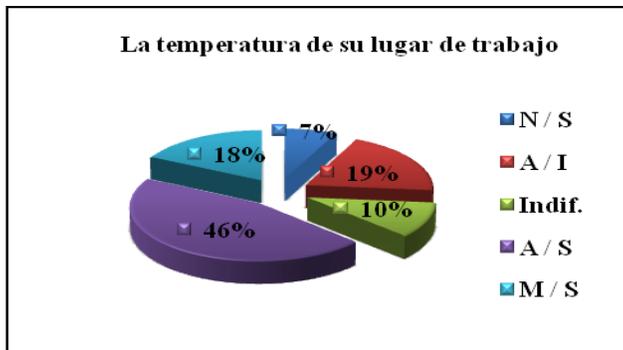
Gráfico N°17



**Pregunta N°10: La temperatura de su lugar de trabajo**

Del total de cuestionarios aplicados un 7% contestó sentirse Nada Satisfecho, un 19% Algo Insatisfecho, un 10% respondió Indiferente, con una cifra considerable de un 46% están los que respondieron Algo Satisfecho y por último con un 18 % están los que se sienten Muy Satisfechos.

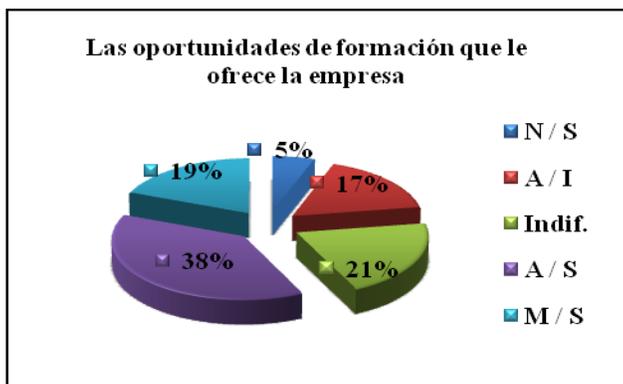
Gráfico N°18



**Pregunta N°11: Las oportunidades de formación que le ofrece la empresa**

Un 5% del total de encuestados respondió sentirse Nada Satisfecho, un 17% respondió Algo Insatisfecho, un 21% contestó Indiferente, un 38% señaló Algo Satisfecho y un 19% respondió Muy Satisfecho.

Gráfico N°19



**Pregunta N°12: Las oportunidades de promoción que tiene**

Del total de encuestados un 12% contestó sentirse Nada Satisfecho, un 25% Algo Insatisfecho, un 27% indicó indiferencia, el 29% respondió sentirse Algo Satisfecho y solo un 7% dice estar Muy Satisfecho.

Gráfico N°20



**Pregunta N°13: Las relaciones personales con sus superiores**

De las personas encuestadas el 1% señala sentirse Nada Satisfecho con respecto a las relaciones personales, un 4% se siente Algo Insatisfecho, un 13% respondió indiferente, aumentando considerablemente le sigue un 40% que representa a quienes se sienten Algo Satisfecho y por último con una cifra similar le sigue un 42% representando a quienes se encuentran Muy Satisfechos.

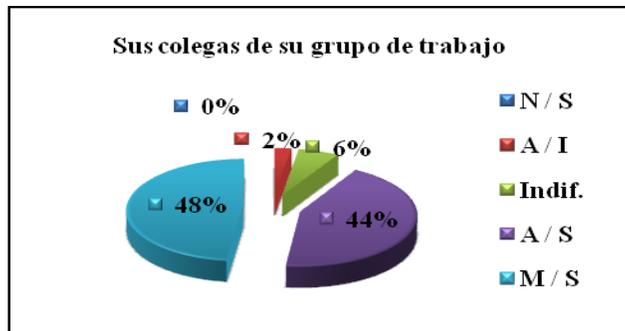
Gráfico N°21



**Pregunta N° 14: Sus colegas de su grupo de trabajo**

En relación a la pregunta un 0% dice estar Nada Satisfecho, un 2 % Algo Insatisfecho, un 6% indicó indiferente, un 44% dijo estar Algo Satisfecho y con el porcentaje mayor de un 48% estan los que se sienten Muy Satisfechos.

Gráfico N°22



**Pregunta N° 15: La proximidad y frecuencia con que es supervisado**

Del total de personas encuestadas el 0% dijo estar Nada Satisfecho, un 6% está Algo Insatisfecho, el 23 % señala indiferencia, luego con una imponente cifra de 45% están los que respondieron estar Algo Satisfecho y por último un 26% indicó estar Muy Satisfecho respecto a la supervisión.

Gráfico N°23



**Pregunta N°16: La forma en que sus supervisores juzgan su tarea**

Del 100% solo el 4% corresponde a quienes respondieron estar Nada Satisfechos respecto a la forma en que son supervisados, un 13% señala Algo Insatisfecho, un 18% respondió indiferente, con un 44% están los que se sienten Algo Satisfechos y con un 21% están los que contestaron Muy Satisfechos.

Gráfico N°24



**Pregunta N°17: La igualdad y justicia de trato que recibe de su empresa**

Del total de encuestados con sólo un 5% están los que indicaron sentirse Nada Satisfechos, luego con un 14% están los que respondieron Algo Insatisfechos, el 18% señaló Indiferencia, en seguida se muestra un 42% que representa a los que señalaron Algo Satisfechos, y el un 21% representando a quienes están Muy Satisfechos.

Gráfico N°25



**Pregunta N°18: El apoyo que recibe de sus Superiores**

Respecto al apoyo de superiores tan solo el 1% dijo estar Nada Satisfecho, el 7% indicó Algo Satisfecho, un 18% marcó indiferente, con ya un porcentaje mayor de 45% están quienes respondieron sentirse Algo Satisfecho y con un 29% los que están Muy Satisfechos.

Gráfico N°26



**Pregunta N°19: El reconocimiento que recibe de las autoridades por su esfuerzo y trabajo**

Del total de cuestionarios aplicados un 7% contestó estar Nada Satisfecho con el reconocimiento recibido, un 24% indica estar Algo Satisfecho, un 18% contesto indiferente, con el 36% esta'n quienes se sienten Algo Satisfechos y con el 15% estan quienes indicarnos sentirse Muy Satisfechos.

Gráfico N°27



**Pregunta N°20: Su participación en la toma de decisiones de su departamento o sección**

Solo un 5% del total de encuestas aplicadas respondió estar Nada Satisfecho con su participación en la toma de decisiones, luego un 14% contestó estar Algo Insatisfecho, igual cifra de 14% responde Indiferente, con una significativa cifra correspondiente al 44% estan los que expresaron estar Algo Satisfechos y con un 23% están quienes contestaron Muy Satisfecho.

Gráfico N°28



**Pregunta N°21: Su grado de satisfacción general con esta Institución**

Un 2% de los encuestados respondió estar Nada Satisfecho, un 7% Algo Insatisfecho, un 12% Indiferente, con una imponente del 59% estan los que respondieron Algo Satisfechos y con un 20% los que dicen estar Muy Satisfechos.

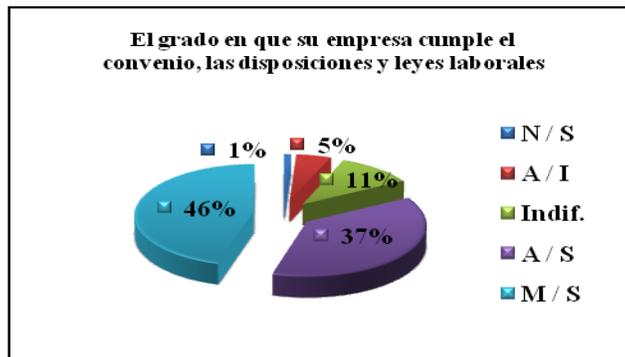
Gráfico N°29



**Pregunta N°22:** *El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales*

El 1% representa a quienes respondieron Nada Satisfecho, el 5% indicó Algo Insatisfecho, un 11% indicó indiferencia, el 37% respondió Algo Satisfecho y el 46% señaló estar Muy Satisfecho.

Gráfico N°30



**Pregunta N°23:** *La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales.*

Del total de encuestados solo el 5% señala esatar Nada Satisfecho, un 9% indicó Algo Indiferente, una cifra no menor del 25% indico Infiferente, un 36% señaló sentirse Algo Stisfecho y con un 25% estan quienes estan Muy Satisfechos.

Gráfico N°31



### 2.3. Contraste de resultados entre empresas Públicas y Privada

Se expondrán a continuación resultados de igual modo que en el ítem anterior (2.2), tanto del perfil demográfico (Parte I del cuestionario, Véase Anexo N°1) y de las condiciones asociadas al trabajo (Parte II del cuestionario, Véase Anexo N°1), pero esta vez separados por sector, público y privado. En lo que respecta al segundo punto (condiciones asociadas al trabajo) en este ítem los resultados se presentaran y resumirán de acuerdo a la agrupación de preguntas de las dimensiones de satisfacción laboral según Meliá y Peiró (1989). Estos mismos resultados de forma anexa se presentarán como cuadros resumidos (Véase Anexo N°4, 5, 6 y 7). La exposición gráfica se presenta con el fin de apreciar de manera más clara la relación y diferencias existentes entre las respuestas entregadas por funcionarios públicos y privados de forma separada.

