



**ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
PSICOLOGÍA**

“Estudio del nivel de satisfacción laboral basado en el análisis de parámetros de evaluación, para valorar el grado de compromiso organizacional”

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos Para obtener el título de Psicólogo Organizacional

Profesor guía
Dr. Stevens Obando.

Autor
María Fernanda Gavilanes.

Año de presentación
Quito, 2009

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Steven, Obando
Doctor en Psicología Industrial
040087998-7

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

María Fernanda Gavilanes López
180352866-8

AGRADECIMIENTOS

Han sido muchas las personas que de alguna manera han participado en la elaboración de esta tesis y quiero a ellas agradecerles por su inmenso apoyo. Primero a Dios que él ha sabido guiarme en esta meta y ha sabido iluminar mi camino para lograr el sueño de llegar a ser una profesional.

A mi padre que con su ejemplo y humildad ha sabido sembrar en mí una semilla de responsabilidad y dedicación, que con su amor y preocupación me ha enseñado a seguir adelante a pesar de las adversidades que se van presentando.

A mi tutor Stevens Obando por toda la inmensa ayuda y por el tiempo que ha invertido para lograr la realización de esta tesis, por su apoyo incondicional, por impartir todos sus conocimientos que hasta el final me ayudaron para este trabajo.

A todos los profesores los profesores de la carrera de Psicología por brindarme su tiempo, sin su participación no hubiese podido culminar mi tesis.

Y por último gracias a esta universidad que formó parte de mi vida, que me ayudo a crecer y a ser lo que hoy soy: una profesional competente, llena de conocimientos y llena de humildad.

Mil gracias a todos

DEDICATORIA

A mis padres que siempre supieron guiarme en mi vida y sobre todo brindarme su apoyo para ser de mí una persona con sueños y metas, llena de respeto y ante todo llena de amor. A mi padre que con su ejemplo de honradez, humildad, justicia y perseverancia lo inculcó en mí para enfrentar las adversidades que se presentan.

A mi hermana Paulina, que en todo momento estuvo apoyándome y supo darme un rumbo a mi vida.

A toda mi familia que con ejemplo me han demostrado que los sueños se consiguen luchando y con sacrificio.

RESUMEN

El siguiente trabajo de titulación se basó en el estudio del nivel de satisfacción laboral basado en el análisis de parámetros de evaluación, para valorar el grado de compromiso organizacional.

Para la realización del presente estudio, se tomó en una encuesta estandarizada diseñada por el doctor Alfonso Dávila a los docentes que prestan sus servicios académicos en la carrera de psicología de la Universidad de las Américas de la ciudad de Quito.

El fin de este trabajo es determinar aspectos básicos de la cultura organizacional basados de manera global en parámetros de satisfacción laboral existente entre el personal de catedráticos de la carrera de psicología y también aspectos específicos de su ambiente de trabajo en calidad docente. Trata de obtener indicativos concretos para mejorar el nivel de satisfacción del personal docente y evaluar los aspectos críticos de la evaluación.

Los resultados que se obtengan de ellos servirán para valorar el grado de satisfacción.

SUMMARY

The next job qualification is based on the study of the level of job satisfaction based on analysis of evaluation parameters, to assess the degree of organizational commitment.

For the realization of this study was taken in a standardized questionnaire designed by Dr. Alfonso Davila teachers who provide academic services in the psychology of the University of the Americas in Quito.

The purpose of this study is to determine basic aspects of organizational culture in a comprehensive manner based on parameters of existing job satisfaction among staff of professors of the psychology and specific aspects of their work environment in teaching quality. Try to get specific pointers to improve the satisfaction level of teachers and assess critical aspects of the evaluation.

The results obtained from them will be used to assess the degree of satisfaction.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
1. CAPÍTULO 1: SUSTENTO TEÓRICO.	4
1.1 Comportamiento organizacional.	4
1.1.1 Personas.	5
1.1.1.1. Naturaleza de las personas.	6
1.1.1.1.1. Diferencias individuales.	6
1.1.1.1.2. La persona como un todo	7
1.1.1.1.3. Conducta motivada.	8
1.1.1.1.4. El valor de la persona (dignidad humana)	9
1.1.2 Estructura organizacional.	10
1.1.3 Tecnología en la organización.	10
1.1.4 Naturaleza de las organizaciones	11
1.1.4.1. Sistemas sociales.	11
1.1.4.2. Interés mutuo.	11
1.1.5 Comportamiento organizacional integral	12
1.2 Satisfacción laboral.	12
1.2.1 Naturaleza de la satisfacción laboral.	13
1.2.2 Medición de la satisfacción en el trabajo.	13
1.2.2.1. Escala global única.	14
1.2.2.2 Calificación de la suma.	14
1.2.3 ¿Qué determina la satisfacción en el trabajo?	14
1.2.3.1. Trabajo mentalmente desafiante.	15
1.2.3.2. Recompensas justas.	15
1.2.3.3. Condiciones favorables de trabajo.	16
1.2.3.4. Colegas que brinden apoyo	16
1.2.3.5. Compatibilidad entre la persona y el puesto	16
1.2.4 El efecto de la satisfacción en el trabajo sobre el desempeño del empleado.	17
1.2.4.1. Satisfacción y productividad.	17

1.2.4.2.	Satisfacción y ausentismo.	18
1.2.4.3.	Satisfacción y rotación.	19
1.2.5	¿De qué manera los empleados expresan la insatisfacción?	20
1.2.5.1.	Salida	21
1.2.5.2.	Expresión.	21
1.2.5.3.	Lealtad.	22
1.2.5.4.	Negligencia	22
1.3	Participación y compromiso del empleado.	22
1.3.1	Naturaleza de la participación del empleado.	22
1.3.1.1	¿Qué es la participación?	23
1.3.1.1.1	Participación mental y emocional	23
1.3.1.1.2	Motivación para colaborar.	24
1.3.1.1.3	Aceptación de responsabilidad	25
1.3.1.2	Beneficios de la participación.	25
1.3.1.3	Limitaciones de la participación	26
1.3.2	Mejoramiento de la calidad de vida laboral mediante la participación del empleado	27
1.3.3	¿Qué es compromiso organizacional?	27
1.3.3.1	Compromiso afectivo	28
1.3.3.2	De continuidad	28
1.3.3.3	Normativo	28
1.3.4.	Compromiso organizacional y otras variables	29
1.4	Motivación.	30
1.4.1	Modelo de motivación.	30
1.4.2	Tipos de necesidades.	31
1.4.2.1	Las necesidades primarias.	31
1.4.2.2	Necesidades secundarias.	31
1.4.3	Variación de las necesidades.	32
1.4.4	Deseos del empleado.	32
1.4.5	Modelo de los factores de Herzberg	33
1.4.5.1	Contenido y contexto del empleo	34
1.4.5.2	Factores intrínsecos y extrínsecos	35

1.4.5.2.1 Factores intrínsecos	35
1.4.5.2.2 Factores Extrínsecos	35
1.5 Parámetros de evaluación eficaces.	35
1.5.1 Encuesta sobre la satisfacción en el empleo.	35
1.5.2 Beneficios de los estudios sobre la satisfacción en el empleo.	36
1.5.3 Necesidades de capacitación.	36
1.5.4 Beneficios sindicales.	37
1.5.5 Escalas de satisfacción laboral.	37
1.5.6 Elaboración de una herramienta psicológica.	39
1.5.6.1 Proceso para construir un instrumento de medición.	40
1.5.6.2 Como obtener confiabilidad y validez.	42
2 DESARROLLO DEL TEMA.	44
3 CONCLUSIONES	61
4 RECOMENDACIONES	67
5 BIBLIOGRAFÍA	69
6 ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

El tema de la satisfacción laboral y compromiso con la organización es relevante dentro de una empresa, porque indica la habilidad de la institución para satisfacer las necesidades de los trabajadores; varias investigaciones han demostrado que los trabajadores insatisfechos faltan al trabajo con frecuencia y suelen renunciar más, mientras que los empleados satisfechos gozan de mayor salud y tienen mejor calidad de vida y pueden tener un compromiso real con la organización.

Es un hecho que los trabajadores que se sienten satisfechos en su trabajo muestran un compromiso con su sitio de trabajo, son quienes producen y rinden más, por lo tanto en la actualidad se preocupan por darles a las personas una mejor calidad de vida para que se sientan satisfechos y puedan mostrar un desempeño favorable y ya no sea como años atrás en que las organizaciones solo se preocupaban en el rendimiento de la empresa haciéndoles sentir a los empleados que no forman parte de la institución.

Quienes integran las organizaciones se preocupan por el mejoramiento de la conducta organizacional. El directivo, oficinista y operario, todos ellos trabajan con otras personas y su interacción influye en la calidad de vida que se desarrolla en los centros de trabajo. En este contexto los gerentes representan el sistema administrativo (quienes canalizan las dediciones), son ellos quienes deben tratar de conocer las bases del comportamiento organizacional como medio para mejorar las relaciones entre las personas - empresa, crear un ambiente en el que la gente se sienta motivada, trabaje productivamente, sea eficiente, sobre todo muestre un alto desempeño en su trabajo sintiéndose satisfechos y comprometidos.

En este marco referencial, uno de los aspectos necesarios que tiene para el trabajador es lo que respecta a la satisfacción que le produce la labor que desempeña y los aspectos que rodean a su trabajo. La satisfacción laboral

podría definirse como: “la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo” (Robbins, 1998).

De modo que la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia este; quien está insatisfecho, mostrará actitudes negativas.

Cuando una persona se vincula a un trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas, quién es, qué se merece, qué es capaz de realizar, hacia dónde debe marchar la organización, etc.

La satisfacción al igual que el compromiso en la organización designa un conjunto de actitudes ante el trabajo (lo que piensa de él). De ahí que la satisfacción o insatisfacción, el compromiso o no con el trabajo dependa de numerosos factores como el ambiente físico en su lugar de trabajo, interacciones jefe- subordinado, sentido de logro o realización que le da el trabajo y la posibilidad de aplicar sus conocimientos, asumiendo retos, etc.

El ambiente organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la entidad y consecuentemente puede ser un factor determinante en el comportamiento o conducta de quienes integran la empresa. Por eso es necesario que las organizaciones se encuentren en óptimas condiciones desde el interior de las mismas, para que exista satisfacción de los trabajadores e impacte en la productividad.

Existen empresas que no le dan suficiente importancia al tema de satisfacción laboral y compromiso organizacional, siendo estos aspectos fundamentales en el desarrollo estratégico de cualquier empresa.

El éxito de una empresa dependerá de la manera como sus empleados perciban la satisfacción laboral, es decir, si los integrantes de la empresa

consideran que la satisfacción es positiva o negativa, obedece a las percepciones de los mismos.

Cuando suelen valorarlo como positivo, cálido, adecuado, es porque consideran que éste permite y ofrece posibilidades para el desarrollo del desempeño laboral, aportando estabilidad e integración entre sus actividades en la organización y sus necesidades personales. Sin embargo la satisfacción laboral también puede ser percibida como negativa por parte de los empleados cuando ellos observan un desequilibrio entre sus necesidades, la estructura y los procedimientos de la misma.

Toda organización tiene un ambiente o personalidad propia que la distingue de otras organizaciones y que influye en la conducta de sus miembros. Los líderes por tanto deben esforzarse para crear un ambiente ideal que permita alcanzar los objetivos de la organización y al mismo tiempo, satisfacer las necesidades psicológicas y sociales de todo el personal.

1 CAPÍTULO 1: SUSTENTO TEÓRICO.

1.1 Comportamiento organizacional.

El comportamiento de cualquier individuo por lo general se puede predecir si se conoce de antemano como reaccionó la persona frente a cierto estímulo. De esta forma lo mismo ocurre con el comportamiento organizacional.

