

## SATISFACCION LABORAL Y COMPORTAMIENTOS ORGANIZACIONALES

*Isabel Pérez de Maldonado*

### Resumen

Este estudio compara los comportamientos tipificados en cuatro organizaciones, con los niveles de Satisfacción Laboral en las dimensiones: Intrínseca, Organización, Social, Supervisión y Sistema de Recompensas. Se entrevistaron 740 personas que laboran en cuatro organizaciones de la Región Centro-Occidental de Venezuela. La investigación es analítica, apoyada en los diseños cualitativo y cuantitativo. Del análisis de la satisfacción en cada organización se derivaron recomendaciones y orientaciones precisas con las que cada organización elaboró planes y programas de mejoras y de intervención organizacional, para lograr cambios en los comportamientos tipificados. Los resultados reportados parecen sugerir que las dimensiones Intrínseca, Social y Supervisión son las que proporcionan mayor información sobre los comportamientos organizacionales.

### Summary

This paper compares typified behaviors in four organizations with job satisfaction levels in the dimensions: Intrinsic, Organization, Supervision and Compensation. 740 employees Working for 4 enterprises were surveyed. From satisfaction analysis in every organization suggestions and guidelines were presented for improvement and intervention. Obtained results suggest that the Intrinsic, Social and Supervision dimensions provide the greater information concerning satisfaction and organizational behavior.

### Satisfacción en el Trabajo.

La satisfacción en el trabajo ha sido definida como un estado emocional positivo, que refleja una respuesta afectiva ante la situación de trabajo (Locke, 1976; Brooke, Russell y Price,

1988). Esta respuesta la experimenta el individuo, tanto hacia el trabajo en general, como hacia cada uno de los aspectos específicos o facetas que lo determinan, estos son: el trabajo en si mismo, los compañeros, el estilo de supervisión y dirección, el sueldo, las oportunidades

de ascenso y el entorno organizacional, entre otros. Investigaciones recientes muestran, que el grado de importancia que el individuo le asigna a esos aspectos, funciona como moderador de la satisfacción que experimenta (Locke, 1984; McFarlin y Rice, 1992). De esta manera, los trabajadores estarán altamente satisfechos con su trabajo, cuando se perciben como habiendo obtenido los resultados en la cantidad deseada, en los aspectos que consideran personalmente más importantes.

### **Satisfacción y Aspectos del Trabajo**

Las personas desean satisfacer algunas de sus necesidades a través del trabajo y lo lograrán si encuentran en la organización los elementos y oportunidades que personalmente necesitan para alcanzarlo. Algunas de esas necesidades son: de desempeñar un trabajo valioso, participar en un esfuerzo de grupo, obtener las recompensas a sus esfuerzos y tener posibilidades en el continuo desarrollo personal. Penzer y Badin (1971) realizaron una investigación con trabajadores de una empresa y encontraron que las necesidades de superación y la de realizar un trabajo que se valora, constituían la mayor fuente de satisfacción laboral. Reportan

también que las relaciones interpersonales en el trabajo y la oportunidad que éste les brinda para progresar, fueron consideradas más importantes que el dinero.

Las evidencias aportadas en los estudios realizados por Withey, Daft y Cooper (1983), Locke y Whiting (1974), Soliman (1970), Ewen (1967), entre otros, revelan que la remuneración alta no estimula por sí sola al trabajador para desempeñarse con eficiencia en el trabajo. Aunque los trabajadores aspiran a obtener unos ingresos justos y equitativos, sólo esperan recibir, al parecer, lo que se paga a otros por trabajos análogos; y aunque el trabajador podría quedar no satisfecho si se le remunerara insuficientemente, un sueldo más alto no garantiza por sí solo la satisfacción en el empleo. En cambio, la estabilidad o continuidad en el empleo, parece un estímulo primordial, especialmente cuando ésta surge en razón de la buena ejecución de las tareas. Otros aspectos del trabajo que se reportan importantes para la satisfacción laboral son el tipo de trabajo, las oportunidades de ascenso y la relación con compañeros. También, las condiciones satisfactorias de trabajo se perciben ligadas, probablemente, al deseo de ser tratado con humanidad por los superiores, incluyendo a la alta ge-

rencia.

En resumen, la información citada muestra la variedad de aspectos del trabajo, que pueden determinar la satisfacción del empleado y establecen la conveniencia de obtener la información midiendo en forma separada cada aspecto. En la presente investigación se mide la satisfacción laboral, separadamente en cinco dimensiones que representan aspectos muy relevantes del trabajo. Esas dimensiones son las siguientes: Intrínseca, Organización, Social, Supervisión y Sistema de Recompensas.