#### 2.3.1. Según condiciones demográficas

##### Pregunta N°1: Género

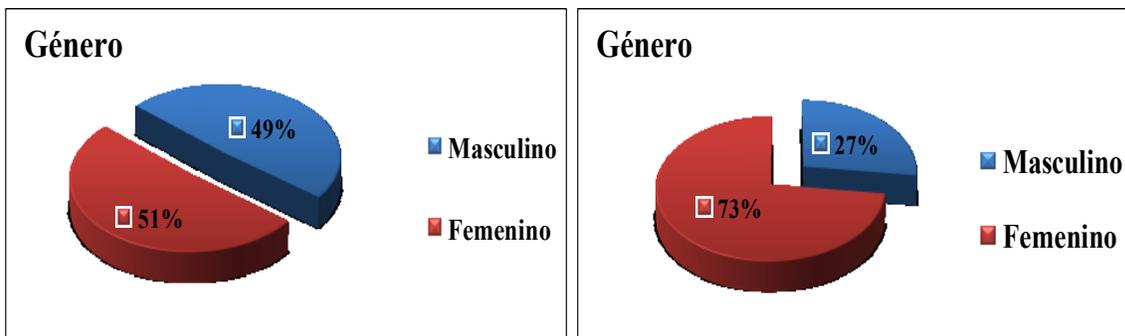
Las gráficas N° 32 y N°33 hacen mención al género y muestran las diferencias existentes entre las respuestas obtenidas por funcionarios públicos y privados, observándose un efecto diferencial a favor de las mujeres. Tanto en funcionarios públicos con un 73% como privados con un 51% el género femenino supera al masculino

**Privadas**

**Públicas**

Gráfico N°32

Gráfico N°33



**Pregunta N°2: Edad**

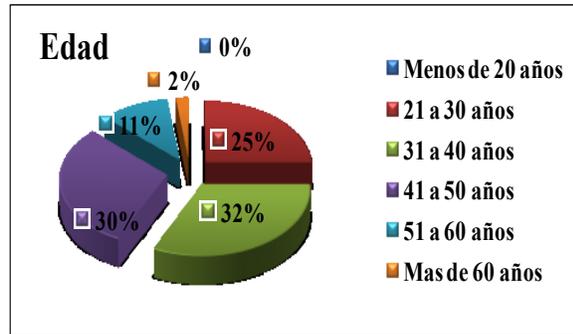
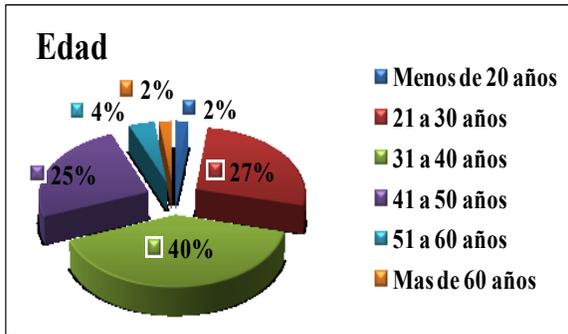
Como lo expresan los gráficos N° 34 y N°35 la mayor diferencia se encuentra en los rangos de 31 y 40 años con una diferencia de 8 puntos, 40% para el sector privado y 32% para el sector público. Los demás rangos presentan diferencias inferiores a los 8 puntos porcentuales.

**Privadas**

**Públicas**

Gráfico N°34

Gráfico N°35



**Pregunta N°3: Antigüedad en la Empresa**

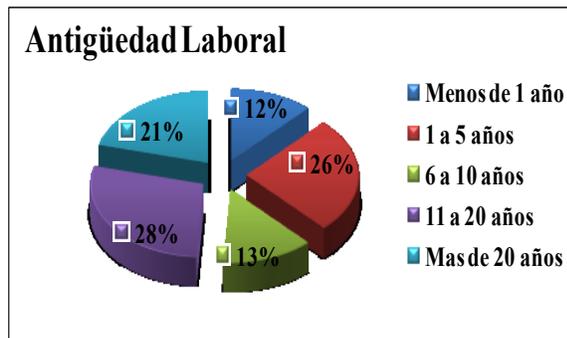
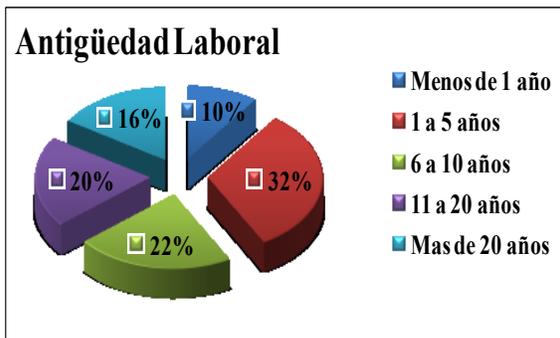
En este punto los gráficos N°36 y N°37 expresan que el sector público supera al privado en los rangos de antigüedad de menos de 1 año, 11 a 20 años y mas de 20 años con una mayor proporción de trabajadores, no ocurriendo lo mismo en los rangos de antigüedad de entre 1 a 5 y 6 a 10 años en que el sector privado supera al público.

**Privadas**

**Públicas**

Gráfico N°36

Gráfico N°37



**Pregunta N°4: Nivel Educacional**

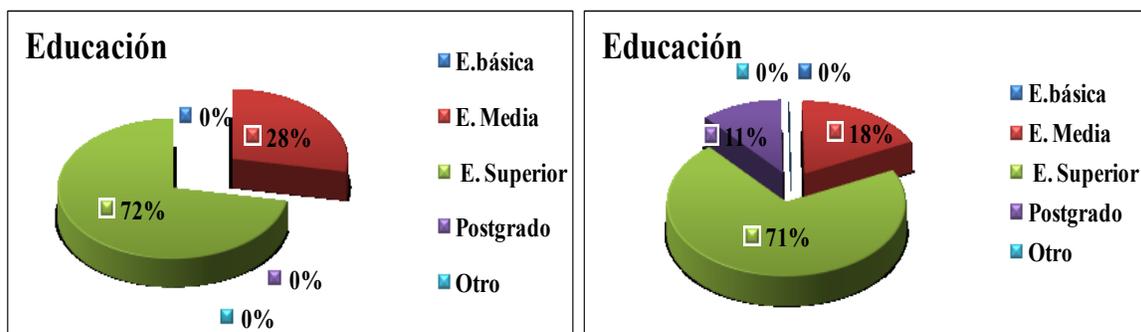
Como indican los gráficos N°38 y N°39 el mayor porcentaje de nivel educacional para ambos sectores se concentra en enseñanza superior con un 72% para para el sector privado y un 71% para el sector público. Con una diferencia de 10 puntos porcentuales el sector privado supera al sector público con trabajadores que solo alcanzaron un nivel de enseñanza media. En cuanto a estudios de posgrado el sector privado arroja resultado 0%, lo mismo ocurre en el mismo sector para nivel de enseñanza básica u otro tipo de estudio.

**Privadas**

**Públicas**

Gráfico N°38

Gráfico N°39



**Pregunta N°5: Nivel de Renta**

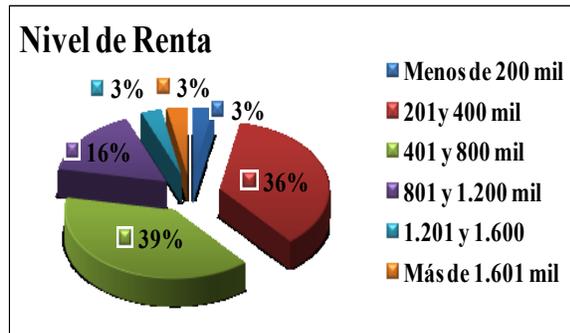
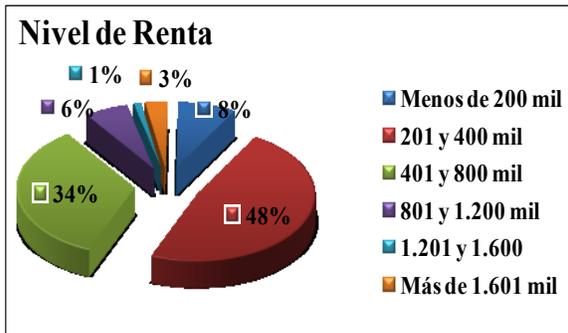
Para ambos sectores, como indican los gráficos N°40 y N°41, destaca la concentración de trabajadores con un nivel de renta de entre \$201.000 y \$400.000 y \$401.000 y \$800.000. Con un 16% los trabajadores del sector público destacan en el rango de \$801.000 y \$ 1.200.000 por sobre el sector privado que solo concentra un 6% de sus trabajadores con ese nivel de renta. En cuanto a los niveles de renta restantes, estos no revelan diferencias significativas entre los dos sectores.

**Privadas**

**Públicas**

Gráfico N°40

Gráfico N°41



**Pregunta N°6: Horas de trabajo semanales**

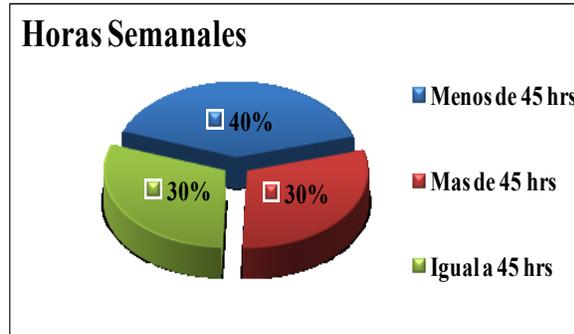
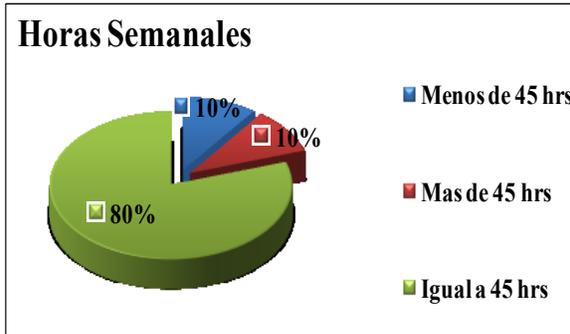
Referente a las horas de trabajo de los trabajadores que integran ambos sectores los resultados que arrojan los gráficos N°42 y N°43 son bastante desiguales. Por una parte en el sector privado un 80% se concentra en Igual a 45 horas semanales trabajadas mientras que en el sector público solamente un 30% se ubica en ese punto y la diferencia porcentual para el mismo sector se distribuye con un 40% con menos de 45 horas y con un 30% con más de 45 horas. En el sector privado la diferencia porcentual de 20% se distribuye equitativamente con un 10% con menos de 45 horas y 10% para más de 45 horas.

**Privadas**

**Públicas**

Gráfico N°42

Gráfico N°43



**Pregunta N°7: Satisfecho con su horario de trabajo**

Los gráficos N°44 y N°45 indican que tanto en el sector público como privado la tendencia es semejante, es decir, que en ambos sectores la mayor proporción de trabajadores se siente satisfecho con su horario de trabajo.