Para realizar una evaluación del comportamiento organizacional es necesario empezar con una definición de lo que es comportamiento organizacional. Se tiene entonces a ésta definición como el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de personas en toda clase de organizaciones como por ejemplo empresas comerciales, gobierno, escuelas y agencias de servicios. En donde quiera que exista una organización, se tendrá la necesidad de comprender el comportamiento organizacional.¹

Parte de los elementos clave en el comportamiento organizacional son:

- Las personas
- La estructura
- La tecnología
- El ambiente exterior en el que funciona

A continuación se da una definición a detalle de los conceptos antes mencionados:

¹ Davis, K. (1986). *El comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw Hill. Pág. 3

1.1.1 Personas.

Para aclarar el concepto de persona se tiene cierto inconveniente; puesto que si se estudia en relación al lenguaje cotidiano una persona es un ser racional y consciente de sí mismo que posee identidad propia. Se puede decir a su vez que es todo ente de la especie humana. Pero si se lo estudia en relación al derecho una persona es una entidad natural o jurídica que tiene derechos y deberes.

En el ámbito social sin embargo, que es en el que se enfoca este estudio, las personas constituyen el sistema social interno de la organización, que está compuesto por individuos y grupos, tanto grandes como pequeños. A su vez existen grupos que no son formales ni oficiales y otros que sí lo son. Los grupos son dinámicos, se constituyen, cambian y se dispersan. La organización actual de seres humanos no es la misma que la del día de ayer o el anterior. Las personas son los seres vivientes, pensantes y con sentimientos que crearon la organización, y ésta existe para alcanzar sus objetivos. Las organizaciones existen para servir a las personas y no éstas para servir a las organizaciones.²

Como se aprecia en el contexto social y en el que se desarrolla una organización, se toma a la persona como la ejecutora de los objetivos empresariales de servir a éstas mismas personas.

Dentro del concepto del comportamiento organizacional, las personas son los principales actores y se involucran con los otros elementos que ya fueron listados para en su conjunto formar el ambiente que da su origen y razón a la forma de actuar de estos seres vivientes.

² Davis, K. (1986). *El comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw Hill. Pág. 4

1.1.1.1 Naturaleza de las personas.³

Con respecto a las personas, existen cuatro suposiciones básicas: las diferencias individuales, la persona como un todo, la conducta motivada (incentivos) y el valor de la persona (dignidad humana).

1.1.1.1.1 Diferencias individuales.

Las personas tienen mucho en común (se alteran o se lamentan por la pérdida de un ser amado); pero cada persona del mundo es individualmente distinta. En las colinas de Groenlandia reposan miles de millones de pequeñísimos copos de nieve; sin embargo, tenemos una seguridad razonable de que cada uno de ellos es diferente. ¡En el planeta tierra existen miles de millones de personas complejas quienes son también distintas entre sí, y es de esperarse que todos los que siguen también lo serán! Cada uno es diferente de las demás, probablemente en millones de distintas formas, al igual que cada una de sus huellas dactilares lo son, hasta donde se sabe. Además, estas diferencias son casi siempre sustanciales más que superficiales. Por ejemplo, piénsese en los miles de millones de células cerebrales de una persona y los miles de millones de combinaciones de conexiones posibles y de fragmentos de experiencias que se almacenan en ellas. Todos los individuos son distintos, es un hecho que está apoyado científicamente.

La idea de las diferencias individuales proviene originalmente de la psicología. Desde el día de su nacimiento cada persona es singular y las experiencias posteriores profundizan dicha singularidad. Las diferencias individuales significan que la gerencia logrará la motivación más notable entre los empleados tratándolos también en forma distinta. Si no fuera por las diferencias individuales, se podría adoptar alguna norma o criterio común para tratar con los empleados, por lo cual también se necesitaría un mínimo de criterios. Las

³ Davis, K. (1986). *El comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw Hill. Pág. 12-14

diferencias individuales exigen que la justicia y la rectitud con los empleados sean individuales y no de índole estadística.

1.1.1.1.2 La persona como un todo.

Aunque algunas organizaciones desearían poder utilizar sólo la capacidad o el cerebro de una persona, lo que deben emplear es al ser humano por completo y no sólo ciertas características por separado. Hay diferentes rasgos humanos que pueden estudiarse en forma individualizada, pero en última instancia sólo forma parte de un sistema que constituye una persona total. La capacidad no existe separada de los antecedentes o el conocimiento. La vida del hogar no se puede separar por completo de la vida del trabajo, así como las condiciones emocionales no se desligan de las condiciones físicas. En otras palabras, las personas actúan como seres humanos totales.

Por ejemplo, un supervisor quería que Margaret Townsend trabajara horas extras el miércoles por la noche para elaborar un informe urgente. La Sra. Townsend tenía los suficientes conocimientos y la capacidad necesaria para desempeñar el trabajo, y también deseaba recibir la paga por las horas adicionales. Sin embargo, desde su punto de vista, una obligación social le imposibilitaba realizar el trabajo esa noche, ya que ese día festejaba su décimo aniversario de bodas en una fiesta que había acordado celebrar con algunos amigos en su casa. Ese aniversario era muy importante para ella, de modo que su supervisor tuvo que tomar en consideración sus necesidades como las de una persona completa y no sólo como las de una trabajadora.

Cuando la gerencia practica el comportamiento organizacional, está tratando de desarrollar un mejor empleado, más también contribuye a formar a una persona mejor en lo que respecta a desarrollo personal y satisfacción.

Las investigaciones sugieren que de alguna manera los empleos conforman a las personas cuando éstas desempeñan su tarea, de modo que la gerencia debe preocuparse por el efecto que sus decisiones tienen en la persona como

un todo. Los empleados pertenecen a muchas organizaciones distintas a las de su patrón y desempeñan muchos otros papeles fuera de la compañía. Si es factible mejorar a la persona como un todo, entonces los beneficios se extenderán más allá de la empresa, hacia la sociedad en general en la que cada empleado vive.

1.1.1.1.3 Conducta motivada.

La psicología ha demostrado que la conducta normal obedece a ciertas causas que se relacionan con las necesidades de una persona y/o las consecuencias que resultan de sus actos. En el caso de las necesidades, las personas se ven motivadas no por lo que piensan que deben tener, sino por lo que desean. Ante los ojos de un observador externo, las necesidades de una persona pueden ser ilusorias o poco realistas, a pesar de lo cual ejercen un control decisivo. Este hecho deja a la gerencia con dos formas básicas de motivar a las personas:

- 1.- Les puede demostrar cómo ciertas acciones aumentarán la satisfacción de sus necesidades.
- 2.- Les puede amenazar con una satisfacción reducida a menos que sigan un curso de acción requerido. Obviamente, la trayectoria que se encamina hacia una mayor satisfacción de las necesidades es el camino más adecuado.

La motivación es esencial para la operación de las organizaciones. Sea cual fuere la cantidad de maquinaria y equipo con que cuenta una organización, estos elementos no se pueden utilizar sino hasta que se pongan en marcha y sean manejados por personas que se sientan motivadas.

Piénsese durante algunos momentos en una locomotora de vapor colocada en una estación de ferrocarril. Todos los rieles y el equipo están en orden, el programa y las rutas han sido preparados, el objetivo se ha fijado, se han vendido los boletos y los pasajeros se encuentran a bordo. No importa lo bien que se haya desarrollado todo este trabajo preliminar: el ferrocarril no se puede mover ni un solo metro en dirección de la siguiente estación, si no se libera por

completo el vapor, es decir, hasta que no se suministra el poder de motivación. De la misma manera, en una empresa, la motivación pone en marcha la potencia para mantenerla en actividad.

1.1.1.1.4 El valor de la persona (dignidad humana)

Este concepto es de un orden distinto del de los otros tres, porque se trata más bien de una filosofía ética que de una conclusión científica. Dicho concepto confirma que las personas deben tratarse de una manera distinta a los demás factores de producción, porque pertenecen a un orden más elevado dentro del universo. Reconoce que, puesto que las personas son de un orden superior, éstas desean ser tratadas con respeto y dignidad que, por supuesto, es la manera de hacerlo.

No importa lo simple que sea algún trabajo: siempre las personas que lo desempeñan son merecedoras de respeto y el reconocimiento correspondiente por sus aspiraciones y habilidades singulares. El concepto de la dignidad humana rechaza la idea anticuada de utilizar a los empleados como herramientas económicas.

La filosofía ética se refleja en la conciencia de la humanidad confirmada por la experiencia de las personas de todas las edades. Se relaciona con las consecuencias de nuestros actos para nosotros mismos y los que nos rodean, reconoce que la vida tiene un propósito general y acepta la integridad interna de cada individuo. Puesto que el comportamiento organizacional se asocia siempre con las personas, la filosofía ética está involucrada de una u otra manera en cada acción. Las decisiones humanas no pueden ni deben considerarse al margen de los valores.

1.1.2 Estructura organizacional.

La estructura organizacional se define como la suma de las formas en las cuales una organización divide sus labores en distintas actividades y luego las coordina.⁴

La estructura organizacional, es el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos.⁵

Esta división del trabajo a su vez permite que mejore la coordinación y comunicación de una organización. Esto en razón que todos los cargos se relacionan unos con otros tomando en cuenta principalmente el poder y los deberes; el poder relacionado con la autoridad y los deberes con el trabajo de los empleados.

1.1.3 Tecnología en la organización.⁶

La tecnología mejora los recursos físicos y económicos en los que trabajan las personas. Éstas no pueden lograr grandes cosas trabajando tan solo con las manos, por lo tanto construyen edificios, diseñan máquinas, crean procesos de trabajo y reúnen recursos. La tecnología resultante posee una influencia significativa en las relaciones de trabajo Una línea de ensamble no es lo mismo que un laboratorio de investigación, así como una siderúrgica no posee las mismas condiciones de trabajo que un hospital. El gran beneficio de la tecnología es que permite que las personas realicen mayor cantidad de trabajo y más calificado; pero también restringe al personal en diferentes formas. Tiene al mismo tiempo costos y beneficios

⁴ Hitt , Michael, Stewart Black, J.(2006). *Administración*. Pearson Education. Pág. 230

⁵ <http://admindeempresas.blogspot.com/2007/10/conceptos-sobre-estructura.html> - 13/07/2009

⁶ Davis, K. (1986). *El comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw Hill. Pág. 5

1.1.4 Naturaleza de las organizaciones.⁷

Con respecto a las organizaciones, las suposiciones clave, son que se trata de sistemas sociales y que están constituidas basándose en el interés mutuo.

1.1.4.1 Sistemas sociales.

La sociología enseña que las organizaciones son sistemas sociales, por lo cual las actividades que éstas comprenden están gobernadas por leyes sociales y psicológicas. Al igual que las personas, tienen necesidades psicológicas, desempeñan papeles sociales y guardan una posición particular. Su conducta se ve influenciada por su grupo al igual que por sus impulsos individuales.

La existencia de un sistema social implica que el ambiente organizacional es de cambio dinámico y no se trata de un conjunto estático de relaciones, como se presenta en un organigrama. Todas las partes de un sistema son interdependientes y están sujetas a influencias de una y otra parte. Todos los elementos se relacionan con todo lo demás.

1.1.4.2 Interés mutuo.

El interés mutuo se expresa en la siguiente proposición. "Las organizaciones necesitan a las personas y éstas necesitan también a las organizaciones. Las organizaciones tienen un propósito humano, se constituyen y sostienen basándose en algún interés mutuo que comparten los participantes. Las personas consideran a las organizaciones como medios para alcanzar sus propias metas, al mismo tiempo, las organizaciones necesitan personas que les ayuden para lograr sus objetivos organizacionales. Si no existen estos intereses mutuos, no tiene sentido tratar de reunir un grupo e impulsar la cooperación entre ellos, porque no hay una base común en la que se desarrolle tal estructura. El interés mutuo suministra una meta superordenada que unifica

⁷ Davis, K. (1986). *El comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw Hill. Pág. 14-15

la gran variedad de necesidades individuales estimulando la adhesión de las personas a las organizaciones.

1.1.5 Comportamiento organizacional integral.⁸

El estudio de los conceptos fundamentales del comportamiento organizacional proporciona un concepto integrador del tema. El comportamiento organizacional integrador interpreta las relaciones personas-organización en función de la persona completa, el grupo total, la organización global y el sistema social como un todo. Para tratar de entender al mayor número posible de factores que influyen en la conducta de las personas, es preciso tener una perspectiva general.

El concepto integrador se ilustra mediante la historia de John Perkins, el gerente de un banco. Los problemas de Perkins no se podrían entender con relación al trabajo que en esos momentos desempeñaba por lo cual su gerente tuvo que examinar el historial de sus empleados, sus necesidades profesionales, sus inversiones fuera del banco, la posición de sus hijos y otros factores.