### **Satisfacción y Comportamientos**

El estudio de la satisfacción, en el contexto organizacional, es útil cuando se desea conocer y comprender los problemas que confrontan las organizaciones, especialmente en aquellas que reconocen la importancia del recurso humano para lograr con éxito mayores retos de desarrollo. En este sentido, no es posible pensar en el factor humano de las organizaciones, haciéndolo tan sólo en términos de su eficacia productiva. Es importante prestar atención a las satisfacciones que el individuo obtenga del trabajo. Las reacciones del individuo frente a la no satisfacción pueden

ser de tres tipos: (a) Lucha, a través de petición, reclamo, queja y hasta huelga; (b) Evasión, que se manifiesta por el ausentismo (evasión temporal) o la renuncia (evasión permanente) y (c) Adaptación, que es una reacción más compleja y que se refiere a alguna forma de coexistencia con las formas presentes en una situación dada (Turcotte, 1986).

En las organizaciones, la no satisfacción en el trabajo podría tener repercusiones desfavorables, por cuanto la respuesta afectiva que se produce en el individuo, evidenciada en la manera cómo éste aborda las situaciones laborales, podría dar lugar a comportamientos no deseables y no convenientes para el desarrollo organizacional, los cuales aunque no perjudiquen directamente la producción podrían dar lugar a comportamientos como los siguientes: relaciones interpersonales conflictivas, bajos niveles de compromiso, poca participación, trabajo en equipos ineficaces, poca disposición a realizar un esfuerzo adicional. Estos comportamientos, debilitan a la organización en sus propósitos de emprender los cambios que demanda la situación nacional y mundial. Por el contrario, altos niveles de satisfacción en los trabajadores podría constituirse en una fuerza generadora de comportamientos

orientados a lograr la Misión de la organización.

Este estudio compara los comportamientos tipificados en cuatro organizaciones, con los niveles de Satisfacción Laboral en las dimensiones: Intrínseca, Organización, Social, Supervisión y Sistema de Recompensas, identificadas y medidas estas en los trabajadores de esas instituciones. Este estudio muestra que medir de esa manera la Satisfacción, constituye una información diagnóstica útil para los gerentes, administradores y líderes de las organizaciones, puesto que les ayuda a comprender los comportamientos organizacionales, a decidir las estrategias y orientar las acciones adecuadas, tanto para lograr mejoras organizacionales como para desarrollar programas de intervención organizacional.

## METODO

### Sujetos

Participaron en la investigación 740 personas que laboran en cuatro organizaciones de la Región Centro-Occidental del país, dos industriales y dos de servicio. Del total de sujetos de la investigación, 24 pertenecen a la alta gerencia de las organizaciones y 716 son trabajadores, tanto profesionales como no profesionales. En la **Organiza-**

**ción 1**, participaron 150 trabajadores, todos dedicados al área de producción, se trataba de una organización industrial del ramo de alimentos. En la **Organización 2**, participaron 245 trabajadores, esta es una empresa manufacturera. La **Organización 3** estuvo representada por 196 trabajadores, siendo una organización de servicio del ramo de seguros. En la Organización 4, dedicada a Educación Superior, que es también de servicios, participaron 125 trabajadores.

### Variables e instrumentos. Satisfacción Laboral.

Entendida como un estado emocional positivo que se refleja en una respuesta afectiva frente a los aspectos o facetas del trabajo. Fue medida por la subescala SALA, del Inventario Laboral diseñado por Pérez de Maldonado (1994), para medir Satisfacción Laboral y Clima Organizacional. Esta subescala consta de cinco dimensiones derivadas factorialmente y se denominan de la siguiente manera: Intrínseca, Organización, Social, Supervisión y Sistema de Recompensas. La dimensión Intrínseca mide la satisfacción derivada del trabajo como una actividad gratificadora por sí misma; que brinda al trabajador una oportunidad para usar sus habilidades y talento y lo impulsa al desarrollo profesional. La dimen-

sión Organización mide la gratificación derivada de la vinculación del individuo con la organización. La dimensión Social mide la satisfacción derivada de la interacción del individuo con los demás miembros de la organización. La dimensión Supervisión mide la satisfacción que se deriva del conjunto de criterios y normas que se emplean para evaluar y retroalimentar el desempeño de los trabajadores, y la dimensión Sistema de Recompensas mide la satisfacción derivada de los Pagos, Promociones, Ascensos y otros beneficios ofrecidos por la organización. La subescala SALA está conformada por 46 ítems con una escala de respuesta tipo Likert de 6 puntos, variando de Completo desacuerdo (1) a Completo acuerdo (6).