**Privadas**

**Públicas**

Gráfico N°44

Gráfico N° 45



**2.3.2. Según condiciones asociadas al trabajo**

**De acuerdo a la satisfacción con la supervisión, (Contempla preguntas N°13, 15, 16, 18; Véase Anexo N°8)**

El sector público y privado, como indican los gráficos N°46 y N°47 muestran resultados similares en cuanto a la supervisión. La diferencia más notoria se presenta en la alternativa Muy Satisfecho (M/S), en donde el sector privado supera al público en 7 puntos porcentuales.

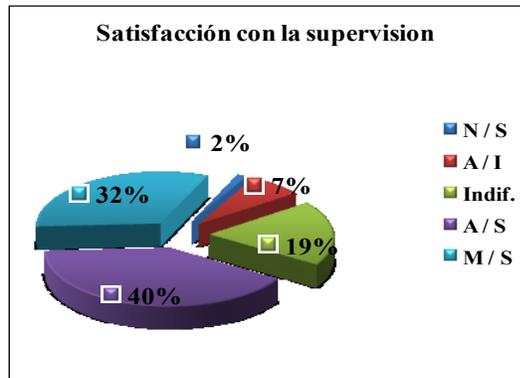
**Privadas**

Gráfico N°46



**Públicas**

Gráfico N°47



**De acuerdo a la satisfacción con el ambiente físico (contempla preguntas N°6, 7,8, 9, 10; Véase Anexo N°8)**

Referente a la satisfacción con el ambiente físico de los trabajadores que integran ambos sectores, los resultados que arrojan los gráficos N°48 y N°49 no distan en demasía. El sector privado sí, prevalece ante el sector público en las alternativas A/S y M/S, con un 41% y un 34% respectivamente.

**Privadas**

Gráfico N°48



**Públicas**

Gráfico N°49



De acuerdo a la satisfacción con las prestaciones recibidas (contempla preguntas N°4, 12, 19, 22, 23; Véase Anexo N°8)

Respecto a las prestaciones recibidas para ambos sectores, como indican los graficos N°50 y N°51, destaca la mayor concentración de trabajadores en las alternativas A/S, con un 36% para el sector privado y un 33% para el sector publico. Cabe mencionar que la alternativa A/I en los dos sectores en estudio presenta un porcentaje no menor, con un 19 % para el sector privado y 17% para el publico.

**Privadas**

Gráfico N°50



**Públicas**

Gráfico N°51

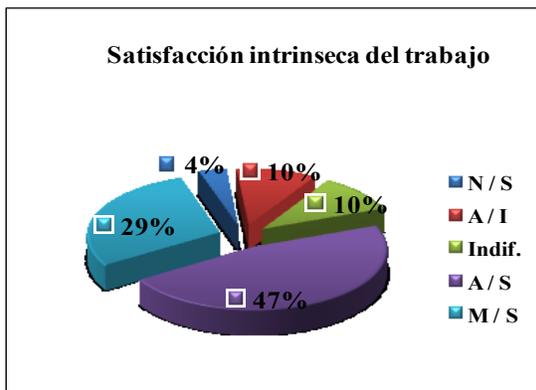


**De acuerdo a la satisfacción intrínseca del trabajo (contempla preguntas N°1, 2, 3, 21; Véase Anexo N°8)**

Indican los gráficos N°52 y N°53 que la mayor concentración de trabajadores se halla en las alternativas A/S con un 47% para los dos sectores en estudio, le sigue la opción M/S con 32% para el sector público y 29% para el privado. Las opciones restantes oscilan entre 1 y 15 puntos porcentuales, esto para ambos sectores.

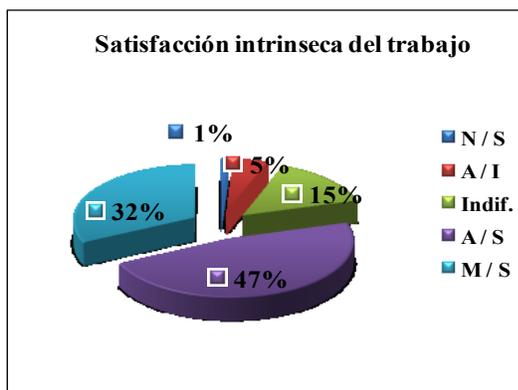
**Privadas**

Gráfico N°52



**Públicas**

Gráfico N°53



**De acuerdo a la satisfacción con la participación (Contempla Preguntas N°11, 17, 20; Véase Anexo N°8)**

Según los gráficos N°54 y N°55 la mayor concentración de trabajadores de acuerdo a la satisfacción con la participación se encuentra en A/S, M/S para los dos sectores en estudio (público y privado).

**Privadas**

Gráfico N°54



**Públicas**

Gráfico N°55

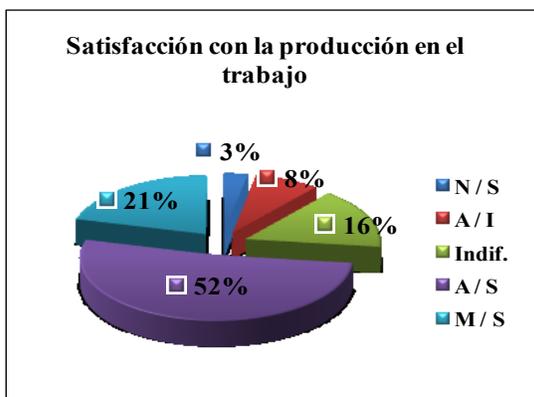


**De acuerdo a la satisfacción con la producción en el trabajo (Contempla Pregunta N°5; Véase Anexo N°8)**

Superando el 50% la alternativa A/S concentra la mayor parte de trabajadores respecto a la satisfacción con la producción en el trabajo, 60% para el sector público y 52% para el sector privado. En las alternativas restantes el sector privado supera en puntos porcentuales al sector público, exceptuando la opción Indiferente en que ambos puntos son iguales (16%).

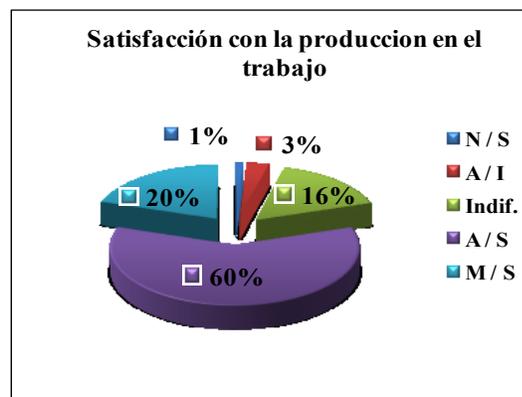
**Privadas**

GráficoN°56



**Públicas**

Gráfico N°57



**De acuerdo a la satisfacción con las relaciones interpersonales (Contempla Pregunta N° 14; Véase Anexo N°8)**

Muestran los gráficos N°58 y N°59 que la satisfacción con las relaciones interpersonales como lo es “con sus colegas de su grupo de trabajo” en la alternativa A/S se diferencia el sector publico del privado en un punto porcentual, con un 44% y 43% respectivamente. Algo parecido sucede con la opción M/S, solo 4 puntos porcentuales hacen la diferencia entre el sector público y privado (46% y 50%). Muy importante es lo que ocurre con la opción N/S, ya que en los dos sectores en estudio no existen trabajadores Nada Satisfechos con sus relaciones interpersonales.

**Privadas**

**Públicas**

Gráfico N°58

Gráfico N°59



### 3. ANALISIS DE RESULTADOS

Posterior a la tabulación de los datos, obtenidos a partir de los cuestionarios aplicados, se obtuvo un promedio general de satisfacción respecto al trabajo por cada uno de los sujetos encuestados, a continuación los resultados se clasificaron en: ALTO nivel de satisfacción, aquí se agrupan todas aquellas personas que presentan un promedio de satisfacción que va desde (4) Algo Satisfecho hasta (5) Muy Satisfecho; nivel MEDIO de satisfacción, donde se agrupan los sujetos que obtienen promedio (3) Indiferente; y BAJO nivel de satisfacción, el cual agrupa a todas aquellas personas que obtienen una media que va desde (1) Nada Satisfecho hasta (2) Algo Insatisfecho.

Así, del total de cuestionarios aplicados a 200 personas que desempeñan labores en el sector público y privado de la ciudad de Chillán, es posible determinar que el 69% de los encuestados se encuentra en un ALTO nivel de satisfacción respecto el trabajo, un 30% en un nivel MEDIO de satisfacción y tan sólo el 1,5% restante en un BAJO nivel de satisfacción (Tabla N°2).

**Tabla N° 2:** Satisfacción Laboral de empresas públicas y privadas analizado por total de encuestas

NIVEL	CANTIDAD PERSONAS	PROPORCIÓN
ALTO (3,5 – 5)	138	69,0%
MEDIO (2,5 – 3,49)	59	29,5%
BAJO (1 – 2,49)	3	1,5%
<b>TOTAL</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>

Asimismo, el nivel de satisfacción de las personas pertenecientes al sector privado con respecto a su trabajo, determinado en la Tabla N°3, indica que, el 67% de las 100 personas

encuestadas se ubica en un ALTO nivel de satisfacción, un 31% se ubica en un nivel MEDIO de satisfacción, y el 2% restante en un BAJO nivel de satisfacción laboral.

**Tabla N° 3:** Satisfacción Laboral de los trabajadores pertenecientes a las empresas del sector privadas

NIVEL	CANTIDAD PERSONAS	PROPORCIÓN
ALTO (3,5 – 5)	67	67,0%
MEDIO (2,5 – 3,49)	31	31,0%
BAJO (1 – 2,49)	2	2,0%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Por otro lado, del total de encuestas aplicadas a las 100 personas pertenecientes al sector público, determinado en la Tabla N°4, el 71% se encuentra en un nivel ALTO de satisfacción respecto a su trabajo, un 28% en un nivel MEDIO y tan sólo el 1% de los encuestados se ubica en un BAJO nivel de satisfacción laboral.

