

**ANÁLISIS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS EMPLEADOS DE  
REFRIROZO S.A.S. A TRAVÉS DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO  
S20/23, EN CARTAGENA DE INDIAS DURANTE EL 1er SEMESTRE DE 2016**

**DAVID ENRIQUE GÓMEZ MARÍN**

**JHONY GARCÍA PINEDA**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CARTAGENA DE INDIAS**

**2016**

**ANÁLISIS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS EMPLEADOS DE  
REFRIROZO S.A.S. A TRAVÉS DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO  
S20/23, EN CARTAGENA DE INDIAS DURANTE EL 1er SEMESTRE DE 2016**

**DAVID ENRIQUE GÓMEZ MARÍN**

**JHONY GARCÍA PINEDA**

**TESIS DE GRADO**

**ASESOR**

**DOLLY YAMILE MAYORCA B.**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CARTAGENA DE INDIAS**

**2016**

## CONTENIDO

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>10</b>
<b>2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	<b>12</b>
<b>2.1 Descripción del problema</b> .....	<b>12</b>
<b>2.2 Formulación del problema</b> .....	<b>15</b>
2.2.1 Interrogante principal.....	15
2.2.2 Interrogantes específicos .....	15
<b>3. JUSTIFICACIÓN</b> .....	<b>17</b>
<b>4. OBJETIVOS</b> .....	<b>19</b>
<b>4.1 General</b> .....	<b>19</b>
<b>4.2 Específicos</b> .....	<b>19</b>
<b>5. MARCO REFERENCIAL</b> .....	<b>20</b>
<b>5.1 Marco teórico</b> .....	<b>20</b>
5.1.1 La satisfacción laboral .....	20
5.1.2 Variables explicativas de la satisfacción laboral .....	22
5.1.3 Efecto de los empleados insatisfechos y satisfechos en el lugar de trabajo .....	25
<b>5.2 El cuestionario S20/23</b> .....	<b>26</b>
<b>5.3 Estado del arte</b> .....	<b>28</b>
<b>5.4 Marco conceptual</b> .....	<b>32</b>
<b>6. DISEÑO METODOLÓGICO</b> .....	<b>35</b>
<b>6.1 Tipo de estudio</b> .....	<b>35</b>
<b>6.2 Método de investigación</b> .....	<b>36</b>
<b>6.3 Delimitación del estudio</b> .....	<b>36</b>
6.3.1 Delimitación espacial.....	36
6.3.2 Delimitación temporal .....	36
6.3.3 Población objetivo .....	36
6.3.4 Muestra .....	37
<b>6.4 Fuentes información</b> .....	<b>37</b>

6.4.1 Primaria .....	37
6.4.2 Secundaria .....	37
<b>6.5 Obtención de la información: El cuestionario S20/23 .....</b>	<b>37</b>
<b>7. RESULTADOS .....</b>	<b>41</b>
7.1 Aspectos sociodemográficos de los empleados.....	41
7.2 Características laborales y ocupacionales de los empleados .....	46
7.3 Satisfacción laboral de los empleados según cuestionario S20/23 .....	49
7.3.1 Resultados según dimensiones e ítems del cuestionario .....	49
7.3.2 Resultados consolidados.....	72
7.4 Satisfacción según aspectos sociodemográficos, laborales y ocupacionales de los empleados.....	73
7.5 Correlación entre satisfacción laboral y factores del cuestionario S20/23, aspectos sociodemográficos, laborales y ocupacionales de los empleados.....	80
<b>8. CONCLUSIONES .....</b>	<b>83</b>
<b>9. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>85</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Definiciones de satisfacción laboral presentes en la literatura .....	20
Tabla 2. Correlación entre satisfacción laboral y factores del cuestionario S20/23, aspectos sociodemográficos, laborales y ocupacionales de los empleados de Refrirozo S.A.S. ....	81

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Respuestas a la insatisfacción en el trabajo .....	26
--	----

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Edad de los empleados .....	41
Gráfica 2. Género de los empleados .....	42
Gráfica 3. Edad según género de los empleados .....	43
Gráfica 4. Estado civil de los empleados .....	43
Gráfica 5. Estrato de los empleados .....	44
Gráfica 6. Nivel educativo de los empleados .....	45
Gráfica 7. Ingresos laborales .....	46
Gráfica 8. Tipo de contrato .....	47
Gráfica 9. Tiempo de vinculación a la empresa (meses) .....	47
Gráfica 10. Recibe prestaciones sociales .....	48
Gráfica 11. Satisfacción con el trabajo como fuente de realización .....	49
Gráfica 12. Satisfacción con las oportunidades que el trabajo le ofrece de hacer cosas en las cuales se destaca .....	50
Gráfica 13. Satisfacción con las oportunidades que el trabajo le ofrece de hacer las cosas que le gustan .....	51
Gráfica 14. Satisfacción con los objetivos y metas que debe alcanzar .....	52
Gráfica 15. Satisfacción con la higiene y salubridad del local de trabajo .....	53
Gráfica 16. Satisfacción con el ambiente y espacio físico del local de trabajo .....	54
Gráfica 17. Satisfacción con la iluminación del local de trabajo .....	55
Gráfica 18. Satisfacción con la ventilación del local de trabajo .....	56
Gráfica 19. Satisfacción con la climatización del local de trabajo .....	57
Gráfica 20. Satisfacción con el sueldo recibido .....	58

Gráfica 21. Satisfacción con las oportunidades de formación y actualización .....	59
Gráfica 22. Satisfacción con las oportunidades de promoción en la carrera .....	60
Gráfica 23. Satisfacción con el modo como son cumplidas las normativas legales y los convenios sindicales .....	61
Gráfica 24. Satisfacción con la forma como se procesan las negociaciones sobre la contratación de beneficios y derechos laborales.....	62
Gráfica 25. Satisfacción con las relaciones personales en las instancias de poder .....	63
Gráfica 26. Satisfacción con la supervisión sobre el trabajo que realiza .....	64
Gráfica 27. Satisfacción con la periodicidad (frecuencia) de las inspecciones .....	65
Gráfica 28. Satisfacción con la forma como evalúan y juzgan su trabajo .....	65
Gráfica 29. Satisfacción con la igualdad de trato y sentido de justicia.....	66
Gráfica 30. Satisfacción con el apoyo recibido de parte de las instancias superiores .....	67
Gráfica 31. Satisfacción con la posibilidad de decidir con autonomía sobre el propio trabajo.....	68
Gráfica 32. Satisfacción con su participación en las decisiones en el órgano o en el área de trabajo a que pertenece .....	69
Gráfica 33. Satisfacción con la posibilidad que tiene de participar en las decisiones del grupo de trabajo en asuntos relacionados con la empresa.....	70
Gráfica 34. Satisfacción según dimensión y de modo general .....	72
Gráfica 35. Nivel de satisfacción según edad de los empleados .....	73
Gráfica 36. Nivel de satisfacción según género de los empleados .....	74
Gráfica 37. Nivel de satisfacción según estado civil de los empleados .....	74
Gráfica 38. Nivel de satisfacción según estrato de los empleados .....	75
Gráfica 39. Nivel de satisfacción según nivel educativo de los empleados .....	75



Gráfica 40. Nivel de satisfacción según ingresos de los empleados.....76

Gráfica 41. Nivel de satisfacción según tipo de contrato de los empleados .....77

Gráfica 42. Nivel de satisfacción según meses que llevan los empleados  
trabajando en la empresa .....79

## 1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la satisfacción laboral es vista como un elemento esencial que hace parte del bienestar que un empleado siente o experimenta respecto a su trabajo, este concepto se ha convertido recientemente en un problema central para la investigación en la administración de empresas. En esencia, la satisfacción laboral es aquel estado emocional, sentimiento, actitud o respuesta afectiva hacia el trabajo.

Tomando en cuenta lo relevante que resulta la satisfacción laboral para la administración de empresas y para las organizaciones, en el presente estudio se buscó analizar la satisfacción laboral en los empleados de Refrirozo S.A.S., la cual es una empresa encargada de proporcionar soluciones técnicas, eficaces y contables en las instalaciones y mantenimiento de sistemas de refrigeración, ofreciendo a los clientes del sector residencial, comercial e industrial el mejor trabajo garantizado. Para lo anterior se hizo uso de un cuestionario denominado S20/23, que se aplicó en el primer semestre de 2016.

El documento se organizó del siguiente modo: en primer lugar, aparece esta introducción, seguida del planteamiento del problema, la justificación, los objetivos, así como del marco referencial empleado, más adelante aparece el diseño metodológico adoptado en este trabajo de grado. Por otro lado, se dan a conocer los resultados, en el capítulo inicial se presenta la caracterización de los aspectos sociodemográficos de los empleados de Refrirozo S.A.S.; en el segundo se hace la identificación de las características laborales y ocupacionales de estos empleados; en el tercero se da a conocer el nivel de satisfacción laboral que experimentan; en el cuarto, se verifica la existencia de diferencias significativas e importantes en el grado de satisfacción de los empleados según sus aspectos sociodemográficos, económicos y las características de su cargo; y en el último capítulo de resultados, se estimaron a través de medidas de correlación estadística, la influencia que tienen sobre la satisfacción laboral aquellas variables

de tipo sociodemográfico, laboral, ocupacional y los factores del cuestionario aplicado. El trabajo finaliza con sus respectivas conclusiones, y un listado de las fuentes bibliográficas que soportaron la investigación.

## 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 2.1 Descripción del problema

En los últimos tiempos, dentro del contexto empresarial internacional, las organizaciones están demostrando mayor interés en la calidad de vida laboral del personal, situación que contrasta con la época en que a los empresarios les llamaba más la atención el rendimiento, desatendiendo el conjunto de sentimientos y emociones favorables y desfavorables con los cuales los trabajadores valoran su empleo<sup>1</sup>.

Cabe mencionar que el trabajo en la vida del hombre juega un papel importante, dado que un número amplio de individuos pasan la mayor parte de su tiempo trabajando en las organizaciones, y va a depender de esa interacción y de su paso por éstas que su vida sea satisfactoria y estimulante, aunque en algunos casos puede llegar a ser insatisfactoria y desagradable<sup>2</sup>.

Dado que cada organización es única y poseen un carácter particular, la existencia generalizada de satisfacción puede ayudar a aumentar el rendimiento empresarial, e influir positivamente en el comportamiento de los trabajadores, en razón de que puede significar que estos se sientan identificados e integrados en la estructura de la organización. En igual sentido, cuando una organización sea fuente de insatisfacción, se dice que estará en desventaja frente a otras<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> FLORES, Noelia, JENARO, Cristina, GONZÁLEZ, Francisca y GARCÍA, Pedro. Análisis de la calidad de vida laboral en trabajadores. En: Zerbitzuan. 2010, no. 47. p 95-107.

<sup>2</sup> JIMÉNEZ, Andrés y MOYANO, Emilio. Factores laborales de equilibrio entre trabajo y familia: medios para mejorar la calidad de vida. En: Universum. 2008, vol. 23, no. 1. p 116-133.

<sup>3</sup> ATALAYA, Clotilde. Satisfacción laboral y productividad. En: Revista de Psicología. 1999, vol. 3, no. 5. p 46-56.

Con los aspectos planteados queda en evidencia la trascendencia del recurso humano en las empresas<sup>4</sup>. Éste resulta una pieza clave para el desarrollo y el cambio dentro de las organizaciones, de tal forma que la satisfacción que perciba este sujeto, es indispensable para lograr un elevado rendimiento individual y colectivo de un grupo de trabajo<sup>5</sup>.

La problemática asociada a la satisfacción en el trabajo viene siendo en los últimos años uno de los temas de especial interés en el ámbito de la investigación de la administración de negocios. Esto se debe a varias razones, que tienen relación con el desarrollo histórico de las teorías de la organización, las cuales han experimentado cambios a lo largo del tiempo. Este interés se da por:

- La posible relación directa entre la productividad y la satisfacción del trabajo;
- La posibilidad y demostración de la relación negativa entre la satisfacción y las pérdidas horarias;
- La relación posible entre satisfacción y clima organizativo;
- La creciente sensibilidad de la dirección de la organización en relación con la importancia de las actitudes y de los sentimientos de los colaboradores en relación con el trabajo, el estilo de dirección, los superiores y toda la organización;
- La importancia creciente de la información sobre las actitudes, las ideas de valor y los objetivos de los colaboradores en relación con el trabajo del personal;
- La ponderación creciente de la calidad de vida en el trabajo como parte de la calidad de vida, y

---

<sup>4</sup> VALENCIA, Marino El capital humano, otro activo de su empresa. En: Entramado. 2005, vol. 1, no. 2. p 20-33.

<sup>5</sup> LILLO, Adelaida, RAMÓN, Ana y SEVILLA, Martín. El capital humano como factor estratégico para la competitividad del sector turístico. En: Cuadernos de Turismo. 2007, no. 19. p 47-69.

- La satisfacción en el trabajo influye poderosamente sobre la satisfacción en la vida cotidiana<sup>6</sup>.

La presente investigación se enfocará en la problemática de la satisfacción laboral existente en una organización específica del entorno empresarial de la ciudad de Cartagena de Indias, denominada Refrirozo S.A.S., encargada de proporcionar soluciones técnicas, eficaces y contables en las instalaciones y mantenimiento de sistemas de refrigeración, ofreciendo a los clientes del sector residencial, comercial e industrial el mejor trabajo garantizado<sup>7</sup>.

En línea con los anteriores aspectos institucionales, la misión de gestión del talento humano al interior de la empresa indica que “somos un equipo que busca el mejoramiento de la calidad de vida no solo de aquellos que requieren de nuestro servicios, sino de aquellos que laboran dentro de ella y sus familias adquiriendo como resultado un sentido de pertenencia de cada uno de los ya mencionados”<sup>8</sup>. En contravía de esta misión, recientemente en la empresa se han podido detectar ciertas manifestaciones de insatisfacción (mediante observación directa, conversaciones con los empleados y algunas entrevistas), tales como desacuerdos con el salario que se devenga y trabajar algunas veces más horas de las reglamentarias. Incluso, mediante algunas entrevistas de renuncia, empleados expresaron que en algún momento recibieron malos tratos de parte de su supervisor, el salario no es suficiente con el trabajo tan pesado que hace, y no permite cubrir sus necesidades básicas.

Para la gerencia de la empresa sería de gran utilidad comprender cómo se origina esta situación y la manera en que se desarrolla, pues es sabido que dentro del

---

<sup>6</sup> CABALLERO, Katia. El concepto de “satisfacción en el trabajo” y su proyección en la enseñanza. En: Profesorado. 2002, vol. 6, no. 1-2. p 1-10.

<sup>7</sup> Información proporcionada por la gerencia de la Refrirozo S.A.S.

<sup>8</sup> *Ibíd.*

escenario global y competitivo actual, se hace imprescindible el establecimiento por parte de la organización de estrategias coordinadas a corto, mediano y largo plazo, con el fin de generar satisfacción laboral, congruente con las necesidades de los clientes internos. Dado que aquello que un empleado realiza en su puesto de trabajo es más que las actividades obvias de manejar papeles, esperar a clientes o manejar un camión; estos requieren de la interacción con compañeros de trabajo y jefes, el cumplimiento de reglas y políticas organizacionales, la satisfacción de las normas de desempeño, el aceptar condiciones de trabajo, que frecuentemente son menos que ideales<sup>9</sup>.

## **2.2 Formulación del problema**

### 2.2.1 Interrogante principal

¿Cuál es la satisfacción laboral existente en los empleados de Refrirozo S.A.S. medida a través de la aplicación del cuestionario S20/23, en Cartagena de Indias durante el 1er semestre de 2016?

### 2.2.2 Interrogantes específicos

- ¿Cuáles aspectos sociodemográficos permiten caracterizar a los empleados de Refrirozo S.A.S.?
- ¿Qué tipo de características laborales y ocupacionales poseen los empleados de Refrirozo S.A.S.?
- ¿Cuál es nivel de satisfacción laboral que experimentan los empleados de Refrirozo S.A.S., de acuerdo a los factores del cuestionario S20/23, tales como supervisión, ambiente físico laboral, prestaciones recibidas, satisfacción intrínseca y participación?

---

<sup>9</sup> CABALLERO, Katia. El concepto de “satisfacción en el trabajo” y su proyección en la enseñanza. En: Profesorado. 2002, vol. 6, no. 1-2. p 1-10.

- ¿En qué medida existen diferencias significativas e importantes en el grado de satisfacción de los empleados según sus aspectos sociodemográficos, económicos y las características de su cargo?
- ¿Cuál es la influencia que tienen sobre la satisfacción laboral, aquellas variables de tipo sociodemográfico, laboral, ocupacional y los factores del cuestionario S20/23?



### 3. JUSTIFICACIÓN

Las organizaciones están conformadas por personas, el estudio del elemento humano representa un área de interés esencial para su comprensión. Para ello deben tenerse presente dos alternativas: 1) estudiarlo como personas, es decir, en cuanto a sus aspiraciones, valores, personalidad, actitudes, motivaciones, etc., y 2) estudiarlo como recurso, dotado de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para desarrollar sus labores. Con ello, el recurso humano en las organizaciones es de suma importancia debido a que es un factor clave para el logro de sus objetivos empresariales —junto con el capital físico y la innovación—<sup>10</sup>.

A lo anterior debe añadirse que en gran parte de las sociedades actuales, las personas dedican aproximadamente un tercio de su tiempo diario a trabajar, por lo tanto es una actividad que proyecta en los seres humanos una fuerte influencia tanto física como emocional. En consecuencia, se necesita encontrar en la actividad cotidiana situaciones placenteras, que produzcan satisfacción mientras se desempeñan, y que permitan poder vivir en una situación de equilibrio y felicidad; de esta forma, se puede considerar que la satisfacción laboral podría ser vista como un fin en sí mismo<sup>11</sup>.

Tomando como punto de partida las consideraciones anteriormente esbozadas, este proyecto investigativo se hace necesario por cuanto que proveerá información sobre el trabajo y la satisfacción laboral en una empresa de carácter privado, debido a que ciertas características de la ocupación influyen en la disposición de las personas para trabajar (un trabajador satisfecho tendrá mayor disposición a

---

<sup>10</sup> SALES, Matías. Capital humano y estrategia del negocio. 2002 [Consultado 25 mayo de 2015] Disponible en URL: <http://www.uhu.es/mjesus.moreno/docencia/asignatura-01%20de/TEMA-10/CH%20Y%20ESTRATEGIA.pdf>.

<sup>11</sup> NAVARRO, Astor. Revisión de la motivación de los trabajadores de la construcción: 1968-2008. En: Revista de la Construcción. 2008, vol. 7, no. 2.

trabajar que uno insatisfecho). Incluso, se justifica porque —de tiempo atrás— se ha reconocido que la satisfacción es condición necesaria para que el esfuerzo humano del trabajo se torne verdaderamente productivo, y su estudio resulta, por tanto, de primer orden de importancia<sup>12</sup>.

En contraste, la ausencia de satisfacción con el trabajo puede verse reflejada en contra de las organizaciones: huelgas, desaceleración del trabajo, ausentismo y mayor rotación de personal, quejas, rendimiento bajo y un deficiente servicio a los usuarios, robos por parte de los empleados y problemas disciplinarios<sup>13</sup>; bajo esta argumentación, los resultados de la investigación permitirán a la gerencia determinar, comprender y corregir los aspectos que son fuente de insatisfacción entre sus empleados, y propender hacia el cumplimiento de las metas empresariales.

Este estudio será de base para futuras investigaciones que se hagan en la empresa, para comprender la situación de su recurso humano, también puede motivar más a fondo el estudio de la satisfacción laboral en el ámbito de la Administración de Empresas, por parte de otros estudiantes que realicen en el futuro trabajos de grado.

---

<sup>12</sup> OLARTE, María. Los determinantes de la satisfacción laboral: una revisión teórica y empírica. Bogotá: Universidad Jorge Tadeo Lozano, 2011.

<sup>13</sup> MERINO, Mirko y DÍAZ, Alfredo. El estudio del nivel de satisfacción laboral en las empresas públicas y privadas de Lambayeque. En: Hatun Runa. 2008, no. 1. p 132-142.

## 4. OBJETIVOS

### 4.1 General

Analizar la satisfacción laboral en los empleados de Refrirozo S.A.S. a través de la aplicación del cuestionario S20/23, en Cartagena de Indias durante el primer semestre de 2016.

### 4.2 Específicos

- Caracterizar los aspectos sociodemográficos de los empleados de Refrirozo S.A.S. (edad, género, estrato, nivel educativo, entre otros).
- Identificar las características laborales y ocupacionales de los empleados (ingresos, duración de la jornada laboral, tipo de contrato, prestaciones sociales, entre otros).
- Conocer el nivel de satisfacción laboral que experimentan los empleados de Refrirozo S.A.S., de acuerdo a los factores del cuestionario S20/23, tales como supervisión, ambiente físico laboral, prestaciones recibidas, satisfacción intrínseca y participación.
- Verificar la existencia de diferencias significativas e importantes en el grado de satisfacción de los empleados según sus aspectos sociodemográficos, económicos y las características de su cargo.
- Estimar a través de medidas de correlación estadística, la influencia que tienen sobre la satisfacción laboral aquellas variables de tipo sociodemográfico, laboral, ocupacional y los factores del cuestionario S20/23.

## 5. MARCO REFERENCIAL

### 5.1 Marco teórico

#### 5.1.1 La satisfacción laboral

La satisfacción laboral se considera como un factor determinante del grado de bienestar que un individuo experimenta en su trabajo, éste se ha convertido recientemente en un problema central para la investigación de la organización<sup>14</sup>, sin embargo no se dispone de una definición única al respecto, es por ello que a continuación se presenta en la Tabla 1 algunas de las más importantes

Tabla 1. Definiciones de satisfacción laboral presentes en la literatura

AUTORES	DEFINICIÓN
Alas <sup>15</sup>	Es una variable actitudinal que puede ser un indicador diagnóstico del grado en que a las personas les gusta su trabajo”.
Blum y Nayles <sup>16</sup>	Es el resultado de varias actitudes que tiene un empleado hacia su trabajo, los factores conexos y la vida en general
Wright y Davis <sup>17</sup>	Representa una interacción entre los empleados y su ambiente de trabajo, en donde se busca la congruencia entre lo que los empleados quieren de su trabajo y lo que los empleados sienten que reciben
Bracho <sup>18</sup>	Se refiere a la respuesta afectiva, resultante de la relación entre las experiencias, necesidades, valores y expectativas de cada miembro de una organización y las condiciones de trabajo percibidas por ellos
Lee y Chang <sup>19</sup>	Es una actitud general que el individuo tiene hacia su trabajo

---

<sup>14</sup> PÉREZ, Pablo. Satisfacción laboral. Una revisión actual de la aplicación del concepto de Satisfacción laboral y su evaluación – Hacia un modelo integrador. Rosario: Universidad Abierta Interamericana, 2011.