### **Comportamientos Organizacionales.**

Definida como aquellas conductas observadas en los miembros de la organización, que tienen que ver con los eventos cotidianos en el trabajo y que se podría decir que caracteriza la situación del momento en la empresa. Más específicamente, se refiere a los comportamientos que limitan o que apoyan el desarrollo de la organización, en términos de ejecución de proyectos, conformación de equipos de trabajo,

implementación de cambios y mejoras, propuestas de innovación, entre otros. Estos comportamientos fueron tipificados a través de una entrevista semi-estructurada cuyo propósito fue explorar y precisar la información necesaria para definir los comportamientos organizacionales observados.

### **Diseño.**

Se trata de una investigación analítica que se apoya en los diseños cualitativo y cuantitativo. El primero se empleó para determinar los comportamientos más relevantes en cada organización; esto lo realizó el investigador, mediante la entrevista a los gerentes. En cada organización se entrevistaron seis miembros de la alta gerencia, entre los que se incluyó al gerente de Recursos Humanos. En total se entrevistaron 24 personas. El diseño cuantitativo es descriptivo, pretendió obtener la información relativa a la satisfacción en cada organización, mediante la aplicación de la subescala SALA.

### **Procedimiento y análisis de los datos**

La investigación de tipo cualitativa, en cada organización, tuvo como objetivo conocer los comportamientos observados en la organización que a juicio de los gerentes (informantes), limi-

tan o apoyan el desarrollo de la organización, en términos de ejecución de proyectos, conformación de equipos de trabajo, implementación de cambios y mejoras, propuestas de innovación, entre otros. Este trabajo se realizó en dos fases. En la primera se procedió de la siguiente manera: (a) Se entrevistó separadamente a cada gerente y se establecieron los comportamientos, empleando en algunos casos ejemplos para garantizar la adecuada tipificación de los comportamientos; estos fueron registrados por escrito y verificado con el entrevistado para asegurar el adecuado registro y (b) Una vez finalizadas las seis entrevistas, el investigador analizó la información obtenida desde el punto de vista de su contenido. Como resultado de ese análisis estableció categorías para los comportamientos y preparó un informe escrito donde discrimina los comportamientos coincidentes de los diferentes. En la segunda fase, se sostuvo una reunión con los 6 gerentes con el objeto de tipificar los comportamientos de la organización, mediante el consenso, para ello se empleó la técnica de Grupo Nominal. Para este trabajo el investigador presentó por escrito a cada gerente los comportamientos en los que hubo coincidencia y en los que hubo diferencias; básicamente el trabajo se centró en analizar las diferen-

cias y en algunos casos, se agregaron los nuevos comportamientos que surgieron como relevantes y que fueron compartidos.

En la investigación de tipo cuantitativa, se administró la subescala SALA a los trabajadores. Las dimensiones incluidas en la subescala son las siguientes: (a) Intrínseca, (b) Organización, (c) Social, (d) Supervisión y (e) Sistema de Recompensas. Cada una de las dimensiones está conformada por un conjunto de indicadores que definen su contenido. Estos indicadores están representados por ítems que en conjunto proporcionan una medida del grado de satisfacción de los miembros de la organización en la dimensión considerada. Las respuestas por dimensión y por indicador se organizan en las tres categorías siguientes: **Me satisface**, **No me satisface e Indiferente**. La información obtenida se analizó en valores porcentuales.

La dimensión Intrínseca, está integrada por los indicadores siguientes: (a) **Vocación**; que implica que el individuo siente que tiene vocación para hacer el trabajo que realiza; (b) Es el **trabajo Ideal**; (c) **Disfrute del trabajo**, (d) **Autonomía**, sentirse en libertad de decidir acerca de la manera de realizar el trabajo; (e) **Envolvimiento** en la tarea, que

tiene que ver con el centramiento del individuo en la realización de la tarea; (f) **Orgullo** experimentado por los resultados que obtiene el individuo en el trabajo; (g) **Aprovechamiento del Potencial**, asociado a la percepción del individuo en que el trabajo le permite emplear sus habilidades, talento, creatividad e iniciativa; (h) **Enriquecimiento Profesional**; e (i) **Rendimiento** en la compañía.

La dimensión Organización, integrada por los siguientes indicadores: (a) Los **Valores** de la compañía; (b) Las **misión** de la organización; (c) Sentir **Orgullo** de trabajar en la compañía; (d) La **Participación en la toma de decisiones** relacionadas con el trabajo que realiza; (e) **Ambiente físico** del trabajo; (f) **Horario de trabajo**; (g) La organización **proporciona los recursos** necesarios para hacer bien el trabajo; (h) La organización **Proporciona la información** requerida para hacer bien el trabajo, (i) Oportunidades de **Desarrollo Ocupacional**, en comparación con otras organizaciones; (j) La compañía es un **Excelente lugar para trabajar** y (k) Esta compañía es la **mejor organización**.