De esta manera Perkins pudo recibir la ayuda necesaria para convertirse nuevamente en una persona eficiente. Este es un ejemplo de comportamiento organizacional integrador.

1.2 Satisfacción laboral.

La satisfacción laboral ha sido definida como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo,

⁸ Davis, K. (1986). *El comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw Hill. Pág. 15

salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en general (Blum y Naylor 1988). De modo que la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Se puede decir también que es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo.

1.2.1 Naturaleza de la satisfacción laboral.

La satisfacción en el empleo es parte de la satisfacción en la vida. La naturaleza del medio ambiente exterior afecta los sentimientos que pueda tener la persona sobre el trabajo. Del mismo modo, puesto que el trabajo es una parte importante de la vida, la satisfacción en el empleo influye en la satisfacción que se obtiene en la vida fuera del trabajo de cada empleado. El resultado es que la satisfacción parte de un conjunto complejo de circunstancias como sucede con la motivación. No es fácil encontrar vías sencillas que conduzcan a aumentar la satisfacción en el empleo, así como no las hay para mejorar a motivación.

1.2.2 Medición de la satisfacción en el trabajo.

Previamente se definió la satisfacción en el trabajo como una actitud general del individuo hacia su trabajo. Pero se debe tomar en consideración que el trabajo de una persona es mucho más que las actividades obvias de ordenar documentos, esperar clientes o manejar un camión. Todo trabajo implica la interacción de colaboradores con sus jefes, que estos dos entes coexistan mediante el establecimiento de reglas y las políticas organizacionales claras que se deben cumplir y que deben contar con estándares de desempeño. Todo lo anterior permitirá contar con evaluaciones de los empleados respecto de cuán satisfechos o insatisfechos están con su trabajo.

Para medir este concepto se necesita de dos métodos: la escala global única y la calificación de la suma formada por numerosas facetas del trabajo.⁹

1.2.2.1 Escala global única.

Este método consiste en nada más pedir a los individuos que respondan una pregunta semejante a esta: “Considerando todo, ¿cuán satisfecho estás con tu trabajo?”. Entonces los participantes contestan encerrando un número entre uno y cinco, que corresponden a las respuestas desde “altamente satisfecho” hasta “altamente insatisfecho”.

1.2.2.2 Calificación de la suma.

El otro método, la suma de las facetas del trabajo, es más complejo. Este identifica los elementos clave en un trabajo y pregunta a los empleados acerca de sus sentimientos sobre cada uno. Los factores típicos que estarían incluidos son la naturaleza del trabajo, la supervisión, el salario actual, las oportunidades de ascenso y las relaciones con los compañeros de trabajo. Estos factores se estiman sobre una escala estandarizada y luego se suman para crear una calificación total sobre la satisfacción en el trabajo.

1.2.3 ¿Qué determina la satisfacción en el trabajo?

El tema de la satisfacción en el trabajo es de vital importancia en la empresa, a través de esa satisfacción es que se podrá contar con un ambiente adecuado para la ejecución de las labores.

⁹ Robbins, S. (1996). *Comportamiento Organizacional: Teoría y Práctica*. México: Prentice Hall. Pág. 151.

Para esto se deben tomar en cuenta, ciertos factores que contribuirán a la satisfacción en el trabajo. Entre los más importantes se tiene:

- Trabajo mentalmente desafiante
- Recompensas justas
- Condiciones favorables de trabajo
- Colegas que brinden apoyo
- Compatibilidad entre la persona y el puesto

A continuación se describen estos factores:¹⁰

1.2.3.1 Trabajo mentalmente desafiante.

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

1.2.3.2 Recompensas justas

Los empleados quieren sistemas de salario y políticas de ascensos justos, sin ambigüedades y acordes con sus expectativas. Cuando el salario se ve como justo con base en las demandas de trabajo, el nivel de habilidad del individuo y los estándares de salario de la comunidad, se favorece la satisfacción.

¹⁰ Robbins, S. (1996). *Comportamiento Organizacional: Teoría y Práctica*. México: Prentice Hall. Pág. 152

La clave en el enlace del salario con la satisfacción no es la cantidad absoluta que uno recibe, sino la percepción de justicia. De igual manera, los empleados buscan políticas y prácticas justas de ascenso. Las promociones proporcionan oportunidades para el crecimiento personal, más responsabilidades y ascenso en el estatus social. Los individuos que perciben que las decisiones de ascenso se realizan con rectitud y justicia, probablemente experimenten satisfacción en sus trabajos.

1.2.3.3 Condiciones favorables de trabajo

Los empleados se interesan en su ambiente de trabajo tanto para el bienestar personal como para facilitar el hacer un buen trabajo. Los estudios demuestran que los empleados prefieren ambientes físicos que no sean peligrosos o incómodos, la mayoría de los empleados prefiere trabajar relativamente cerca de casa, en instalaciones limpias y más o menos modernas, con herramientas y equipo adecuado.

1.2.3.4 Colegas que brinden apoyo

La gente obtiene del trabajo mucho más que simplemente dinero o logros tangibles. Para la mayoría de los empleados, el trabajo también cubre la necesidad de interacción social. No es de sorprender, por tanto, que tener compañeros y un jefe amigables que brinden apoyo lleve a una mayor satisfacción en el trabajo.

1.2.3.5 Compatibilidad entre la persona y el puesto.

Una de las conclusiones de este pensador Holland, era que el alto acuerdo entre la personalidad del empleado y la ocupación da como resultado un individuo más satisfecho. Su lógica fue esencialmente ésta: la gente con tipos de personalidad congruentes con sus vocaciones escogidas poseerían talentos

adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos. Por tanto es probable que sean más exitosos en esos trabajos y, debido a este éxito, tengan una mayor probabilidad de lograr una alta satisfacción en su trabajo.

1.2.4 El efecto de la satisfacción en el trabajo sobre el desempeño del empleado.

Anteriormente ya se ha mencionado cuán importante es la satisfacción del empleado dentro del desempeño que éste tiene en su puesto de trabajo. Es por tal motivo que los directores de las organizaciones deben poner gran interés en los efectos que la satisfacción puede generar.

Un gran número de estudios se han designado para evaluar el impacto de la satisfacción en el trabajo sobre la productividad del empleado, el ausentismo y la rotación. Actualmente se describen algunos enfoques en lo que respecta a la importancia y como mejora la empresa la satisfacción en el trabajo.¹¹

1.2.4.1 Satisfacción y productividad.

Muchos estudios buscaron establecer la relación entre la satisfacción y la productividad. Las primeras opiniones sobre la relación entre la satisfacción y el desempeño pueden resumirse esencialmente en “un trabajador feliz es un trabajador productivo” (Robbins, 1998).

Otro punto de interés en el tema de la satisfacción-productividad es la dirección de la flecha causal, donde varios estudios no pudieron probar la relación de causa y efecto.

¹¹ Robbins, S. (1996). *Comportamiento Organizacional: Teoría y Práctica*. México: Prentice Hall. Pág. 152

Una conclusión válida es que la productividad lleva a la satisfacción, y no al contrario. Si usted hace un buen trabajo, se siente intrínsecamente bien. Además, asumiendo que la organización premia la productividad, su alta productividad debería incrementar el reconocimiento verbal, su nivel de salario y sus probabilidades de ascenso. Estos premios, en cambio, incrementan su nivel de satisfacción con el trabajo.

La investigación más reciente proporciona un soporte para la relación satisfacción-desempeño. Cuando los datos sobre la satisfacción y la productividad se reúnen para la organización como un todo, más que a nivel individual, encontramos que las organizaciones con empleados más satisfechos tienden a ser más eficaces que las organizaciones con empleados menos satisfechos.

1.2.4.2 Satisfacción y ausentismo.

Encontramos una consistente relación negativa entre la satisfacción y el ausentismo, pero la correlación es moderada. Mientras que ciertamente tiene sentido que los empleados insatisfechos tal vez falten más al trabajo, otros factores tienen un impacto en la relación y reducen el coeficiente de correlación.

Por ejemplo, las organizaciones que proporcionan beneficios ilimitados en ausencias causadas por enfermedad alientan a todos sus empleados (incluyendo aquellos que están altamente satisfechos) a tomar días libres. Suponga que usted tiene un número razonable de intereses variados, puede considerar que el empleo es satisfactorio, si le permite faltar al trabajo para irse de "fin de semana de tres días", broncearse en un día caluroso de verano u observar la serie mundial por televisión si esos días son libres sin castigo. También, como con la productividad, los factores externos pueden actuar para reducir la correlación.

Una excelente ilustración de cómo la satisfacción conduce directamente a la asistencia, cuando existe un mínimo impacto de otros factores, es un estudio realizado en Sears Roebuck. Los datos de satisfacción sobre los empleados estuvieron disponibles en las oficinas generales de Sears en Chicago y Nueva York. Además, es importante hacer notar que la política de Sears era no permitir ausencias por razones evitables sin castigo. La ocurrencia anormal de la tormenta de nieve del 2 de abril en Chicago creó la oportunidad de comparar la asistencia del empleado de la oficina de Chicago con la de Nueva York, donde el tiempo era bastante agradable. La dimensión interesante en este estudio es que la tormenta de nieve dio a los empleados de Chicago la excusa para no asistir al trabajo. La tormenta paralizó el transporte de la ciudad y los individuos sabían que ese día podían faltar al trabajo sin castigo. Este experimento natural permitió la comparación de los registros de los empleados satisfechos e insatisfechos en dos lugares —uno donde se esperaba que se estuviera en el trabajo (con las presiones normales de asistencia) y el otro donde se era libre de escoger sin que hubiera una penalidad de por medio. Si la satisfacción lleva a la asistencia —sin importar si existen factores externos—, entonces los trabajadores satisfechos de Chicago debieron haber ido a trabajar, mientras que los insatisfechos debieron haberse quedado en casa. El estudio reveló que en este 2 de abril particular las tasas en Nueva York fueron tan altas para los grupos satisfechos de trabajadores como para los insatisfechos. Pero en Chicago, los trabajadores con altos grados de satisfacción tuvieron una asistencia mucho mayor que aquellos con niveles bajos de satisfacción. Estos hallazgos son exactamente lo que podíamos haber esperado si la satisfacción estuviera correlacionada negativamente con el ausentismo.

1.2.4.3 Satisfacción y rotación.

La satisfacción está también relacionada con la rotación, ya que al encontrar empleados no satisfechos con su trabajo, encontramos una organización con

mayor rotación, por lo tanto con el índice de rotación lograremos una medida de la satisfacción sin ser la única medición válida.

Una evidencia importante de la relación satisfacción rotación es el nivel de desempeño del empleado. Específicamente, el nivel de satisfacción es menos importante en la predicción de la rotación para quienes tienen un desempeño superior. ¿Por qué? La organización típicamente hace esfuerzos considerables para mantener a estas personas. Obtienen incrementos de salario, grandes elogios, reconocimientos, oportunidades de ascensos mayores y otros. Lo opuesto tiende a aplicar para quienes tienen un desempeño pobre. Pocos intentos se hacen por parte de la organización para retenerlos. Incluso podría haber presiones sutiles para alentarlos a renunciar. Esperaríamos, por tanto, que la satisfacción en el trabajo, constituyera una influencia más importante para los empleados de pobre desempeño que para los de desempeño superior.