<sup>15</sup> ALAS, Ruth. The impact of employee participation on job satisfaction during change process. En: Problems and Perspectives in Management. 2007, vol. 5, no. 4. p 28-33.

<sup>16</sup> BLUM, Milton y NAYLES, James. Psicología Industrial. México: Trillas, 1995.

<sup>17</sup> WRIGHT, Bradley y DAVIS, Brian. Job Satisfaction in the Public Sector: The Role of the Work Environment. En: The American Review of Public Administration. 2003, vol. 33. p 70-90.

<sup>18</sup> BRACHO, C. Clima Organizacional y su relación con la satisfacción laboral en una organización de educación superior. Tesis Doctoral, Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Caracas, 1999.

Koontz y O'Donnell <sup>20</sup>	Se refiere al bienestar que se experimenta en el trabajo, cuando un deseo es satisfecho, relacionándolo también con la motivación al trabajo
Andresen, Domsch y Cascorbi <sup>21</sup>	Estado emocional placentero o positivo resultante de la experiencia misma del trabajo; dicho estado es alcanzado satisfaciendo ciertos requerimientos individuales a través de su trabajo
Chiavenato <sup>22</sup>	Designa la actitud general del individuo hacia su trabajo
Morillo <sup>23</sup>	Es la perspectiva favorable o desfavorable que tienen los trabajadores sobre su trabajo expresado a través del grado de concordancia que existe entre las expectativas de las personas con respecto al trabajo, las recompensas que este le ofrece, las relaciones interpersonales y el estilo gerencial

**Fuente: PÉREZ, Pablo. Satisfacción laboral. Una revisión actual de la aplicación del concepto de Satisfacción laboral y su evaluación – Hacia un modelo integrador. Rosario: Universidad Abierta Interamericana, 2011**

Algunos puntos comunes en las definiciones anteriores permiten formalizar dos perspectivas básicas: 1) aquella en la cual se entiende la satisfacción como un estado emocional, un sentimiento, una actitud o una respuesta afectiva hacia el trabajo; y 2) aquella en la cual se considera la satisfacción como el resultado de una comparación o ajuste entre expectativas, necesidades o resultados actuales del puesto y las prestaciones que el trabajo les ofrece realmente<sup>24</sup>.

Partiendo de los dos elementos anteriores, puede afirmarse que la satisfacción laboral se refiere a un concepto – multidimensional y multidisciplinar que supone el

<sup>19</sup> LEE, Yuan y CHANG, Huang. Relations between Team Work and Innovation in Organizations and the Job Satisfaction of Employees: A Factor Analytic Study. En: International Journal of Management. 2008, vol. 25, no. 3. p 732-739.

<sup>20</sup> KOONTZ y O'DONNELL. Curso de Administración Moderna. México: Mc Graw Hill, 2003.

<sup>21</sup> ANDRESEN, M., DOMSCH, M. y CASCORBI, A. Working Unusual Hours and Its Relationship to Job Satisfaction: A Study of European Maritime Pilots. En: Journal of Labor Resources. 2007, vol. 28. p 714-734.

<sup>22</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría de la Administración. México: Mc Graw Hill, 1996.

<sup>23</sup> MORILLO, Iraiza. Nivel de satisfacción del personal académico del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez en relación con el estilo de liderazgo del jefe del departamento. En: Sapiens. 2006, vol. 7, no. 1. p 43-57.

<sup>24</sup> SÁNCHEZ, Sandra, ARTACHO, Carlos, FUENTES, Fernando y LÓPEZ-GUZMÁN, Tomás. Análisis de los determinantes estructurales de la satisfacción laboral. Aplicación en el sector educativo. En: Estudios de Economía Aplicada. 2007, vol. 25, no. 3, p 4.

estado emocional, actitud, sensación o grado de bienestar que experimenta un individuo hacia su trabajo como consecuencia de la mayor o menor discrepancia existente entre sus expectativas pasadas y presentes acerca de las recompensas y el rol que le ofrece su empleo y la medida en que éstas se cumplen realmente<sup>25</sup>.

## 5.1.2 Variables explicativas de la satisfacción laboral

### 5.1.2.1 Características sociodemográficas del empleado

Se puede afirmar que las características individuales o personales del empleado influyen notablemente sobre el nivel de satisfacción laboral que pueda experimentar. Por ejemplo, la relación entre la satisfacción y la edad se presenta en la medida en que, con el transcurrir del tiempo, es más probable que los trabajadores realicen procesos de capacitación y entrenamiento en sus trabajos, lo cual les posibilita incrementar su capital humano, y luego, a través de aumentos en la productividad, hacer mayores sus salarios<sup>26</sup>.

Se ha encontrado evidencia de que la satisfacción experimenta un crecimiento continuo en relación a la edad, incluso, empleando una relación no lineal entre edad y satisfacción se han hallado correlaciones estadísticamente significativas<sup>27</sup>.

Respecto a la variable género, numerosos trabajos señalan que las mujeres, en general, presentan niveles de satisfacción más alto que los hombres. Desde el punto de vista teórico<sup>28</sup> se ha tratado de explicar esta particularidad argumentando

---

<sup>25</sup> *Ibíd.*, p 4.

<sup>26</sup> HAMERSMESH, Daniel. Economic Aspects of Job Satisfaction. En: OATES, Wallaces y ASHENFELTER, Orley (eds). Labor Market Analysis. New York: John Wiley & Sons, 1977. p 53-72.

<sup>27</sup> GLENN, Norval, TAYLOR, Patricia y WEAVER, Charles. Age and job satisfaction among males and females: a multivariate, multisurvey study. En: Journal of Applied Psychology. 1977, vol. 62, no. 2, p. 189-193.

<sup>28</sup> CLARK, Andrew. Job satisfaction and gender: why are women so happy at work? En: Labour Economics. 1997, vol. 4, p. 341- 418.

que existe la posibilidad de que “las mujeres presenten unas menores expectativas hacia su empleo, ellas hacen que su nivel de satisfacción supere al de los hombres, cuyas expectativas hacia el trabajo son más exigentes y, por tanto, de más difícil cumplimiento”<sup>29</sup>.

Por otro lado, se dispone de una serie de argumentos que permiten comprender la menor satisfacción laboral de parte del género femenino: 1) entre las cohortes femeninas de edad superior, el ambiente más restrictivo en que se ha desarrollado su rol laboral ha supuesto sus expectativas inferiores frente a las de las mujeres más jóvenes; 2) las trabajadoras con menor nivel educativo o empleadas en categorías laborales más bajas abrigarán peores expectativas; y 3) la alternativa de un trabajo remunerado supone que las mujeres, contentas por encontrarse empleadas, esperen menos de su contexto laboral<sup>30</sup>.

En cuanto al nivel educativo, su relación con la satisfacción laboral presenta, usualmente, un efecto negativo, reduciéndose la satisfacción a medida que dicho nivel de formación aumenta. Esto estaría explicado por las mayores aspiraciones de los trabajadores más cualificados<sup>31</sup>.

#### 5.1.2.2 Características del empleo

---

<sup>29</sup> SÁNCHEZ, Sandra, FUENTES, Fernando y ARTACHO, Carlos. La perspectiva de género en el análisis de la satisfacción laboral: una aplicación empírica mediante modelos logit y probit. En: Cuadernos de Gestión. 2007, vol. 7, no. 2, p. 55-67.

<sup>30</sup> CLARK, Op. Cit., p 231.

<sup>31</sup> SÁNCHEZ, ARTACHO, FUENTES, LÓPEZ-GUZMÁN, Op. Cit., p 55-67.

Desde el punto de vista de las variables que guardan relación con el puesto de trabajo y el ámbito de la organización, se ha llegado a afirmar que estas tienen mayor impacto sobre la satisfacción laboral que las variables individuales<sup>32</sup>.

En lo que respecta al tipo de contrato como indicativo de la inseguridad laboral, los resultados obtenidos desde el punto de vista teórico-empírico son diversos. Por un lado se tiene un efecto negativo de la temporalidad sobre la satisfacción laboral, por otro lado la relación no se encuentra; respecto a esto último, la explicación puede estar en las discrepancias en cuanto a variables tales como la voluntariedad de la situación, condiciones económicas o estatus laboral en los estudios realizados<sup>33</sup>. A pesar de esto, en la presente investigación se incluirá esta variable dentro del modelo a estimar.

Entre tanto, el vínculo entre las horas de trabajo y la satisfacción laboral no es del todo claro. Al tomar esta variable como exógena se detecta una correlación negativa con la satisfacción percibida; en este sentido, “cabe la posibilidad de que ciertos empleos permitan la elección del tiempo que se permanece en el puesto, lo que supondría una mayor estancia de aquellos empleados con niveles de satisfacción superiores, determinando a la postre una relación positiva entre ambas variables”<sup>34</sup>.

El puesto que ocupa el trabajador al interior de la jerarquía de la organización (en especial las de tipo vertical), se considera un determinante positivo de la satisfacción laboral. En este orden de ideas, el hallazgo resulta coherente con la idea de que una mayor autonomía y posibilidades de liderazgo, así como un

---

<sup>32</sup> LINZ, Susan. Job satisfaction among Russian workers. En: Journal of Manpower. 2003, vol. 24, no. 6, p. 626-645.

<sup>33</sup> Op. cit. p 55-67.

<sup>34</sup> *Ibíd.*, p 7-8.



probable nivel superior de retribución, conducen a una mayor satisfacción en el trabajo<sup>35</sup>.

### 5.1.3 Efecto de los empleados insatisfechos y satisfechos en el lugar de trabajo

Cuando a los empleados les gusta su trabajo hay consecuencias, y también cuando les disgusta. Una estructura teórica acerca de los comportamientos de salida-voz-lealtad-negligencia es útil para comprender las consecuencias de la insatisfacción. La Figura 1 presenta la estructura de estas cuatro respuestas, que difieren una de la otra en dos dimensiones: constructiva/destructiva y activa/pasiva. Las respuestas se definen así:

- Salida: Comportamiento dirigido hacia salir de la organización, en busca de un puesto nuevo o por renuncia.
- Voz: Tratar en forma activa y constructiva de mejorar las condiciones, inclusive con sugerencias de mejora, análisis de los problemas con los superiores y alguna forma de actividad sindical.
- Lealtad. Espera pasiva pero optimista de que las condiciones mejoren, inclusive hablando por la organización ante críticas del exterior y con la confianza de que la administración está “haciendo las cosas correctas”.
- Negligencia: Permitir pasivamente que las condiciones empeoren, inclusive con ausentismo o impuntualidad crónicos, poco esfuerzo y mayor tasa de errores<sup>36</sup>.

---

<sup>35</sup> *Ibíd.*, p 7-8.

<sup>36</sup> ROBBINS, Stephen y JUDGE, Timothy. Comportamiento organizacional. México: Pearson, 2009.

Figura 1. Respuestas a la insatisfacción en el trabajo



Fuente: ROBBINS, Stephen y JUDGE, Timothy. *Comportamiento organizacional*. México: Pearson, 2009

## 5.2 El cuestionario S20/23

Para la medición de la satisfacción laboral, se adoptará el cuestionario S20/23 o de “medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales”, fue creado por Josevi Mélia y J. Peiró en 1989, y publicado en la Revista *Psicologemas*, su esquema tuvo como finalidad optimizar el proceso de medición que fuese, por una parte útil, y por la otra de cómoda aplicabilidad. Sobre todo, puede permitir la obtención de “una evaluación rica de contenido sobre la satisfacción laboral, teniendo en cuenta las importantes restricciones motivacionales y temporales a las que puede estar expuesto el trabajo del investigador o el consultor en contextos organizacionales”<sup>37</sup>.

El cuestionario presenta alternativas de respuesta por intervalos graduales de 1 a 5:

1. Totalmente insatisfecho 2. Algo insatisfecho 3. Indiferente 4. Algo satisfecho 5. Totalmente satisfecho.

---

<sup>37</sup> CAVALCANTE, Jeronimo. *Satisfacción en el trabajo de los directores de escuelas secundarias públicas de la región de Jacobina (Bahía – Brasil)*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona, 2004.

En este cuestionario se basa en un modelo según el cual la satisfacción se compone de cinco factores: 1) la supervisión, 2) el ambiente (físico) laboral, 3) las prestaciones recibidas, 4) la satisfacción intrínseca en el trabajo, y 5) la participación<sup>38</sup>. Con ello se pueden obtener resultados con un valioso contenido relacionado con las actitudes laborales:

El Factor 1 (supervisión) se refiere a:

- Las relaciones personales con la jerarquía ascendente
- Supervisión sobre el trabajo que realiza
- El tipo, la proximidad y la frecuencia de actos de supervisión
- El modo como principalmente juzgan el trabajo realizado
- El sentido de justicia y ecuanimidad
- Los apoyos recibidos.

El Factor 2 (el ambiente físico laboral) evalúa especialmente:

- Higiene y salubridad
- Las condiciones físicas de trabajo
- Iluminación
- Ventilación
- Climatización.

El Factor 3 (prestaciones recibidas) toma en cuenta:

- Salario

---

<sup>38</sup> MÉLIA, Josevi y PEIRÓ, J. La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: el cuestionario de satisfacción S20/23. En: Revista Psicologemas. 1989; no. 5. p 59-74.

- Formación
- Promociones
- Respeto a las normas y convenios
- Negociaciones sobre la contratación de beneficios y derechos laborales.

El Factor 4 (satisfacción intrínseca en el trabajo) evalúa:

- El grado de satisfacción de realización del trabajo
- Las oportunidades que ofrece el propio trabajo para realizar actividades en las cuales se destacan.
- Posibilidad de hacer lo que desea
- Objetivos y metas a lograr.

El Factor 5 (participación) se refiere a:

- La posibilidad de decidir con autonomía en relación con las tareas que realiza
- Participación en las decisiones del órgano en las áreas de trabajo a las que pertenece
- La cooperación en el Grupo de Trabajo.

### **5.3 Estado del arte**

En esta revisión del estado del arte se relacionan aquellas investigaciones que guardan relación con el trabajo de investigación que venimos desarrollando, y que además aportan desde el punto de vista metodológico y empírico, elementos de referencia y apoyo.

*RAMÍREZ, Ana y BENÍTEZ, Juan. Satisfacción labora en una institución educativa de nivel superior del Estado de México. En: Acta Universitaria. Noviembre-diciembre, vol. 22 no. 8, p 33-42.*

Ramírez y Benítez<sup>39</sup>, desarrollaron un estudio cuantitativo de tipo explicativo, en donde consideran la satisfacción laboral como un importante factor de competitividad y del buen funcionamiento cualitativo del ámbito empresarial. Estos autores muestran la existencia de un mayor grado de satisfacción para las mujeres, los puestos directivos y la dedicación laboral a tiempo completo, así como una relación en forma de U con la edad. Por otro lado, no encuentran una relación importante entre las horas de trabajo, la antigüedad, la dependencia de los ingresos, la afiliación sindical y el grado de satisfacción laboral.

*RAINERI, Andrés. Distribución de satisfacción laboral en diferentes grupos de empleados en Chile: similitud con culturas individualistas. En: Estudios de Administración. 2007, no. 14, p 1-42*

Raineri<sup>40</sup> desarrolló un estudio cuantitativo de tipo descriptivo, el autor encuentra una relación positiva entre nivel jerárquico en una organización y la satisfacción de los empleados, así como un vínculo positivo entre edad y niveles de satisfacción. Este estudio fue elaborado en Chile, el cual ha sido descrito como un país poseedor de una cultura colectivista, pero se diferencia de otros, como los asiáticos, en la medida en que en estos no se han encontrado diferencias en satisfacción laboral según nivel jerárquico.

---

<sup>39</sup> RAMÍREZ, Ana y BENÍTEZ, Juan. Satisfacción labora en una institución educativa de nivel superior del Estado de México. En: Acta Universitaria. Noviembre-diciembre, vol. 22 no. 8, p 33-42.

<sup>40</sup> RAINERI, Andrés. Distribución de satisfacción laboral en diferentes grupos de empleados en Chile: similitud con culturas individualistas. En: Estudios de Administración. 2007, no. 14, p 1-42.

PEÑA, Maricela, OLLOQUI, Armandina y AGUILAR, Adrian. *Relación de factores en la satisfacción laboral de los trabajadores de una pequeña empresa de la industria metal-mecánica. En: Revista Internacional Administración & Finanzas. 2013, vol. 6, no. 3, p 115-128.*

Peña, Olloqui y Aguilar<sup>41</sup> desarrollaron un estudio cuantitativo de tipo analítico en México. Encuentran que la edad guarda una relación positiva con la satisfacción; particularmente los trabajadores maduros son los que más aprecian los bonos y prestaciones otorgados por las empresas; así mismo, los trabajadores más satisfechos son los que llevan menos tiempo en las organizaciones.

BORRA, Cristina y GÓMEZ, Francisco. *Satisfacción laboral y salario: ¿compensa la renta laboral las condiciones no monetarias del trabajo? En: Revista de Economía Aplicada. 2012, vol. 20, no. 60, p 25-51.*

Borra y Gómez<sup>42</sup> desarrollaron un estudio cuantitativo de tipo explicativo y correlacional, en donde abordaron la relación entre satisfacción laboral, salario y calidad del empleo en una ciudad española. Encuentran que los individuos otorgan una considerable valoración monetaria a recibir formación financiada por la empresa y al poder conciliar el trabajo con la familia. En contraste, estos individuos valoran muy negativamente el realizar horas extraordinarias sin remunerar y el ejecutar un trabajo que presenta riesgos laborales relevantes. En general el salario tiene un efecto significativamente positivo sobre la satisfacción laboral.

---

<sup>41</sup> PEÑA, Maricela, OLLOQUI, Armandina y AGUILAR, Adrian. *Relación de factores en la satisfacción laboral de los trabajadores de una pequeña empresa de la industria metal-mecánica. En: Revista Internacional Administración & Finanzas. 2013, vol. 6, no. 3, p 115-128.*

<sup>42</sup> BORRA, Cristina y GÓMEZ, Francisco. *Satisfacción laboral y salario: ¿compensa la renta laboral las condiciones no monetarias del trabajo? En: Revista de Economía Aplicada. 2012, vol. 20, no. 60, p 25-51.*

*FARNÉ, Stefano y VERGARA, Carlos. Calidad del empleo: ¿qué tan satisfechos están los colombianos con su trabajo? En: Cuadernos de Trabajo del Observatorio del Mercado de Trabajo y la Seguridad Social de la Universidad Externado de Colombia. Junio, 2007, no. 8, p 4-25.*

Para Colombia existen algunas investigaciones relevantes, como la de Farné y Vergara<sup>43</sup>, que fue de tipo analítico y descriptivo. Los autores afirman que actualmente los puestos de trabajo tienden a la deslaborización de la relación empleador-empleado, lo cual ha permitido reducir los costos laborales directos de las empresas, esto por la vía de los falsos trabajadores por cuenta propia, la subcontratación, la contratación verbal, la temporalidad y el trabajo asociado. Los investigadores señalan que los salarios de los empleados con menor cualificación se han incrementado, pero por otro lado, los salarios de los profesionales se han estancado, y los ingresos laborales netos de los trabajadores independientes se han reducido. La razón de esto se encuentra en las gravosas reformas tributarias y de seguridad social.

*JIMÉNEZ, Diana. La satisfacción en el empleo: algunas consideraciones y algunas estadísticas para Colombia (2008 a 2011). En: Documento de Trabajo Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad del Valle. Diciembre, 2012, no 145.*

Jiménez<sup>44</sup> considera que la satisfacción con el trabajo se relaciona con el bienestar en la vida de las personas. En su estudio de tipo analítico expresa también que, entre más “contentos” estén los trabajadores, serán más productivos y experimentarán menores deseos de cambiar sus empleos. En este estudio se encuentra que los sindicalistas del país manifiestan estar satisfechos con su

---

<sup>43</sup> FARNÉ, Stefano y VERGARA, Carlos. Calidad del empleo: ¿qué tan satisfechos están los colombianos con su trabajo? En: Cuadernos de Trabajo del Observatorio del Mercado de Trabajo y la Seguridad Social de la Universidad Externado de Colombia. Junio, 2007, no. 8, p 4-25.

<sup>44</sup> JIMÉNEZ, Diana. La satisfacción en el empleo: algunas consideraciones y algunas estadísticas para Colombia (2008 a 2011). En: Documento de Trabajo Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad del Valle. Diciembre, 2012, no 145.

trabajo, resultado que contrariaría parte del marco teórico que usualmente se considera en los estudios de satisfacción laboral.

*GÓMEZ, María. Calidad de vida laboral en empleados temporales del Valle de Aburrá- Colombia. En: Revista Ciencias Estratégicas. Julio-diciembre, 2010, vol. 18, no. 24, p 225-236.*

Gómez<sup>45</sup> realizó una investigación cuantitativa y analítica basada en una muestra a la que aplicó una encuesta de calidad de vida laboral, el estudio se enfocó en los empleados temporales de Antioquia, quienes expresaron una mediana satisfacción frente a necesidades fisiológicas, de seguridad y afiliación; e insatisfacción en las necesidades de autorrealización, reconocimiento, creatividad y necesidades de descanso. Los resultados muestran un panorama sombrío sobre la calidad de vida laboral que obtiene este tipo de empleados, los cuales hacen parte del fenómeno al que se refiere por primera vez la OIT, en 1974: precariedad laboral.

#### **5.4 Marco conceptual**

*Abandono*: Forma de expresar insatisfacción laboral mediante la conducta orientada a irse, incluye la búsqueda de otro empleo y renuncia<sup>46</sup>.

*Autonomía*: El grado en que el puesto brinda libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y en los métodos a utilizar<sup>47</sup>.

---

<sup>45</sup> GÓMEZ, María. Calidad de vida laboral en empleados temporales del Valle de Aburrá- Colombia. En: Revista Ciencias Estratégicas. Julio-diciembre, 2010, vol. 18, no. 24, p 225-236.

<sup>46</sup> ATALAYA, María. Satisfacción laboral y productividad. [En línea] [Citado el 30 de julio de 2015] disponible en internet: [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999\\_n5/satisfaccion.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm).

<sup>47</sup> *Ibíd.*



*Buscando trabajo:* Se refiere a aquellas personas que en el mes de referencia no tenía trabajo pero estuvieron buscándolo o estaban en espera de respuesta a solicitudes que habían realizado anteriormente<sup>48</sup>.

*Competencias laborales:* Conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes necesarias para desempeñarse eficazmente en situaciones específicas de trabajo. Capacidad de resolver en forma autónoma y flexible los problemas que se presenten en el ejercicio de las funciones y de colaborar en el entorno profesional y en la organización del trabajo<sup>49</sup>.

*Contratistas:* Son los trabajadores independientes o por cuenta propia que le prestan sus servicios a una entidad a través de un contrato de trabajo. Este contrato no genera relación laboral ni prestaciones sociales y sólo da derecho a los honorarios pactados<sup>50</sup>.

*Expresión:* Forma de manifestar satisfacción laboral, caracterizada por intentos activos y constructivos por mejorar la situación. Implica sugerir mejoras, analizar los problemas con supervisores, etc.<sup>51</sup>.