La dimensión Social integrada por los indicadores siguientes: (a) sentirse **valorado por el grupo**; (b) Las relacio-

nes con los compañeros de trabajo, (c) **Cooperación**; (d) **Solidaridad** entre los miembros del grupo; (e) **Lealtad del grupo**; (f) Afecto de los compañeros; (g) Realizar **tareas en grupo** o actividades en equipo y (h) Tener posibilidades de hacer **amistades** en el trabajo.

La dimensión Supervisión la componen los indicadores que se mencionan a continuación: (a) Relaciones con el supervisor inmediato; (b) **Retroalimentación Inmediata** sobre el rendimiento; (c) **Retroalimentación oportuna** sobre la calidad del trabajo; (d) **Criterios** que se emplean **para evaluar** el rendimiento; (e) **Niveles de calidad** exigidos; (h) **Criterios** empleados **para asignar** responsabilidades; (f) **Eficiencia del supervisor Inmediato** y (g) Conocimiento acerca de lo que el supervisor espera del trabajador, esto es, **Expectativas del supervisor**.

La dimensión Sistema de Recompensas incluye los indicadores siguientes: (a) **Sueldo**; (b) **Sueldos** en la empresa **Comparados** con el que se da en otras organizaciones; (c) La **frecuencia** con la cual se hacen  **aumentos salariales**; (d) **Beneficios económicos**; (e) **Beneficios económicos** en la empresa **comparados** con los que ofrecen otras empresas; (f) **Beneficios Sociales comparados**

con los que ofrecen otras empresas; (g) *Prestaciones*; (h) *Promociones*; (i) *Reconocimiento al trabajo*; (j) *Seguridad Personal* y (k) *Seguridad sobre daño corporal*.

## RESULTADOS

Los resultados se presentan y analizan para cada organización por separado, comparando los comportamientos tipificados, con el diagnóstico de la satisfacción. Antes de iniciar el análisis se presentan los indicadores asociados a la dimensión.

### Organización 1

#### Comportamientos Tipificados.

En esta organización se tipificaron los siguientes comportamientos: (a) Ambiente cordial caracterizado por camaradería, cooperación y armonía; (b) Participación y disposición a participar y comprometerse con un esfuerzo adicional; no obstante, los informantes consideraron necesario profundizar estos comportamientos por cuanto se prevén cambios en la organización que exigirán mayor esfuerzo y compromiso; (c) Aprecio por la organización manifestado por el interés en producir ideas y estrategias y poner en marcha acciones

para el mejoramiento de la organización; y (d) Rendimiento satisfactorio, que es necesario mejorar.

#### Diagnóstico de la Satisfacción.

En esta organización el diagnóstico de la satisfacción laboral en las cinco dimensiones consideradas reveló niveles de satisfacción que van de moderado a alto, en cuatro de las dimensiones. Esta información se presenta en el cuadro 1. La dimensión Intrínseca reunió el mayor porcentaje de trabajadores satisfechos (81,28%); le sigue la dimensión Social (78,86%), la dimensión Organización (66,98%) y la dimensión Supervisión (58,86%). El nivel de satisfacción con el sistema de Recompensas es bajo (35,27%). En el cuadro 1 está contenida esta información.

Como se observa en el cuadro 1, los niveles de satisfacción en cuanto a la dimensión Intrínseca y la dimensión Social son altos en esta organización, esto ayuda a entender los comportamientos típicos positivos observados por los gerentes. Al analizar las respuestas a cada indicador que integra la dimensión Intrínseca se encontró que el menor porcentaje de trabajadores satisfechos corresponde

CUADRO 1			
Distribución porcentual de los trabajadores según la categoría de satisfacción en las cinco dimensiones			
DIMENSION	Me satisface %	No me Satisface %	Indiferente %
INTRINSECA	81.28	5.26	13.46
ORGANIZACION	66.98	14.35	18.67
SOCIAL	78.86	7.89	13.25
SUPERVISION	58.86	14.78	26.36
SISTEMA DE RECOMPENSAS	35.27	34.75	29.98

a los indicadores siguientes: Envolvimiento (52.63%) y Orgullo por los resultados (68.42%). En el resto de los indicadores el porcentaje de trabajadores satisfechos fue alto y muy alto, varió entre el 73.68% y el 100.00% ambos inclusive. En la dimensión Social el porcentaje de trabajadores satisfechos en cada uno de los indicadores está entre alto y muy alto, variando desde 73.68% hasta el 100.00%, tan solo en dos indicadores el porcentaje fue moderado; estos son: Tareas en grupo (52.63%) y Amistades (42.11%).