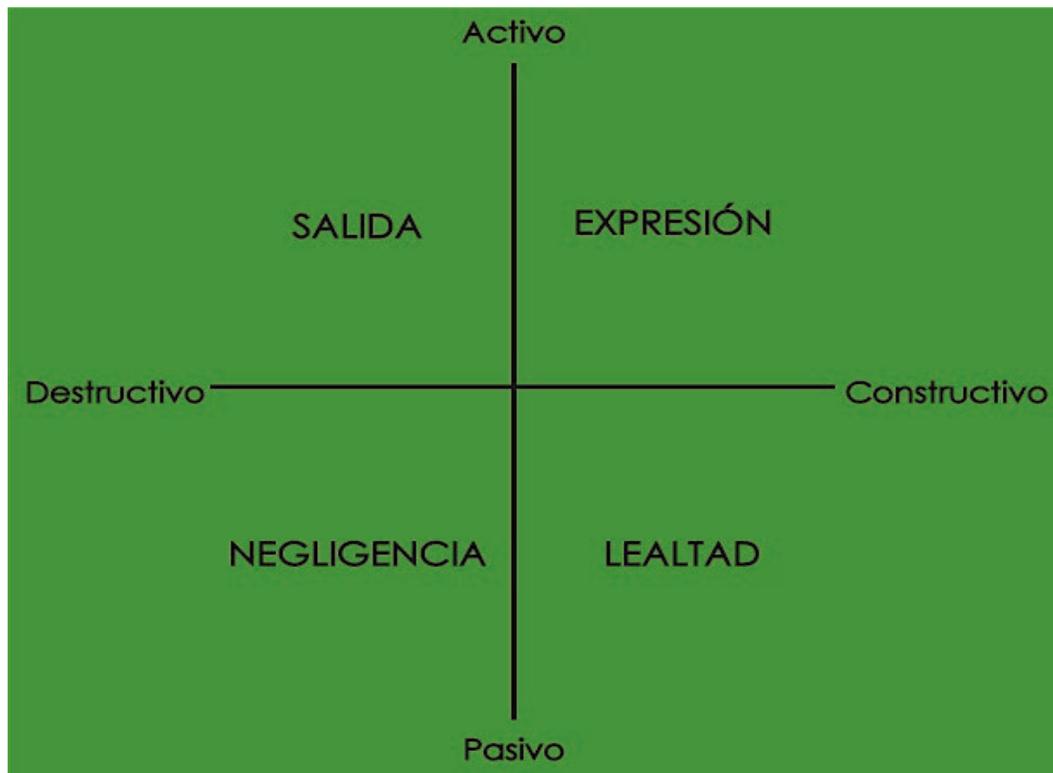
No debería sorprendernos encontrar que la disposición general de una persona hacia la vida también modere la relación satisfacción-rotación. Específicamente, algunos individuos en general se quejan más que otros, y tales individuos, cuando están insatisfechos con su trabajo muestran menor probabilidad de renunciar que aquellos que tienen una disposición más positiva hacia la vida. Así, si dos trabajadores reportan el mismo nivel de insatisfacción en el trabajo, el que tiene más probabilidad de renunciar es aquél con la mayor predisposición a sentirse feliz o satisfecho en general.

1.2.5 ¿De qué manera los empleados expresan la insatisfacción?

En el siguiente grafico se puede ofrecer cuatro respuestas que difieren una de la otra a lo largo de dos dimensiones construcción/destrucción y actividad/pasividad. Éstas se definen como:¹²

¹² ¹² Robbins, S. (1996). *Comportamiento Organizacional: Teoría y Práctica*. México: Prentice Hall. Pág. 157

RESPUESTA A LA INSATISFACCIÓN EN EL Y TRABAJO



1.1: Respuestas a la insatisfacción en el trabajo

Fuente: Robbins, S. (1996). Comportamiento organizacional (octava edición). México: Prentice Hall.

Realizado por: María Fernanda Gavilanes

1.2.5.1 Salida

Insatisfacción dirigida hacia el abandono de la organización incluye el buscar una nueva posición, así como también la renuncia.

1.2.5.2 Expresión.

Tratar activa y constructivamente de mejorar las condiciones, incluyendo la sugerencia de mejoras, la discusión de los problemas con superiores y algunas formas de actividad sindical.

1.2.5.3 Lealtad.

Esperar de manera pasiva pero con optimismo a que mejoren las condiciones, incluye hablar en favor de la organización en respuesta de la crítica externa y confiar en que la organización y su administración “hacen lo correcto”.

1.2.5.4 Negligencia

Esperar pasivamente que empeoren las condiciones, incluyendo el ausentismo crónico o la impuntualidad, el esfuerzo reducido y una tasa mayor de error.

1.3 Participación y compromiso del empleado.

El estilo participativo es importante para un liderazgo eficiente esto en relación al buscar en todo momento la participación de los colaboradores en la consecución de los objetivos empresariales. Esta participación del trabajador o colaborador entraña un potencial excelente para desarrollar el trabajo de equipo; sin embargo puede constituirse en una práctica difícil de llevar a cabo y suele fracasar cuando se aplica de forma deficiente.

Cuando la participación está bien llevada, dos de sus mejores resultados son la aceptación de los cambios y un espíritu de grupo favorable que alienta a un mejor desempeño.¹³

1.3.1 Naturaleza de la participación del empleado.

La participación del empleado va de la mano del ambiente que genere el directivo en la empresa; es él quien generará en el empleado una entorno de participación.

¹³ Davis, K. (1986). *El comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw Hill. Pág. 160

1.3.1.1 ¿Qué es la participación?

Los gerentes participativos consultan con sus seguidores haciéndolos partícipes de los problemas y decisiones, de tal manera que sus grupos actúan como unidades. Los gerentes no son autócratas, pero tampoco son directivos de políticas laxas que abandonan sus responsabilidades gerenciales. Los gerentes participativos siguen conservando la responsabilidad final de la operación de sus unidades, pero saben compartir la responsabilidad de su funcionamiento con aquéllos que ejecutan su trabajo. El resultado es que el empleado siente que comparte las metas del grupo.¹⁴

Para que exista un entorno participación en una empresa se deben cumplir con tres características:

- Participación mental y emocional
- Motivación para colaborar
- Aceptación de responsabilidad

1.3.1.1.1 Participación mental y emocional

Lo primero y más importante de todo, es que la participación significa tener que ver en algo mental y emocional más que una simple actividad muscular. El yo de la persona queda comprendido, más que su capacidad, esta participación es psicológica más que física. La persona que participa tiene un compromiso del yo y no un simple interés por las tareas. Algunos gerentes confunden el interés por la tarea con la verdadera participación. Ponen en marcha los mecanismos de la participación, limitándose sólo a eso. Organizan juntas, piden opiniones y así sucesivamente, mas, en todo momento, hacen ver claramente a sus empleados que su gerente es un jefe autocrático que no necesita ninguna sugerencia. A esto se le llama trabajo activo, no participación.

¹⁴ Davis, K. (1986). *El comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw Hill. Pág. 161

En estas situaciones los empleados no llegan a comprometer su persona.¹⁵

1.3.1.1.2 Motivación para colaborar.

Otra parte muy importante de la participación, es que la misma, debe motivar a las personas a colaborar. A través de la participación se permite a los colaboradores desarrollar su iniciativa y su creatividad, encaminándolos hacia los objetivos de la organización.

La participación no debe ser confundida con el consentimiento pues en éste último se utiliza solo la creatividad del gerente que aporta ideas al grupo para obtener el consentimiento de sus miembros.

La participación no tiene como objetivo el aprobar sino aportar ideas que como se mencionó anteriormente contribuyan a los objetivos. Ésta debe buscar siempre el intercambio.

1.3.1.1.3 Aceptación de responsabilidad

Otro punto a señalar de la participación es que impulsa a las personas a aceptar responsabilidades dentro de las actividades del grupo.

Si bien es cierto que no se puede esperar que desde un inicio los grupos se acoplen y participen como una unidad, se debe acotar que el desarrollo de actividades en grupo es un proceso social en el que los miembros de un grupo se interesan realmente en que una organización funcione con éxito. Se genera en los colaboradores un sentido de pertenencia.

La participación los ayuda a convertirse en empleados responsables más que ejecutantes mecánicos no responsables.

¹⁵ Davis, K. (1986). *El comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw Hill. Pág. 161.

Cuando los individuos comienzan a aceptar la responsabilidad, de las actividades en grupo, también se interesan en el trabajo de equipo y son receptivos a éste, porque lo ven como una manera de hacer lo que ellos desean realizar, es decir, ejecutar un trabajo del cual se sienten responsables. Esta idea de hacer que un grupo desee trabajar en equipo constituye un paso clave para concretar una unión de trabajo de éxito. Cuando las personas desean hacer algo, encontrarán la forma de llevarlo a cabo. En estas condiciones, los empleados ven a los gerentes como contribuyentes que apoyan al equipo. Los empleados están prestos para trabajar activamente con los gerentes y no reactivamente en contra de ellos.¹⁶

1.3.1.2 Beneficios de la participación.

Ya de cierta manera los puntos anteriores dan una idea de los beneficios que se pueden obtener no exclusivamente para la organización sino a su vez para el empleado.

Adicional a lo expuesto, como parte de la participación se puede encontrar:¹⁷

- Incremento en la producción y una mejor calidad en la misma.
- La participación tiende a mejorar la motivación porque los empleados sienten que son más aceptados y participan íntimamente.
- Los empleados suelen reducir su rotación y disminuir las ausencias, porque sienten que tienen un mejor sitio de trabajo y que están logrando éxito en sus empleos.
- La participación restablece por sí misma la comunicación, a medida que las personas analizan en forma conjunta sus problemas de trabajo.

¹⁶ Davis, K. (1986). *El comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw Hill. Pág. 163.

¹⁷ Davis, K. (1986). *El comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw Hill. Pág. 169-171

1.3.1.3 Limitaciones de la participación

Así como se pueden apreciar beneficios al procurar la participación de los trabajadores, también existen limitaciones para su ejecución.

- La tecnología
- Deseo de no participar por parte del empleado
- Participación activa sólo mediante presión
- Dificultad de los supervisores de adaptarse a la participación
- Los practicantes se pierden en los procesos de participación dejando a un lado su filosofía.
- La participación puede usarse para manipular a los empleados.

Los aspectos tecnológicos y las organizaciones de hoy en día son más complejos que hace algunos años; y por ende se requieren de documentos más confusos o que pudieren ser confusos para el empleado. Sobre todo este problema afecta la participación conjunta pues el aporte de los trabajadores se dará hasta el límite de sus especialidades. Esto puede ocasionar que ciertos empleados consideren poco productiva y efectiva su participación y se rehúsen a formar parte de los grupos. Este deseo de no participación no necesariamente puede estar relacionado con lo mencionado anteriormente pero puede ser utilizado como justificación del trabajador.

En otras ocasiones la participación puede estar sujeta a métodos coercitivos ejecutados desde la alta dirección. Es el supervisor o el director el que obliga a que sus colaboradores participen, pero la participación se vuelve una tarea poco deseable y no mejora de ninguna manera el entorno de la empresa.

Un problema adicional es que los supervisores tienen dificultades para adaptarse a la participación. Esta situación tiende a amenazar su autoridad tradicional. A medida que los empleados asumen más responsabilidad y

autonomía, tiende a hacerse confusa la diferencia entre la perspectiva tradicional del supervisor y la del empleado.

Un aspecto grave de la participación es que puede usarse para manipular a los empleados. Esta manipulación no siempre proviene de la gerencia, sino que puede provenir del sindicato o de grupos ocultos dirigidos por miembros capacitados en dinámica de grupo. Con demasiada frecuencia usan grupos para imponer la conformidad en miembros individualistas. Así pues, no es de sorprenderse que algunos empleados prefieran la tiranía abierta de un jefe autocrático, a la tiranía oculta de un grupo.

1.3.2 Mejoramiento de la calidad de vida laboral mediante la participación del empleado

El conocimiento del trabajo y la participación es crucial para el proceso de mejoramiento, las personas que realizan el trabajo son la mejor fuente de ese conocimiento, es por ello que su participación es importante para que se pueda mejorar mucho la unidad y el esfuerzo de empleados y sobre todo para el éxito de una empresa.

Una frecuente participación del empleado hacia la organización hace que su compromiso sea mayor y obtenga una satisfacción dentro y fuera de la organización.

1.3.3 ¿Qué es compromiso organizacional?

Es el grado en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella. Es aquella que se refiere a que el empleado se identifica con la empresa, metas, objetivos y que está metido en ello como cualquier otro que labora ahí, es decir este se refiere a identificarse con el servicio persona a la organización y el compromiso con el trabajo a identificarse con su labor específica.

Porter, Steers, Mowday y Boulain (1974) consideran el compromiso organizacional cómo la creencia en las metas y valores de la organización aceptándolas teniendo voluntad de ejercer un esfuerzo considerable en beneficio de la organización y, en definitiva, desear seguir siendo miembro de la misma.

1.3.3.1 Compromiso afectivo

En este tipo de compromiso se involucra mucho los sentimientos, es decir todo lo que el empleado siente dentro de la organización.