*Negligencia:* Forma de expresar insatisfacción laboral que implica actitudes pasivas que permiten que la situación empeore. Incluye ausentismo y retrasos crónicos, merma de esfuerzos, y aumento de errores<sup>52</sup>.

---

<sup>48</sup> CENTRO ANDINO DE ALTOS ESTUDIOS CANDANE. Cartilla de conceptos básicos e indicadores demográficos. 2007. [En línea] [Citado el 30 de julio de 2015] disponible en internet: [www.dane.gov.co/files/eticos/cartilla\\_quibdo.doc](http://www.dane.gov.co/files/eticos/cartilla_quibdo.doc).

<sup>49</sup> OBSERVATORIO LABORAL PARA LA EDUCACIÓN. Competencias laborales. [En línea] [Citado el 30 de julio de 2015] disponible en internet: <http://www.graduadoscolombia.edu.co/html/1732/propertyvalue-37636.html>.

<sup>50</sup> OBSERVATORIO LABORAL PARA LA EDUCACIÓN. Ocupación. [En línea] [Citado el 30 de julio de 2015] disponible en internet: <http://www.graduadoscolombia.edu.co/html/1732/article-145083.html>.

<sup>51</sup> ATALAYA, Op. Cit.

*Nivel educativo:* Se refiere al grado de escolaridad más alto al cual ha llegado la persona de acuerdo con los niveles del sistema educativo formal: preescolar, básica en sus niveles de primaria, secundaria, media y superior<sup>53</sup>.

*Ocupación:* Es el oficio o profesión (cuando se desempeña en ésta) de una persona, independiente del sector en que puede estar empleada, o del tipo de estudio que hubiese recibido. Generalmente se define en términos de la combinación de trabajo, tareas y funciones desempeñadas<sup>54</sup>.

*Productividad:* Medida de qué tan bien funciona el sistema de operaciones o procedimientos de la organización<sup>55</sup>.

*Satisfacción laboral:* Concepto multidimensional y multidisciplinar que supone el estado emocional, actitud, sensación o grado de bienestar que experimenta un individuo hacia su trabajo como consecuencia de la mayor o menor discrepancia existente entre sus expectativas pasadas y presentes acerca de las recompensas y el rol que le ofrece su empleo y la medida en que éstas se cumplen realmente<sup>56</sup>.

---

<sup>52</sup> *Ibíd.*

<sup>53</sup> CENTRO ANDINO DE ALTOS ESTUDIOS CANDANE, Op. Cit.

<sup>54</sup> OBSERVATORIO LABORAL PARA LA EDUCACIÓN. Contratista. [En línea] [Citado el 30 de julio de 2015] disponible en internet: [http://www.graduadoscolombia.edu.co/html/1\\_732/propertyvalue-37636.html](http://www.graduadoscolombia.edu.co/html/1_732/propertyvalue-37636.html).

<sup>55</sup> ATALAYA, Op. Cit.

<sup>56</sup> SÁNCHEZ, ARTACHO, FUENTES y LÓPEZ-GUZMÁN, Op. Cit.

## 6. DISEÑO METODOLÓGICO

### 6.1 Tipo de estudio

Esta investigación es de tipo cuantitativo, porque se utiliza una recolección de datos con base en una medición numérica y el análisis estadístico para establecer tendencias y patrones de comportamiento. Los proyectos de esta naturaleza permiten asegurar una serie de propiedades deseables, correspondientes a las siguientes: 1) *validez* (referida a la adecuada operacionalización de las preguntas de investigación, de forma que las variables que se estudian sean relevantes); 2) *generalizabilidad* (también llamada validez externa consiste en que la muestra sea representativa de la población); 3) *fiabilidad* (la medición ha de tener la precisión suficiente; esto se relaciona con la minimización del error aleatorio, requiriendo un tamaño de muestra suficiente); y 4) *replicabilidad* (es la posibilidad de que se pueda repetir la investigación sin que los resultados se contradigan)<sup>57</sup>.

También puede catalogarse como un estudio de tipo descriptivo, de corte transversal y correlacional.

- Descriptivo: porque se caracterizarán los aspectos relacionados con el problema de interés, tal como ocurren en la empresa objeto de análisis. En este tipo de estudios el investigador presenta las características de fenómenos, situaciones, contextos y eventos, es decir, detalla cómo son y cómo se manifiestan, buscando además especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. En este

---

<sup>57</sup> HUESO, A, CASCANT, M. Metodología y técnicas cuantitativas de investigación. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia; 2012 [Consultado 17 febrero de 2016] Disponible en URL:[http://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/17004/Metodologa%20y%20tcnicas%20cuantitativas%20de%20investigacin\\_6060.pdf?sequence=3](http://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/17004/Metodologa%20y%20tcnicas%20cuantitativas%20de%20investigacin_6060.pdf?sequence=3).

sentido se miden, evalúan o recolectan los datos sobre diversos conceptos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar<sup>58</sup>.

- Correlacional: porque se buscará establecer vínculos entre variables, observando de qué manera interactúan entre sí<sup>59</sup>.

## **6.2 Método de investigación**

Se hará uso del método inductivo de investigación, debido a que se establecerán enunciados generales (o conclusiones) a partir de la experiencia y el contacto con aspectos particulares, con esto se ascenderá de manera lógica a través del conocimiento científico, desde la observación de los fenómenos o hechos de la realidad a la ley universal que los contiene<sup>60</sup>.

## **6.3 Delimitación del estudio**

### 6.3.1 Delimitación espacial

Se estudiará a la empresa Refrirozo S.A.S., que se localiza en Albornoz, Contecar Km 1 vía Mamonal, en la ciudad de Cartagena (Bolívar) en Colombia.

### 6.3.2 Delimitación temporal

Primer semestre de 2016

### 6.3.3 Población objetivo

Empleados de Refrirozo S.A.S., los cuales conforman un total de 30 individuos.

---

<sup>58</sup> Niño, Víctor. Metodología de la investigación. Diseño y ejecución. Bogotá: Ediciones de la U, 2011.

<sup>59</sup> HERNÁNDEZ, Roberto, FERNÁNDEZ, Carlos y BAPTISTA, Pilar. Metodología de la investigación. 3 ed. México D. F.: McGraw-Hill, 2006.

<sup>60</sup> GÓMEZ, Roberto. Evolución científica y metodológica de la economía. [Consultado 25 julio de 2015] Disponible en URL: <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/rgl-evol/2.4.1.htm>

#### 6.3.4 Muestra

Debido a que la población es relativamente pequeña, no se procederá a calcular una muestra, sino que se incluirán en el estudio a la totalidad de empleados de la organización (se hará un censo). Cabe mencionar que esto es completamente factible debido a que se cuenta con el visto bueno de la empresa, los permisos necesarios, y el apoyo de la misma.

### **6.4 Fuentes información**

Serán de tipo:

#### 6.4.1 Primaria

Correspondiente a la que procede de las encuestas que se le aplicarán al personal de Refrirozo S.A.S.

#### 6.4.2 Secundaria

Correspondiente a la que se encuentra en libros, documentos, artículos, informes, entre otros, ya recopilada y lista para su consulta.

### **6.5 Obtención de la información: El cuestionario S20/23**

Para la medición de la satisfacción laboral, se adoptará el cuestionario S20/23 o de “medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales”, fue creado por Josevi Mélia y J. Peiró en 1989, y publicado en la Revista Psicologemas, su diseño tuvo como finalidad optimizar el proceso de medición que fuese, por una parte útil, y por la otra de cómoda aplicabilidad. Sobre todo, puede permitir la obtención de “una evaluación rica de contenido de la satisfacción laboral, teniendo en cuenta las importantes restricciones motivacionales y temporales a las puede

estar expuesto el trabajo del investigador o el consultor en contextos organizacionales<sup>61</sup>.

El cuestionario presenta alternativas de respuesta por intervalos graduales de 1 a 5:

1. Totalmente insatisfecho    2. Algo insatisfecho    3. Indiferente  
4. Algo satisfecho    5. Totalmente satisfecho.

En este cuestionario se basa en un modelo según el cual la satisfacción se compone de cinco factores<sup>62</sup>:

Factores		Preguntas	Ítems
Factor 1	Supervisión	13 - 18	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las relaciones personales con la jerarquía ascendente</li> <li>- Supervisión sobre el trabajo que realiza</li> <li>- El tipo, la proximidad y la frecuencia de actos de supervisión</li> <li>- El modo como principalmente juzgan el trabajo realizado</li> <li>- El sentido de justicia y ecuanimidad</li> <li>- Los apoyos recibidos.</li> </ul>
Factor 2	Ambiente (físico) laboral	6 - 10	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Higiene y salubridad</li> <li>- Las condiciones físicas de trabajo</li> <li>- Iluminación</li> <li>- Ventilación</li> <li>- Climatización.</li> </ul>
Factor 3	Prestaciones recibidas	4, 11, 12, 22 y 23	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Salario</li> <li>- Formación</li> <li>- Promociones</li> <li>- Respeto a las normas y convenios</li> <li>- Negociaciones sobre la contratación de beneficios y derechos laborales</li> </ul>
Factor 4	Satisfacción intrínseca en el trabajo	1, 2, 3, 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El grado de satisfacción de realización del trabajo</li> <li>- Las oportunidades que ofrece el propio trabajo para realizar actividades en las cuales se destacan.</li> <li>- Posibilidad de hacer lo que desea</li> <li>- Objetivos y metas a lograr</li> </ul>
Factor 5	Participación	19, 20, 21	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La posibilidad de decidir con autonomía en relación con las tareas que realiza</li> <li>- Participación en las decisiones del órgano en las áreas de trabajo a las que pertenece</li> <li>- La cooperación en el Grupo de Trabajo</li> </ul>

El formato del cuestionario se presenta a continuación:

---

<sup>61</sup> CAVALCANTE, Jeronimo. Satisfacción en el trabajo de los directores de escuelas secundarias públicas de la región de Jacobina (Bahía – Brasil). Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona, 2004.

<sup>62</sup> MÉLIA, Josevi y PEIRÓ, J. La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: el cuestionario de satisfacción S20/23. En: Revista Psicologemas. 1989; no. 5. p 59-74.

## SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS EMPLEADOS DE REFRIROZO S.A.S.

La presente encuesta tiene la finalidad de conocer sus apreciaciones y opiniones respecto a la satisfacción laboral que experimenta en el empleo que Ud. tiene dentro de la empresa REFRIROZO S.A.S. La información que Ud. proporcione será utilizada única y exclusivamente para la realización de un trabajo de grado titulado "Análisis de la satisfacción laboral en los empleados de Refrirozo S.A.S. a través de la aplicación del cuestionario S20/23, en Cartagena de Indias durante el 2do semestre de 2015", por tanto, lo invitamos a responder con la mayor sinceridad posible las siguientes preguntas

**Habitualmente, nuestro trabajo, en sus diversos aspectos, produce diferentes grados de satisfacción o insatisfacción. Por favor, procesa a clasificarlos (marcando con una X) de acuerdo con la siguiente escala:**

1: Totalmente insatisfecho    2: Algo insatisfecho    3: Indiferente    4: Algo satisfecho    5: Totalmente satisfecho

		1	2	3	4	5	
1	Usted está:						con el trabajo como fuente de realización
2	Usted está:						con las oportunidades que el trabajo le ofrece de hacer cosas en las cuales se destaca
3	Usted está:						con las oportunidades que el trabajo le ofrece de hacer las cosas que le gustan
4	Usted está:						con el sueldo recibido
5	Usted está:						con los objetivos y metas que debe alcanzar
6	Usted está:						con la higiene y salubridad del local de trabajo
7	Usted está:						con el ambiente y espacio físico del local de trabajo
8	Usted está:						con la iluminación del local de trabajo
9	Usted está:						con la ventilación del local de trabajo
10	Usted está:						con la climatización del local de trabajo
11	Usted está:						con las oportunidades de formación y actualización
12	Usted está:						con las oportunidades de promoción en la carrera
13	Usted está:						con las relaciones personales en las instancias de poder
14	Usted está:						con la supervisión sobre el trabajo que realiza
15	Usted está:						con la periodicidad ( frecuencia ) de las inspecciones
16	Usted está:						con la forma como evalúan y juzgan su trabajo
17	Usted está:						con la igualdad de trato y sentido de justicia
18	Usted está:						con el apoyo recibido de parte de las instancias superiores
19	Usted está:						con la posibilidad de decidir con autonomía sobre el propio trabajo
20	Usted está:						con su participación en las decisiones en el órgano o en el área de trabajo a que pertenece
21	Usted está:						con la posibilidad que tiene de participar en las decisiones del grupo de trabajo en asuntos relacionados con la empresa
22	Usted está:						con el modo como son cumplidas las normativas legales y los convenios sindicales
23	Usted está:						con la forma como se procesan las negociaciones sobre la contratación de beneficios y derechos laborales

**Por favor, indique la siguiente información sociodemográfica y laboral:**

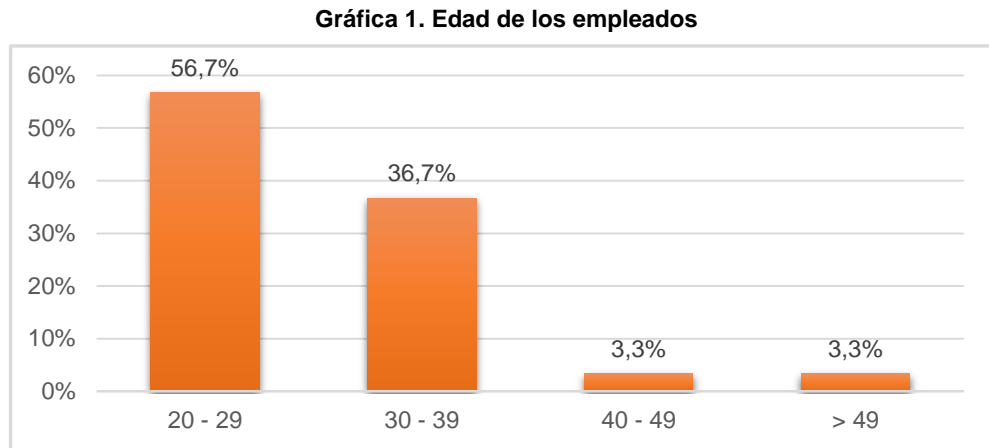
1. Edad: \_\_\_\_\_ años
2. Género: Masculino\_\_\_ Femenino\_\_\_
3. Estado civil: Casado\_\_\_ Unión libre\_\_\_ Soltero\_\_\_ Separado\_\_\_ Viudo\_\_\_
4. Estrato de su vivienda:\_\_\_\_\_
5. Nivel de formación completado: Pregrado\_\_\_ Especialización\_\_\_ Maestría \_\_\_ Doctorado\_\_\_
6. Ingresos mensuales:  
Menos de \$500.000\_\_\_ \$500.000 a \$1.000.000 \_\_\_ \$1.000.001 a \$1.500.000\_\_\_  
\$1.500.001 a 2.000.000\_\_\_ \$2.000.001 a \$2.500.000\_\_\_ \$2.500.001 a 3.000.000\_\_\_  
\$3.000.001 a \$3.500.000\_\_\_ Más de \$3.500.000\_\_\_
7. Tipo de contrato laboral:  
A término indefinido\_\_\_ A término definido\_\_\_ Por prestación de servicios\_\_\_
8. ¿Cuántas horas trabaja actualmente a la semana?: \_\_\_\_\_
9. ¿Cuántos meses lleva en su puesto de trabajo actual?\_\_\_\_\_
10. ¿Recibe beneficios y prestaciones en su empleo actual? Sí\_\_\_ No\_\_\_



## 7. RESULTADOS

### 7.1 Aspectos sociodemográficos de los empleados

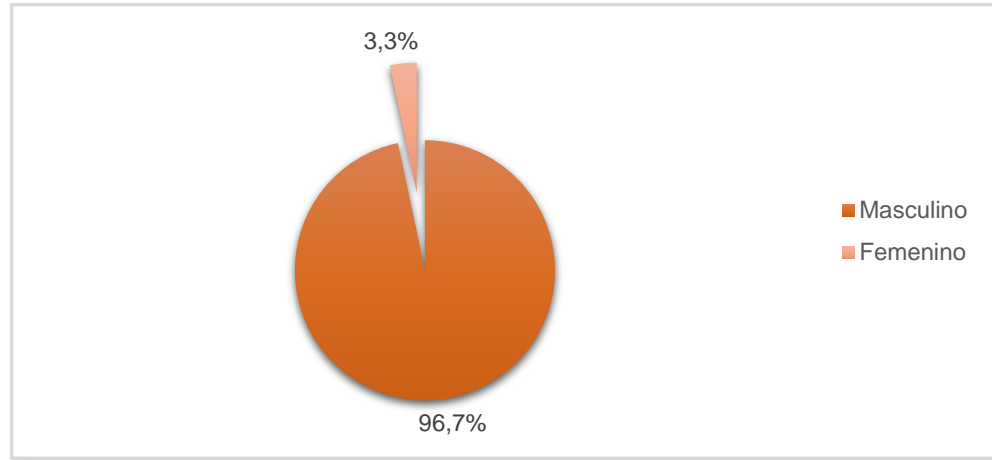
Se presentan a continuación los resultados obtenidos y los análisis llevados a cabo a partir de la información recolectada de los empleados de Refrirozo S.A.S. a través de las encuestas. En este capítulo se dan a conocer los aspectos sociodemográficos de estas personas, en términos de edad, género, estado civil, etc., con el fin de disponer de un perfil que sirva para contextualizar cómo son y qué características presentan.



**Fuente:** Cálculos con base en información de encuestas a empleados de Refrirozo S.A.S. 1° semestre 2016

Se encontró que los empleados en su mayor parte fueron jóvenes que se encuentran dentro del rango de 20 – 29 años, los cuales alcanzaron un 56,7% de la participación total, seguidos de aquellos con 30 – 39 años con el 36,7%, y en menor medida por los que poseen 40 – 49 años y los mayores de 49 años, con el 3,3% respectivamente (Gráfica 1). Este resultado sugiere que el talento humano debe poseer vitalidad, tesón, vocación, dinamismo, entre otros atributos propios de esta etapa de la vida, por tanto la organización debería tenerlos muy en cuenta, pues si esto se encamina del modo acertado, podría generar beneficios y retribuciones positivas, tanto para la empresa, como a nivel personal de los empleados

**Gráfica 2. Género de los empleados**



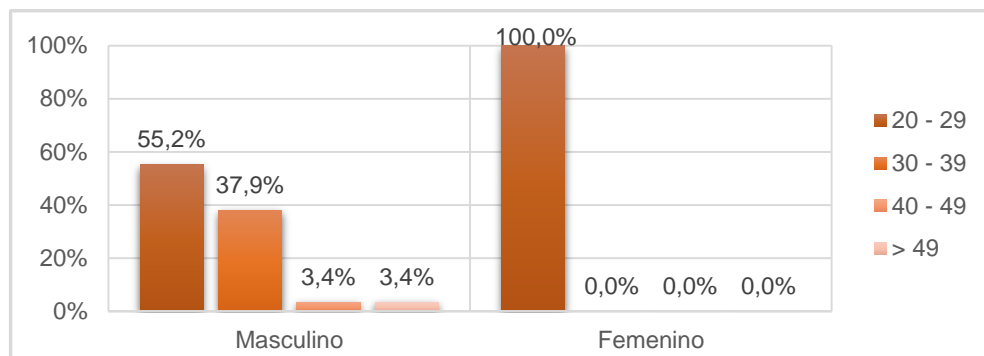
**Fuente:** Cálculos con base en información de encuestas a empleados de Refrirozo S.A.S. 1° semestre 2016

Los trabajadores de Refrirozo S.A.S. se caracterizaron por ser de género masculino en una muy amplia proporción, que ascendió al 96,7%, mientras que las empleadas correspondieron solamente al 3,3% del total (Gráfica 2). Esta situación posiblemente —aunque no necesariamente— se encuentre relacionada con la naturaleza de las funciones que deben llevar a cabo los trabajadores, pues estos deben hacer instalaciones y mantenimientos de sistemas de refrigeración, en clientes residenciales, comerciales e industriales, lo cual exige capacidad y fortaleza física, agilidad, y fortaleza de carácter para enfrentar situaciones problemáticas<sup>63</sup>. Estos atributos generalmente se consideran propios del género masculino, por tanto, son los que mayor participación presentan en la planta de personal.

---

<sup>63</sup> TODARO, Rosalba, ABRAMO, Laís y GODOY, Lorena. Desempeño laboral de hombres y mujeres: opinan los empresarios. Santiago de Chile: Centro de Estudios de la Mujer (CEM), 2014.

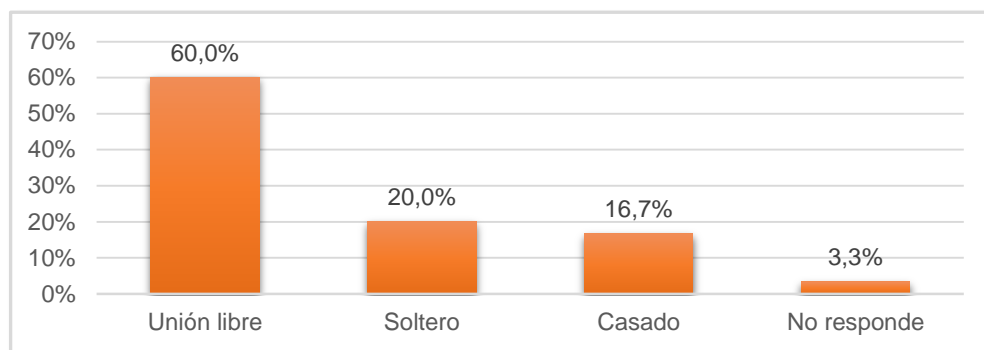
**Gráfica 3. Edad según género de los empleados**



**Fuente:** Cálculos con base en información de encuestas a empleados de Refrirozo S.A.S. 1° semestre 2016

Los trabajadores de género masculino presentaron variadas edades, en especial, dentro de los rangos inferiores, es decir, de 20 – 29 años con el 55,2%, y de 30 – 39 años con el 37,9%. En el caso de las empleadas, el único rango en el que se encontraron fue el de 20 – 29 años que tuvo una participación de 100%, es decir, son personas jóvenes las mujeres trabajadoras de Refrirozo S.A.S. (Gráfica 3).