**Tabla N° 4:** Satisfacción Laboral de los trabajadores pertenecientes a las empresas del sector públicas.

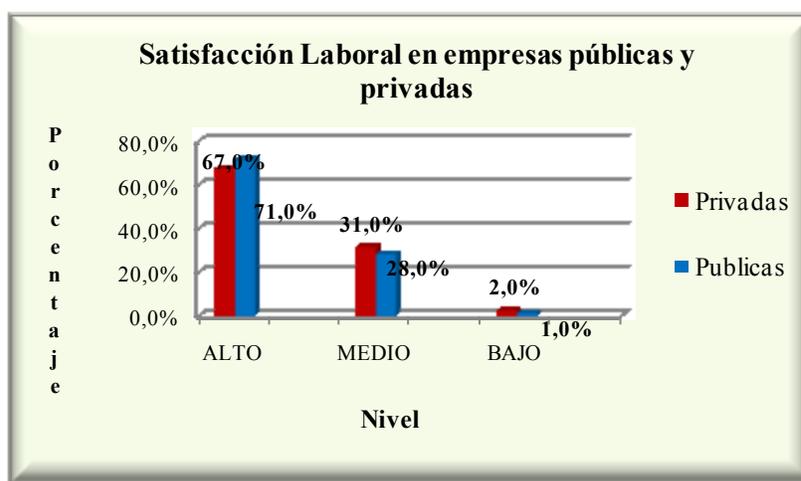
NIVEL	CANTIDAD PERSONAS	PROPORCIÓN
ALTO (3,5 – 5)	71	71,0%
MEDIO (2,5 – 3,49)	28	28,0%
BAJO (1 – 2,49)	1	1,0%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Al comparar la Satisfacción Laboral que exteriorizan los trabajadores que desempeñan labores en empresas públicas y privadas de la ciudad de Chillán los resultados son

semejantes. Un 67,0% se encuentra en un ALTO nivel de satisfacción en empresas privadas y un 71% en empresas públicas, un 31,0% para empresas privadas y un 28,0% en empresas públicas se encuentra en un nivel MEDIO de satisfacción, un 2,0% se encuentra en un BAJO nivel de satisfacción en empresas privadas y un 1,0% en empresas públicas.

✧ Contraste de resultados de Satisfacción Laboral en empresas públicas y privadas.

Grafico N°60



### 3.1 Nivel de Satisfacción laboral según Variables Demográficas

Al determinar el nivel de satisfacción laboral de los varones y las damas pertenecientes a las empresas del sector público y privado de la ciudad de Chillán, reflejado en la Tabla N°5, es posible visualizar que del total de varones del sector privado, correspondiente a 49 personas, el 67,3% se concentra en un nivel ALTO de satisfacción y tan sólo un 4,1% de los encuestados presenta, a partir de todos los criterios consultados, un nivel BAJO de satisfacción, las damas, pertenecientes al mismo sector por su parte, concentran aproximadamente la misma proporción en un ALTO nivel de satisfacción laboral,

alcanzando un 66,7%, sin embargo destaca el que ninguna de las 51 mujeres a quienes fue aplicado el cuestionario se encuentre en un nivel BAJO de satisfacción.

Asimismo, en el sector público la tendencia es semejante, la mayor proporción de damas y varones encuestados se encuentra en un nivel ALTO de satisfacción, específicamente un 63% de los varones del sector público encuestados presenta un ALTO nivel de satisfacción, a su vez las mujeres del mismo sector concentran el 74% de las encuestadas en un nivel ALTO de satisfacción respecto el trabajo, esto es 54 de las 73 mujeres del sector público sujetas a estudio, por otro lado, al igual que la tendencia reflejada en las mujeres encuestadas pertenecientes al sector privado, ninguna de las mujeres pertenecientes al sector público se encuentra en un BAJO nivel de satisfacción. Además los cuatro grupos expuestos en la Tabla N°5 concentran aproximadamente al 30% de los encuestados en un nivel MEDIO de satisfacción.

Dentro de ello, los aspectos específicos en que los varones del sector público se sienten más satisfechos son: “Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo”, “Satisfacción con sus colegas de trabajo”, “El grado de satisfacción general con la organización” y “Las relaciones con sus superiores”. Para las mujeres del mismo sector, destacan aspectos tales como: “Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo”, “Satisfacción con sus colegas de trabajo”, “Satisfacción respecto a los objetivos, metas y tasas de producción que deben alcanzar” y “Las relaciones con sus superiores”. Análogo a lo expresado por los varones pertenecientes a las instituciones del sector público.

Para los trabajadores de las organizaciones pertenecientes al sector privado en cambio, los aspectos específicos en que se encuentran muy satisfechos son: para los varones, “La relación con sus colegas de trabajo”, “La iluminación de su lugar de trabajo, relacionado a la satisfacción que le produce el ambiente físico donde trabaja”, “Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar” y “El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales”; para las damas, “La relación con sus colegas de trabajo”, “El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes

laborales”, “Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo” y “Las relaciones personales con sus superiores” son los aspectos en los que se presenta mayores índices de satisfacción.

**Tabla N° 5:** Nivel de Satisfacción laboral por género en sector público y privado

NIVEL	FRECUENCIA RELATIVA			
	SECTOR PRIVADO		SECTOR PÚBLICO	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
ALTO	67,3%	66,7%	63,0%	74,0%
MEDIO	28,6%	33,3%	33,3%	26,0%
BAJO	4,1%	0,0%	3,7%	0,0%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Respecto a la satisfacción laboral de los trabajadores que integran las empresas del sector público y privado de las organizaciones sujetas a estudio, de acuerdo a la edad que poseen (Tabla N°6), es posible visualizar que la mayor proporción de trabajadores, independiente de la edad que tengan y del sector al que pertenecen, se encuentran en un nivel ALTO de satisfacción, el resto de las personas se encuentra en un nivel MEDIO de satisfacción, sólo exhiben un nivel BAJO de satisfacción los trabajadores que desempeñan labores en organizaciones del sector privado y tienen entre 41 y 50 años de edad y, entre 51 y 60 de años de edad, además de aquellos trabajadores que tienen entre 31 y 40 años de edad y pertenecen al sector público, los demás grupos establecidos de acuerdo a los rangos de edad estipulados, no presentan personas que cuenten con un nivel BAJO de satisfacción respecto el trabajo. En específico, sólo en el sector privado existen trabajadores menores de 20 años de edad, de ellos todos se hallan en un ALTO nivel de satisfacción, igual situación ocurre con los trabajadores que poseen más de 60 años de edad que pertenecen al sector privado, donde la totalidad de personas ubicadas en ese rango se encuentran en un ALTO

nivel de satisfacción, por su parte los trabajadores del sector público, ubicados en este mismo rango de edad se encuentra un 50% en un ALTO nivel de satisfacción y el 50% restante en un nivel MEDIO de satisfacción respecto el trabajo, además la mayor proporción de trabajadores de entre 21 - 30 y 51 - 60 años de edad por su parte, tanto del sector público como privado se encuentran en un nivel ALTO de satisfacción respecto al trabajo, sin embargo esta proporción en el sector público es superior en promedio en 19 puntos porcentuales en ambos casos, por otro lado las personas encuestadas que tienen entre 31 - 40 y 41 - 50 años de edad, se encuentran mayoritariamente en un nivel ALTO de satisfacción en ambos sectores, con una proporción similar en ambos grupos.

Tabla N° 6: Nivel de Satisfacción general por rango de edad en sector público y privado.

NIVEL – SECTOR		NIVEL DE SATISFACCIÓN RANGO DE EDAD - SECTOR							
		ALTO		MEDIO		BAJO		TOTAL	TOTAL
		Privado	Público	Privado	Público	Privado	Público	PRIVADO	PÚBLICO
RANGO DE EDAD	< 20 años	100%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	0%
	21 - 30 años	63,0%	80,0%	37,0%	20,0%	0,0%	0,0%	100%	100%
	31 - 40 años	65,0%	62,5%	35,0%	34,4%	0,0%	3,1%	100%	100%
	41 - 50 años	69,6%	70,0%	26,1%	30,0%	4,3%	0,0%	100%	100%
	51 - 60 años	60,0%	81,8%	20,0%	18,2%	20,0%	0,0%	100%	100%
	> de 60 años	100%	50,0%	0,0%	50,0%	0,0%	0,0%	100%	100%

Por otro lado, al determinar las diferencias existentes entre los trabajadores de acuerdo a la antigüedad laboral de cada uno de ellos, reflejado en la Tabla N°7, es posible establecer que la mayor cantidad de trabajadores, independiente del rango de antigüedad laboral en el que se ubiquen, se encuentra en un nivel ALTO de satisfacción, además sólo una pequeña proporción de los trabajadores que llevan de 6 a 10 años trabajando al interior de su organización respectiva, tanto del sector público como privado, presentan un nivel BAJO de satisfacción, asimismo el 6,3% de los trabajadores que poseen más de 20 años de antigüedad laboral del sector privado presentan un nivel BAJO de satisfacción, sin

embargo, en todos los otros rangos de antigüedad laboral ningún trabajador presenta un nivel BAJO de satisfacción respecto el trabajo.

Destaca la alta concentración de trabajadores (superior al 76%) que cuentan con menos de un año de antigüedad laboral y aquellos que poseen más de veinte años de antigüedad laboral, en un ALTO nivel de satisfacción, tanto en el sector público como privado.