El compromiso afectivo, es la adhesión emocional del empleado hacia la empresa, adquirido como consecuencia de la satisfacción por parte de la Organización de las necesidades y expectativas que el trabajador siente.

1.3.3.2 De continuidad

Tiene como consecuencia de la inversión de tiempo y esfuerzo que la persona tiene por su permanencia en la empresa y que perdería si abandona el trabajo.

1.3.3.3 Normativo

Es el deber moral o gratitud que siente el trabajador que debe responder de manera recíproca hacia la empresa como consecuencia de los beneficios obtenidos (trato personalizado, mejoras laborales, etc.).

1.3.4 Compromiso organizacional y otras variables

Varios han sido las variables consecuentes que se han relacionado con el compromiso. De todas ellas, sin embargo, han sido las conductas de escape tales como la rotación y el ausentismo las que se ha observado una mayor incidencia (Díaz, 2001; Matthieu y Zajac, 1990). Así se ha comprobado que los

trabajadores con un alto grado de compromiso (tanto afectivo, de continuidad como normativo) poseen mayor intención de permanecer en la empresa que otros trabajadores con niveles inferiores de compromiso.

En cuanto a los antecedentes, varios son los que modulan el compromiso de las personas con su Organización.

Podemos agruparlos en dos: características personales y factores situacionales.

-Entre los personales podemos citar el género, la edad, la educación, relaciones personales, estilos de liderazgo, personalidad, valores, creencias, entre otros

-Entre los situacionales se han señalado:

- Las características del trabajo: la satisfacción hacia la tarea es un antecedente del compromiso. La pertenencia o estar insertos dentro de grupos de personas altamente comprometidas.
- Las características de las Organización: tales como eficiencia organizacional y adaptabilidad.
- Experiencias laborales previas ocurridas durante la vida laboral del trabajador. Entre estas podemos citar las conductas de supervisión de los jefes o la participación en la toma de decisiones y desarrollo de competencias.

1.4 Motivación.

Motivación como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual. Como la motivación general concierne al esfuerzo hacia cualquier meta, estrecharemos el enfoque hacia las metas

organizacionales a fin de reflejar nuestro interés singular en el comportamiento relacionado con el trabajo. Los tres elementos clave en nuestra definición son el esfuerzo, las metas organizacionales y las necesidades.¹⁸

1.4.1 Modelo de motivación.¹⁹

Hay ciertas funciones que se producen sin motivación; pero casi toda la conducta consciente está motivada o es provocada. No se necesita motivación alguna para que crezca el pelo; pero ir a la peluquería sí la requiere. Finalmente, cualquier persona se dormirá sin motivación; pero el irse a la cama es un acto consciente que requiere motivación. El trabajo del gerente es identificar y activar los motivos de los empleados encauzándolos para un mejor desempeño de la tarea.

Los motivos son expresiones de las necesidades de las personas, son por lo tanto personales e internos. Los incentivos son, por otro lado, exteriores a la persona. Forman parte del ambiente de trabajo por acción directa de la gerencia con el fin de atender a los trabajadores a desempeñar sus trabajos. Por ejemplo, la gerencia ofrece a los vendedores una prima como incentivo para impulsarlos a lograr ventas mayores y también a satisfacer las necesidades de los vendedores en lo que respecta a reconocimiento y posición social.

Las necesidades crean tensiones que se modifican mediante la cultura de la persona para originar ciertos deseos. Esos deseos se interpretan por medio de incentivos positivos y negativos, de la percepción que el individuo tenga del ambiente, de manera que se produce una secuencia determinada de motivación y acción.

¹⁸ Robbins, S. (1996). *Comportamiento Organizacional: Teoría y Práctica*. México: Prentice Hall. Pág. 168

¹⁹ Davis, K. (1986). *El comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw Hill. Pág. 46.

1.4.2 Tipos de necesidades.²⁰

Hay varias maneras de clasificar las necesidades. Una clasificación sencilla sería:

- 1) Las necesidades fisiológicas básicas, denominadas necesidades primarias, y
- 2) Las necesidades sociales y psicológicas, clasificadas como secundarias.

1.4.2.1 Las necesidades primarias.

Las necesidades fisiológicas incluyen alimento, agua, sexo, sueño, aire y una temperatura más o menos confortable. Esas necesidades brotan de la fisiología básica de la vida y son importantes para sobrevivir y preservar la especie. Por consiguiente, son virtualmente universales, pero suelen variar en intensidad de una persona a otra. Por ejemplo, un niño necesita mucho más sueño que un adulto.

1.4.2.2 Necesidades secundarias.

Las necesidades secundarias son más vagas porque representan necesidades de la mente y el espíritu más que el cuerpo. Muchas de estas necesidades se desarrollan a medida que se madura. Se citarán como ejemplo la rivalidad, la autoestimación, el sentido del deber, la autoafirmación, el dar, el pertenecer y el recibir afecto.

1.4.3 Variación de las necesidades.²¹

Las necesidades secundarias varían entre la gente tanto o más que las primarias. Incluso existen como polos opuestos en dos personas distintas. Puede ser que un individuo necesite algo para reafirmarse y se comporte de

²⁰ Davis, K. (1986). *El comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw Hill. Pág. 47

²¹ Davis, K. (1986). *El comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw Hill. Pág. 47

manera agresiva con las personas. Por otro lado, es probable que otra persona trate de ser sumisa y ceda ante las agresiones de los demás. Las necesidades cambian también de acuerdo con el tiempo y las circunstancias.

Las necesidades secundarias producen diferentes motivos en cada persona. Hay motivos de todos los tipos y todas las intensidades, que influyen unos en otros y que impulsan a una persona.

No obstante, los motivos tienen límites porque no pueden generar de manera inmediata una conducta para la que no se tenga capacidad o competencia, por ejemplo, tocar el violín o realizar una operación de cálculo. Por supuesto a la larga, los motivos pueden alentar a la persona a aprender tales comportamientos.

1.4.4 Deseos del empleado.²²

Los deseos se derivan de las necesidades. Cuando las necesidades están condicionadas por el ambiente, el resultado es un conjunto de deseos del empleado. Los deseos son fuerzas o impulsos motivadores condicionados ambientalmente, que mueven a la persona hacia la consecución de metas específicas.

La gerencia crea motivaciones llamando la atención a los deseos, pero las raíces más profundas de la motivación se relacionan con las necesidades. Las necesidades son las causas de la acción, pero los deseos son las claves para las clases de acción que tienen probabilidades de producirse.

Al tratar de satisfacer los deseos, una persona no siempre emprende la mejor acción posible sino la más satisfactoria. Sólo en casos excepcionales se registra un esfuerzo por descubrir y elegir la solución más apropiada. En otras palabras, por lo común, la persona elige sencillamente “satisfacer” deseos más

²² Davis, K. (1986). *El comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw Hill. Pág. 56

que maximizarlos. Por ejemplo, los trabajadores que colaboran en un sistema con incentivos salariales, no tienen muchas probabilidades de alcanzar su máximo potencial sino que, por el contrario, sólo buscan un beneficio satisfactorio del sistema.

Los deseos de los trabajadores en sus empleos están también influenciados por condiciones tales como edad, educación y tipos de trabajo.

1.4.5 Modelo de los factores de Herzberg

Según el modelo desarrollado por Herzberg, la motivación se ve influenciada por dos factores: higiénicos y motivaciones.

Los factores de higiene son necesarios para asegurar que un empleado no este descontento. No causan niveles de motivación más altos, pero sin ellos habrá descontento. Los factores típicos de la higiene son las condiciones de trabajo, calidad de la supervisión, sueldo, estatus, seguridad, compañía, tarea, políticas de la compañía y de administración, relaciones interpersonales.

Los factores de motivación son necesarios para motivar al empleado hacia un mayor desempeño. Estos factores provienen de los generadores internos de los empleados. Los factores motivacionales son el trabajo mismo, promoción a realizar tareas de alto nivel, el logro, el crecimiento, la responsabilidad, el progreso y el reconocimiento. Estos son primordialmente motivadores intrínsecos más que extrínsecos.

1.4.5.1 Contenido y contexto del empleo²³

Factores higiénicos	factores motivacionales
Insatisfactores	Satisfactores
Factores de mantenimiento	Motivadores
Contexto del empleo	Contenido del empleo
Factores extrínsecos	Factores intrínsecos
Ejemplos	Ejemplos
Política Administrativa de la compañía	logro
Calidad de la superación	Reconocimiento
Relaciones con los superiores	Reconocimiento
Relaciones con los superiores	Progreso
Relaciones con los compañeros	Trabajo mismo
Relaciones con los subordinados	Posibilidad de desarrollo
Pago	Responsabilidad
Seguridad en el empleo	
Condiciones en el trabajo	
Posición social	

1.2: Clasificación de los factores higiénicos y motivacionales según Herzberg.

Fuente: Davis, K. (1986). *El comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw Hill. Pág. 62

En la figura anterior se presentan los factores de Herzberg. Por lo general, los factores de motivación tales como logro y responsabilidades se relacionan de un modo directo con el empleo propiamente dicho, el desempeño que tiene y el reconocimiento y el desarrollo que deriva de él. Los motivadores se centran casi siempre en el trabajo y se relacionan con el contenido del mismo.

Por otro lado, los factores higiénicos se relacionan primordialmente con el contexto del empleo, porque se ocupan del ambiente exterior del mismo. Esta diferencia entre el contenido del empleo y el contexto del mismo es de gran importancia. Demuestra que los empleados se motivan fundamentalmente por lo que hacen para sí mismos. Cuando adoptan una responsabilidad o adquieren reconocimiento a través de su propia conducta, se sienten firmemente motivados. Si estas conclusiones están en lo correcto, el papel de la gerencia es suministrar un ambiente adecuado para las actividades del empleado.

²³ Davis, K. (1986). *El comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw Hill. Pág. 61

1.4.5.2 Factores intrínsecos y extrínsecos²⁴

La diferencia entre el contenido y el contexto de un empleo es similar a la que existe entre los motivadores intrínsecos y extrínsecos dentro del campo de la psicología.

1.4.5.2.1 Factores intrínsecos

Los motivadores intrínsecos son recompensas que la persona siente al realizar un trabajo de manera que se trata de una relación directa entre este y las recompensas. En esta situación, el empleado está automotivado.

Los factores intrínsecos, conducen a mejorar resultados para el empleado, la organización y la sociedad.

1.4.5.2.2 Factores Extrínsecos

Los motivadores extrínsecos son recompensas externas que ocurren en forma independiente del trabajo y no proporcionan una satisfacción directa en el momento en que éste se realiza. Un ejemplo de ellos son los planes de jubilación, seguros de salud y vacaciones.

1.5 Parámetros de evaluación eficaces.

1.5.1 Encuesta sobre la satisfacción en el empleo.

Para empezar se debe realizar una definición previa de lo que es una encuesta.

²⁴ Davis, K. (1986). *El comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw Hill. Pág. 62

La encuesta es una búsqueda sistemática de información en la que el investigador pregunta a los investigadores sobre los datos que desea obtener, y posteriormente los reunirá para evaluarlos y de ellos obtener un resultado.²⁵

Otro concepto la define como una técnica primaria de obtención de información sobre la base de un objetivo. La encuesta estará fundamentada en preguntas que serán extraídas de la población a estudiar. Estas son realmente útiles pues proporcionan facilidad el momento de tabularlas. Las preguntas no cambian de un encuestado a otro lo que disminuye el nivel de error. Se obtienen además datos simplificados y concisos de lo requerido de la población.

1.5.2 Beneficios de los estudios sobre la satisfacción en el empleo.

En el área laboral el gerente requiere conocer acerca de la satisfacción de sus empleados. Una encuesta puede otorgar resultados objetivos si es bien realizada.

Los beneficios esperados se producen casi siempre cuando se satisfacen las siguientes condiciones:²⁶

- La administración se interesa profundamente en la encuesta.
- La encuesta está diseñada como una expresión de las necesidades y los objetivos tanto de la gerencia como de los empleados.
- La encuesta se aplica en forma correcta.
- La gerencia realiza una labor de seguimiento y se toman medidas para comunicar y utilizar los resultados.