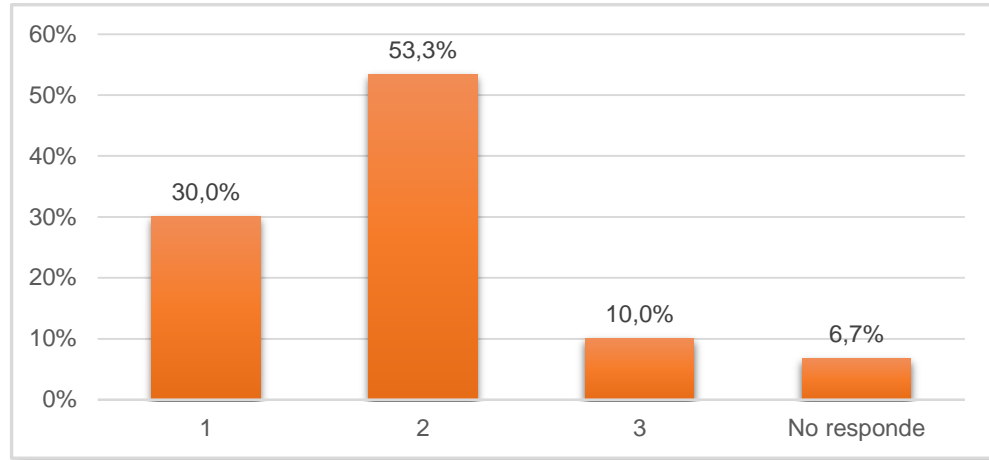
**Gráfica 4. Estado civil de los empleados**



**Fuente:** Cálculos con base en información de encuestas a empleados de Refrirozo S.A.S. 1° semestre 2016

De la variable correspondiente al estado civil se logró establecer que la unión libre fue la categoría más frecuente, dado que aquí se encontró el 60% de los trabajadores; en segundo lugar aparecen los solteros con el 20% y por último los casados con el 16,7% (Gráfica 4). Este resultado da a entender que estas personas tienen responsabilidades familiares que atender, ya que por poseen una pareja, y posiblemente algún hijo, con lo que se podrían afirmar que valoran su empleo, ya que este les permite el sostenimiento del hogar.

**Gráfica 5. Estrato de los empleados**



**Fuente:** Cálculos con base en información de encuestas a empleados de Refrirozo S.A.S. 1° semestre 2016

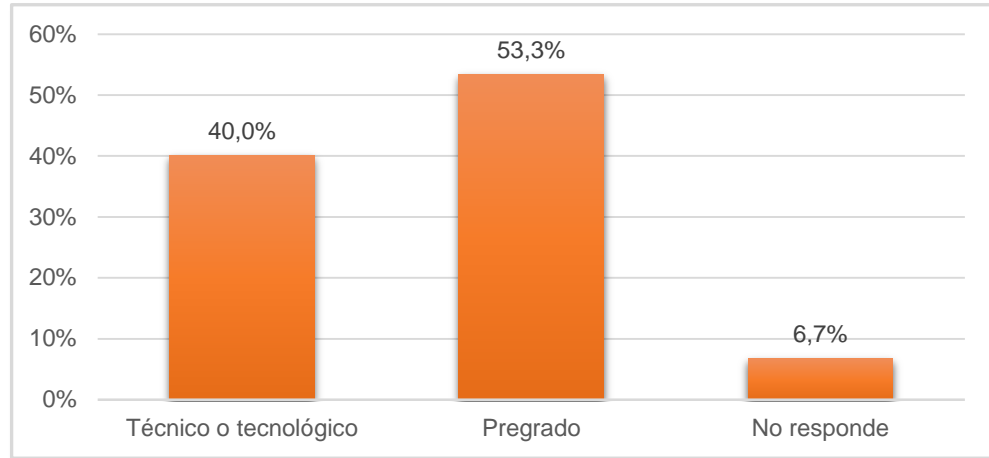
El estrato socioeconómico más destacado correspondió al nivel dos, que incluyó al 53,3% de la totalidad de trabajadores de la organización; también el estrato uno presentó una participación notable, con el 30% del total. En menor medida existieron empleados del estrato tres, ya que fueron solo el 10% (Gráfica 5). En este orden de ideas, se puede deducir que el talento humano que se desempeña en la empresa corresponden a estratos bajos, los cuales albergan a las personas con menores recursos, los cuales son beneficiarios de subsidios en los servicios públicos domiciliarios<sup>64</sup>, además tienden a ubicarse en las zonas periféricas de la ciudad, en zonas con deficiencias de infraestructura física, dotación de servicios públicos, salubridad, entre otras problemáticas<sup>65</sup>.

---

<sup>64</sup> DANE. Preguntas frecuentes de estratificación [En línea] [Citado el 20 de abril de 2016] disponible en internet: [http://www.dane.gov.co/files/geoestadistica/Preguntas\\_frecuentes\\_estratificacion.pdf](http://www.dane.gov.co/files/geoestadistica/Preguntas_frecuentes_estratificacion.pdf)

<sup>65</sup> PÉREZ Jerson Y SALAZAR, Irene. La pobreza en Cartagena: Un análisis por barrios. En: Documentos de Trabajo sobre Economía Regional. 2007, No. 94. p 2-72.

**Gráfica 6. Nivel educativo de los empleados**



**Fuente:** Cálculos con base en información de encuestas a empleados de Refrirozo S.A.S. 1° semestre 2016

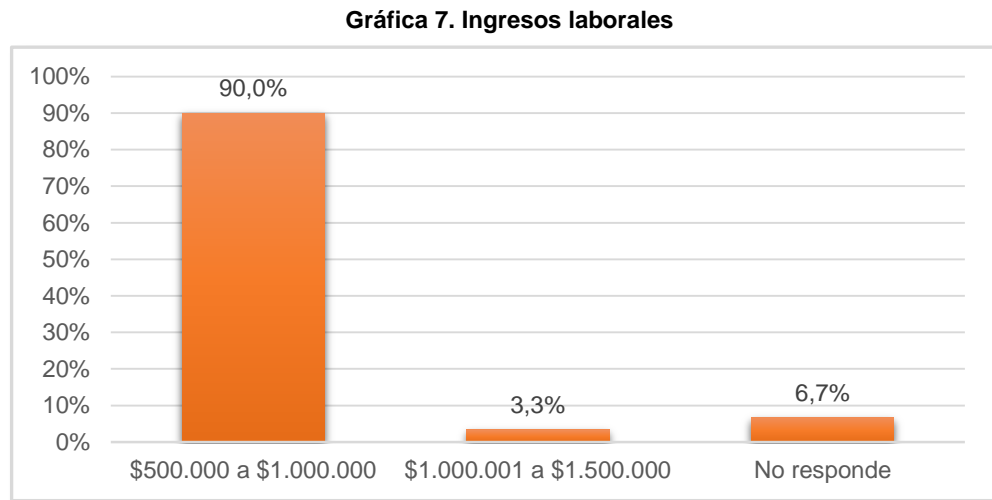
Los empleados que laboran en la empresa objeto de estudio se caracterizaron por el hecho de tener algún título de pregrado (53,3%) mientras que en otros casos se han graduado como técnicos o tecnólogos (40%) (Gráfica 6). Esta información indica que el talento humano se encuentra bien preparado, con grados de formación que los posicionan como personas con potencialidades y buena preparación. De este modo, al fusionar y disponer acertadamente de sus conocimientos y experiencias, resultaría posible incrementar la capacidad individual y grupal para realizar acciones efectivas, en especial porque en la actualidad dichos aspectos se asumen como factores estratégico de competitividad sostenible de las organizaciones<sup>66</sup>.

---

<sup>66</sup> MEJÍA, Armando y JARAMILLO, Marcela. Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones. En: Revista Científica Guillermo de Ockham. 2006, Vol. 4, No. 1. p 43-81.

## 7.2 Características laborales y ocupacionales de los empleados

Los aspectos que caracterizan a los empleados en relación con el trabajo que realizar y la posición ocupacional que asumen en la organización, se describen en esta parte del estudio.

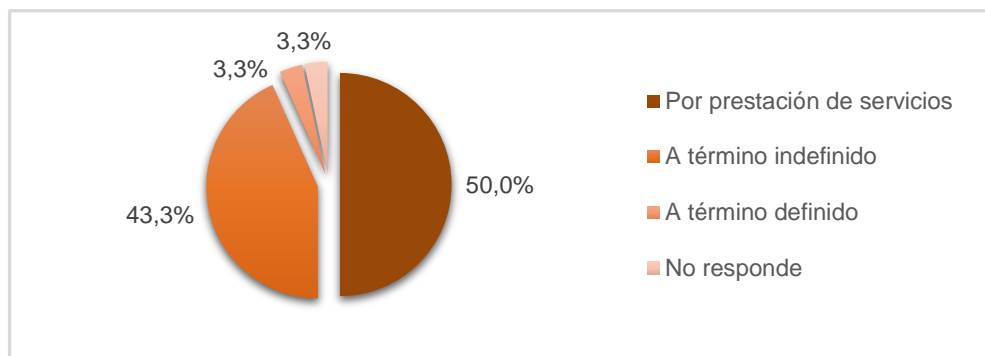


**Fuente:** Cálculos con base en información de encuestas a empleados de Refrirozo S.A.S. 1° semestre 2016

Los ingresos devengados por los trabajadores de Refrirozo S.A.S., en general, se ubicaron dentro del rango comprendido entre \$500.000 y \$1.000.000 alcanzando la importante participación del 90%, en mucha menor medida el 3,3% de los trabajadores recibe una retribución monetaria de \$1.000.001 a \$1.500.000 (Gráfica 7).

Tomando como base este hallazgo, se puede decir que el ingreso es relativamente bajo, esto podría tener como consecuencia un descontento al interior de la organización, y estar explicando los desacuerdos y el mal clima laboral percibido al interior de la organización. En otras palabras, los trabajadores no sienten que la empresa les está remunerando adecuadamente por las labores, tareas, funciones y acciones propias de su puesto de trabajo, así como otras que eventualmente se les asignan.

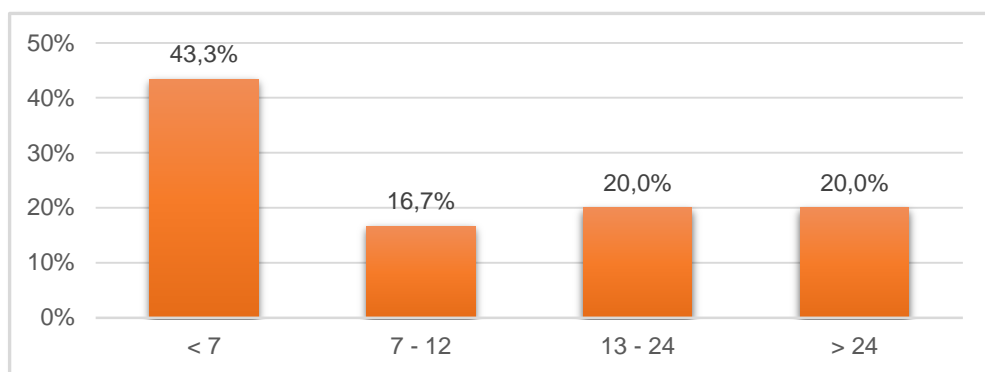
**Gráfica 8. Tipo de contrato**



**Fuente:** Cálculos con base en información de encuestas a empleados de Refrirozo S.A.S. 1° semestre 2016

Respecto al tipo de contrato, se detectó que aquellos acordados mediante prestación de servicios fueron los más recurrentes, presentándose en el 50% de los casos. No obstante, la contratación a término indefinido también fue importante, con el 43,3% de participación. En el caso de los contratos a término definido, puede decirse que fueron muy escasos en esta empresa, ya que comprendieron solo el 3,3% del total (Gráfica 8).

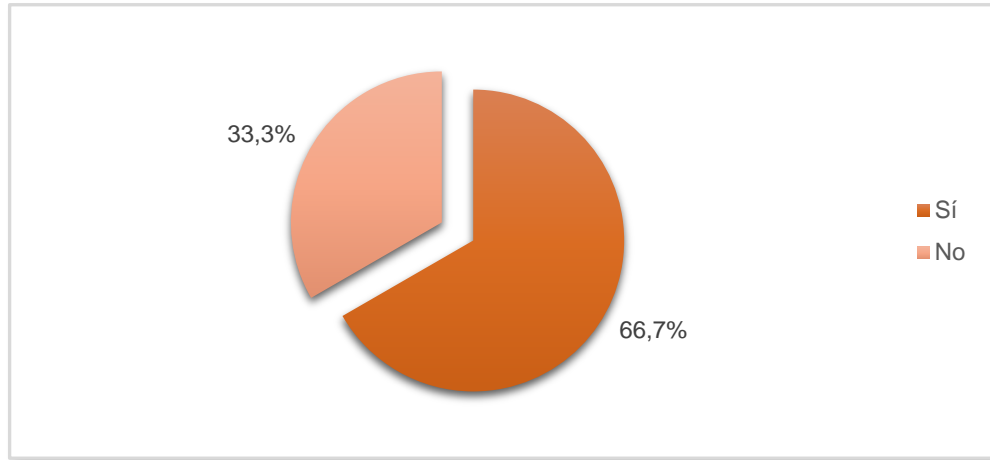
**Gráfica 9. Tiempo de vinculación a la empresa (meses)**



**Fuente:** Cálculos con base en información de encuestas a empleados de Refrirozo S.A.S. 1° semestre 2016

Los empleados estudiados reconocieron en mayor medida estar laborando en Refrirozo S.A.S. desde hace menos de 7 meses (43,3%), aunque también hubo otros que tienen 7 – 12 meses de vinculación (16,7%), 13 – 24 meses (20%) e incluso más de 24 meses de estar trabajando en esta organización (20%) (Gráfica 9).

**Gráfica 10. Recibe prestaciones sociales**



**Fuente:** Cálculos con base en información de encuestas a empleados de Refrirozo S.A.S. 1° semestre 2016

En lo correspondiente a prestaciones sociales, el 66,7% de los empleados reconoció que sí las recibe, mientras que el restante 33,3% manifestó una respuesta negativa (Gráfica 10).

Las prestaciones a las que se hace referencia incluyen primas, bonificaciones, cesantías, educación y capacitación (al empleado o a sus hijos), pagos al sistema de seguridad social (salud, pensión, ARP), etc., las cuales se entienden como acreencias laborales y pueden ser canceladas en dinero, especie o en otros servicios o beneficios para el trabajador, y que en general, se entregan al trabajador para cubrir riesgos y necesidades originadas durante o en ocasión de la vinculación laboral, siendo ésta su finalidad principal<sup>67</sup>.

---

<sup>67</sup> MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL. Salarios, jornada laboral y prestaciones sociales a favor del trabajador. [En línea] [Citado el 20 de abril de 2016] disponible en internet: [http://www.mintrabajo.gov.co/component/docman/doc\\_download/47-salarios-jornadas-y-prestaciones-sociales.html](http://www.mintrabajo.gov.co/component/docman/doc_download/47-salarios-jornadas-y-prestaciones-sociales.html).



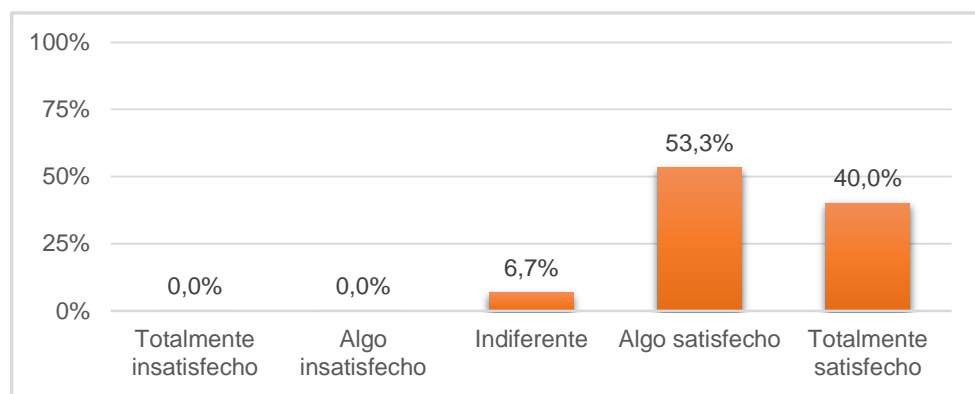
### 7.3 Satisfacción laboral de los empleados según cuestionario S20/23

Los resultados obtenidos luego de aplicar el cuestionario de satisfacción laboral se dan a conocer a continuación. La presentación se hace inicialmente considerando cada una de las dimensiones y sus respectivos ítems, más adelante se presenta un resultado consolidado para cada dimensión y de manera global para la satisfacción laboral.

#### 7.3.1 Resultados según dimensiones e ítems del cuestionario

##### 7.3.1.1 Satisfacción intrínseca

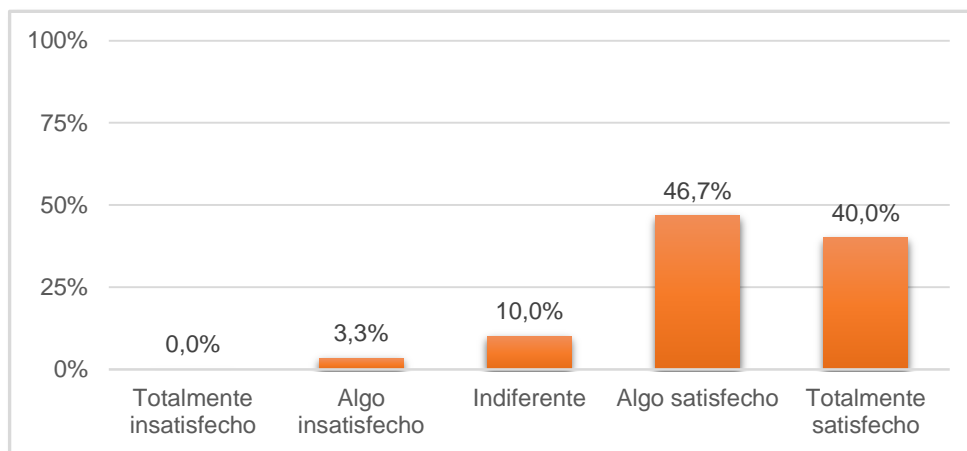
Gráfica 11. Satisfacción con el trabajo como fuente de realización



Fuente: Cálculos con base en información de encuestas a empleados de Refrirozo S.A.S. 1° semestre 2016

El primer ítem que conforma la satisfacción intrínseca corresponde a “considerar al trabajo como fuente de realización”, respecto a esto, el 53,3% de los trabajadores se manifestó algo satisfecho, mientras que el 40% reconoció total satisfacción (Gráfica 11). De este modo, se puede afirmar que muchos de los trabajadores vinculados a la organización objeto de estudio tienen la sensación de estar realizándose personalmente, y cumpliendo con su proyecto de vida, al estar contratados en Refrirozo S.A.S., lo cual constituye una situación completamente positiva, sobre todo por las repercusiones que esto puede tener en la productividad, el desempeño y la pasión que se le “inyecta” al cumplimiento del deber.

**Gráfica 12. Satisfacción con las oportunidades que el trabajo le ofrece de hacer cosas en las cuales se destaca**

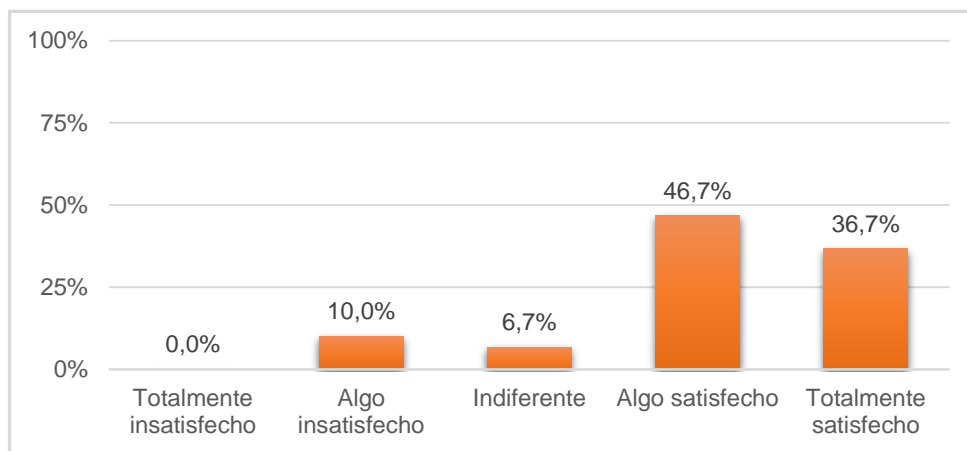


**Fuente:** Cálculos con base en información de encuestas a empleados de Refrirozo S.A.S. 1° semestre 2016

Se observó que predominó la satisfacción con relación a las oportunidades que el trabajo le ofrece al empleo respecto a hacer cosas en las cuales se destaca. En particular, aquellos que estuvieron algo satisfechos se ubicaron en 46,7%, mientras que los totalmente satisfechos abarcaron el 40% (Gráfica 12).

De este modo resulta factible afirmar que las labores que ejecuta el personal de Refrirozo S.A.S. son esencialmente aquellas que les corresponden y las que mejor saben hacer, es decir, cada quien explota de la mejor forma sus habilidades, conocimientos y destrezas, y a su vez, este acto les reporta importantes niveles de satisfacción.

**Gráfica 13. Satisfacción con las oportunidades que el trabajo le ofrece de hacer las cosas que le gustan**

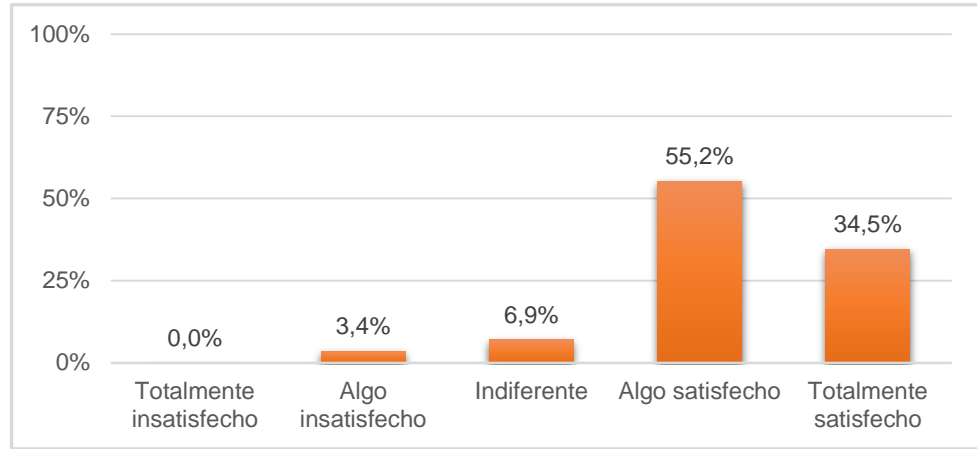


**Fuente:** Cálculos con base en información de encuestas a empleados de Refrirozo S.A.S. 1° semestre 2016

En consonancia con lo descrito en la página anterior, también se detectó satisfacción con respecto a las oportunidades que el trabajo le ofrece al empleado de hacer las cosas que le gustan, de este modo, los que estuvieron algo satisfechos correspondieron al 46,7%, a su vez, los que se declararon totalmente satisfechos fueron el 36,7%. Se observó que una proporción minoritaria respondió experimentar algo de insatisfacción, siendo el 10%, y sentirse indiferente al respecto, con el 6,7% (Gráfica 13).