**Tabla N°7:** Nivel de Satisfacción general por antigüedad Laboral en sector público y privado

NIVEL – SECTOR		NIVEL DE SATISFACCIÓN ANTIGÜEDAD LABORAL - SECTOR							
		ALTO		MEDIO		BAJO		TOTAL	TOTAL
		Privado	Público	Privado	Público	Privado	Público	PRIVADO	PÚBLICO
RANGO DE ANTIGÜEDAD	< de 1 año	80%	83%	20%	17%	0%	0%	100%	100%
	1 a 5 años	59,4%	76,9%	40,6%	23,1%	0,0%	0,0%	100%	100%
	6 a 10 años	59,1%	53,8%	36,4%	38,5%	4,5%	7,7%	100%	100%
	11 a 20 años	70,0%	64,3%	30,0%	35,7%	0,0%	0,0%	100%	100%
	> de 20 años	81,3%	76,2%	12,5%	23,8%	6,3%	0,0%	100%	100%

Al determinar el nivel de satisfacción de los trabajadores de acuerdo al nivel educacional que poseen diferenciados por el sector (público o privado) al que pertenecen (Tabla N°8), es posible establecer que en el nivel educacional enseñanza básica no existen encuestados en ninguno de los sectores asimismo, no existen trabajadores con posgrado entre los encuestados que desempeñan labores en organizaciones pertenecientes al sector privado, así, dentro de los principales resultados cuenta el que los trabajadores que cuentan con enseñanza media cursada se encuentran mayoritariamente con un nivel ALTO de satisfacción, concentrando una proporción 67% de los encuestados en ambos sectores consultados, destaca a su vez el que sólo en el sector privado existen personas que se encuentran con un nivel BAJO de satisfacción. Por otro lado, aquellos trabajadores con educación superior se encuentran mayoritariamente en un nivel ALTO de satisfacción, en ambos sectores, sin embargo, la proporción de encuestados en este nivel de satisfacción es superior en el sector público y sólo en el sector privado existen trabajadores que poseen

educación superior ubicados en un nivel BAJO de satisfacción pero esta proporción alcanza sólo el 1,4% de los encuestados de ese grupo.

**Tabla N°8:** Nivel de Satisfacción general por nivel educacional en sector público y privado.

NIVEL – SECTOR		NIVEL DE SATISFACCIÓN NIVEL EDUCACIONAL - SECTOR							
		ALTO		MEDIO		BAJO		TOTAL	TOTAL
		Privado	Público	Privado	Público	Privado	Público	PRIVADO	PÚBLICO
NIVEL EDUCACIONAL	E. Básica	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	E. Media	67,9%	66,7%	28,6%	33,3%	3,6%	0,0%	100%	100%
	E. Superior	66,7%	74,6%	31,9%	25,4%	1,4%	0,0%	100%	100%
	Posgrado	0,0%	54,5%	0,0%	36,4%	0,0%	9,1%	0%	100%

Finalmente, las diferencias existentes en el nivel de satisfacción de los trabajadores de acuerdo a la renta que estos perciben y el sector al que pertenecen son expuestas en la Tabla N°9, de allí es posible determinar que aquellas personas que poseen sueldos inferiores a \$200.000.- y que pertenecen al sector público se encuentran en su totalidad en un nivel MEDIO de satisfacción respecto el trabajo mientras que aquellas que pertenecen al sector privado se ostentan mayoritariamente un nivel ALTO de satisfacción respecto el trabajo, por su parte todas aquellas personas que ganan más de \$200.000.- se encuentran mayoritariamente en un nivel alto de satisfacción, independiente del sector al que pertenezcan. Destacan dentro de ello, que el 100% de aquellas personas que perciben sueldos de entre \$1.201.000 y \$1.600.000 se encuentran en un alto nivel de satisfacción, en ambos sectores sujetos a estudio, igual situación ocurre con las personas que perciben sobre \$1.601.000.- y pertenecen al sector público, por su parte sólo el 67% de las personas que trabajan en organizaciones del sector privado se encuentra en un nivel ALTO de satisfacción. Es pertinente señalar que el 6,3% de las personas del sector público que ganan entre \$801.000.- y \$1.600.000.- se encuentran en un nivel BAJO de satisfacción respecto al trabajo, no siendo esto una tendencia en el resto de los trabajadores que desempeñan labores en las organizaciones que conforman este sector.

**Tabla N°9:** Nivel de satisfacción general por nivel de renta en sector público y privado.

NIVEL – SECTOR		NIVEL DE SATISFACCIÓN NIVEL DE RENTA - SECTOR							
		ALTO		MEDIO		BAJO		TOTAL	TOTAL
		Privado	Público	Privado	Público	Privado	Público	PRIVADO	PÚBLICO
NIVEL DE RENTA	< de 200 mil	63%	0%	38%	100%	0%	0%	100%	100%
	201 y 400 mil	70,8%	75,0%	27,1%	25,0%	2,1%	0,0%	100%	100%
	401 y 800 mil	55,9%	69,2%	41,2%	30,8%	2,9%	0,0%	100%	100%
	801 y 1.200 mil	100,0%	68,8%	0,0%	25,0%	0,0%	6,3%	100%	100%
	1.201 y 1.600 mil	100,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100%	100%
	> de 1.601 mil	67%	100,0%	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%	100%	100%

### 3.2 Nivel de Satisfacción Laboral Relacionando Variables

Desde otro punto de vista al determinar el nivel de satisfacción respecto el trabajo de acuerdo al género y edad que poseen los trabajadores del sector privado (Tabla N°10), tanto varones como las damas que tienen menos de 20 años se encuentran en su totalidad en un nivel ALTO de satisfacción, a su vez de aquellos trabajadores que tienen entre 21 y 30 años de edad son los varones (71,4%) los que concentran mayor cantidad de trabajadores en un nivel ALTO de satisfacción, en contraste a las damas, donde el 53,8% de ellas se encuentra en este nivel de satisfacción laboral.

**Tabla N°10:** Nivel de Satisfacción Laboral de género relacionado con la edad en sector privado.

NIVEL – GÉNERO		NIVEL DE SATISFACCIÓN GÉNERO – EDAD SECTOR PRIVADO							
		ALTO		MEDIO		BAJO		TOTAL	TOTAL
		Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	HOMBRES	MUJERES
RANGO DE EDAD	< 20 años	100%	100%	0%	0%	0%	0%	100%	100%
	21 - 30 años	71,4%	53,8%	28,6%	46,2%	0,0%	0,0%	100%	100%
	31 - 40 años	60,0%	68,0%	40,0%	32,0%	0,0%	0,0%	100%	100%
	41 - 50 años	66,7%	75,0%	26,7%	25,0%	6,7%	0,0%	100%	100%
	51 - 60 años	66,7%	50,0%	0,0%	50,0%	33,3%	0,0%	100%	100%
	> de 60 años	100%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100%	100%

Igual análisis en los trabajadores del sector público, Tabla N°11, indica dentro de otras cosas que, todos los trabajadores de más de 60 años se encuentran en un nivel ALTO de satisfacción, sean estos mujeres o varones, por otro lado los varones de entre 21 y 30 años se encuentran más satisfechos que las damas, esto porque los varones en su totalidad se encuentran en un nivel ALTO de satisfacción, las damas por su parte concentran en este nivel de satisfacción sólo al 72,2% de las encuestadas, caso contrario ocurre entre los trabajadores que tienen entre 41 y 50 años y, ente 51 y 60 años, donde son las damas las que concentran una mayor cantidad en el nivel de satisfacción laboral ALTO, especial situación es la ocurrida en los trabajadores que poseen entre 31 y 40 años de edad donde los varones concentran igual proporción de encuestados en el nivel ALTO y MEDIO de satisfacción respecto el trabajo, no siendo esto una tendencia en el resto de los grupos encuestados. Destaca el que sólo el 9,1% de los varones que poseen entre 31 y 40 años de edad se encuentran en un nivel BAJO de satisfacción, en el resto de las categorías no existen personas que se ubiquen en un nivel BAJO de satisfacción.

**Tabla N°11:** Nivel de Satisfacción Laboral de género relacionado con la edad en sector público

NIVEL – GÉNERO		NIVEL DE SATISFACCIÓN GÉNERO – EDAD SECTOR PÚBLICO							
		ALTO		MEDIO		BAJO		TOTAL	TOTAL
		Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	HOMBRES	MUJERES
RANGO DE EDAD	< 20 años	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	21 - 30 años	100,0%	72,2%	0,0%	27,8%	0,0%	0,0%	100%	100%
	31 - 40 años	45,5%	71,4%	45,5%	28,6%	9,1%	0,0%	100%	100%
	41 - 50 años	60,0%	72,0%	40,0%	28,0%	0,0%	0,0%	100%	100%
	51 - 60 años	66,7%	87,5%	33,3%	12,5%	0,0%	0,0%	100%	100%
	> de 60 años	100%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100%	100%

Desde otro punto de vista, es apropiado además determinar las diferencias existentes en la percepción de satisfacción respecto a los aspectos propios del trabajo que poseen los encuestados del sector privado de acuerdo al género de estos y a la antigüedad laboral que ellos poseen (Tabla N°12). Así, es posible establecer que los trabajadores que poseen menos de un año de antigüedad laboral se encuentran mayoritariamente con un nivel ALTO de satisfacción, sin embargo, de este grupo son las damas las que concentran la mayor proporción en este nivel de satisfacción, ubicándose allí la totalidad de ellas. Asimismo, de los trabajadores encuestados del sector privado que poseen un antigüedad laboral de entre 1 y 5 años, son los varones los que presentan una proporción superior de encuestados en un nivel ALTO de satisfacción laboral, es decir, existe mayor cantidad de varones (69,2%) que de damas (52,6%) ubicados en un nivel ALTO de satisfacción respecto el trabajo, por su parte los trabajadores que poseen entre 6 y 10 años de antigüedad laboral se encuentran mayoritariamente en un nivel ALTO de satisfacción, además la cantidad de encuestados ubicados en este nivel de satisfacción es similar en ambos grupos encuestados, es decir, sólo el 8,3% de los varones en este rango de antigüedad laboral se encuentran en un nivel BAJO de satisfacción respecto el trabajo y, no existen damas en este nivel de satisfacción. Por otro lado, de los trabajadores que cuentan entre 11 y 20 años de antigüedad laboral son las damas las que concentran la mayor proporción de trabajadoras en un nivel ALTO de

satisfacción, llegando al 81,8% de las encuestadas, en los varones por su parte el 55,6% de estos se encuentran un nivel ALTO de satisfacción y el 44,4% restante se ubica en un nivel MEDIO de satisfacción, en ninguno de ambos grupos (damas y varones) existen personas que se encuentren en un nivel BAJO de satisfacción. Finalmente de los trabajadores que poseen más de 20 años de antigüedad laboral el 90% de los varones encuestados se ubica en un nivel ALTO de satisfacción mientras que el 10% restante se ubica en un nivel BAJO de satisfacción, de las damas por su parte un 66,7% de ellas se ubica en un nivel ALTO de satisfacción y el 18,2% restante se sitúa en un nivel MEDIO de satisfacción.