Aquellos comportamientos típicos considerados por los informantes mejorables como el rendimiento, la Participación y la disposición a comprometerse con un esfuerzo adicional, podrían explicarse a través de los niveles de satisfacción detectados en las dimensiones Organización, Supervisión y Re-

compensas. En particular, los indicadores que ayudan a entender estos comportamientos son aquellos en los cuales se encontró de moderado a bajo niveles de satisfacción. Estos se especifican a continuación. En la dimensión Organización, los indicadores son los siguientes: Es la mejor organización (52.63%), Ambiente físico (42.11%), Proporciona información (36.84%) y Desarrollo ocupacional comparado (31.58%); para el resto de los indicadores el porcentaje de trabajadores satisfechos varió entre 68.42% y 100.00%, ambos inclusive.

En la dimensión Supervisión, los indicadores son los siguientes: Retroalimentación inmediata (10.53%), Criterios para evaluar (21.05%), Retroalimentación Oportuna (36.84%), Criterios para asignar responsabilidades (57.90%) y Expectativas del supervisor

(52.63%). En la dimensión Sistema de Recompensas el nivel de satisfacción en la mayoría de los indicadores es bajo, varía entre 5.26% y 47.37%

A esta organización se le recomendó en primer lugar, revisar con profundidad los cuatro indicadores identificados en la dimensión Supervisión y emprender acciones inmediatas, ya que el contenido de estos indicadores requieren especial atención, por cuanto son fundamentales para lograr un mayor compromiso y un mejor rendimiento en los trabajadores. En segundo lugar se recomendó la revisión de los indicadores citados en las otras dimensiones, a fin de diseñar estrategias adecuadas para fortalecer la respuesta afectiva que se deriva del contenido de estos indicadores.

## **Organización 2.**

### **Comportamientos Tipificados.**

Los informantes en esta organización, por consenso, tipificaron los comportamientos siguientes: (a) Permanentes conflictos entre los miembros de la organización, tanto en dirección horizontal como vertical, (b) Baja participación, (c) Baja disposición a cooperar y a brindar un esfuerzo adicional, (d) Bajo

interés en la calidad de los resultados y (d) Rendimiento poco satisfactorio, considerando las posibilidades de los trabajadores (conocimientos y habilidades) y la tecnología que se emplea en la organización.

### **Diagnóstico de la Satisfacción.**

En esta organización el diagnóstico proporcionó resultados nada deseables. Los niveles de satisfacción en las cinco dimensiones son bajos y muy bajos, variando de 40.27% a 18.90%, el porcentaje de trabajadores satisfechos. En el cuadro 2 se presenta esta información.

Esta información permite entender los comportamientos tipificados por los informantes en esta organización; en especial por los muy bajos niveles de satisfacción alcanzados en las dimensiones Intrínseca (20.44%) y Social (18.90%); dado que: (a) cuanto más satisfechas intrínsecamente están las personas con su labor dentro de la organización, mayor es la probabilidad de que ellas se sientan comprometidas con el éxito de la organización, dispuestas a participar y desempeñarse con alta calidad y (b) la muy baja satisfacción Social produce en los trabajadores un estado emocional negati-

CUADRO 2			
Distribución porcentual de los trabajadores de la Organización 2 según la categoría de satisfacción en las cinco dimensiones			
DIMENSION	Me satisface %	No me Satisface %	Indiferente %
INTRINSECA	20.44	65.56	14.00
ORGANIZACION	40.27	36.27	23.46
SOCIAL	18.90	62.50	18.60
SUPERVISION	38.40	40.78	21.10
SISTEMA DE RECOMPENSAS	39.12	36.11	24.77

vo que los lleva a crear un ambiente caracterizado por desconianza, frecuentes conflictos y gran dificultad para desarrollar equipos de trabajo eficaces.

Para promover y lograr en la organización resultados de alta calidad es de vital importancia considerar el estilo de supervisión que se realiza. En la organización 2 el bajo interés en la calidad de los resultados y el rendimiento poco satisfactorio podrían entenderse por el bajo nivel de satisfacción manifestado por los trabajadores en la dimensión Supervisión, además del efecto que se deriva del muy bajo nivel de satisfacción Intrínseca. En la dimensión Supervisión, el **mayor** porcentaje de **no satisfechos** se encuentran en los indicadores siguientes: Relaciones con el supervisor (53.00%) y Criterios para evaluar (46.00%).