1.5.3 Necesidades de capacitación.

Las encuestas sirven como medición de los requerimientos de capacitación de los empleados, es un medio útil de determinarlas. Los empleados a través de

²⁵ Díaz, Iguzquiza. (2001). *Diseño y elaboración de cuestionarios para la investigación comercial*. ESIC Editorial. Pág. 13

²⁶ Davis, K. (1986). *El comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw Hill. Pág. 94

éste medio pueden manifestar como se sienten en relación al desempeño de sus supervisores.

1.5.4 Beneficios sindicales.

A su vez las encuestas pueden beneficiar a las asociaciones sindicales. Esto en razón que permite determinar los verdaderos intereses del empleado.

1.5.5 Escalas de satisfacción laboral.

La Escala General de Satisfacción (Overall Job Satisfaction) (ver tabla 2) fue desarrollada por Warr, Cook y Wall en 1979. Las características de esta escala son las siguientes:²⁷

- Es una escala que operacionaliza el constructo de satisfacción laboral, reflejando la experiencia de los trabajadores de un empleo remunerado.
- Recoge la respuesta afectiva al contenido del propio trabajo.

²⁷ Instituto Nacional de Higiene y Seguridad en el trabajo de España. NTP 394.

	Muy insatisfecho	Insatisf.	Moderad. insatisf.	Ni satisf. ni insatisf.	Moderad. satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
1. Condiciones físicas del trabajo							
2. Libertad para elegir tu propio método de trabajo							
3. Tus compañeros de trabajo							
4. Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho							
5. Tu superior inmediato							
6. Responsabilidad que se te ha asignado							
7. Tu salario							
8. La posibilidad de utilizar tus capacidades							
9. Relaciones entre dirección y trabajadores en tu empresa							
10. Tus posibilidades de promocionar							
11. El modo en que tu empresa está gestionada							
12. La atención que se presta a las sugerencias que haces							
13. Tu horario de trabajo							
14. La variedad de tareas que realizas en tu trabajo							
15. Tu estabilidad en el empleo							

1.3. <http://www.monografias.com/trabajos16/escala-satisfaccion-laboral/escala-satisfaccion-laboral.shtml>

<http://www.psicologia-online.com/ebooks/riesgos/anexo11.shtml>

http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/301a400/ntp_394.pdf

Esta escala fue creada a partir de detectarse la necesidad de escalas cortas y robustas que pudieran ser fácilmente completadas por todo tipo de trabajador con independencia de su formación. A partir de la literatura existente, de un estudio piloto y de dos investigaciones en trabajadores de la industria manufacturera de Reino Unido, se conformó la escala con los quince ítems finales.

La escala se sitúa en la línea de quienes establecen una dicotomía de factores y está diseñada para abordar tanto los aspectos intrínsecos como los extrínsecos de las condiciones de trabajo. Está formada por dos subescalas:

1. Subescala de factores intrínsecos: aborda aspectos como el reconocimiento obtenido por el trabajo, responsabilidad, promoción, aspectos relativos al contenido de la tarea, etc. Esta escala está formada por siete ítems (números 2, 4, 6, 8, 10, 12 y 14).
2. Subescala de factores extrínsecos: indaga sobre la satisfacción del trabajador con aspectos relativos a la organización del trabajo como el horario, la remuneración, las condiciones físicas del trabajo, etc. Esta escala la constituyen ocho ítems (números 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13 y 15).

1.5.6 Elaboración de una herramienta psicológica.

La aportación práctica más importante de los psicólogos a la administración de recursos humanos es tal vez la creación de pruebas que ayudan a resolver problemas de selección, adiestramiento, limitación de la producción seguridad y reducción de los conflictos laborales.

Las pruebas a que se somete a los solicitantes constituyen una de las ayudas más eficaces de que se puede disponer para admitirlos en el empleo, cuando se saben administrar con acierto. Dichas pruebas proporcionan muchas veces la información rápida y exacta que se busca respecto a las habilidades del solicitante, sus talentos, sus aptitudes y sus aspiraciones, lo cual muchas veces es difícil averiguar por otros medios.

No quiere decirse con esto que las pruebas de personal constituyen la solución definitiva de los problemas relacionados con la admisión en la empresa. Ciertas características del solicitante, que pueden ser importantes para determinar su éxito o su fracaso posible en el empleo, no siempre pueden valorarse del todo en las pruebas del personal que hasta ahora se han inventado.

No existe una prueba que por sí sola sea capaz de medir todas las capacidades y talentos que se requieren para desempeñar un oficio o empleo.

El propósito de aplicar las pruebas es el de proporcionar un avalúo objetivo de diversas clases de características ya sean psicológicas, como de aptitudes. Cuando se utilizan dichas pruebas para la selección de personal, las características que se evalúan son las que se sabe están relacionadas con el éxito en el trabajo. Así pues, un programa de pruebas de personal implica, en primer lugar, un estudio preliminar destinado a determinar las características que se puedan medir, y que se crea están relacionadas con el éxito en el empleo; en segundo lugar, la elaboración de una prueba destinada a la medición de dichas características y finalmente un estudio subsiguiente para determinar hasta qué grado dichas características están, en realidad, relacionadas con la eficiencia del empleado.

1.5.6.1 Proceso para construir un instrumento de medición.

- **El primer paso consiste en listar las variables** que se pretenden medir u observar. Recordemos que las variables son propiedades de los

objetos o de los sujetos que adquieren distintos valores y que son razón de nuestro estudio o fenómeno a investigar.

- **Revisar su definición conceptual y comprender su significado.** Por ejemplo, comprender qué es “satisfacción laboral” y qué dimensiones o grandes aspectos envuelve.

La definición conceptual se refiere a la descripción de la esencia o de las características propias, reconocidas por consenso de un fenómeno u objeto, a la cual se le llama cotidianamente “definición real”; se reconoce la importancia de una conceptualización teórica, dada por autores reconocidos.

- **Revisar cómo han sido definidas operacionalmente las variables.** La operacionalización de las variables se refiere a un conjunto de procedimientos que narran o describen las actividades que el investigador realiza para medir las variables en estudio. Cuando el investigador dispone de varias opciones debe utilizar el procedimiento que le reporte mayor información sobre la esencia del objeto o fenómeno de estudio.
- **Elegir el instrumento o los instrumentos (ya desarrollados) que han sido favorecidos por la comparación y adaptación al contexto de la investigación.** Deben seleccionarse los instrumentos que reporten mayor validez y confiabilidad.
- **En caso de no encontrar un instrumento desarrollado adecuado, válido y confiable, se puede construir o desarrollar uno propio. Para esto es necesario pensar en cada variable, sus categorías, los indicadores más precisos y los ítems para cada uno de ellos.**
- **Indicar el nivel de medición de cada ítem y por ende, el de las variables.**

- **Indicar cómo se han de codificar los datos.** La codificación es necesaria para analizar cuantitativamente los datos (aplicar análisis estadísticos). La mayoría de las veces se usan números o cantidades, aunque también se pueden utilizar letras o símbolos.
- **Aplicar una prueba piloto del instrumento de medición.** Es decir, aplicar el instrumento a personas con características semejantes a las de la muestra o población objetivo de nuestra investigación

En esta prueba se analiza si las instrucciones se comprenden y si los items funcionan adecuadamente. Los resultados se utilizan para calcular la confiabilidad y de ser posible, la validez del instrumento de medición. La prueba piloto se realiza con una pequeña muestra; los investigadores aconsejan un 10% de personas semejantes a las que integrarán la muestra definitiva.

- **Sobre la base de la prueba piloto, el instrumento de medición preliminar, se modifica, se ajusta y se mejora.**

1.5.6.2 Como obtener confiabilidad y validez.

En la práctica es casi imposible que una medición sea perfecta, generalmente se tiene un grado de error. Desde luego, se trata que este error sea el mínimo posible y para ello hay formas de calcular la confiabilidad y la validez.

Para la confiabilidad, generalmente todos los procedimientos utilizan fórmulas que producen “coeficientes de confiabilidad”, los cuales pueden oscilar entre 0 y 1, donde 0 significa confiabilidad nula y 1 representa el máximo de confiabilidad. Entre más se acerque el coeficiente a 0 habrá mayor error en la medición. Los procedimientos más utilizados son:

- ★ **Medida de estabilidad (confiabilidad por test-retest).** Un mismo instrumento es aplicado dos o más veces a un mismo grupo de personas. Si la correlación entre los resultados de las diferentes aplicaciones es altamente positiva, el instrumento se considera confiable

- ★ **Medidas paralelas o formas equivalentes de medir.** En este procedimiento no se aplica el mismo instrumento de medición sino dos o más versiones equivalentes de éste. Las versiones deben ser similares en contenido, instrucciones, duración, etc.

- ★ **Método de mitades divididas.** Aquí se administra un solo instrumento, una sola vez, pero se dividen las preguntas o los items (Por ejemplo los items pares con respecto a los impares, o la primera mitad con respecto a la segunda mitad). Si correlacionan los resultados de las dos partes, se considera el instrumento confiable. Ahora bien, la confiabilidad varía de acuerdo al número de items de la prueba. Cuantos más items mayor es la confiabilidad.

- ★ **Cotejo entre observadores.** Se utiliza fundamentalmente cuando se aplican instrumentos de observación y registro. Dos o más observadores aplican el mismo instrumento al mismo tiempo. Luego se calcula la correlación de aspectos coincidentes observados. Se considera confiable el instrumento si hay un porcentaje de coincidencias superior al 80%. Por supuesto que este método implica que los observadores tengan el mismo nivel de preparación o de entrenamiento para observar.

Para calcular la validez, la validez que más interesa obtener en una investigación es la validez de contenido. Para obtener validez de contenido primero que nada hace falta revisar como ha sido tratada esta variable por otros investigadores anteriormente. Segundo, elaborar un universo de items tan amplio como sea posible, para medir la variable en todas sus dimensiones.

Posteriormente, se consulta con investigadores familiarizados con el tema y la variable a medir para ver si el contenido es exhaustivo.

2 DESARROLLO DEL TEMA.

Para el desarrollo del tema se realizó una encuesta de satisfacción laboral a 23 docentes de la Universidad de las Américas de Ecuador de la Carrera de Psicología. En el siguiente trabajo se va a tomar en cuenta los parámetros de evaluación que han sido analizados en los respectivos cuadros.

Los resultados se presentan a continuación en un esquema del nivel de consecución al que va a corresponder cada porcentaje:

- **A** (90%-100%), si considera que es un aspecto muy importante
- **B** (70%-80%) si considera como importante
- **C** (50%-60%) si usted no lo considera importante
- **D** (30%-40%) si usted lo considera nada importante
- **E** (10%-20%) si no sabe que responder o está indeciso

UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
AMBIENTE LABORAL
VALORES CULTURALES

Los resultados de los valores culturales, considerados en la primera parte de la encuesta, son los siguientes:

	ASPECTOS		Nivel de consecución (A a E)
8	Estar satisfecho con mi actividad de docente.	100%	A
5	Desarrollarme profesionalmente como docente	90%	A
9	Realizarme como persona y darle sentido a mi vida.	85%	A
13	Recibir un sueldo justo de acuerdo a mis meritos profesionales y evaluaciones de desempeño.	85%	A
6	Tener la seguridad de un trabajo estable.	75%	B
11	Mantener muy buenas relaciones con mis compañeros docentes.	65%	B
2	Trabajar en un ambiente agradable/ elegante y limpio.	60%	C
4	Gozar de un paquete de beneficios económicos y sociales.	60%	C
12	Tener muy buenas relaciones con las autoridades de la facultad.	60%	C
7	Recibir estímulos e incentivos para realizar bien mi trabajo.	60%	C
3	Tener autoridad para tomar decisiones por mi mismo	60%	C
10	Ser reconocido por las autoridades de la facultad.	55%	C
1	Hacer carrera dentro de la facultad y de la universidad	50%	C

Elaborado por Ma. Fernanda Gavilanes L., UDLA, 2009.

Si bien es cierto los resultados que se van a detallar más adelante, por su origen numérico pueden determinar ciertas tendencias en más o en menos, no siempre al observar esos resultados, pueden explicar fielmente el sentido mismo de una situación real. Al escribir números en este caso, aclarará sentimientos y expresiones vertidos por los docentes, pero más allá de ello, se tiene que interpretar, obligatoriamente cuáles son los factores productores de insatisfacción y cuáles los productores de satisfacción.