Tabla N°12: Nivel de Satisfacción Laboral de género relacionado con la antigüedad laboral en sector privado.

NIVEL – GÉNERO		NIVEL DE SATISFACCIÓN GÉNERO – ANTIGÜEDAD LABORAL SECTOR PRIVADO							
		ALTO		MEDIO		BAJO		TOTAL	TOTAL
		Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	HOMBRES	MUJERES
RANGO DE ANTIGÜEDAD LABORAL	< de 1 año	60%	100%	40%	0%	0%	0%	100%	100%
	1 a 5 años	69,2%	52,6%	30,8%	47,4%	0,0%	0,0%	100%	100%
	6 a 10 años	58,3%	60,0%	33,3%	40,0%	8,3%	0,0%	100%	100%
	11 a 20 años	55,6%	81,8%	44,4%	18,2%	0,0%	0,0%	100%	100%
	> de 20 años	90,0%	66,7%	0,0%	33,3%	10,0%	0,0%	100%	100%

En el sector público por su parte la tendencia es similar (Tabla N°13), la mayor parte de los trabajadores se encuentra en un nivel ALTO de satisfacción respecto el trabajo, sin embargo, en este son los hombres que poseen menos de un año de antigüedad laboral los que se ubican en su totalidad en un nivel ALTO de satisfacción, el 80% de las mujeres por su parte se sitúa en este nivel de satisfacción, el 20% restante se halla en un nivel MEDIO de satisfacción laboral. Asimismo, más del 70% de los trabajadores que poseen entre 1 y 5 años de antigüedad laboral se encuentran en un nivel ALTO de satisfacción, además ninguna de las personas ubicadas en este rango de antigüedad laboral se encuentra en un nivel BAJO de satisfacción laboral. De los trabajadores que pertenecen al sector público y poseen entre 6 y 10 años de antigüedad laboral, son las damas las que se ubican en mayor

proporción en un nivel ALTO de satisfacción, concentrando allí el 66,7% de las encuestadas, los varones por su parte concentran en este nivel al 42,9% de los encuestados en este nivel, sin embargo, igual proporción se ubica en un nivel MEDIO de satisfacción, mientras que el 14,3% de los encuestados de este grupo se concentra en un nivel BAJO de satisfacción respecto el trabajo.

A su vez, entre damas y varones que poseen una antigüedad laboral de entre 11 y 20 años, la proporción de personas que se encuentran en un nivel ALTO de satisfacción es análoga y bordea el 63% de los encuestados, en contraste a ello no existen personas ubicadas en un nivel BAJO de satisfacción laboral. Igual situación ocurre con aquellas personas que poseen una antigüedad laboral superior a los 20 años, sin embargo, en este rango de antigüedad existe mayor cantidad de mujeres (77,8%) ubicadas en un nivel ALTO de satisfacción laboral, mientras que en los varones este porcentaje llega al 66,7%.

**Tabla N°13:** Nivel de Satisfacción Laboral de género relacionado con la antigüedad laboral en sector público.

NIVEL – GÉNERO		NIVEL DE SATISFACCIÓN GÉNERO – ANTIGÜEDAD LABORAL SECTOR PÚBLICO							
		ALTO		MEDIO		BAJO		TOTAL	TOTAL
		Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	HOMBRES	MUJERES
RANGO DE ANTIGÜEDAD LABORAL	< de 1 año	100%	80%	0%	20%	0%	0%	100%	100%
	1 a 5 años	71,4%	78,9%	28,6%	21,1%	0,0%	0,0%	100%	100%
	6 a 10 años	42,9%	66,7%	42,9%	33,3%	14,3%	0,0%	100%	100%
	11 a 20 años	62,5%	65,0%	37,5%	35,0%	0,0%	0,0%	100%	100%
	> de 20 años	66,7%	77,8%	33,3%	22,2%	0,0%	0,0%	100%	100%

Al determinar las diferencias en la percepción de satisfacción laboral de los trabajadores del sector privado, de acuerdo al género y el nivel de renta percibido, (Tabla N°14) los resultados indican que independiente al nivel de renta la mayor proporción de trabajadores se encuentra en un nivel ALTO de satisfacción respecto el trabajo, sin embargo destaca el que en el rango de renta que va desde los \$201.000.- hasta los \$400.000.- sea una mayor cantidad de mujeres las que se encuentran en un ALTO nivel de satisfacción laboral

concentrando allí el 74,1% de los encuestados mientras que los varones ubicados en este nivel alcanzan el 66,7% de los encuestados, estos a su vez concentran el 4,8% de los encuestados en un nivel BAJO de satisfacción laboral además en este nivel de satisfacción no existen situadas mujeres, mientras que en el rango de entre \$401.000.- y \$800.000.- son los varones lo que poseen una cantidad levemente superior en un nivel ALTO de satisfacción respecto el trabajo sin embargo sólo estos presenta un 5,3% de sus encuestados en un nivel BAJO de satisfacción laboral.

**Tabla N°14:** Nivel de Satisfacción Laboral de género relacionado con nivel de renta sector privado.

NIVEL – GÉNERO		NIVEL DE SATISFACCIÓN GÉNERO – NIVEL DE RENTA. SECTOR PRIVADO							
		ALTO		MEDIO		BAJO		TOTAL	TOTAL
		Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	HOMBRES	MUJERES
NIVEL DE RENTA	< de 200 mil	0%	63%	0%	38%	0%	0%	0%	100%
	201 y 400 mil	66,7%	74,1%	28,6%	25,9%	4,8%	0,0%	100%	100%
	401 y 800 mil	57,9%	53,3%	36,8%	46,7%	5,3%	0,0%	100%	100%
	801 y 1.200 mil	100,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100%	100%
	1.201 y 1.600 mil	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100%	0%
	> de 1.601 mil	67%	0,0%	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%	100%	0%

En el sector público (Tabla N°15) por su parte la situación es similar en el rango que va desde una renta igual a \$1.200.000.- a \$1.600.000.-, mientras que en el rango ubicado entre \$401.000.- a los \$800.000.- y entre los \$801.000.- a \$1.200.000.- es en grupo de las damas donde se ubica la mayor proporción de trabajadores en un nivel ALTO de satisfacción respecto el trabajo, es destacable además que sólo existen personas que se encuentran en un nivel BAJO de satisfacción en el grupo compuesto por los varones que perciben rentas de entre \$801.000.- a \$1.200.000.-, alcanzado aquí al 11,1% del total de encuestados en este grupo sujeto a estudio. Sólo existen una proporción superior de varones ubicados en un nivel ALTO de satisfacción en el rango que abarca desde los \$201.000.- y \$400.000.

**Tabla N°15:** Nivel de Satisfacción Laboral de género relacionado con nivel de renta sector público.

NIVEL - GÉNERO		NIVEL DE SATISFACCIÓN GÉNERO – NIVEL DE RENTA. SECTOR PÚBLICO							
		ALTO		MEDIO		BAJO		TOTAL	TOTAL
		Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	HOMBRES	MUJERES
NIVEL DE RENTA	< de 200 mil	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	100%
	201 y 400 mil	100,0%	74,3%	0,0%	25,7%	0,0%	0,0%	100%	100%
	401 y 800 mil	57,1%	76,0%	42,9%	24,0%	0,0%	0,0%	100%	100%
	801 y 1.200 mil	55,6%	85,7%	33,3%	14,3%	11,1%	0,0%	100%	100%
	1.201 y 1.600 mil	100,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100%	100%
	> de 1.601 mil	100%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100%	100%

---

## CONCLUSIONES

- La mayor proporción de encuestados corresponde a mujeres, superando el género femenino en más de la mitad en ambos sectores.
- Respecto a la edad que poseen los encuestados, la mayor parte se concentra entre los rangos de edad de 31 a 40 y 41 a 50 años tanto en el sector público como privado.
- La mayor proporción, respecto a la antigüedad en la empresa se encuentra en el rango de entre 1 a 5 años para el sector privado y entre 11 a 20 años en el sector público.
- De acuerdo al nivel educacional es posible establecer que no existen participantes en el estudio con un nivel de enseñanza básica. Además es importante señalar que solo existen encuestados con estudios de posgrado en el sector público correspondiente esto a un 11%.
- Del total de encuestados (200 personas), la mayor parte se concentra en un nivel ALTO de satisfacción con un 69%.(Tabla N°2).
- Las personas que componen el sector público muestran un mayor nivel de satisfacción (71%) que las que componen el sector privado (67%).(Gráfico N°60)
- La mayor proporción de varones y damas pertenecientes a organizaciones del sector público y privado de la ciudad de Chillán, se encuentran en un nivel ALTO de satisfacción respecto el trabajo.
- Ninguna de las mujeres encuestadas, pertenecientes al sector público y privado presenta un nivel BAJO de satisfacción.
- Destaca que las mujeres del sector público sean el grupo más satisfecho con su trabajo (Tabla N°5), concentrando en esta opción al 74% de las encuestadas.

- Las mujeres de ambos sectores tienden a sentirse más satisfechas que los varones, dado que la mayor proporción de encuestadas se ubica en un nivel MEDIO o ALTO de satisfacción, asimismo, ninguna de ellas como fue mencionado se encuentra en un nivel bajo de satisfacción.
- Dentro de los aspectos en que todos concuerdan sentirse muy satisfechos se encuentra “La relación con sus colegas de trabajo” destaca también “La relación con sus superiores” y “Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo”.
- Dentro de los aspectos específicos en que el total de encuestas dice sentirse menos satisfecho esta “El salario que usted recibe”, “Las oportunidades de promoción que tiene”, “El reconocimiento que recibe de las autoridades por su esfuerzo y trabajo”.
- Independiente de la edad que tienen los trabajadores encuestados y del sector al que pertenecen, más del 50% de ellos se hallan en un nivel ALTO de satisfacción respecto al trabajo, destacan aquí aspectos tales como: Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo, la supervisión que se ejerce sobre ellos y el grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales. El resto de los trabajadores se encuentran mayoritariamente en un nivel MEDIO de satisfacción laboral (Tabla N°6).
- Respecto a la antigüedad laboral, aquellos trabajadores que poseen entre uno y cinco años de antigüedad en su respectivo lugar de trabajo, se encuentra una proporción superior en el sector público que en el privado, la proporción restante se ubica en un nivel MEDIO de satisfacción, en contraste a ello, los trabajadores que poseen entre 11 a 20 años de antigüedad laboral se encuentran en proporción levemente superior en el sector privado que en el público (Tabla N°7).