A esta organización se le

recomendó una revisión profunda y detallada de las fuentes de no satisfacción en los trabajadores pues es probable que existan en la organización algunos mecanismos de compensación de tipo extrínseco que estén enfocando las recompensas intrínsecas, las cuales por ser recompensas de tipo psicológico, sólo se hacen reales cuando la persona las percibe y las acepta como tales. La organización necesitó de una intervención Psico-social para impulsar los cambios e instrumentar de forma más rápida los programas de mejoras que fueron diseñados.

### Organización 3

#### Comportamientos Tipificados.

Los informantes de esta organización por consenso tipificaron los comportamientos siguientes: (a) Desorganización, (b) Desánimo para emprender

nuevos proyectos y asumir mayores responsabilidades, (c) Poca iniciativa y escasa participación, (d) Esfuerzo mínimo, (e) Rendimiento poco satisfactorio.

### Diagnóstico de la Satisfacción.

El diagnóstico realizado mostró una tendencia hacia la no satisfacción. Los niveles en-

contrados varían de moderado a bajo. El mayor porcentaje de trabajadores satisfechos se ubicó en la dimensión Intrínseca (65.10%), seguida por la dimensión Social (59.60%), la dimensión Organización (50.40%), la dimensión Supervisión (49.80%) y la dimensión Sistema de Recompensas (24.00%). Esta información está contenida en el Cuadro 3.

CUADRO 3			
Distribución porcentual de los trabajadores de la Organización 3 según la categoría de satisfacción en las cinco dimensiones			
DIMENSION	Me satisface %	No me Satisface %	Indiferente %
INTRINSECA	65.10	10.60	24.30
ORGANIZACION	50.40	20.40	29.30
SOCIAL	59.60	11.00	29.40
SUPERVISION	49.80	22.40	33.70
SISTEMA DE RECOMPENSAS	24.00	45.60	30.30

Estos resultados llevan a entender los comportamientos tipificados por los informantes. Los niveles afectivos derivados de la experiencia laboral no son lo positivo y fuerte que necesita una organización para responder a las demandas del mercado nacional e internacional. Para profundizar en el conocimiento, es útil el análisis de los niveles de satisfacción alcanzado por los indicadores correspondientes a cada dimensión. A continuación se presentan tan sólo

los indicadores críticos, esto es, aquellos donde el nivel de satisfacción resultó bajo.

En la dimensión Intrínseca, el indicador crítico es: Autonomía (40.00%). En la dimensión Organización, son los siguientes: Oportunidades de desarrollo ocupacional (6.00%), Es la mejor Organización (25.00%) y Participación en la Toma de Decisiones (44.00%). En la dimensión Social, el indicador crítico es: hacer amistades

(18.00%). En la dimensión Supervisión, los siguientes: Criterios para evaluar (26.00%), Niveles de calidad exigidos (34.00%) y Criterios para asignar responsabilidades (35.00%) y en la dimensión Sistema de recompensas los indicadores críticos son los siguientes: Sueldo comparado con otros (1.00%); Beneficios Sociales comparados con el que ofrecen otras empresas (4.00%); Beneficios económicos comparados con el que ofrecen otras empresas (10.00%); Promociones (13.00%); Prestaciones (17.00%); Sueldo (17.00%), y Beneficios económicos (29.00%).

En conclusión, en esta organización el nivel de satisfacción es moderado en tres de las dimensiones y bajo en las dimensiones Supervisión y Sistema de Recompensas. Si el trabajador no está realizando el trabajo que desea, piensa que existen otras organizaciones mejores, que no puede esperar establecer amistades, percibe no adecuados los criterios que se emplean para evaluar y para asignar responsabilidades y no siente que la retroalimentación sea oportuna e inmediata, que los sueldos, los beneficios sociales y económicos son mejores en otras organizaciones, se puede comprender que exhiban comportamientos de desespe-

ranza, apatía, desorganización y bajo rendimiento.

En el desarrollo de los programas de mejoras en la organización, se recomendó considerar los indicadores siguientes, correspondientes a la dimensión Social: Relaciones con los compañeros de Trabajo (84.00%) y Cooperación (81.00%). Estos muestran un alto nivel de satisfacción en los trabajadores y por lo tanto el contenido de los mismos constituye una fortaleza en la organización que puede ser aprovechada en beneficio de la misma, a fin de desarrollar los programas.

#### **Organización 4.**

##### **Comportamientos Típicos.**

En esta organización el consenso de los informantes llevó a tipificar los comportamientos siguientes: (a) Bajo nivel de compromiso con la organización; (b) Moderado nivel de compromiso con la actividad individual y bajo con la actividad en grupo o equipo, (c) Baja participación y (d) Suspiciousidad o desconfianza ante cualquier proyecto que se presente como beneficioso, desconfianza hacia las figuras de autoridad.