De manera general, se confirma que en la organización los trabajadores son asignados a la realización de tareas que ellos consideran satisfactorias, a partir de esto se puede concluir que las llevan a cabo con gusto y placer, con lo que a su vez, se esperaría un adecuado desempeño al respecto, y a largo plazo, sostenibilidad de la firma.

**Gráfica 14. Satisfacción con los objetivos y metas que debe alcanzar**



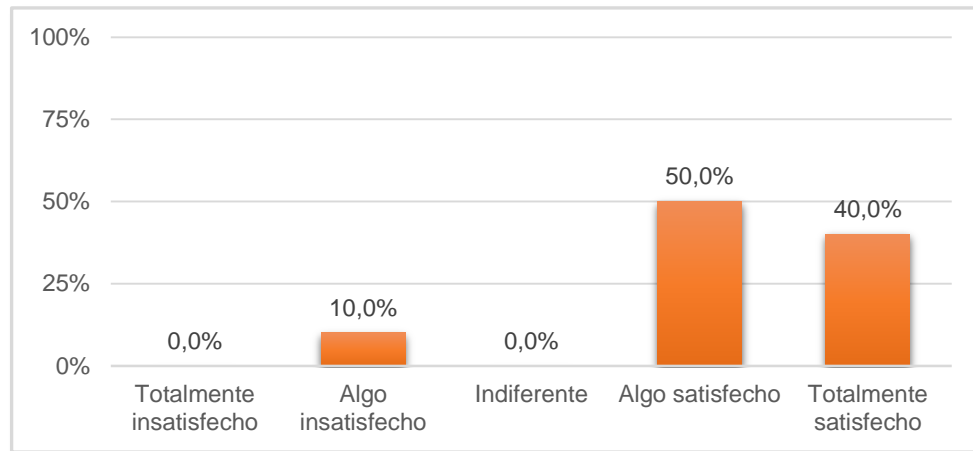
**Fuente: Cálculos con base en información de encuestas a empleados de Refrirozo S.A.S. 1° semestre 2016**

Otro aspecto detectado correspondió a la existencia de algo de satisfacción (55,2%) y de total satisfacción (34,5%) respecto a los objetivos y metas que deben alcanzar los encuestados dado que tienen un rol como trabajadores (Gráfica 14).

Este resultado demuestra que existe motivación entre el personal frente a los retos y exigencias que supone el cumplimiento de objetivos y metas, partiendo de la satisfacción de las expectativas y aspiraciones de sus integrantes, así, se confirma que la empresa va por buen camino en términos de generación de desarrollo personal, lo cual debe repercutir en mejoras de la productividad y la competitividad.

### 7.3.1.2 Ambiente físico laboral

**Gráfica 15. Satisfacción con la higiene y salubridad del local de trabajo**

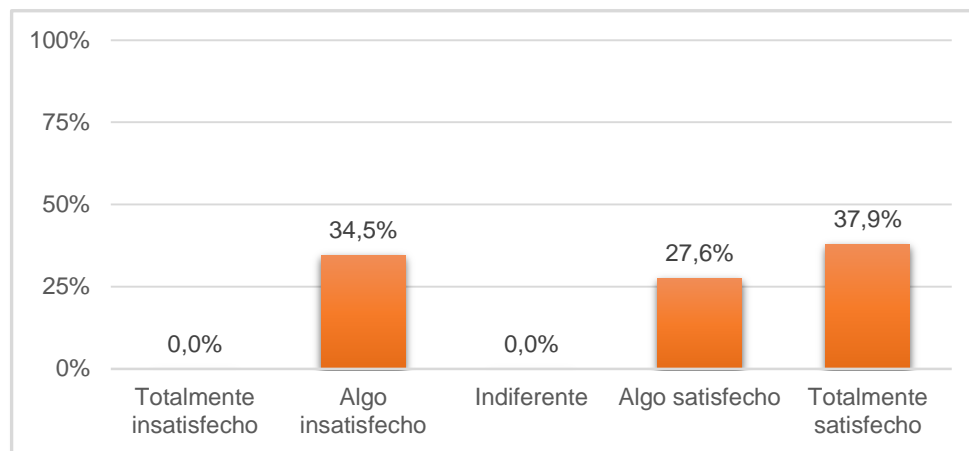


**Fuente:** Cálculos con base en información de encuestas a empleados de Refrirozo S.A.S. 1° semestre 2016

En el marco del ambiente físico en el trabajo, el análisis de las encuestas evidenció que en términos concretos, los empleados se sienten algo satisfechos (50%) y totalmente satisfechos (40%) con la higiene y la salubridad del local de trabajo (Gráfica 15).

En consecuencia, se puede decir que el trabajo que llevan a cabo los empleados se efectúa en un ambiente limpio e higiénico, en el que se respetan las normas de salubridad, lo que repercute en beneficios para el empleado, por ejemplo, mejor estado de salud, minimización de la ocurrencia de incapacidades laborales, etc., lo que a su vez, permite un mejor desempeño, mayor rendimiento y una maximización de la productividad.

**Gráfica 16. Satisfacción con el ambiente y espacio físico del local de trabajo**



**Fuente:** Cálculos con base en información de encuestas a empleados de Refrirozo S.A.S. 1° semestre 2016

A pesar de que el lugar de trabajo se considera limpio, llama la atención que los empleados se hayan declarado algo insatisfechos con el ambiente y espacio físico del local de trabajo en un 34,5%, no obstante, el 37,9% reconoció poseer total satisfacción y el 27,6% algo de satisfacción (Gráfica 16).

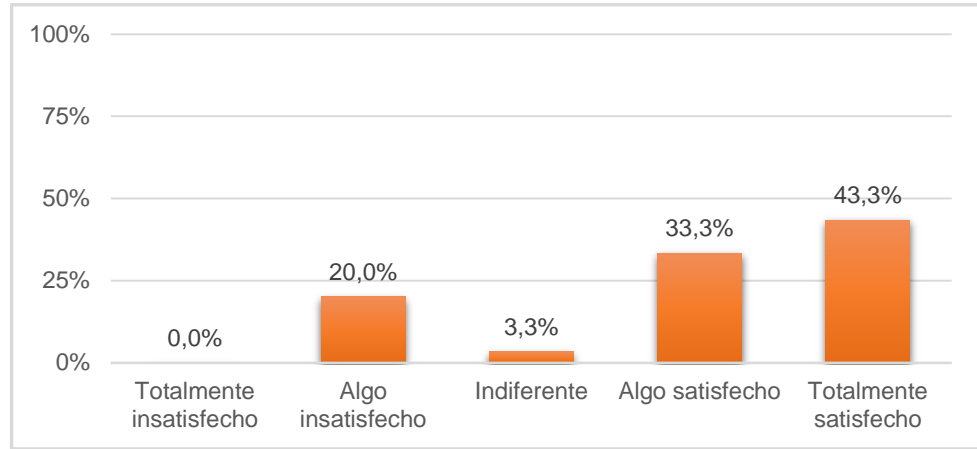
En línea con esta evidencia, la falta de espacio físico, o incluso, el tamaño excesivo de los espacios, junto con la inadecuación de los mismos a las condiciones de trabajo se pueden convertir en un aspecto negativo para los empleados, lo que se demuestra con el porcentaje de insatisfechos<sup>68</sup>. Junto con esto, diversos aspectos estarían afectando a los insatisfechos, tales como la distribución, entendida como la distancia entre la gente y las instalaciones; el tamaño, referido al espacio por empleado; y la privacidad, que involucra muros, divisiones y otras barreras físicas<sup>69</sup>. En general, Refrirozo S.A.S. debe intervenir de modo positivo el ambiente y espacio físico del local de trabajo.

---

<sup>68</sup> CREAS. Prevención del estrés. [En línea] [Citado el 20 de abril de 2016] disponible en internet: [http://www.crea.es/prevencion/estres/capitulo5\\_1.htm](http://www.crea.es/prevencion/estres/capitulo5_1.htm).

<sup>69</sup> AMORÓS, Eduardo. Comportamiento organizacional. En busca del desarrollo de ventajas competitivas. [En línea] [Citado el 20 de abril de 2016] disponible en internet: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/103.htm>.

**Gráfica 17. Satisfacción con la iluminación del local de trabajo**



**Fuente: Cálculos con base en información de encuestas a empleados de Refrirozo S.A.S. 1° semestre 2016**

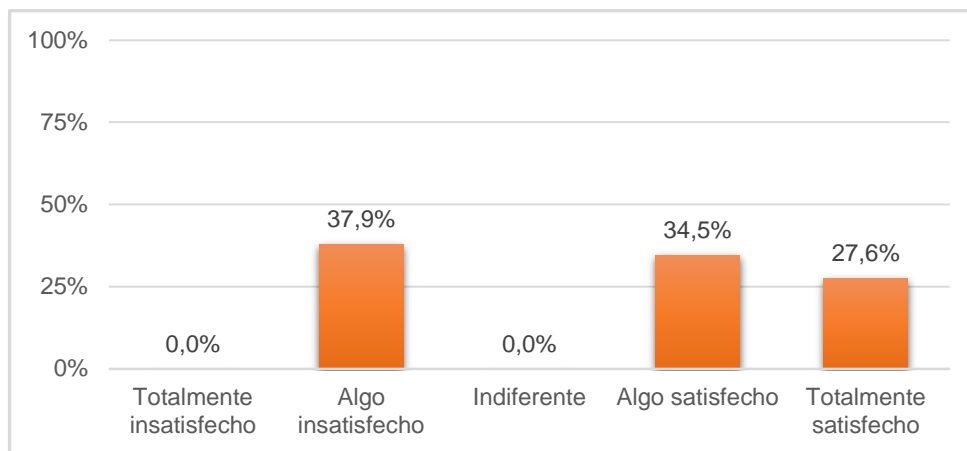
La iluminación representa otro elemento esencial dentro de las condiciones del ambiente físico laboral. Al respecto, muchos trabajadores se reconocieron totalmente satisfechos (43,3%) y otros algo satisfechos (33,3%), también es de destacar la participación que tuvieron los que indicaron experimentar algo de insatisfacción con la iluminación del espacio de trabajo (Gráfica 17).

Se considera que, cuando la iluminación resulta inapropiada, puede desencadenarse fatiga ocular, cansancio, dolor de cabeza, estrés y accidentes laborales, junto con esto, el hecho de trabajar con poca luz, eventualmente ocasiona daños en la vista. Así mismo, los cambios bruscos de luz pueden ser peligrosos, pues ciegan temporalmente, mientras el ojo se adapta a la nueva iluminación. Con estos elementos, el grado de seguridad con el que se ejecuta el trabajo depende de la capacidad visual y ésta depende, a su vez, de la cantidad y calidad de la iluminación. Al tener en cuenta lo anterior, eventualmente se está fallando con alguno de estos en la organización<sup>70</sup>.

---

<sup>70</sup> ISTAS. Iluminación. [En línea] [Citado el 20 de abril de 2016] disponible en internet: <http://www.istas.coo.es/descargas/gverde/ILUMINACION.pdf>

**Gráfica 18. Satisfacción con la ventilación del local de trabajo**



**Fuente: Cálculos con base en información de encuestas a empleados de Refrirozo S.A.S. 1° semestre 2016**

Con respecto a la ventilación que presenta el área donde el empleado desarrolla sus labores, se determinó que quienes dijeron estar totalmente satisfechos fueron el 27,6%, y algo satisfechos el 34,5%, sin embargo, llamó la atención el hecho de que el 37,9% indicara algo de insatisfacción frente a este aspecto del ambiente físico (Gráfica 18).

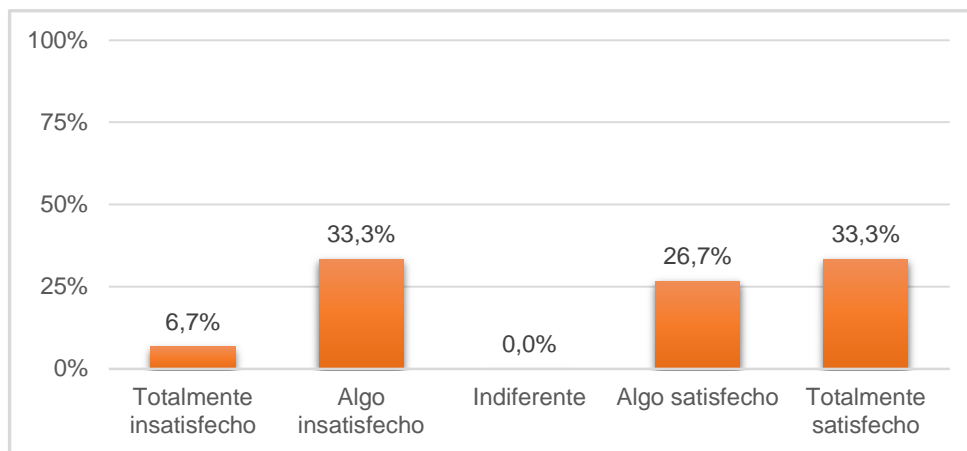
Estos resultados sirven de base para afirmar que la organización está fallando en implementar un proceso de renovación de aire adecuado dentro de las instalaciones, ya sea por medios naturales o mecánicos, que permitan en primer lugar, proporcionar oxígeno suficiente para los empleados, y segundo, reducir la contaminación ambiental del lugar, ocasionada por la presencia de dióxido de carbono, olores corporales, exceso de calor y humos o vapores generados por la actividad empresarial<sup>71</sup>.

---

<sup>71</sup> BVSDE. Ventilación general en ambientes de trabajo [En línea] [Citado el 20 de abril de 2016] disponible en internet: <http://www.bvsde.paho.org/bvsacd/eco/000647/0647-11.pdf>.



**Gráfica 19. Satisfacción con la climatización del local de trabajo**



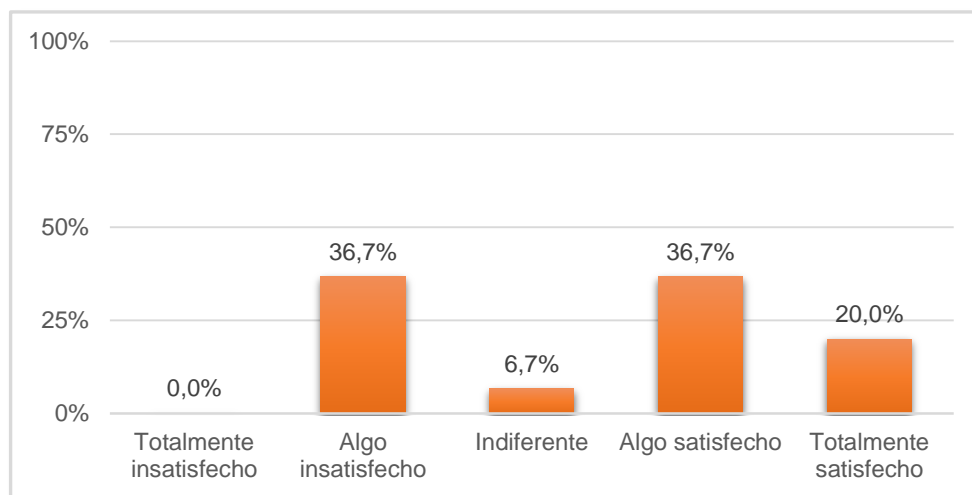
**Fuente: Cálculos con base en información de encuestas a empleados de Refrirozo S.A.S. 1° semestre 2016**

En lo que respecta a la climatización del lugar de trabajo llamó la atención la participación que mostraron los empleados insatisfechos, dado que aquellos que reconocieron algo de insatisfacción correspondieron al 33,3% y los que mencionaron total insatisfacción fueron el 6,7%. Ahora bien, también se encontraron algunos totalmente satisfechos, que fueron el 33,3% y algo satisfechos con el 26,7% (Gráfica 19).

Resulta paradójico que siendo Refrirozo S.A.S. una organización relacionada con el ámbito de los sistemas de refrigeración, presente una situación negativa en la climatización de tal modo que sus empleados se reconocen insatisfechos, es decir, no se está llevando un tratamiento adecuado del aire del local para conseguir unas condiciones de temperatura y humedad adecuadas con independencia de las condiciones climatológicas exteriores. Con esto se busca que los empleados logren confort térmico, entendido como la ausencia de malestar con el ambiente térmico, pues las personas se sienten incómodas cuando están con demasiado calor o demasiado frío, lo cual incide en el desempeño de las labores que deben realizar.

### 7.3.1.3 Prestaciones recibidas

**Gráfica 20. Satisfacción con el sueldo recibido**

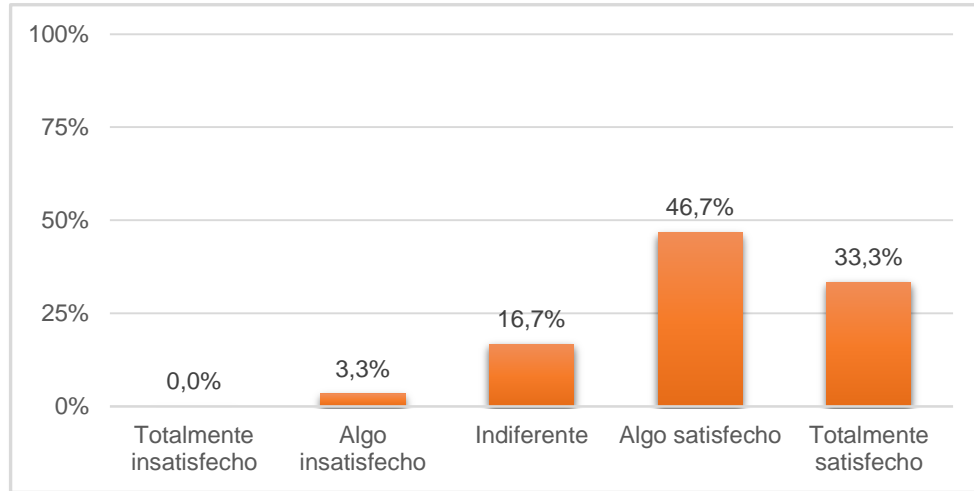


**Fuente: Cálculos con base en información de encuestas a empleados de Refirizo S.A.S. 1° semestre 2016**

Las respuestas obtenidas en torno a la satisfacción con el sueldo recibido fueron variadas. Por un lado, se encontraron empleados que reconocen estar satisfechos, ya sea de manera parcial (36,7%) o total (20%); así mismo, hubo otros que indicaron sentirse algo insatisfechos (36,7%); y en menor medida, se detectaron otros que asumieron una actitud de satisfacción indiferente (6,7%) (Gráfica 20).

Lo anterior da a entender que los empleados tienen percepciones diferentes sobre aquello que consideran una retribución salarial acorde a lo que hacen, para algunos puede ser adecuada y les reporta satisfacción, mientras que para otros no es lo correcto y les genera insatisfacción. Ante esta realidad, la organización debe planear adecuadamente los puestos de trabajo, asignar funciones acordes con el perfil de cada trabajador, y asociarle a esto, una contraprestación salarial justa, que motive al empleado, de tal manera que esto más adelante se refleje en mayor motivación, adecuado desempeño, y más alta productividad.

**Gráfica 21. Satisfacción con las oportunidades de formación y actualización**

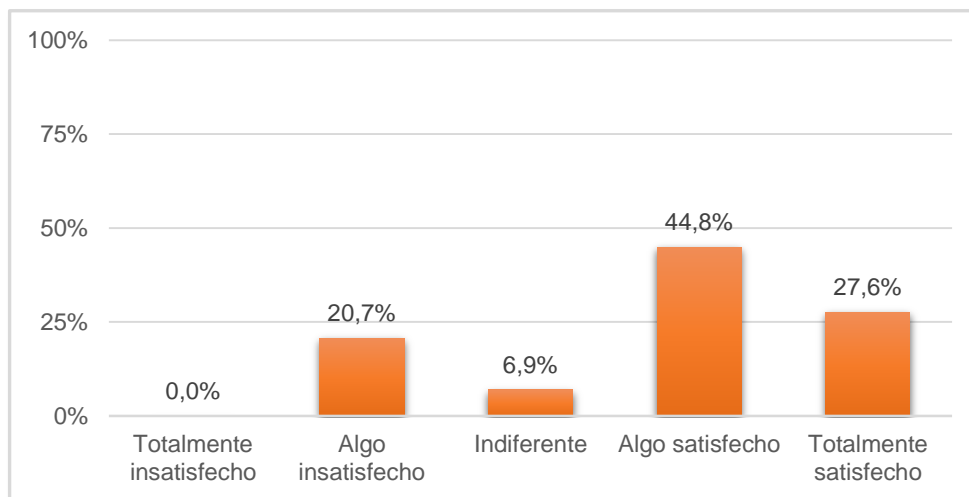


**Fuente: Cálculos con base en información de encuestas a empleados de Refrirozo S.A.S. 1° semestre 2016**

Las oportunidades de formación y actualización que perciben los trabajadores en general los hacen sentir satisfechos (46,7%) o totalmente satisfechos (33,3%), aunque en menor medida resultaron con un grado de satisfacción indiferente (16,7%) y menos aún con algo de insatisfacción (3,3%) (Gráfica 21).

Dicho hallazgo confirmaría que esta organización insta a los empleados a desarrollar conocimientos, habilidades y actitudes en el personal para mejorar su desempeño en la organización. Mediante un instructor o supervisor propio, se estarían impartiendo saberes que redundarían positivamente en la productividad y calidad de la empresa, así como en el desarrollo y la motivación personal que tiene el empleado, de este modo, la satisfacción laboral encontrada sería reflejo de este proceso.

**Gráfica 22. Satisfacción con las oportunidades de promoción en la carrera**

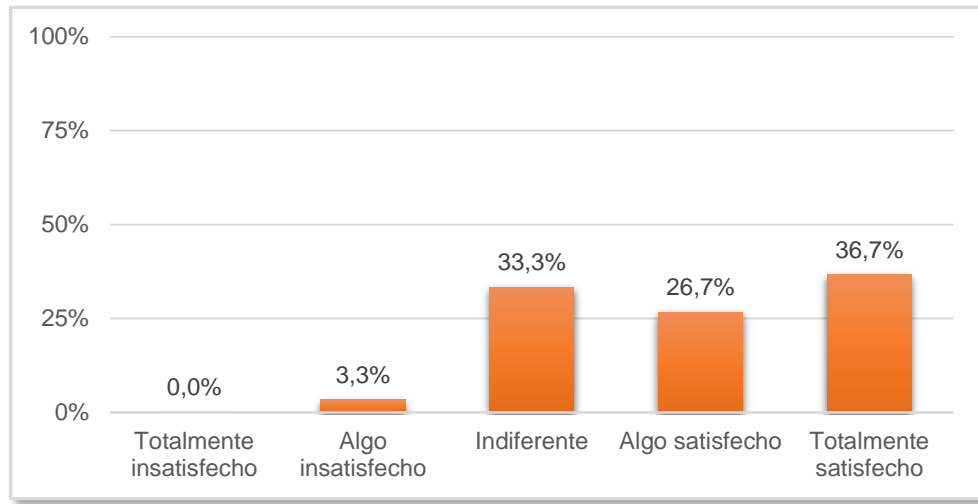


**Fuente: Cálculos con base en información de encuestas a empleados de Refrirozo S.A.S. 1° semestre 2016**

Las oportunidades de promoción en la carrera son percibidas por los empleados de Refrirozo S.A.S. de tal modo que les generan algo de satisfacción (44,8%), o bien, total satisfacción (27,6%). No obstante, se detectó que en algunos sucede lo contrario, dado que se reconocen algo insatisfechos (20,7%) e indiferentes (6,9%) al respecto (Gráfica 22).