- De los trabajadores del sector privado que poseen menos de un año de antigüedad laboral, son las mujeres las que se sienten más satisfechas, ello porque son estas las que se encuentran en su totalidad en un nivel ALTO de satisfacción, los varones por su parte sólo concentran allí al 60% de los encuestados (Tabla N°12).
- Las personas que perciben sueldos entre los \$400.000 y \$800.000, se encuentran más satisfechos en el sector público que aquellos que desempeñan labores en el sector privado, esto porque el 69,2% de las personas que trabajan en el sector público se concentran en un nivel ALTO de satisfacción laboral, mientras que en el sector privado esta proporción llega sólo al 55,9%.
- No existen hombres en el sector público ni privado que perciban sueldos inferiores a \$200.000
- Ninguna mujer se encuentra en un nivel BAJO de satisfacción respecto al nivel de renta.
- Son solo los hombres que muestran BAJOS niveles de satisfacción de acuerdo a la renta percibida.
- Hombres y mujeres del sector publico se hallan en un nivel ALTO de satisfacción respecto a la renta percibida de \$1.200.000 a más de \$1.600.000.No así en el sector privado en que no existen mujeres que perciban rentas superiores a \$1.200.000.

### 3. ANEXOS

#### ANEXO N° 1

### Cuestionario de Satisfacción Laboral

#### Datos Descriptivos

##### 1. Género

- a)  Masculino                      b)  Femenino

##### 2. Edad

- a)  Menos de 20 años                      d)  41 a 50 años  
b)  21 a 30 años                              e)  51 A 60 años  
c)  31 a 40 años                              f)  Más de 60 años

##### 3. Antigüedad en la Empresa

- a)  Menos de un año                      d)  11 a 20 años  
b)  1 a 5 años                                  e)  Más de 20 años  
c)  6 a 10 años

##### 4. Nivel Educativo

- a)  Enseñanza Básica                      d)  Posgrado  
b)  Enseñanza Media                      e)  Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_  
c)  Educación Superior



**PARTE II**

**Instrucciones:** En cada pregunta encierre en un círculo la alternativa que considere más cercana a su preferencia, siendo: Nada satisfecho (1), Algo insatisfecho (2), Indiferente (3), algo satisfecho (4), muy satisfecho (5).

	<b>En qué nivel se siente satisfecho con respecto a su trabajo</b>	NADA SATISFECHO					MUY SATISFECHO				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	Las Satisfacciones que le produce su trabajo por si mismo	1	2	3	4	5					
2	Las Oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en las que usted destaca	1	2	3	4	5					
3	Las Oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan	1	2	3	4	5					
4	El salario que usted recibe	1	2	3	4	5					
5	Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar	1	2	3	4	5					
6	La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo	1	2	3	4	5					
7	El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo	1	2	3	4	5					
8	La iluminación de su lugar de trabajo	1	2	3	4	5					
9	La ventilación de su lugar de trabajo	1	2	3	4	5					
10	La temperatura de su lugar de trabajo	1	2	3	4	5					

11	Las oportunidades de formación que le ofrece la empresa	1	2	3	4	5
12	Las oportunidades de promoción que tiene	1	2	3	4	5
13	Las relaciones personales con sus superiores	1	2	3	4	5
14	Con sus colegas de trabajo	1	2	3	4	5
15	La proximidad y frecuencia con que es supervisado	1	2	3	4	5
16	La forma en que sus supervisores juzgan su tarea	1	2	3	4	5
17	La “igualdad” y “justicia” de trato que recibe de su empresa	1	2	3	4	5
18	El apoyo que recibe de sus superiores	1	2	3	4	5
19	La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo	1	2	3	4	5
20	Su participación en las decisiones de su departamento o sección.	1	2	3	4	5
21	Su grado de satisfacción general con esta institución.	1	2	3	4	5
22	El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.	1	2	3	4	5
23	La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales.	1	2	3	4	5

**ANEXO N°2**

Resumen de preguntas asociadas a condiciones demográficas de **Empresas Públicas y Privadas.**

Resumen Parte I								
	A	b	c	D	e	f	Suma	Comprobación
<b>Pregunta N° 1</b>	76	124					200	<b>200</b>
<b>Pregunta N° 2</b>	2	52	72	55	15	4	200	<b>200</b>
<b>Pregunta N° 3</b>	22	58	35	48	37		200	<b>200</b>
<b>Pregunta N° 4</b>	0	46	143	11	0		200	<b>200</b>
<b>Pregunta N° 5</b>	100	100					200	<b>200</b>
<b>Pregunta N° 6</b>	11	84	73	22	4	6	200	<b>200</b>
<b>Pregunta N° 7</b>	50	40	110				200	<b>200</b>
<b>Pregunta N° 8</b>	182	18					200	<b>200</b>

## ANEXO N°3

## Características asociadas al trabajo

Resumen de preguntas asociadas a condiciones relacionadas al trabajo de **Empresas Públicas y Privadas**.

Resumen Parte II Empresas Públicas y Privadas							
	1	2	3	4	5	Suma	Comprobación
Pregunta N° 1	0	5	16	92	87	200	200
Pregunta N° 2	8	19	28	92	53	200	200
Pregunta N° 3	6	22	32	75	65	200	200
Pregunta N° 4	17	51	33	74	25	200	200
Pregunta N° 5	4	11	32	112	41	200	200
Pregunta N° 6	3	31	15	85	66	200	200
Pregunta N° 7	10	33	20	77	60	200	200
Pregunta N° 8	6	22	13	81	78	200	200
Pregunta N° 9	18	39	25	72	46	200	200
Pregunta N° 10	14	39	21	91	35	200	200
Pregunta N° 11	11	34	41	76	38	200	200
Pregunta N° 12	25	49	54	58	14	200	200
Pregunta N° 13	2	8	26	81	83	200	200
Pregunta N° 14	0	5	12	87	96	200	200
Pregunta N° 15	0	12	47	89	52	200	200
Pregunta N° 16	8	26	37	88	41	200	200
Pregunta N° 17	10	29	37	83	41	200	200
Pregunta N° 18	3	14	36	89	58	200	200
Pregunta N° 19	15	49	35	71	30	200	200
Pregunta N° 20	10	29	28	88	45	200	200
Pregunta N° 21	4	14	25	117	40	200	200
Pregunta N° 22	2	10	22	75	91	200	200
Pregunta N° 23	11	19	49	72	49	200	200

**ANEXO N°4**

Resultados de preguntas asociadas principalmente a condiciones demográficas de **Empresas Privadas**.

<b>Resumen Parte I Empresas Privadas</b>								
	a	b	c	d	e	f	Suma	Comprobación
Pregunta N° 1	49	51					100	<b>100</b>
Pregunta N° 2	2	27	40	25	4	2	100	<b>100</b>
Pregunta N° 3	10	32	22	20	16		100	<b>100</b>
Pregunta N° 4	0	28	72	0	0		100	<b>100</b>
Pregunta N° 5	0	100					100	<b>100</b>
Pregunta N° 6	8	48	34	6	1	3	100	<b>100</b>
Pregunta N° 7	10	10	80				100	<b>100</b>
Pregunta N° 8	87	13					100	<b>100</b>

**ANEXO N°5**

Resultados de preguntas asociadas principalmente a condiciones demográficas de **Empresas Públicas** (véase las preguntas y sus respectivas alternativas en Anexo °N1)

<b>Resumen Parte I Empresas Públicas</b>								
	A	b	c	d	e	f	Suma	Comprobación
Pregunta N° 1	27	73					100	<b>100</b>
Pregunta N° 2	0	25	32	30	11	2	100	<b>100</b>
Pregunta N° 3	12	26	13	28	21		100	<b>100</b>
Pregunta N° 4	0	18	71	11	0		100	<b>100</b>
Pregunta N° 5	100	0					100	<b>100</b>
Pregunta N° 6	3	36	39	16	3	3	100	<b>100</b>
Pregunta N° 7	40	30	30				100	<b>100</b>
Pregunta N° 8	95	5					100	<b>100</b>

**ANEXO N°6**

Resultados de preguntas asociadas a condiciones relacionadas al trabajo de **Empresas Privadas**.

<b>Resumen Parte II Empresas Privadas</b>							
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Suma</b>	<b>Comprobación</b>
<b>Pregunta N° 1</b>	0	5	9	43	43	100	<b>100</b>
<b>Pregunta N° 2</b>	5	12	10	45	28	100	<b>100</b>
<b>Pregunta N° 3</b>	5	15	14	38	28	100	<b>100</b>
<b>Pregunta N° 4</b>	11	29	14	38	8	100	<b>100</b>
<b>Pregunta N° 5</b>	3	8	16	52	21	100	<b>100</b>
<b>Pregunta N° 6</b>	2	11	8	36	43	100	<b>100</b>
<b>Pregunta N° 7</b>	2	16	8	39	35	100	<b>100</b>
<b>Pregunta N° 8</b>	0	11	6	38	45	100	<b>100</b>
<b>Pregunta N° 9</b>	5	19	10	38	28	100	<b>100</b>
<b>Pregunta N° 10</b>	2	16	8	53	21	100	<b>100</b>
<b>Pregunta N° 11</b>	8	19	22	32	19	100	<b>100</b>
<b>Pregunta N° 12</b>	11	29	24	33	3	100	<b>100</b>
<b>Pregunta N° 13</b>	1	5	12	40	42	100	<b>100</b>
<b>Pregunta N° 14</b>	0	1	6	43	50	100	<b>100</b>
<b>Pregunta N° 15</b>	0	8	24	47	21	100	<b>100</b>
<b>Pregunta N° 16</b>	5	11	21	48	15	100	<b>100</b>
<b>Pregunta N° 17</b>	6	19	13	43	19	100	<b>100</b>
<b>Pregunta N° 18</b>	2	7	12	52	27	100	<b>100</b>
<b>Pregunta N° 19</b>	9	23	19	38	11	100	<b>100</b>
<b>Pregunta N° 20</b>	6	16	12	46	20	100	<b>100</b>
<b>Pregunta N° 21</b>	4	9	9	61	17	100	<b>100</b>
<b>Pregunta N° 22</b>	1	5	6	36	52	100	<b>100</b>
<b>Pregunta N° 23</b>	7	9	21	38	25	100	<b>100</b>

**ANEXO N°7**

Resultados de preguntas asociadas a condiciones relacionadas al trabajo de **Empresas Públicas**.