### Diagnóstico de la satisfacción.

En esta organización el diagnóstico de la satisfacción laboral en las cinco dimensiones consideradas reveló niveles de satisfacción que van de moderado a bajo; siendo esta la situación menos deseable. Como lo

muestra el cuadro 4, la dimensión donde se encontró el mayor porcentaje de trabajadores satisfechos fue la intrínseca (67.17%), seguida por la dimensión Social (57.28%), la dimensión Organización (46.34%), la Supervisión (41.86%) y Sistema de Recompensas (37.25%).

CUADRO 4			
Distribución porcentual de los trabajadores de la Organización 4 según la categoría de satisfacción en las cinco dimensiones			
DIMENSION	Me satisface %	No me Satisface %	Indiferente %
INTRINSECA	67.17	13.93	18.90
ORGANIZACION	46.34	27.14	26.52
SOCIAL	57.28	17.33	28.75
SUPERVISION	41.86	32.81	25.33
SISTEMA DE RECOMPENSAS	37.25	36.89	25.86

Esta información permite entender los comportamientos tipificados por los informantes en esta organización; no podría esperarse un compromiso óptimo con el desempeño individual y un rendimiento también óptimo si al mismo tiempo los trabajadores no derivan satisfacción intrínseca de su trabajo, al menos la mayor proporción de ellos, en esta organización, tan sólo el 67.17% está satisfecho. Si a estos se le añade bajo nivel de satisfacción con la organización y la supervisión y el sistema de recompensas, es esperable que

se presenten comportamientos de baja participación, desconfianza. Cómo comprender esto? y además que hacer?.

La utilidad del diagnóstico estriba precisamente, en profundizar o especificar la información, con lo cual se daría respuesta a las dos preguntas anteriores. Eso es a través del análisis de los indicadores de satisfacción en cada dimensión, que aunque es útil manejar y analizar todos los indicadores, para efecto de esta investigación sólo se analizan aquellos considerados críticos, es decir en los que se presentó

un bajo porcentaje de trabajadores satisfechos, por cuanto el contenido de cada indicador crítico informa sobre una debilidad en la organización. A continuación se presentan los indicadores por dimensión.

Los indicadores críticos, esto es, los que requieren atención especial son: en la dimensión **Intrínseca**, Aprovechamiento del potencial (39.94%). En la dimensión **Organización**, Proporciona recursos (42.76%), Participación en la toma de decisiones (40.13%), Proporciona información (34.31%), Es la mejor organización (31.08%) y Desarrollo Ocupacional (12.42%).

En la dimensión Social se identificaron los siguientes indicadores críticos: Lealtad del grupo (43.29%) y Amistades (27.01%). En la dimensión Supervisión, son: Eficiencia del supervisor inmediato (46.07%), Retroalimentación Inmediata (26.03%), Retroalimentación Oportuna (26.18%), Criterios para evaluar (23.04%), Criterios para asignar responsabilidades (21.76%), y Niveles de calidad exigidos (19.71%).

En la dimensión **Sistema de Recompensas**, los indicadores críticos son: Prestaciones (38.15%), Beneficios económicos comparados (27.72%), Promociones o ascen-

so (24.21%) y Beneficios Sociales comparados (19.34%).

En el plan de mejoramiento diseñado por la organización se recomendó, al igual que en la organización 3, considerar los indicadores siguientes, correspondientes a la dimensión Social: Relaciones con los compañeros de Trabajo (89.32%) y Cooperación (80.12%). Estos muestran un alto nivel de satisfacción en los trabajadores y por lo tanto el contenido de los mismos constituye una fortaleza en la organización que puede ser aprovechada en beneficio de la misma, a fin de desarrollar los programas.

### **Comparando la Satisfacción en las organizaciones**

Con el propósito de mostrar el comportamiento diferencial de la satisfacción entre las organizaciones estudiadas, se preparó el cuadro 5.

Del diagnóstico de la satisfacción realizado en las organizaciones se observa una gran influencia de las dimensiones Intrínseca y Social en los Comportamientos Organizacionales tipificados por los informantes. La dimensión Sistema de Recompensas parece ser la de menor influencia sobre los comportamientos organizacionales,

obsérvase en el cuadro 5 que en tres de las organizaciones estudiadas los niveles de satisfacción son similares; en tanto que

los niveles reportados para las restantes dimensiones difieren de manera importante.