Entonces, teniendo en cuenta los resultados encontrados se puede decir que la toma de conciencia por parte de la administración frente a la importancia que representa el potencial, el conocimiento y la experiencia de su recurso humano dentro de la empresa, en cierta medida —pero no en la totalidad de los casos— ha sido bien implementada, pues esto lo perciben los trabajadores y lo reportan como satisfacción/insatisfacción. Sin embargo, la evidencia demuestra que aún queda mucho camino por recorrer; la organización debe continuar estimulando al empleado, haciéndole saber que es posible su promoción al interior de la misma. Esta situación generaría un vínculo más fuerte entre el empleado y la empresa, con lo que aumentaría la motivación y mejoraría el desempeño.

**Gráfica 23. Satisfacción con el modo como son cumplidas las normativas legales y los convenios sindicales**

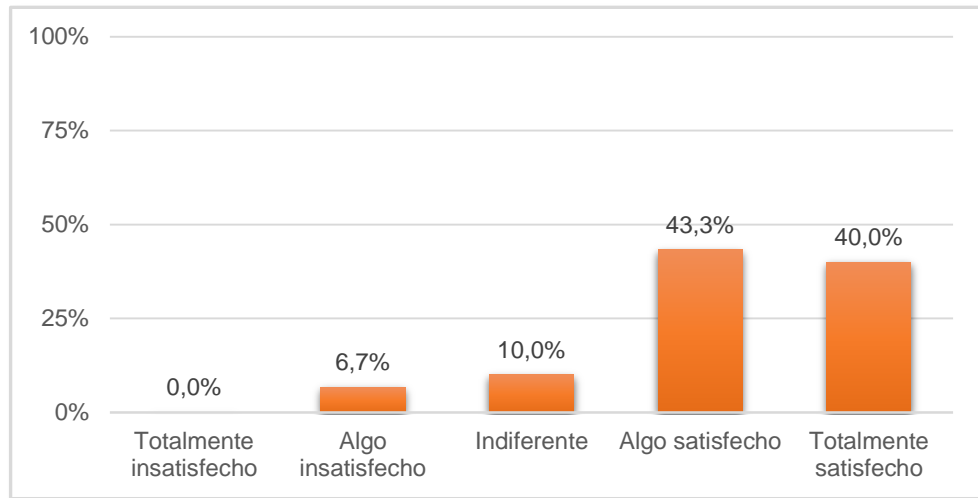


**Fuente: Cálculos con base en información de encuestas a empleados de Refrirozo S.A.S. 1° semestre 2016**

Para el caso de la satisfacción detectada respecto a la forma en que son cumplidas las normativas legales y los convenios sindicales, con la información recabada a través de la encuesta se determinó que los trabajadores dijeron estar totalmente satisfechos (36,7%), y algo satisfechos (26,7%), aunque hubo una participación importante de quienes se auto reconocen como indiferentes (33,3%) (Gráfica 23).

De este modo es posible indicar que Refrirozo S.A.S. es responsable y respetuosa con la legislación y con los acuerdos que se definen en las organizaciones sindicales, pues en gran medida los empleados dijeron estar satisfechos con esto, a pesar de que a algunos la situación no los convence del todo. Se podría indicar que la organización debe destinar sus esfuerzos a comprometerse rigurosamente con el cumplimiento de la legislación, de tal forma que más adelante los eventuales incumplimientos no le generen inconvenientes legales que trunquen el desarrollo del negocio.

**Gráfica 24. Satisfacción con la forma como se procesan las negociaciones sobre la contratación de beneficios y derechos laborales**



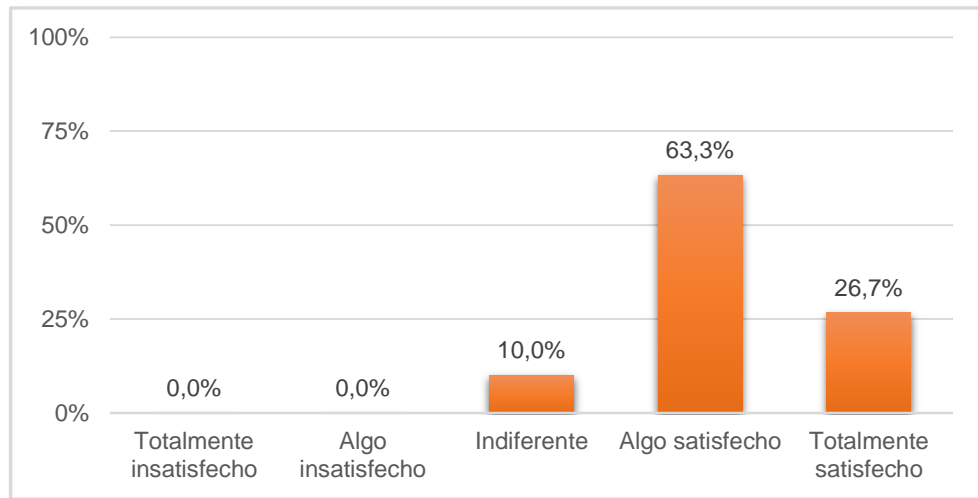
**Fuente:** Cálculos con base en información de encuestas a empleados de Refrirozo S.A.S. 1° semestre 2016

La forma como se procesan las negociaciones sobre la contratación de beneficios y derechos laborales, genera algo de satisfacción en el 43,3% de los trabajadores, y total satisfacción en el 40% (Gráfica 24).

Así, queda claro que en la organización es respetuosa con estos procedimientos, lo que de paso resulta una actitud acertada en el marco de la responsabilidad para con sus empleados.

### 7.3.1.1 Supervisión

**Gráfica 25. Satisfacción con las relaciones personales en las instancias de poder**

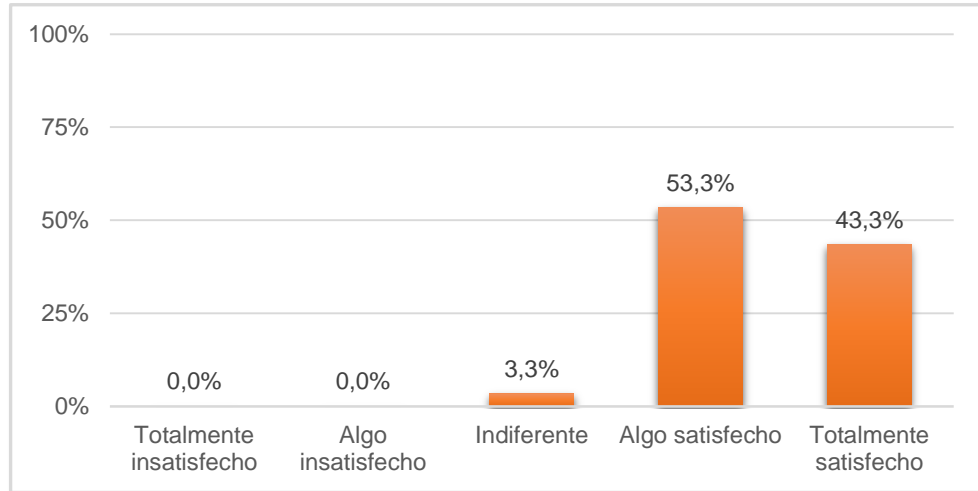


**Fuente:** Cálculos con base en información de encuestas a empleados de Refrirozo S.A.S. 1° semestre 2016

Dentro de la dimensión correspondiente a la supervisión, la información obtenida, procesada y analizada mostró que la satisfacción con las relaciones personales en las instancias de poder fue parcial en el 63,3% de los casos, mientras que fue total en el 26,7% de ellos (Gráfica 25).

Esto sugiere en Refrirozo S.A.S. la forma en que se dan las interacciones con los empleados de diversas jerarquías son respetuosas, y cordiales, en ellas se transmite aceptación, simpatía y madurez. Todo ello resulta positivo para que se presente y se mantenga un adecuado clima organizacional, en el que cada trabajador se sienta a gusto con sus tareas, con sus compañeros y con la organización en general.

**Gráfica 26. Satisfacción con la supervisión sobre el trabajo que realiza**



**Fuente: Cálculos con base en información de encuestas a empleados de Refrirozo S.A.S. 1° semestre 2016**

La supervisión que la empresa lleva a cabo sobre el trabajo de los empleados, en términos generales es percibida como satisfactoria por los trabajadores, ya sea de manera parcial (53,3%) o total (43,3%) (Gráfica 26).

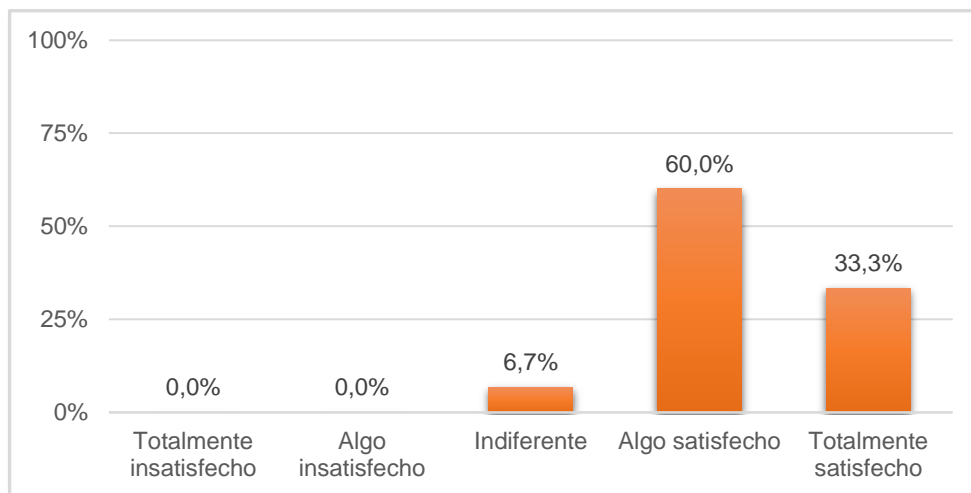
En este sentido y de acuerdo a las percepciones reportadas, se puede decir que en esta organización se lleva a cabo adecuadamente la supervisión como actividad técnica y especializada que persigue la utilización racional de los factores que le hacen posible la realización de los procesos de trabajo. Con ello se coordinan satisfactoriamente los esfuerzos y la motivación de los subordinados, en busca de mejoras en su productividad, el desarrollo de un uso óptimo de los recursos, la obtención de una adecuada rentabilidad en cada actividad realizada, el desarrollo constante en los empleados de manera integral, el monitoreo de las actitudes de los subordinados, y la contribución a mejorar las condiciones laborales<sup>72</sup>.

---

<sup>72</sup> UNAD. Elementos, definición e importancia de la dirección. [En línea] [Citado el 25 abril de 2016] disponible en internet: [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/100500/unidad\\_dos/Direccion/direccion\\_1.pdf](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/100500/unidad_dos/Direccion/direccion_1.pdf)



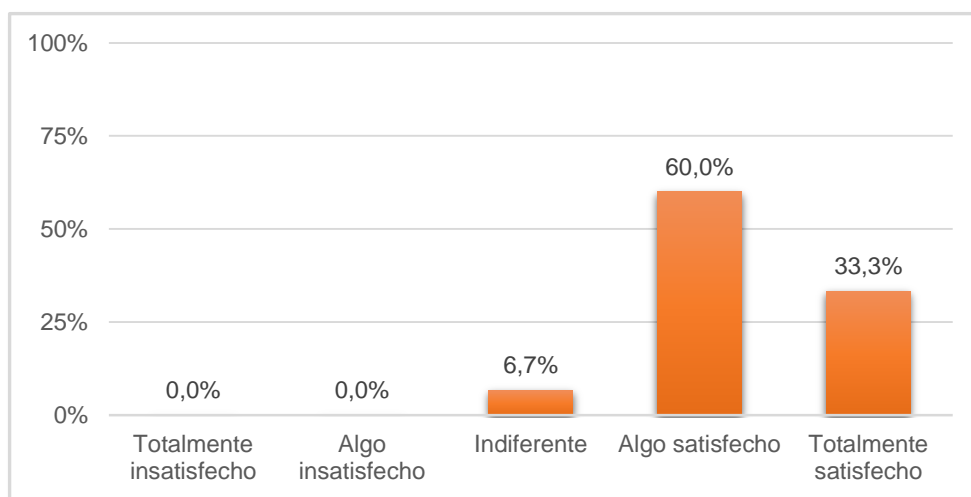
**Gráfica 27. Satisfacción con la periodicidad (frecuencia) de las inspecciones**



**Fuente:** Cálculos con base en información de encuestas a empleados de Refrirozo S.A.S. 1° semestre 2016

La frecuencia con que se llevan a cabo las inspecciones tiene algo satisfechos al 60% de los empleados, y totalmente satisfechos al 33,3% (Gráfica 27).

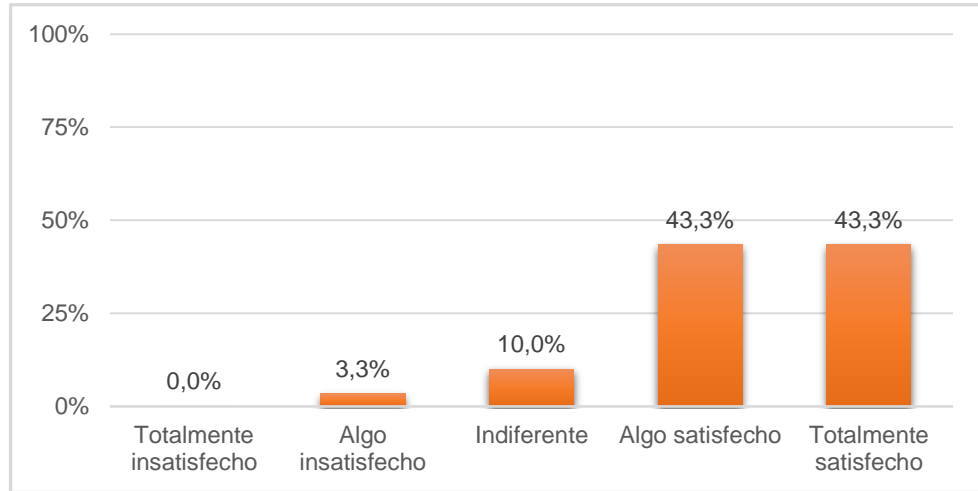
**Gráfica 28. Satisfacción con la forma como evalúan y juzgan su trabajo**



**Fuente:** Cálculos con base en información de encuestas a empleados de Refrirozo S.A.S. 1° semestre 2016

Además, los criterios de evaluación y juzgamiento del trabajo representan algo satisfacción parcial en el 60% de los casos, y total en el 33,3% (Gráfica 28).

**Gráfica 29. Satisfacción con la igualdad de trato y sentido de justicia**

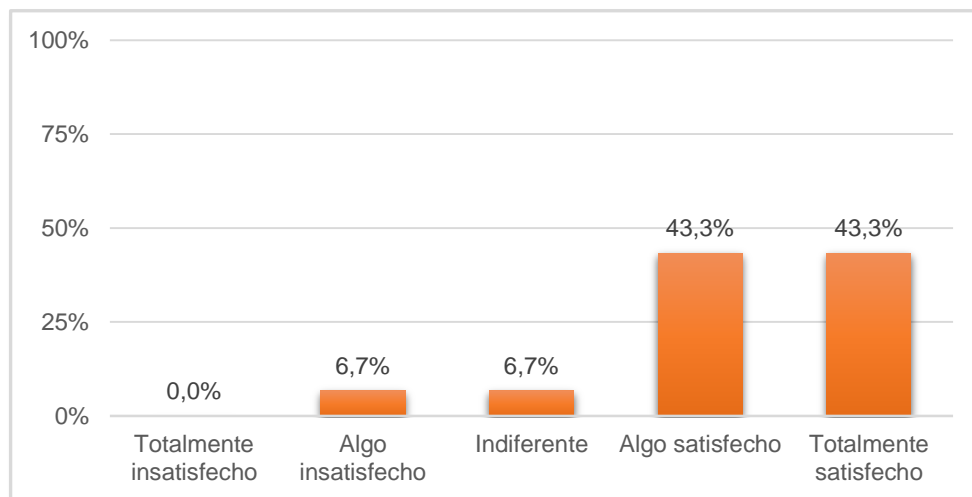


**Fuente: Cálculos con base en información de encuestas a empleados de Refrirozo S.A.S. 1° semestre 2016**

En lo que se refiere a la igualdad de trato y el sentido de justicia, los trabajadores se reconocieron algo satisfechos en un 43,3% y totalmente satisfechos en 43,3% (Gráfica 29).

Los resultados anteriores dan a entender que en la organización es generalizada la aplicación del principio de igualdad, en la medida en que tienen acceso a las mismas oportunidades los empleados independientemente de su sexo, raza, procedencia, religión, condición social, opinión política, etc. Al resultar de este modo la operación de la empresa, es factible considerar que esto redundará en beneficios para el trabajador, y en mayores niveles de motivación, pues si percibe un trato igual entre pares y justicia en la resolución de conflictos, es probable que realice sus deberes y cumpla con sus responsabilidades de modo más consciente y a gusto.

**Gráfica 30. Satisfacción con el apoyo recibido de parte de las instancias superiores**



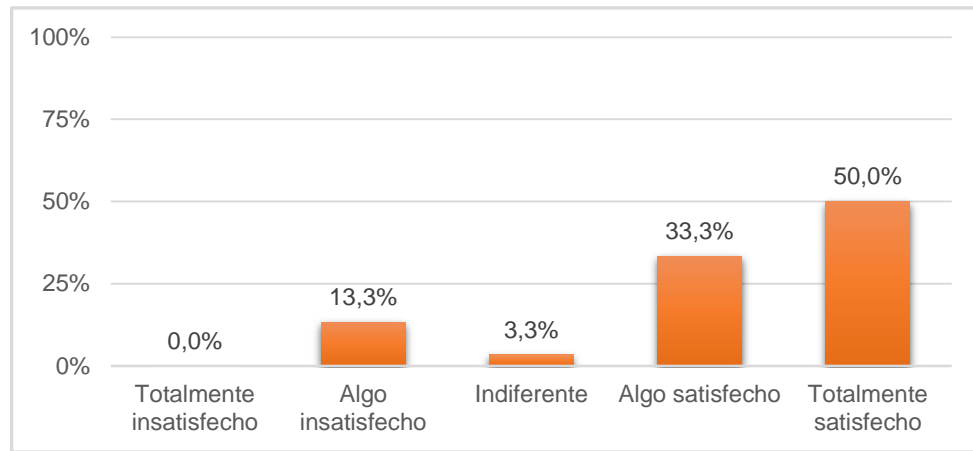
**Fuente: Cálculos con base en información de encuestas a empleados de Refrirozo S.A.S. 1° semestre 2016**

El último aspecto o ítem tenido en cuenta como parte de la dimensión “supervisión” fue la satisfacción con el apoyo recibido de parte de las instancias superiores. Frente a esto muchos empleados se reconocieron totalmente satisfechos (43,3%) y algo satisfechos (43,3%) (Gráfica 30).

Con esto se constata que los empleados tienen comunicación adecuada con sus superiores, de tal modo que estos se enteran de las necesidades de los mismos, y al mismo tiempo, las personas de jerarquías superiores realizan esfuerzos por atender las problemáticas que puedan presentarse entre los subalternos. Esto redundando ostensiblemente en el bienestar de los empleados, en un mejor clima organizacional y en la forma en que opera la empresa como un todo.

### 7.3.1.2 Participación

**Gráfica 31. Satisfacción con la posibilidad de decidir con autonomía sobre el propio trabajo**



**Fuente:** Cálculos con base en información de encuestas a empleados de Refrirozo S.A.S. 1° semestre 2016

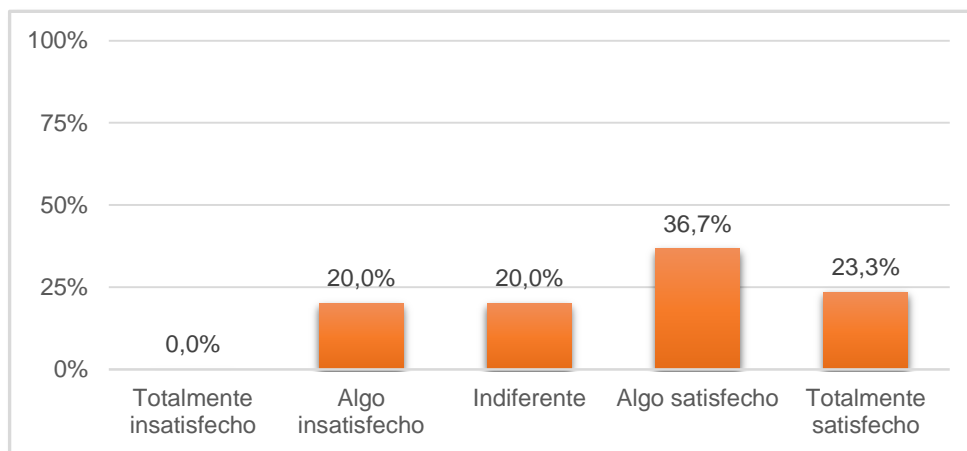
En lo que respecta a la participación al interior de la organización, la información de las encuestas mostró que la posibilidad de decidir con autonomía sobre el propio trabajo es percibida con total satisfacción por el 50% de los casos, con algo de satisfacción por el 33,3%, y con algo de insatisfacción por el 13,3% (Gráfica 31).

Dentro de este contexto debe tenerse en cuenta la posibilidad de que cuando un empleado sabe la manera de controlar una situación pero no tiene autonomía para ejercer este control, su trabajo cotidiano tiende a convertirse en rutina, desapareciendo la motivación y el deseo individual de emitir una conducta positiva. Inclusive, es posible que esto desencadene problemas de salud, insatisfacción, estrés, y desmotivación laboral. Con los resultados presentados, en los que predominó la satisfacción frente la autonomía sobre el propio trabajo, es posible que los empleados presenten crecimiento personal, y autodesarrollo continuo, en esencia, se sienten motivados a hacer uso de su capacidad<sup>73</sup>.