<b>Resumen Parte II Empresas Públicas</b>							
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Suma</b>	<b>Comprobación</b>
<b>Pregunta N° 1</b>	0	0	7	49	44	100	<b>100</b>
<b>Pregunta N° 2</b>	3	7	18	47	25	100	<b>100</b>
<b>Pregunta N° 3</b>	1	7	18	37	37	100	<b>100</b>
<b>Pregunta N° 4</b>	6	22	19	36	17	100	<b>100</b>
<b>Pregunta N° 5</b>	1	3	16	60	20	100	<b>100</b>
<b>Pregunta N° 6</b>	1	20	7	49	23	100	<b>100</b>
<b>Pregunta N° 7</b>	8	17	12	38	25	100	<b>100</b>
<b>Pregunta N° 8</b>	6	11	7	43	33	100	<b>100</b>
<b>Pregunta N° 9</b>	13	20	15	34	18	100	<b>100</b>
<b>Pregunta N° 10</b>	12	23	13	38	14	100	<b>100</b>
<b>Pregunta N° 11</b>	3	15	19	44	19	100	<b>100</b>
<b>Pregunta N° 12</b>	14	20	30	25	11	100	<b>100</b>
<b>Pregunta N° 13</b>	1	3	14	41	41	100	<b>100</b>
<b>Pregunta N° 14</b>	0	4	6	44	46	100	<b>100</b>
<b>Pregunta N° 15</b>	0	4	23	42	31	100	<b>100</b>
<b>Pregunta N° 16</b>	3	15	16	40	26	100	<b>100</b>
<b>Pregunta N° 17</b>	4	10	24	40	22	100	<b>100</b>
<b>Pregunta N° 18</b>	1	7	24	37	31	100	<b>100</b>
<b>Pregunta N° 19</b>	6	26	16	33	19	100	<b>100</b>
<b>Pregunta N° 20</b>	4	13	16	42	25	100	<b>100</b>
<b>Pregunta N° 21</b>	0	5	16	56	23	100	<b>100</b>
<b>Pregunta N° 22</b>	1	5	16	39	39	100	<b>100</b>
<b>Pregunta N° 23</b>	4	10	28	34	24	100	<b>100</b>

**ANEXO N°8**

Agrupación de preguntas según Meliá y Peiró (1989)

**Satisfacción con la Supervisión:**

Pregunta N°13 Con las relaciones personales con sus superiores

Pregunta N°15 La proximidad y frecuencia con que es supervisado.

Pregunta N°16 La forma en que sus superiores juzgan su tarea.

Pregunta N°18 El apoyo que recibe de sus superiores.

**Satisfacción con el ambiente físico**

Pregunta N°6 La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.

Pregunta N°7 El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.

Pregunta N°8 La iluminación de su lugar de trabajo.

Pregunta N° 9 La ventilación de su lugar de trabajo.

Pregunta N°10 La temperatura de su lugar de trabajo.

**Satisfacción con las prestaciones recibidas**

Pregunta N°4 El salario que usted recibe.

Pregunta N°12 Las oportunidades de promoción con que se cuenta.

Pregunta N° 19 El reconocimiento que recibe de las autoridades por su esfuerzo y trabajo.

Pregunta N°22 El grado en que su institución cumple los convenios, las disposiciones y Leyes laborales.

Pregunta N°23 La forma en que se da la negociación en su institución sobre aspectos laborales.

**Satisfacción intrínseca del trabajo**

Pregunta N°1 Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo.

Pregunta N°2 Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca.

Pregunta N°3 Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan.

Pregunta N°21 Su grado de satisfacción general con la institución.

### **Satisfacción con la participación.**

Preguntas N°11 Las oportunidades de formación que le ofrece la empresa.

Preguntas N°17 La “igualdad” y “justicia” de trato que recibe de su institución.

Preguntas N°20 Su participación en las decisiones de su unidad, departamento o sección.

### **Satisfacción con la cantidad de producción en el trabajo**

Pregunta N°5 Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar

### **Satisfacción con las relaciones interpersonales**

Pregunta N°14 Con sus colegas de trabajo

---

## BIBLIOGRAFÍA

**Arias Galicia Fernando.** Profesor investigador de la división de estudios de postgrado de la facultad de contaduría y administración UNAM “El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: “algunos factores para su incremento”. <<http://www.ejournal.unam.mx/rca/200/RCA20001.pdf>>

**Artículo creado por Uch de RRHH el portal de estudiantes de RRHH.** Extraído de: <<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/maslowuch.htm>>

**Calvacante S, Jerônimo (2004).** Satisfacción en el trabajo de los directores de escuelas secundarias públicas de la región de Jacobina (Bahía-Brasil). Tesis para obtención del grado de Doctor. Barcelona, Universidad Autónoma de Barcelona. Facultad de Ciencias de la Educación.

**Cherns, A. (1975).** Perspectives on the quality of working life. Journal Occupational Psychology.

**Chiavenato, Idalberto (1994).** “Administración de Recursos Humanos”. 2° edición. Editorial McGraw-Hill, Bogota.

**Chiavenato, Idalberto (2000).** Administración de recursos humanos. Editorial McGraw-Hill Santafé de Bogotá.

**Chiavenato, Idalberto (2002).** Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. Editorial McGraw-Hill. Bogotá.

**Davis, Keith y Newstrom, John W. (1987).** Comportamiento Humano en el Trabajo. 2° edición. Editorial McGraw-Hill, México.

**Davis, Keith y Newstrom, John W. (2003).** Comportamiento Humano en el Trabajo; 5° edición. Editorial McGraw-Hill. México.

**Dessler Gary. (1979).** Organización y administración: Enfoque Situacional. Editorial Prentice Hall, Hispanoamericana. México.

**Duro, A. (2003).** Calidad de Vida Laboral y Psicología Social de la Salud Laboral: Hacia un Modelo de Componentes Comunes para el Bienestar Laboral Psicológico y la Salud Mental Laboral Origen Psicosocial. Fundamentos teóricos. Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales 56, España.

**Dyer, J, Hoffenger, M (1975)** .Evaluating of quality of working in life, Editorial the Free Press.

**Dyer, J. y Hoffenberg, M. (1975).** Evaluating the quality of working life - Some reflections on production and cost and a method for problem definition. En L. E. Davis y A. B. Cherns (Eds.), The Quality of Workinglife (Vol. 1). Problems, prospects, and the state of the art. New York.

**Gamero, B. C. (2003).** Análisis Económico de la Satisfacción Laboral. Facultad de ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Málaga, España.

<<http://www.eumed.net/tesis/cgb/indice.pdf>>

**Gibson, James L.; Ivancevich, John M.; Donnelly, James H. (2003).** Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos".1º edición. Editorial McGraw-Hill, México.

**Gil L. Marta. (2004).** Relaciones entre Formación, Motivación y Satisfacción Laboral. Universidad de Zaragoza. Área de Psicología Social. España.

<<http://www.unizar.es/cuadernos/n04/n04a04.html>>

**Giraudier, Manuel. (2004).** Cómo gestionar el clima laboral: escuchar, dar feedback, comunicar, negociar, motivar. 1º edición. Editorial Obelisco Barcelona.

**Hernández, R. Fernández, C. Baptista, P. (1998):** Metodología de la Investigación, 1ª edición, Editorial McGraw-Hill, México.

**Katzell, R. y Guzzo, R. (1983).** Psychological approaches to productivity improvement. American Psychologist.

**Katzell, R. y Guzzo, R. (1983).** Psychological approaches to productivity improvement. American Psychologist.

**Kolb, David A.** “Psicología de las organizaciones”. Vol. 2 Experiencias. Editorial Prentice-Hall.

**Locke, E.A. (1976).** “The nature and causes of job satisfaction”, in Dunnette. Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago. United States. Rand McNally College Ed.

<<http://books.google.cl/books?id=q3E0109oUtUC&printsec=frontcover&dq=Handbook+Of+industrial+and+organizational+psychology&lr=#v=onepage&q=&f=false>>

**Pulido, M. (2003):** Cautela en la delegación de la motivación laboral.

**Queipo Beatriz, Useche María Cristina. (2002).** El Desempeño Laboral en el departamento de mantenimiento del ambulatorio la victoria. Revista de ciencias sociales Vol. 3. Universidad de Zulia Maracaibo Venezuela.

<<http://redalyc.uaemex.mx/pdf/280/28080308.pdf>>

**Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones.(2008).** Madrid.

**Robbins, (1987).** Comportamiento Organizacional: Conceptos, controversia y aplicaciones. Editorial; Prentice-Hall Hispanoamericana.

**Robbins. (1994).** “Administración, Teoría y Práctica”; 2ª edición, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, México.

**Robbins. (1999).** Comportamiento organizacional; 8° edición, Editorial Prentice-Hall, México.

**Rosenberg, M. J., Hovland, C. I. (1960).** Cognitive, affective and behavioral components of attitudes, En C. I. Hovland y M. J. Rosenberg (Eds.). *Attitude organization and change*. New Haven, (Ct): Yale University Press.

**Sánchez, S. Fuentes, F. Artacho, C. (2007).** La Satisfacción Laboral desde la perspectiva de género: Un análisis empírico mediante modelos Logit y Pribit .Universidad de Córdova.

**Seashore, S. (1975).** Defining and measuring the quality of working life. En L. E. Davis y A. B. Cherns (Eds.), *The Quality of Workinglife* (Vol. 1). Problems, prospects, and the state of the art. New York.

**Taylor, J. (1997).** Job satisfaction and quality of working like: A reassessment. *Journal of Occupational Psychology*.