CUADRO 5				
Distribución porcentual de los trabajadores satisfechos en cuatro organizaciones según cinco dimensiones de satisfacción				
DIMENSION	ORGANIZACION			
	1	2	3	4
INTRINSECA	81.28	28.44	65.10	67.17
ORGANIZACION	66.98	40.27	50.40	46.34
SOCIAL	78.86	18.90	59.69	57.28
SUPERVISION	58.86	38.40	49.80	41.86
SISTEMA DE RECOMPENSAS	35.27	39.12	24.00	37.25

En las cuatro organizaciones se observa que la dimensión Supervisión presenta niveles de satisfacción con tendencia a lo bajo. Este resultado indica que existen deficiencias en el proceso supervisorio que se realiza en las organizaciones y en este sentido recomendó su revisión y realización de las acciones pertinentes, con el propósito de convertir el proceso supervisorio en un apoyo real y efectivo al trabajo.

#### COMENTARIOS FINALES

1. En el estudio se compararon los comportamientos tipificados en cuatro organizaciones, con los niveles de Satisfacción Laboral en las dimensiones: Intrínseca, Organización, Social, Supervisión y Sistema de

Recompensas, identificadas y medidas estas en los trabajadores de esas instituciones. La información obtenida en la investigación mostró que la subescala SALA empleada para medir la Satisfacción Laboral, proporcionó información lo suficientemente específica para diagnosticar y profundizar en la comprensión de lo que acontecía en cada una de las organizaciones estudiadas.

2. Del análisis de la satisfacción en cada organización, como se muestra en el estudio, se derivaron recomendaciones y orientaciones precisas con las que cada organización elaboró planes y programas de mejoras. En consecuencia, esta investigación muestra que estudiar la Satisfacción en las organizaciones,

proporciona una información diagnóstica útil para los gerentes, administradores y líderes de las organizaciones, puesto que les ayuda a comprender los comportamientos organizacionales, a decidir las estrategias y orientar las acciones adecuadas, tanto para lograr mejoras organizacionales como para desarrollar programas de intervención organizacional.

3. Los resultados reportados en esta investigación parecen sugerir que los beneficios sociales y económicos que brinda la organización a los trabajadores, no son determinantes o no definen los comportamientos organizacionales. La mayor influencia proviene de las dimensiones Intrínseca, Social y Supervisión.

4. La información que se obtiene mediante la aplicación de la subescala SALA, como se evidencia en los resultados brevemente reportados en esta investigación, proporciona a los gerentes, administradores y líderes de las organizaciones una información que puede ser aprovechada en términos de fortalezas y debilidades, al ser éstas identificadas por el contenido de los indicadores. El criterio que se recomienda es el siguiente: (a) Identificar las **fortalezas** por el contenido de los indicadores donde se encontró alto porcen-

taje de trabajadores satisfechos (80% o más) y (b) Identificar las **debilidades** por el contenido de los indicadores donde se encontró bajo porcentaje de trabajadores satisfechos (40% o menos). Este análisis permite aprovechar las fortalezas en el diseño de las acciones o en el de los programas de mejoras, a fin de disminuir las debilidades. Este enfoque se empleó en las organizaciones 3 y 4.

## REFERENCIAS

- Brooke, P., Russell, D. y Price, J. (1988). Discriminant Validation of Measures of Job Satisfaction, Job Involvement, and Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 73, 139-145.
- Ewen, R.B. (1967). Weighting components of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 49.50-62.
- Locke, E.A. (1976). "The nature and causes of job satisfaction". En: Dunnette, M.D. (Ed.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand-McNally., pp. 1293-1349.
- Locke, E. A. (1984). "Job Satisfaction". En: Gruneberg, M. y Wall, T. (Eds) *So-*

**cial Psychology and Organizational Behavior.** London: Wiley, pp.93-117.

Locke, E. A. y Whiting, R. J. (1974). Sources of satisfaction. **Journal of Applied Psychology**, 54. 120-135.

McFarlin, D y Rice, R. (1992). The role of facet importance as a moderator in job satisfaction processes. **Journal of Organizational Behavior**, 13., 41-54.

Penzer, W. N. y Badin, I.J. (1971). A comparison of Job Attitudes among negro and white clerical employees. **APA. Experimental Publication System.** 406,370.

Pérez de Maldonado, I, (1994). **Validación de un Inventario Laboral** . Informe no publicado.

Soliman, H.M. (1970). Motivation - Hygiene theory of, Job attitudes. **Journal of Applied Psychology**, 51.80-110

Turcotte, P. (1986). **Calidad de Vida en el Trabajo**. México: Trillas.

Withey, M., Daft, R.L. y Cooper, W.H. (1983). Measures of Perrow's work unit technology: An empirical

assessment of a new scale. **Academy of Management Journal**, 26, 45-63.

**Copias de este Artículo pueden obtenerse escribiendo a la autora a:Urb. Club Hípico las Trinitarias**

**Calle 10 N° L-17 Qta. ISA Barquisimeto - Venezuela 3001.**