---

<sup>73</sup> FERRERO, Sofía y LÓPEZ, Antonio. El control del propio trabajo como factor de satisfacción. [En línea] [Citado el 20 de abril de 2016] disponible en internet: [http://www.revistaseden.org/files/art549\\_1.pdf](http://www.revistaseden.org/files/art549_1.pdf)

**Gráfica 32. Satisfacción con su participación en las decisiones en el órgano o en el área de trabajo a que pertenece**



**Fuente:** Cálculos con base en información de encuestas a empleados de Refrirozo S.A.S. 1° semestre 2016

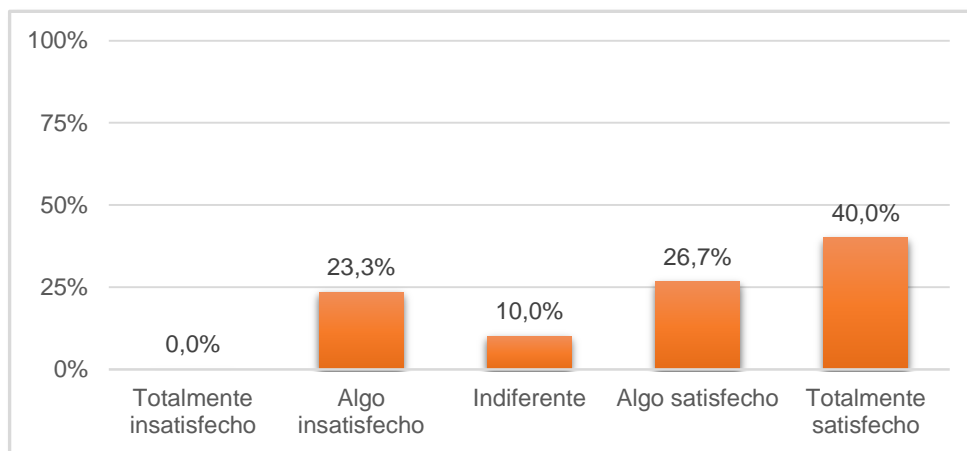
Los datos obtenidos informan que la satisfacción de los empleados con la participación que tienen en la toma de decisiones dentro del área de trabajo a que pertenecen, fue parcial en el 36,7% de los casos, y total en el 23,3%, a su vez, 21 20% se reconoció indiferente, y el 20% restante respondió que experimenta algo de insatisfacción al respecto (Gráfica 32).

Se considera que los trabajadores constituyen una fuente de conocimiento e ideas, sin embargo, pareciera que no siempre en Refrirozo S.A.S. los toman en cuenta; estos deben ser involucrados en el proceso de la toma de decisiones, ya que no sólo los empodera para contribuir al éxito de la organización, sino que también ahorra dinero tiempo y dinero, en el aumento de la productividad y la disminución de la subcontratación. Esto además repercute en la moral, en la satisfacción laboral (tal como se ha visto) y en la eficacia en la producción<sup>74</sup>.

---

<sup>74</sup> ANDERSON, Casey. Ventajas de involucrar a los empleados en la toma de decisiones [En línea] [Citado el 20 de abril de 2016] disponible en internet: <http://pyme.lavoztx.com/ventajas-de-involucrar-los-empleados-en-la-toma-de-decisiones-12070.html>

**Gráfica 33. Satisfacción con la posibilidad que tiene de participar en las decisiones del grupo de trabajo en asuntos relacionados con la empresa**



**Fuente:** Cálculos con base en información de encuestas a empleados de Refrirozo S.A.S. 1° semestre 2016

En consonancia con lo descrito en la página anterior, se observó que la satisfacción con la posibilidad que tiene el empleado de participar en las decisiones del grupo de trabajo en asuntos relacionados con la empresa, en general, fue de tipo parcial (26,7%) y total (40%), aunque también se detectó la existencia de algo de insatisfacción (23,3%) y de personas indiferentes (10%) al respecto (Gráfica 33).

En este sentido, involucrar a los trabajadores en las decisiones que tiene que ver directamente con ellos, junto con el aumento de su autonomía y autocontrol sobre sus actividades laborales, permitirá que se sientan más motivados y comprometidos con su organización, a su vez, tendrán mayor desempeño, serán más productivos, y se encontrarán más satisfechos.

Se sabe que la participación constituye una parte importante del proceso de involucramiento. Algunas de las formas para generar tal participación es mediante:

- La gerencia participativa (proceso en que las decisiones se toman de manera conjunta por subordinados con superiores inmediatos),

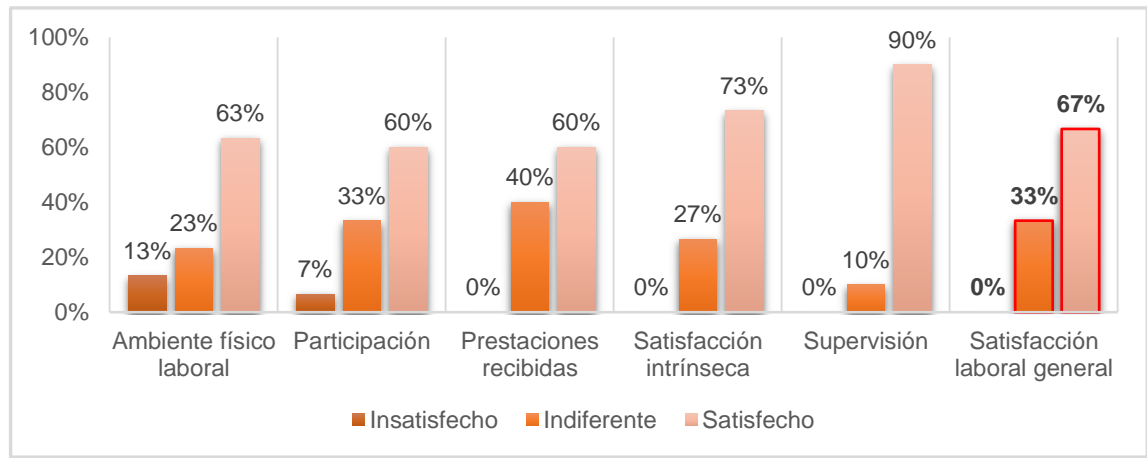
- La participación representativa (cuando los empleados se encuentren representados por un pequeño grupo de empleados, que son los que participan realmente en la toma de decisiones), y
- Los círculos de calidad (cuando un grupo de trabajo reducido y supervisores poseen un área compartida de responsabilidades)<sup>75</sup>.

---

<sup>75</sup> AMORÓS, Eduardo. Comportamiento organizacional. En busca del desarrollo de ventajas competitivas. [En línea] [Citado el 20 de abril de 2016] disponible en internet: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/103.htm>.

### 7.3.2 Resultados consolidados

Gráfica 34. Satisfacción según dimensión y de modo general



Fuente: Cálculos con base en información de encuestas a empleados de Refrirozo S.A.S. 1° semestre 2016

Luego de presentar de manera detallada cada uno de los ítems y aspectos considerados en la encuesta, se procede a continuación a revelar los resultados globales para cada una de sus respectivas dimensiones, junto con una valoración global de la satisfacción.

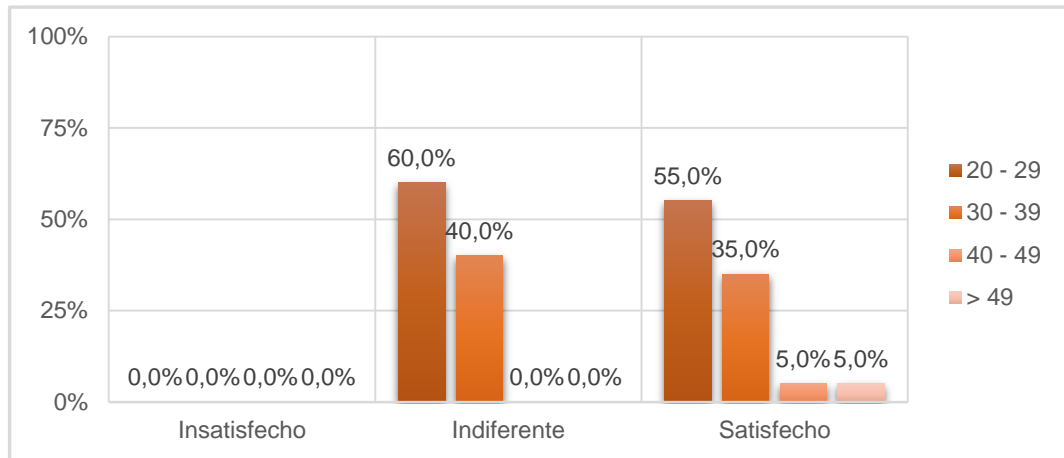
Al respecto, la Gráfica 34 presenta que la satisfacción de la *supervisión* fue el aspecto frente al cual la mayor parte de los trabajadores de Refrirozo S.A.S. se manifestaron satisfechos, al alcanzar el 90% del total, mientras que en segundo lugar aparece la *satisfacción intrínseca* con el 73%. La mayor proporción de empleados insatisfechos se detectó en la dimensión *ambiente físico laboral* con el 13%, y en cierta medida con la *participación*, dado que agrupó un 7%. Por último, se puede decir que la mayoría de indiferentes estuvieron en la dimensión *prestaciones recibidas*, en la cual se concentró el 40% de la totalidad de trabajadores.

En términos globales o generales, los trabajadores de Refrirozo S.A.S. se reconocieron en mayor medida satisfechos con su empleo (67%) mientras que otros indicaron estar indiferentes al respecto (33%).



## 7.4 Satisfacción según aspectos sociodemográficos, laborales y ocupacionales de los empleados

Gráfica 35. Nivel de satisfacción según edad de los empleados

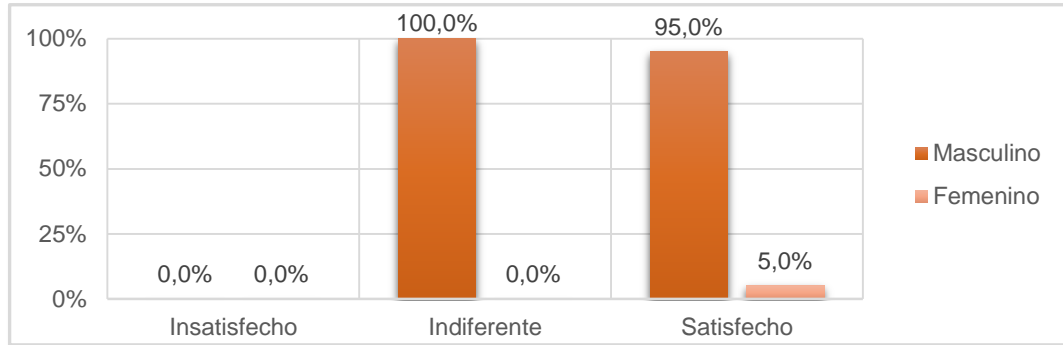


Fuente: Cálculos con base en información de encuestas a empleados de Refrirozo S.A.S. 1° semestre 2016

Fue de interés conocer qué características presentaban los empleados de acuerdo a su nivel de satisfacción laboral general, es por esto que a continuación se esta se muestra según los aspectos sociodemográficos, laborales y ocupacionales de esta población.

Con respecto a la edad se **haló** que los empleados satisfechos en mayor medida tienen 20 – 29 años (55%) y en segundo lugar tienen 30 – 39 años. Por su parte, los indiferentes exhibieron la misma distribución de frecuencias, tanto entre aquellos de 20 – 29 años (60%) como entre los de 30 – 39 años, tal como se observa en la Gráfica 35. Con base a este resultado puede afirmarse que la edad no presenta un comportamiento sistemático con los niveles de satisfacción laboral, en la medida en que los empleados se sienten satisfechos/indiferentes en rangos de edad iguales.

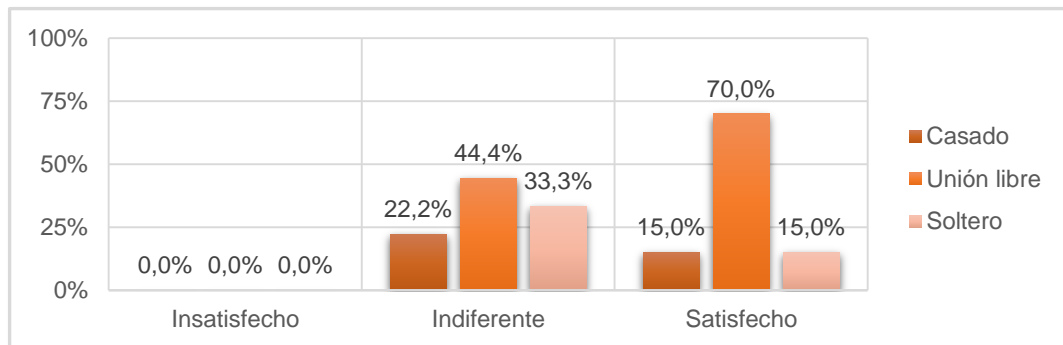
**Gráfica 36. Nivel de satisfacción según género de los empleados**



**Fuente:** Cálculos con base en información de encuestas a empleados de Refrirozo S.A.S. 1° semestre 2016

Todos los empleados que dijeron experimentar una satisfacción laboral de tipo indiferente fueron de género masculino (100%), mientras que entre aquellos que se reconocieron satisfechos hubo masculinos (95%) y femeninos (5%) (Gráfica 36). En este punto se debe recordar, tal como se mencionó al comienzo de los resultados, que los hombres tuvieron una participación muy amplia dentro del total de personas encuestadas que trabajan en Refrirozo S.A.S., por tanto, era de esperarse un resultado tal como se observó en esta página.

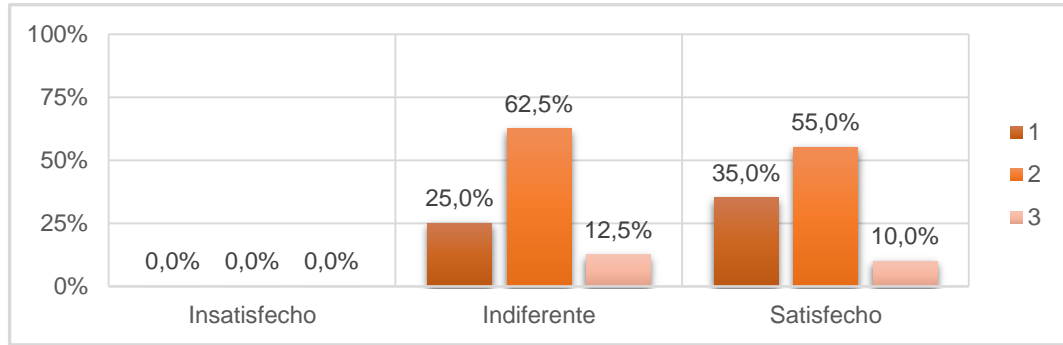
**Gráfica 37. Nivel de satisfacción según estado civil de los empleados**



**Fuente:** Cálculos con base en información de encuestas a empleados de Refrirozo S.A.S. 1° semestre 2016

De acuerdo al estado civil se tiene que, entre los trabajadores insatisfechos, predominaron los que conviven en unión libre (70%). En contraste, los trabajadores con satisfacción indiferente tuvieron participaciones similares, dado que las barras de la Gráfica 37 muestran un 44,4% en unión libre, un 33,3% de solteros y un 22,2% de casados.

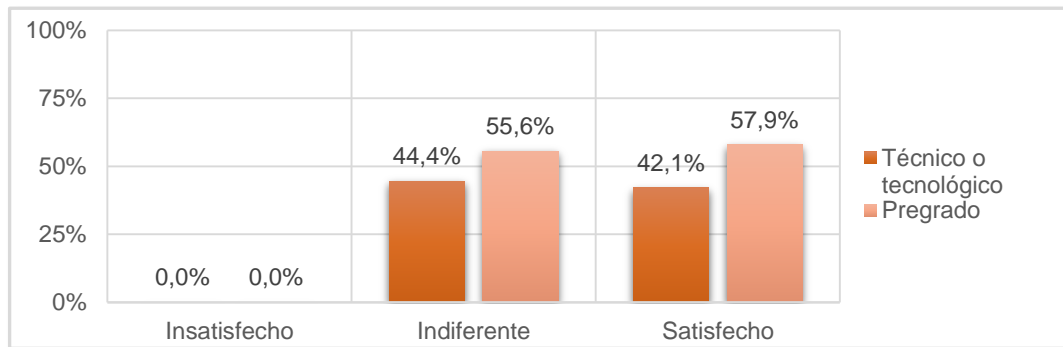
**Gráfica 38. Nivel de satisfacción según estrato de los empleados**



**Fuente:** Cálculos con base en información de encuestas a empleados de Refrirozo S.A.S. 1° semestre 2016

En la Gráfica 38 se observó que los empleados con un nivel indiferente de satisfacción fueron principalmente de estrato dos (62,5%). Igualmente, aquellos que reconocieron estar satisfechos con su empleo fueron de este estrato (55%), no obstante, los del estrato uno también tuvieron una participación relativamente destacada (35%).

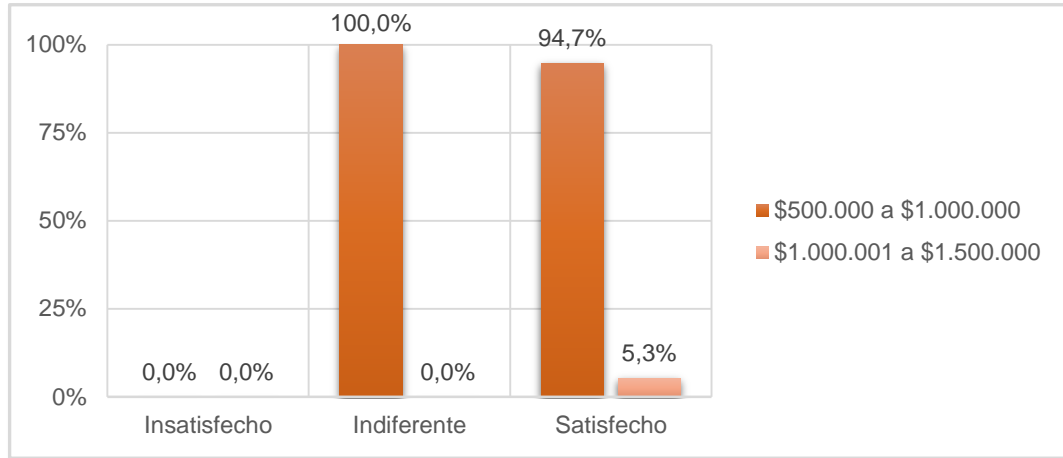
**Gráfica 39. Nivel de satisfacción según nivel educativo de los empleados**



**Fuente:** Cálculos con base en información de encuestas a empleados de Refrirozo S.A.S. 1° semestre 2016

Al tomar en cuenta la formación educativa de los trabajadores se logró observar que aquellos clasificados como satisfechos con su trabajo, el 57,9% tiene pregrado y el 42,1% algún título técnico o tecnológico. A su vez, tuvieron participaciones similares con los que se categorizaron con satisfacción indiferente, en tanto que el 55,6% ha estudiado hasta pregrado, y el 44,4% restante hasta un grado técnico/tecnológico (Gráfica 39).

**Gráfica 40. Nivel de satisfacción según ingresos de los empleados**

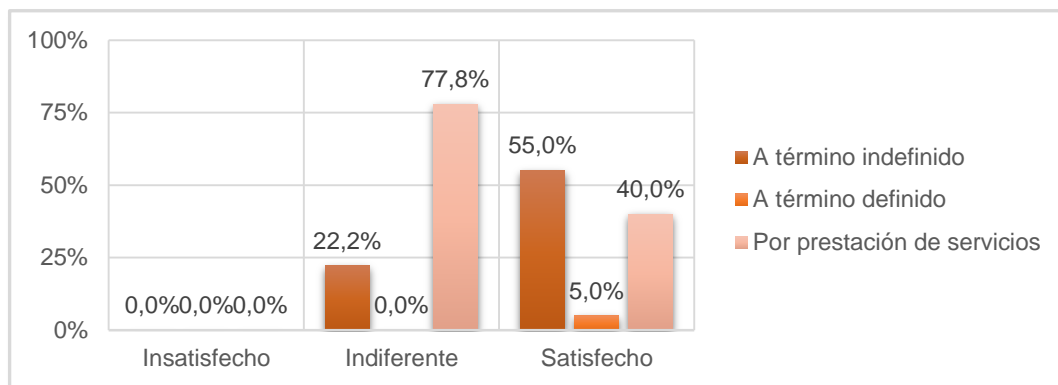


**Fuente:** Cálculos con base en información de encuestas a empleados de Refirizo S.A.S. 1° semestre 2016

En la Gráfica 40 se observa que, dentro del grupo de empleados que se reconoce como de satisfacción indiferente, fue total la participación de quienes devengan ingresos del orden de \$500.000 - \$1.000.000. Por otro lado, los que se sienten satisfechos con su empleo incluyen personas del rango de \$500.000 - \$1.000.000 (94,7%) y del correspondiente a \$1.000.001 - \$1.500.000 (5,3%).

Para comprender estos resultados debe tenerse presente que en la sección de este documento denominada “Características laborales y ocupacionales de los empleados” se indicó que los empleados con salarios de rango inferior fueron los que predominaron en la empresa, en consecuencia, es factible observar que algunos se sientan indiferentes y otros satisfechos con su empleo, pues posiblemente las condiciones en que laboran estos individuos al interior de la empresa no son las mismas, independientemente del salario que tengan.

**Gráfica 41. Nivel de satisfacción según tipo de contrato de los empleados**



**Fuente:** Cálculos con base en información de encuestas a empleados de Refrirozo S.A.S. 1° semestre 2016

Se observaron algunos aspectos interesantes en cuanto a la satisfacción y el tipo de contrato que poseen los empleados. En particular, se evidenció que quienes se encuentran satisfechos con su empleo, se caracterizaron por tener la contratación a término indefinido (55%), y en menor medida, por prestación de servicios (40%). En contraste, los empleados catalogados como de satisfacción indiferente en gran medida poseen su contrato por prestación de servicios (77,8%) y muy poco otro tipo de contrato (Gráfica 41).

En este sentido, tales resultados son consistentes con los planteamientos según los cuales los contratos temporales o por prestación de servicios están asociados con menor satisfacción laboral en relación con los contratos permanentes (ejemplo, a término definido e indefinido), esto sucede a raíz del alto grado de inestabilidad en la relación laboral que suponen los primeros, derivado de su corta duración y sus escasas perspectivas de renovación dentro del ejercicio anual<sup>76</sup>.

De igual modo, se ha demostrado que los trabajadores en empleos temporales están significativamente menos satisfechos con sus trabajos que los trabajadores en contratos permanentes. Así, y en general, se puede hallar cierta insatisfacción

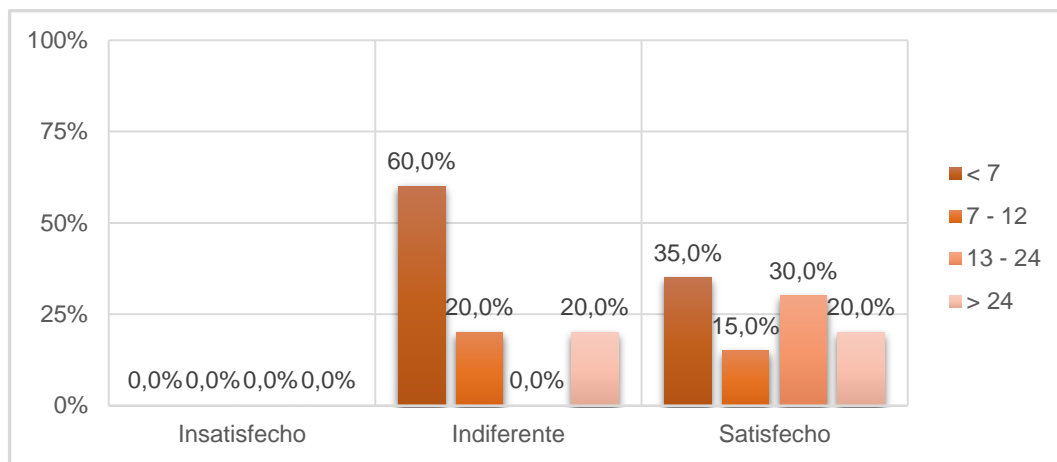
<sup>76</sup> GAMERO, Carlos. Satisfacción laboral y tipo de contrato en España. En: Investigaciones Económicas. 2007, Vol. 31, No. 3. p 415.

en los trabajadores cuyas condiciones laborales no son definidas, especialmente en su contrato, puesto que se crea un espacio de inseguridad y de incertidumbre por la renovación del contrato<sup>77</sup>.

---

<sup>77</sup> ARIZA, Paula y PUYANA, Silvia. La relación entre vinculación laboral y la satisfacción laboral en cuatro conserjes trabajadoras en una institución educativa. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana, 2013.

**Gráfica 42. Nivel de satisfacción según meses que llevan los empleados trabajando en la empresa**



**Fuente:** Cálculos con base en información de encuestas a empleados de Refrirozo S.A.S. 1° semestre 2016

Los trabajadores satisfechos se observa que exhibieron tiempos de vinculación variados, siendo más frecuentes aquellos con menos de 7 meses en la empresa (35%) y con 13 – 24 meses de labores (30%). En contraste, los que se catalogaron como indiferentes en su satisfacción claramente fueron más recurrentes los que llevan menos tiempo trabajando en Refrirozo S.A.S. (60%) (Gráfica 42).

A partir de este hallazgo se puede argumentar que posiblemente el hecho de haber estado más tiempo en la organización hace que el empleado la conozca más, en términos de procedimientos, funciones, estructura, compañeros de trabajo, etc., lo que puede hacer que se sienta más a gusto, en comparación con alguien que es recién vinculado, pues estos aún no han empezado su proceso de adaptación, lo que podría estar repercutiendo en que su satisfacción sea de tipo indiferente.

## **7.5 Correlación entre satisfacción laboral y factores del cuestionario S20/23, aspectos sociodemográficos, laborales y ocupacionales de los empleados**

En este último capítulo de la investigación se dan a conocer los resultados referidos al procedimiento estadístico de correlación entre la satisfacción laboral con los factores del cuestionario S20/23, y los aspectos sociodemográficos, laborales y ocupacionales de los empleados de Refrirozo S.A.S.

Para llevar a cabo lo anterior, se efectuó lo siguiente:

En primer lugar se buscó confirmar si existió correlación o no entre las variables, en virtud de esto se calculó el estadístico Chi cuadrado, junto con su respectivo *p-valor*, a través del cual se puede confirmar (o descartar) la presencia de asociación; de este modo:

- Cuando *p-valor* es menor a 0,05 entonces hay correlación, pero
- Cuando *p-valor* es mayor a 0,05 entonces no hay correlación.

En segundo lugar, y únicamente en caso de que la correlación fuera confirmada, se intentó determinar la proporción en que se presentaba. Para esto se estimó el estadístico V de Cramer; junto con su *p-valor*, a través del cual se puede determinar si su valor es o no estadísticamente significativo, es decir:

- Cuando *p-valor* es menor a 0,05 entonces es significativa la proporción en que se presenta la correlación, pero
- Cuando *p-valor* es mayor a 0,05 entonces no es significativa dicha proporción.

Como producto de este procedimiento estadístico se muestra la Tabla 2, en la cual se agrupan los aspectos y variables de interés (en las filas) y los respectivos estadísticos Chi cuadrado, V de Cramer y sus *p-valor* (en las columnas).



**Tabla 2. Correlación entre satisfacción laboral y factores del cuestionario S20/23, aspectos sociodemográficos, laborales y ocupacionales de los empleados de Refrirozo S.A.S.**

Aspectos	Variables	Satisfacción laboral general				Conclusión sobre la correlación
		Chi cuadrado		V de Cramer		
		Valor	<i>p</i> -valor	Valor	<i>p</i> -valor	
Socio-demográficos	Edad	1,07	0,78	-	-	No existe
	Género	0,52	0,52	-	-	No existe
	Estado civil	1,85	0,40	-	-	No existe
	Estrato	0,27	0,87	-	-	No existe
	Formación educativa	0,01	0,91	-	-	No existe
Laborales y ocupacionales	Ingresos	0,49	0,48	-	-	No existe
	Tipo de contrato	3,65	0,16	-	-	No existe
	Meses laborando en la empresa	4,06	0,25	-	-	No existe
	Recibe beneficios	4,35	0,04	40,15%	0,04	Existe
Dimensiones de la satisfacción	Ambiente físico	13,65	0,40	-	-	No existe
	Participación	22,50	0,01	86,60%	0,01	Existe
	Prestaciones recibidas	21,23	0,03	84,11%	0,03	Existe
	Satisfacción intrínseca	15,75	0,07	-	-	No existe
	Supervisión	16,97	0,05	75,21%	0,05	Existe

Rangos de la V de Cramer:

0,00% - 33,33%: Correlación baja, 33,34% - 66,66%: Correlación moderada, 66,67% - 100,00%: Correlación alta

Fuente: Cálculos con base en información de encuestas a empleados de Refrirozo S.A.S. 1° semestre 2016

Los resultados permitieron determinar que las variables que hacen parte de los aspectos sociodemográficos de los empleados de Refrirozo S.A.S. no se correlacionaron con la satisfacción laboral, debido a que las cifras del *p*-valor en todos los casos fueron superiores a 0,05.

En relación con los aspectos laborales y ocupacionales, se observó que únicamente el hecho de recibir beneficios laborales mantuvo una correlación estadísticamente significativa con la satisfacción laboral medida por el Chi cuadrado, el cual presentó un *p*-valor = 0,04, el cual resulta inferior a 0,05. Además, se calculó una V de Cramer que confirma una correlación del 40,15% entre estas variables, por tanto, dicha correlación pudo ser catalogada como moderada.

Entre tanto, las dimensiones de cuestionario S20/23 se correlacionaron del siguiente modo con la satisfacción laboral general. En primer lugar, se encontró que no fueron estadísticamente significativas (*p-valor* menor a 0,05) las variables ambiente físico ni satisfacción intrínseca, es decir, no resultan completamente relevantes a la hora de explicar la satisfacción laboral general, lo que se entiende en el sentido de que los empleados no le asignan la suficiente relevancia a aspectos tales como la higiene, salubridad, condiciones físicas de trabajo, iluminación, ventilación, las oportunidades que ofrece el propio trabajo para realizar actividades en las cuales se destacan, la posibilidad de hacer lo que desea, o los objetivos y metas a lograr.

En contraste, con lo anterior, fueron mucho más relevantes para la satisfacción de los empleados la participación, las prestaciones recibidas y la supervisión, en la medida en que sus Chi cuadrado presentaron valores inferiores a 0,05 (estadísticamente significativos). En este orden de ideas, las tres dimensiones mencionadas mostraron altos grados de correlación, pues sus V de Cramer se hallan en el rango de 66,67% a 100,00%, específicamente se tiene que la correlación de la satisfacción laboral general con la participación fue de 86,60%, con las prestaciones recibidas fue del 84,11%, y con la supervisión fue del orden del 75,21%.

## 8. CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos, descritos y analizados en este documento permitieron cumplir satisfactoriamente el objetivo propuesto al iniciar este proyecto, de acuerdo al cual se analizó la satisfacción laboral en los empleados de Refrirozo S.A.S. a través de la aplicación del cuestionario S20/23 en Cartagena de Indias. Con ello se aportó información pertinente y valiosa, de gran utilidad para la gerencia de esta organización, la cual se constituye en una herramienta a la hora de llevar a cabo la planeación y la toma de decisiones estratégicas, sobre todo en el ámbito de la satisfacción laboral.

De este modo, y mediante la caracterización de los aspectos sociodemográficos de los empleados fue posible concluir que estos fueron en mayor medida personas jóvenes, de género masculino, conviven en unión libre, pertenecen a estratos bajos de la ciudad, y tienen buena formación educativa, ya sea de pregrado o técnica/tecnológica.

En el ámbito laboral, las conclusiones demarcaron que los ingresos son relativamente bajos, la contratación generalmente se da por prestación de servicios o a término indefinido, con lo cual llevan vinculados menos de 7 meses a su puesto, y además, no todos los trabajadores reciben prestaciones sociales.

Gracias a la aplicación del cuestionario S20/23 se concluyó que los trabajadores de Refrirozo S.A.S. se encuentran satisfechos. En especial aquellos que se encuentran casados, de estrato dos, con ingreso de \$0,5 – \$1,0 millones y los que poseen contrato a término indefinido. A su vez, la mayoría se concentró en las dimensiones de supervisión, satisfacción intrínseca y ambiente físico laboral.

Finalmente, el procedimiento de estadístico llevado a cabo logró concluirse que los aspectos sociodemográficos no se correlacionaron con la satisfacción laboral; en el caso de los aspectos laborales y ocupacionales, únicamente el hecho de recibir

beneficios se correlacionó con la satisfacción (correlación moderada); mientras que las dimensiones más relevantes fueron la participación, las prestaciones recibidas y la supervisión en el trabajo (correlaciones altas).

En términos generales este estudio generó un precedente investigativo en el marco de la satisfacción laboral de una organización específica en Cartagena, se espera que los resultados sean empleados para el diseño de acciones y estrategias de mejora por parte de la gerencia, de tal modo que se logre incidir positivamente sobre la satisfacción y el bienestar de los trabajadores.

## 9. BIBLIOGRAFÍA

ALAS, Ruth. The impact of employee participation on job satisfaction during change process. En: Problems and Perspectives in Management. 2007, vol. 5, no. 4. p 28-33.

AMORÓS, Eduardo. Comportamiento organizacional. En busca del desarrollo de ventajas competitivas. [En línea] [Citado el 20 de abril de 2016] disponible en internet: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/103.htm>.

ANDERSON, Casey. Ventajas de involucrar a los empleados en la toma de decisiones [En línea] [Citado el 20 de abril de 2016] disponible en internet: <http://pyme.lavoztx.com/ventajas-de-involucrar-los-empleados-en-la-toma-de-decisiones-12070.html>

ANDRESEN, M., DOMSCH, M. y CASCORBI, A. Working Unusual Hours and Its Relationship to Job Satisfaction: A Study of European Maritime Pilots. En: Journal of Labor Resources. 2007, vol. 28. p 714-734.

ARIZA, Paula y PUYANA, Silvia. La relación entre vinculación laboral y la satisfacción laboral en cuatro conserjes trabajadoras en una institución educativa. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana, 2013.

ATALAYA, Clotilde. Satisfacción laboral y productividad. En: Revista de Psicología. 1999, vol. 3, no. 5. p 46-56.

ATALAYA, María. Satisfacción laboral y productividad. [En línea] [Citado el 30 de julio de 2015] disponible en internet: [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999\\_n5/satisfaccion.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm).

BLUM, Milton y NAYLES, James. Psicología Industrial. México: Trillas, 1995.

BORRA, Cristina y GÓMEZ, Francisco. Satisfacción laboral y salario: ¿compensa la renta laboral las condiciones no monetarias del trabajo? En: Revista de Economía Aplicada. 2012, vol. 20, no. 60, p 25-51.

BRACHO, C. Clima Organizacional y su relación con la satisfacción laboral en una organización de educación superior. Tesis Doctoral, Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Caracas, 1999.

BVSDE. Ventilación general en ambientes de trabajo [En línea] [Citado el 20 de abril de 2016] disponible en internet: <http://www.bvsde.paho.org/bvsacd/eco/000647/0647-11.pdf>.

CABALLERO, Katia. El concepto de “satisfacción en el trabajo” y su proyección en la enseñanza. En: Profesorado. 2002, vol. 6, no. 1-2. p 1-10.

CAVALCANTE, Jeronimo. Satisfacción en el trabajo de los directores de escuelas secundarias públicas de la región de Jacobina (Bahía – Brasil). Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona, 2004.

CENTRO ANDINO DE ALTOS ESTUDIOS CANDANE. Cartilla de conceptos básicos e indicadores demográficos. 2007. [En línea] [Citado el 30 de julio de 2015] disponible en internet: [www.dane.gov.co/files/eticos/cartilla\\_quibdo.doc](http://www.dane.gov.co/files/eticos/cartilla_quibdo.doc).

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría de la Administración. México: Mc Graw Hill, 1996.

CLARK, Andrew. Job satisfaction and gender: why are women so happy at work? En: Labour Economics. 1997, vol. 4, p. 341- 418.

CREAS. Prevención del estrés. [En línea] [Citado el 20 de abril de 2016] disponible en internet: [http://www.crea.es/prevencion/estres/capitulo5\\_1.htm](http://www.crea.es/prevencion/estres/capitulo5_1.htm).

DANE. Preguntas frecuentes de estratificación [En línea] [Citado el 20 de abril de 2016] disponible en internet: [http://www.dane.gov.co/files/geoestadistica/Preguntas\\_frecuentes\\_estratificacion.pdf](http://www.dane.gov.co/files/geoestadistica/Preguntas_frecuentes_estratificacion.pdf)

FARNÉ, Stefano y VERGARA, Carlos. Calidad del empleo: ¿qué tan satisfechos están los colombianos con su trabajo? En: Cuadernos de Trabajo del Observatorio del Mercado de Trabajo y la Seguridad Social de la Universidad Externado de Colombia. Junio, 2007, no. 8, p 4-25.

FERRERO, Sofía y LÓPEZ, Antonio. El control del propio trabajo como factor de satisfacción. [En línea] [Citado el 20 de abril de 2016] disponible en internet: [http://www.revistaseden.org/files/art549\\_1.pdf](http://www.revistaseden.org/files/art549_1.pdf)

FLORES, Noelia, JENARO, Cristina, GONZÁLEZ, Francisca y GARCÍA, Pedro. Análisis de la calidad de vida laboral en trabajadores. En: Zerbitzuan. 2010, no. 47. p 95-107.

GAMERO, Carlos. Satisfacción laboral y tipo de contrato en España. En: Investigaciones Económicas. 2007, Vol. 31, No. 3. p 415.

GLENN, Norval, TAYLOR, Patricia y WEAVER, Charles. Age and job satisfaction among males and females: a multivariate, multisurvey study. En: Journal of Applied Psychology. 1977, vol. 62, no. 2, p. 189-193.

GÓMEZ, María. Calidad de vida laboral en empleados temporales del Valle de Aburrá- Colombia. En: Revista Ciencias Estratégicas. Julio-diciembre, 2010, vol. 18, no. 24, p 225-236.

GÓMEZ, Roberto. Evolución científica y metodológica de la economía. [Consultado 25 julio de 2015] Disponible en URL: <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/rgl-evol/2.4.1.htm>

HAMERSMESH, Daniel. Economic Aspects of Job Satisfaction. En: OATES, Wallaces y ASHENFELTER, Orley (eds). Labor Market Analysis. New York: John Wiley & Sons, 1977. p 53-72.

HERNÁNDEZ, Roberto, FERNÁNDEZ, Carlos y BAPTISTA, Pilar. Metodología de la investigación. 3 ed. México D. F.: McGraw-Hill, 2006.

HUESO, A, CASCANT, M. Metodología y técnicas cuantitativas de investigación. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia; 2012 [Consultado 17 febrero de 2016] Disponible en URL:[http://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/17004/Methodologia%20y%20tcnicas%20cuantitativas%20de%20investigacin\\_6060.pdf?sequence=3](http://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/17004/Methodologia%20y%20tcnicas%20cuantitativas%20de%20investigacin_6060.pdf?sequence=3).

ISTAS. Iluminación. [En línea] [Citado el 20 de abril de 2016] disponible en internet: <http://www.istas.ccoo.es/descargas/gverde/ILUMINACION.pdf>

JIMÉNEZ, Andrés y MOYANO, Emilio. Factores laborales de equilibrio entre trabajo y familia: medios para mejorar la calidad de vida. En: Universum. 2008, vol. 23, no. 1. p 116-133.

JIMÉNEZ, Diana. La satisfacción en el empleo: algunas consideraciones y algunas estadísticas para Colombia (2008 a 2011). En: Documento de Trabajo Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad del Valle. Diciembre, 2012, no 145.

KOONTZ y O'DONNEL. Curso de Administración Moderna. México: Mc Graw Hill, 2003.

LEE, Yuan y CHANG, Huang. Relations between Team Work and Innovation in Organizations and the Job Satisfaction of Employees: A Factor Analytic Study. En: International Journal of Management. 2008, vol. 25, no. 3. p 732-739.



LILLO, Adelaida, RAMÓN, Ana y SEVILLA, Martín. El capital humano como factor estratégico para la competitividad del sector turístico. En: Cuadernos de Turismo. 2007, no. 19. p 47-69.

LINZ, Susan. Job satisfaction among Russian workers. En: Journal of Manpower. 2003, vol. 24, no. 6, p. 626-645.

MEJÍA, Armando y JARAMILLO, Marcela. Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones. En: Revista Científica Guillermo de Ockham. 2006, Vol. 4, No. 1. p 43-81.

MÉLIA, Josevi y PEIRÓ, J. La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: el cuestionario de satisfacción S20/23. En: Revista Psicologemas. 1989; no. 5. p 59-74.

MERINO, Mirko y DÍAZ, Alfredo. El estudio del nivel de satisfacción laboral en las empresas públicas y privadas de Lambayeque. En: Hatun Runa. 2008, no. 1. p 132-142.

MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL. Salarios, jornada laboral y prestaciones sociales a favor del trabajador. [En línea] [Citado el 20 de abril de 2016] disponible en internet: [http://www.mintrabajo.gov.co/component/docman/doc\\_download/47-salarios-jornadas-y-prestaciones-sociales.html](http://www.mintrabajo.gov.co/component/docman/doc_download/47-salarios-jornadas-y-prestaciones-sociales.html).

MORILLO, Iraiza. Nivel de satisfacción del personal académico del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez en relación con el estilo de liderazgo del jefe del departamento. En: Sapiens. 2006, vol. 7, no. 1. p 43-57.

NAVARRO, Astor. Revisión de la motivación de los trabajadores de la construcción: 1968-2008. En: Revista de la Construcción. 2008, vol. 7, no. 2.

Niño, Víctor. Metodología de la investigación. Diseño y ejecución. Bogotá: Ediciones de la U, 2011.

OBSERVATORIO LABORAL PARA LA EDUCACIÓN. Competencias laborales. [En línea] [Citado el 30 de julio de 2015] disponible en internet: <http://www.graduadoscolombia.edu.co/html/1732/propertyvalue-37636.html>.

OBSERVATORIO LABORAL PARA LA EDUCACIÓN. Contratista. [En línea] [Citado el 30 de julio de 2015] disponible en internet: <http://www.graduadoscolombia.edu.co/html/1732/propertyvalue-37636.html>.

OLARTE, María. Los determinantes de la satisfacción laboral: una revisión teórica y empírica. Bogotá: Universidad Jorge Tadeo Lozano, 2011.

PEÑA, Maricela, OLLOQUI, Armandina y AGUILAR, Adrian. Relación de factores en la satisfacción laboral de los trabajadores de una pequeña empresa de la industria metal-mecánica. En: Revista Internacional Administración & Finanzas. 2013, vol. 6, no. 3, p 115-128.

PÉREZ Jerson Y SALAZAR, Irene. La pobreza en Cartagena: Un análisis por barrios. En: Documentos de Trabajo sobre Economía Regional. 2007, No. 94. p 2-72.

PÉREZ, Pablo. Satisfacción laboral. Una revisión actual de la aplicación del concepto de Satisfacción laboral y su evaluación – Hacia un modelo integrador. Rosario: Universidad Abierta Interamericana, 2011.

RAINERI, Andrés. Distribución de satisfacción laboral en diferentes grupos de empleados en Chile: similitud con culturas individualistas. En: Estudios de Administración. 2007, no. 14, p 1-42.

RAMÍREZ, Ana y BENÍTEZ, Juan. Satisfacción labora en una institución educativa de nivel superior del Estado de México. En: Acta Universitaria. Noviembre-diciembre, vol. 22 no. 8, p 33-42.

ROBBINS, Stephen y JUDGE, Timothy. Comportamiento organizacional. México: Pearson, 2009.

SALES, Matías. Capital humano y estrategia del negocio. 2002 [Consultado 25 mayo de 2015] Disponible en URL: <http://www.uhu.es/mjesus.moreno/docencia/signatura-01%20de/TEMA-10/CH%20Y%20ESTRATEGIA.pdf>.

SÁNCHEZ, Sandra, ARTACHO, Carlos, FUENTES, Fernando y LÓPEZ-GUZMÁN, Tomás. Análisis de los determinantes estructurales de la satisfacción laboral. Aplicación en el sector educativo. En: Estudios de Economía Aplicada. 2007, vol. 25, no. 3, p 4.

SÁNCHEZ, Sandra, FUENTES, Fernando y ARTACHO, Carlos. La perspectiva de género en el análisis de la satisfacción laboral: una aplicación empírica mediante modelos logit y probit. En: Cuadernos de Gestión. 2007, vol. 7, no. 2, p. 55-67.

TODARO, Rosalba, ABRAMO, Laís y GODOY, Lorena. Desempeño laboral de hombres y mujeres: opinan los empresarios. Santiago de Chile: Centro de Estudios de la Mujer (CEM), 2014.

UNAD. Elementos, definición e importancia de la dirección. [En línea] [Citado el 25 abril de 2016] disponible en internet: [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/100500/unidad\\_dos/Direccion/direccion\\_1.pdf](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/100500/unidad_dos/Direccion/direccion_1.pdf)

VALENCIA, Marino El capital humano, otro activo de su empresa. En: Entramado. 2005, vol. 1, no. 2. p 20-33.

WRIGHT, Bradley y DAVIS, Brian. Job Satisfaction in the Public Sector: The Role of the Work Environment. En: The American Review of Public Administration. 2003, vol. 33. p 70-90.