Por manera que, los trece factores de satisfacción general guardan un razonable equilibrio entre factores de higiene y factores motivadores, los

mismos que son analizados detenidamente por Herzberg en su conocida teoría sobre estos temas:

Factores Productores Insatisfacción	Factores Productores de Satisfacción Factores MOTIVADORES
Factores de HIGIENE	
Dimensiones del CONTEXTO	Dimensiones del CONTENIDO
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Normas y procedimientos ▪ Supervisión ▪ Relación con el superior ▪ Condiciones de trabajo ▪ Relaciones con los compañeros ▪ Status ▪ Seguridad 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Logro personal ▪ Reconocimiento del logro ▪ Trabajo en si mismo ▪ Responsabilidad ▪ Autonomía ▪ Progreso y desarrollo personal
Su presencia no produce satisfacción con el trabajo/ sino que evita el descontento.	Su presencia produce satisfacción/ su ausencia no produce necesariamente insatisfacción.

Los docentes de la Carrera de Psicología de la Universidad de las Américas del Ecuador, presentan índices aceptables (entre el 100% y 55%) respecto a los valores culturales de esta unidad académica, tomando en cuenta factores de desempeño, logística, reconocimiento, seguridad en el trabajo y relaciones.

Los factores generales en que se pueden apreciar porcentajes de mayor satisfacción están centrados principalmente en la satisfacción que les brinda su actividad, el desarrollo personal, la realización personal, el sentido que con su actividad dan a sus vidas y el reconocimiento económico en relación con sus meritos profesionales así como las evaluaciones de desempeño.

A continuación se identifican factores como relaciones laborales entre compañeros docentes, el ambiente agradable en el que llevan a cabo su trabajo, beneficios económicos-sociales, seguridad, estabilidad laboral; y relaciones con las autoridades que presentan menores porcentajes que en el caso anterior (entre 65% y 60%), aunque no con variaciones significativas. Finalmente, se pueden apreciar que aspectos como: recepción de estímulos e incentivos para la realización de un buen trabajo como docentes, hacer carrera

dentro de la Facultad y de la Universidad, tener autoridad para la toma de decisiones por si mismos y ser reconocidos por las autoridades de la Facultad; muestran los menores porcentajes (entre 60% y 50%), no obstante, mantienen la misma tendencia de ligeras diferencias porcentuales.

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
AMBIENTE LABORAL
SATISFACCIÓN GLOBAL

FACTORES	PORCENTAJE	NIVEL DE CONSECUCIÓN (A a E)
Productividad de la organización	61%	B
Estabilidad	56%	C
Satisfacción en el trabajo	55%	C
Reconocimiento	54%	C
Compromiso con la excelencia	53%	C
Entrenamiento y desarrollo	52%	C
Comunicación	50%	C
Servicios generales	49%	C
Estilo gerencial	48%	C
Evaluación del desempeño	46%	C
Satisfaction global	53%	C

Elaborado por Ma. Fernanda Gavilanes/ UDLA/2009

En el análisis de la información recolectada en la segunda parte de la encuesta, se pueden agrupar las afirmaciones en lo que se denominan "Los 10 factores críticos de satisfacción laboral", los mismos que pueden ser apreciados en el recuadro precedente; y de lo que se puede deducir lo siguiente:

- ❖ Los factores críticos que muestran los índices más aceptables dentro de la Facultad en lo que respecta a ambiente laboral docente son: la

productividad de la organización con un 61%, la estabilidad 56 %, y satisfacción en el trabajo con un 55%.

- ❖ A continuación, se puede advertir que el reconocimiento y el compromiso con la excelencia se ubican entre el 54% y 53% de satisfacción por parte de los docentes, manteniendo diferencias poco significativas con los tres factores considerados anteriormente.
- ❖ Incrementando las diferencias porcentuales, se presenta índices donde, se percibe a los factores de desarrollo y comunicación con 52% y 50% respectivamente.
- ❖ Manteniendo la misma tendencia que el enunciado anterior, se encuentran servicios generales con 49% y, el estilo gerencial con un 48%.
- ❖ Por último, se observa que el factor crítico que menor porcentaje de satisfacción presenta (46 %), es la evaluación del desempeño.
- ❖ Posteriormente, se procederá a analizar uno por uno los diez factores críticos, con el fin de identificar cuáles son las principales causas que influyen directamente en la apreciación porcentual de satisfacción laboral docente.

PRODUCTIVIDAD DE LA ORGANIZACION

		NIVEL DE CONSECUCIÓN (A a E)
25. <i>Con mis compañeros docentes de la facultad tratamos siempre de aumentar el costo-beneficio de la hora clase, asistiendo regularmente a clases</i>	70%	B
60. <i>La Facultad debería seleccionar adecuadamente a los mejores candidatos para cubrir los puestos vacantes de docentes. El trabajo en mi área respectiva, está bien organizado por el responsable de la misma</i>	70%	B
52. <i>Tengo toda la información, herramientas y tiempo para realizar muy bien mi actividad de docente de la Facultad.</i>	55%	C
54. <i>Coopero con mis compañeros docentes para realizar de manera coordinada nuestra actividad.</i>	55%	C
39. <i>El trabajo en mi área respectiva, está bien organizado por el responsable de la misma</i>	55%	C
Satisfacción General	61%	B

El factor crítico que presenta el mayor porcentaje de satisfacción laboral docente de la UDLA, es el denominado *Productividad de la organización*, (61% anotado anteriormente), en el que se destacan primordialmente la convicción de que se deben seleccionar de forma adecuada a quienes que cubrirán los puestos de vacantes como docentes, el incremento del beneficio por el costo de hora impartida y la cooperación conjunta entre profesores con el fin de coordinar de mejor manera las actividades. A pesar del compromiso que tendrían los docentes para realizar de mejor manera su trabajo, sin embargo, se puede ver que no cuentan con la información y herramientas necesarias, ni con una organización adecuada en las áreas respectivas, de acuerdo con sus apreciaciones.

ESTABILIDAD

		NIVEL DE CONSECU. (A a E)
30. <i>Estoy seguro de que mantendré mi puesto de docente en la Facultad y mientras mi rendimiento y desempeño sea muy bueno</i>	65%	B
17. <i>La Carrera de Psicología de la UDLA tiene una excelente reputación en el Ecuador.</i>	60%	C
23. <i>La Universidad de las Américas del Ecuador, a través de la Carrera de Psicología ofrece más estabilidad laboral con relación a otras universidades del país.</i>	55%	C
22 <i>Espero seguir en la facultad como docente en los próximos cinco (5) años</i>	45%	C
Satisfacción General	56%	C

A continuación se ubica a la *Estabilidad* que indica un índice de satisfacción, también muy aceptable del 56.25%, en el que las dos causas de mayor influencia son la seguridad de mantener el cargo como docente de la Facultad mientras el rendimiento y el desempeño sea muy bueno y la extraordinaria reputación con la que cuenta la Facultad y la Universidad igualmente inciden en el deseo de continuar laborando en los próximos cinco años y conservar la función de docentes dentro de este establecimiento.

SATISFACCION EN EL TRABAJO

		NIVEL DE CONSECU. (A aE)
43. <i>Como docente utilizo todas mis habilidades y conocimientos</i>	65 %	B
17. <i>La Carrera de Psicología de la UDLA tiene una excelente reputación en el Ecuador.</i>	60 %	C
36. <i>Mi actividad como docente me hace sentir satisfecho de mis logros personales.</i>	55%	C
29. <i>Recomendaría a su mejor amigo para trabajar como docente en esta Facultad.</i>	50%	C
22. <i>Espero seguir en la facultad como docente en los próximos cinco (5) años</i>	45%	C
Satisfacción general	55%	C

En este tercer factor denominado *Satisfacción del trabajo* se aprecia, (55% anotado anteriormente) en el que inciden principalmente el uso de las habilidades y conocimientos, la excelente reputación de la que goza la Universidad y que genera una influencia directa en el estatus del personal que labora en ella y la satisfacción de logros personales, los mismos que presentan índices entre el 65% y 55%. Sin embargo no se puede descartar que los docentes deseen seguir trabajando los próximos cinco años en el centro educativo.

RECONOCIMIENTO

		NIVEL DE CONSECU. (A a E)
56. <i>El coordinador de mi área frecuentemente me hace sugerencias para que pueda mejorar mi desempeño.</i>	75%	B
24. <i>Mis ingresos como docente en la Facultad, satisfacen mis aspiraciones.</i>	60%	C
33. <i>Las autoridades respectivas de la Facultad demuestran aprecio por mis contribuciones docentes.</i>	60%	C
18. <i>La remuneración que la Universidad de las Américas del Ecuador me reconoce, está de acuerdo con mi trabajo como docente.</i>	55%	C
38. <i>Comprendo la política salarial de la Universidad de las Américas del Ecuador.</i>	50%	C
51. <i>Comprendo claramente el contenido de las normas y procedimientos constantes en los diferentes reglamentos de la universidad, como por ejemplo, el reglamento de profesores.</i>	40%	D
45. <i>El reconocimiento que recibo es oportuno</i>	35%	D
Satisfacción General	54%	C

El siguiente factor a analizar es el *Reconocimiento*, cuyo porcentaje de satisfacción se lo había ubicado en un (53.57%), en el que las causas positivas inherentes a este, serían que el coordinador de área hace sugerencias para mejorar su desempeño, la satisfacción de sus ingresos y el aprecio de las autoridades por las contribuciones. En lo que respecta a remuneraciones, aspiraciones económicas, comprensión de políticas salariales y la satisfacción por parte de los señores profesores es notablemente baja.

COMPROMISO CON LA EXCELENCIA

		NIVEL DE CONSECU. (A a E)
35. <i>Comprendo claramente la misión, visión, valores, estrategias y políticas de la Facultad.</i>	80%	B
57. <i>Las autoridades de la Facultad buscan la satisfacción de los estudiantes, escogiendo un adecuado equipo de docentes.</i>	75%	B
34. <i>La planta física de la Facultad causa muy buena impresión a los estudiantes de la misma.</i>	60%	C
50. <i>La satisfacción de los estudiantes es mi objetivo principal como docente</i>	60%	C
37. <i>Los resultados producidos por mi área de docencia, satisfacen los requerimientos de los estudiantes.</i>	55%	C
64. <i>Los resultados de esta encuesta ayudaran a mejorar la satisfacción laboral en nuestra facultad.</i>	55%	C
44. <i>Las autoridades de la Facultad recompensan a los docentes que satisfacen los requerimientos de los estudiantes.</i>	45%	C
Satisfacción General	53%	C

Continuando el orden descendente se va analizar el *Compromiso con la excelencia*, cuyo porcentaje de satisfacción se lo había ubicado en un 52.85%, en el que influyen mayormente; la comprensión clara de la misión, visión, valores, estrategias y políticas de la Facultad, la búsqueda de la satisfacción del alumnado, el objetivo que tiene el docente para la satisfacción de los estudiantes; no se puede omitir los aspectos de logística que contribuyen al adecuado desempeño de las actividades de las actividades de enseñanza - aprendizaje y al cuidado que las autoridades dedican al escogitamiento de un equipo de docentes acorde con las necesidades de los alumnos. Pese a todas estas apreciaciones, se puede observar que los señores docentes no se encuentran muy satisfechos en lo que respecta a la recompensa por parte de las autoridades por efectuar eficazmente su trabajo.

ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO

		NIVEL DE CONSECU. (A a E)
46. <i>El coordinador del área a la que pertenezco me ayuda a resolver mis problemas docentes.</i>	75%	B
21. <i>El Coordinador Académico de la Facultad ayuda oportunamente para resolver los problemas de mi actividad docente.</i>	60%	C
59. <i>Los docentes de sexo femenino tienen la misma oportunidad que los docentes de sexo masculino para entrenarse y capacitarse.</i>	50%	C
41. <i>Frecuentemente, el coordinador de mi área me alienta a trabajar en equipo.</i>	45%	C
26. <i>Se me da la oportunidad de adquirir y mejorar mis conocimientos y habilidades docentes a través de la capacitación interna de la Facultad.</i>	40%	D
62. <i>En la Facultad el docente recibe un oportuno y adecuado entrenamiento para asumir de manera responsable su actividad.</i>	40%	D
Satisfacción General	52%	B

El siguiente factor que se va analizar es el *Entrenamiento y desarrollo*, que presenta un valor porcentual del 51.6% de satisfacción, en el que influye básicamente en la ayuda del Coordinador a resolver sus problemas y la oportunidad que tienen los docentes de ambos sexos para entrenarse y capacitarse. Cabe destacar en este aspecto, que se ratifica la falta de enlace de trabajo con los coordinadores de las áreas respectivas, esto es que al parecer no se lleva a cabo una labor conjunta y debidamente planificada. Se aprecia, que con respecto a la labor del Coordinador Académico en cuanto a alentar el trabajo en equipo, al entrenamiento y capacitación dentro de la Facultad, el grado de conformidad es regular, al igual que la Facultad no da al docente un entrenamiento oportuno.

COMUNICACIÓN

		NIVEL DE CONSECU. (A a E)
46. <i>El coordinador del área a la que me pertenezco me ayuda a resolver mis problemas docentes.</i>	75%	B
55. <i>Puedo hablar, de manera oportuna, con cualquier autoridad de la Facultad, para conseguir la información que necesito para ejercer adecuadamente mi actividad..</i>	50%	C
48. <i>Tengo amplia oportunidad de discutir los asuntos inherentes a mi calidad de docente con las respectivas autoridades de la Facultad.</i>	40%	D
42. <i>Los medios de comunicación con las autoridades de la Facultad son eficientes</i>	35%	D
Satisfacción General	50%	C

La *Comunicación*, se ubica seguidamente con un 50% de estimación por parte de los docentes; el porcentaje que presenta una buena satisfacción es la ayuda que presta el Coordinador del área a resolver problemas y que se la puede apreciar en los factores anteriores. Por otra parte se vuelve a ratificar las falencias de trabajo en la comunicación de todas las áreas de la Universidad y la aparente poca oportunidad de tratar con las autoridades asuntos inherentes al desempeño de labores. Otros aspectos correspondientes a este factor y que presentan índices elevados, son los medios de comunicación que se utilizan y la falta de información que esto podría ocasionar e incidir en forma negativa en el ejercer diario de las actividades académicas.

SERVICIOS GENERALES

		NIVEL DE CONSECU. (A a E)
58. <i>La logística de la Facultad cumple con sus propósitos de facilitar aulas con los requerimientos mínimos de servicios, que brinden un ambiente agradable para el desarrollo de las clases.</i>	65%	B
34. <i>La planta física de la Facultad causa muy buena impresión a los estudiantes de la misma</i>	60%	C
20. <i>El equipo docente de mi área responde con eficiencia y prontitud a las necesidades y requerimientos del coordinador de la misma.</i>	55%	C
15. <i>Los servicios a favor del personal docente, me satisfacen.</i>	50%	C
27. <i>El ambiente de trabajo en el aula es agradable y limpio.</i>	45%	C
63. <i>Los docentes de la Facultad, a través de la universidad, cuentan con un servicio integral satisfactorio y de asistencia médica.</i>	40%	D
61. <i>Los docentes de la Facultad cuentan con una satisfactoria prestación de servicio por parte de la Asociación de Profesores de la Universidad.</i>	40%	D
32. <i>Me satisface el servicio de seguro social de la Universidad de las Américas del Ecuador.</i>	35%	D
Satisfacción General	49%	C

Los aspectos que se relacionan con los *Servicios Generales* con que cuentan los docentes dentro de la Facultad y de la Universidad no muestran índices elevados de satisfacción salvo la excepción relacionada con la planta física. Los servicios de seguro social y los que brindan la Asociación de Profesores cuenta con la menor estimación por parte de los catedráticos, al igual que los servicios de asistencia médica.

ESTILO GERENCIAL

		NIVEL DE CONSECU. (A a E)
33. <i>Las autoridades respectivas de la Facultad demuestran aprecio por mis contribuciones docentes</i>	60%	C
19. <i>El responsable o coordinador del área de mi docencia escucha con atención mis opiniones y sugerencias antes de tomar decisiones que, afecten el normal desenvolvimiento de las actividades de nuestra área.</i>	60%	C
40. <i>Frecuentemente, el coordinador de mi área me alienta a trabajar en equipo</i>	55%	C
14. <i>Las autoridades de la Facultad demuestran respeto por el personal docente..</i>	45%	C
41. <i>El coordinador de mi área me ayuda a planificar mi desempeño personal como docente.</i>	45%	C
53. <i>Las autoridades de la Facultad cumplen lo que prometen</i>	45%	C
48. <i>Tengo amplia oportunidad de discutir los asuntos inherentes a mi calidad de docente con las respectivas autoridades de la Facultad.</i>	40%	D
47. <i>El Decano de la Facultad está comprometido a resolver los problemas identificados mediante esta encuesta</i>	35%	D
Satisfacción General	48%	C

Entre los grados de menor importancia se encuentra el *Estilo Gerencial*, con tan solo un 48% de estimación por parte de los docentes, en el que se destacan los índices al respecto de los docentes por parte de los responsables de la Facultad, en donde las autoridades demuestran aprecio por las contribuciones docentes y donde el coordinador escucha con atención la opiniones y sugerencias. Con respecto a las demás causas que inciden en este aspecto, se puede notar que los docentes no se encuentran muy satisfechos con la ayuda o compromiso que tendría el Decano para la solución de los problemas que se identifiquen mediante esta encuesta y la oportunidad de discutir asuntos inherentes a su labor hacia las respectivas autoridades de la Facultad.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

		NIVEL DE CONSECU. (A a E)
36. <i>Mi actividad como docente me hace sentir satisfecho de mis logros personales.</i>	55%	C
28. <i>Recibo información oportuna sobre mi desempeño como docente de la Facultad.</i>	50%	C
16. <i>Cumple con las metas y programas de la (s) materia (s).</i>	45%	C
49. <i>Confío en que mi evaluación como docente sea objetiva</i>	35%	D
Satisfacción General	46.25%	C

Como el indicador más bajo de satisfacción laboral docente (46.25%), en la Carrera de Psicología de la UDLA, se ubica al factor *Evaluación del Desempeño*, el que incide mayoritariamente es el sentirse satisfecho con los logros personales, el recibir información sobre su desempeño, y el cumplimiento de metas y programas en la o las materias que se imparten, aunque no hayan sido manejadas apropiadamente y no han cumplido oportunamente con los propósitos para los cuales fueron diseñadas. En el antecedente que se deberá poner mayor cuidado para que la apreciación del desempeño sea más efectiva es que las evaluaciones como docente sean objetivas y oportunas para que se pueda palpar como aprecian sus actividades y además recibir información sobre el desempeño.

Después de haber establecido los factores críticos, lo que aporta o afecta a los mismos y los mayores o menores grados de variación de manera global, el siguiente paso es la comprensión de las principales causas que establecen los menores porcentajes y que pueden perjudicar el buen nivel de satisfacción laboral en esta prestigiosa Facultad. Por esto, aplicando la regla de Pareto, se precede a detallarlas a continuación:

- **48:** Tengo amplia oportunidad de discutir los asuntos inherentes a mi calidad de docente con las respectivas autoridades de la Facultad, 40%.

- **26:** Se me da la oportunidad de adquirir y mejorar mis conocimientos y habilidades docentes a través de la capacitación interna de la Facultad, 40%.

- **62:** En la Facultad el docente recibe un oportuno y adecuado entrenamiento para asumir de manera responsable su actividad, 40%.

- **61:** Los docentes de la Facultad cuentan con una satisfactoria prestación de servicio por parte de la Asociación de Profesores de la Universidad, 40%.

- **63:** Los docentes de la Facultad, a través de la universidad, cuentan con un servicio integral satisfactorio y de asistencia médica, 40%.

- **48:** Tengo amplia oportunidad de discutir los asuntos inherentes a mi calidad de docente con las respectivas autoridades de la Facultad, 40%.

- **51:** Comprendo claramente el contenido de las normas y procedimientos constantes en los diferentes reglamentos de la universidad, como por ejemplo, el reglamento de profesores, 40%.

- **45:** El reconocimiento que recibo es oportuno, 35%.

- **42:** Los medios de comunicación con las autoridades de la Facultad son eficientes, 35%.

- **32:** Me satisface el servicio de seguro social de la Universidad de las Américas del Ecuador, 35%.

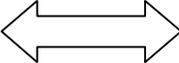
- **47:** El Decano de la Facultad está comprometido a resolver los problemas identificados mediante esta encuesta, 35%
- **49:** Confío en que mi evaluación como docente sea objetiva 35%

3 CONCLUSIONES

Una vez obtenidos los resultados finales de la encuesta destinada a medir los niveles de satisfacción laboral y compromiso organizacional (ambos van de la mano), es decir que el mismo porcentaje de satisfacción es del compromiso organizacional de los docentes de la Carrera de Psicología de la Universidad de las Américas, a continuación se detallan las siguientes conclusiones:

Dentro del trabajo que se realizó sobre satisfacción laboral se puede mencionar que los aspectos que los profesores de la carrera de psicología consideran muy importantes para sentirse realizados dentro de la UDLA son:

MUY IMPORTANTE

SATISFACCIÓN LABORAL  COMPROMISO ORGANIZACIONAL

1. Estar satisfecho con mi actividad de docente 100%

Los resultados obtenidos a partir de este aspecto son los siguientes:

- Tengo toda la información, herramientas y tiempo para realizar muy bien mi actividad de docente de la facultad 55%
- El trabajo de mi área respectiva, está bien organizado por el responsable de la misma 55%
- Como docente utilizo todas mis habilidades y conocimientos 65%
- Mi actividad como docente me hace sentir satisfecho de mis logros personales 55%

Porcentaje General de Satisfacción 58%

2. Desarrollarme profesionalmente como docente 90%

Los resultados obtenidos a partir de este aspecto son los siguientes:

- En la facultad el docente recibe un oportuno y adecuado entrenamiento para asumir de manera responsable su actividad 40%
- Los docentes del sexo femenino tienen la misma oportunidad que los docentes el sexo masculino para entrenarse y capacitarse 50%
- Se me da la oportunidad de adquirir y mejorar mis conocimientos y habilidades docentes a través de la capacitación interna de la Facultad 40%

Porcentaje General de Satisfacción 43%

3. Realizarme como persona y darle sentido a mi vida 85%

Los resultados obtenidos a partir de este aspecto son los siguientes:

- Mi actividad como docente me hace sentir satisfecho con mis logros personales 55%

4. Recibir un sueldo justo de acuerdo a mis meritos profesionales y evaluaciones de desempeño. 85%

Los resultados obtenidos a partir de este aspecto son los siguientes:

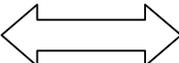
- Mis ingresos como docente en la Facultad, satisfacen mis aspiraciones 60%
- La remuneración que la Universidad de las Américas del Ecuador me reconoce, está de acuerdo con mi trabajo como docente 55%
- Comprendo la política salarial de la Universidad de la Américas 50%
- El reconocimiento que recibo es oportuno 35%

- Recibo información oportuna sobre mi desempeño como docente de la Facultad 50%
- Cumple con las metas y programas de la (s) materia (s) 45%
- Confío en que mi evaluación como docente sea objetiva 35%

Porcentaje General de Satisfacción 47%

Posteriormente tenemos los aspectos que son considerados como importantes:

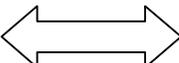
IMPORTANTE

SATISFACCIÓN LABORAL  COMPROMISO ORGANIZACIONAL

1. Tener la seguridad de un trabajo estable. 75%
2. Mantener muy buenas relaciones con mis compañeros docentes. 65%

Por último tenemos los aspectos que son menos importantes para los docentes de la Facultad de Psicología de la UDLA:

MENOS IMPORTANTE

SATISFACCIÓN LABORAL  COMPROMISO ORGANIZACIONAL

1. Trabajar en un ambiente agradable/ elegante y limpio 60%
2. Gozar de un paquete de beneficios económicos y sociales 60%
3. Tener muy buenas relaciones con las autoridades de la facultad 60%
4. Recibir estímulos e incentivos para realizar bien mi trabajo 60%
5. Tener autoridad para tomar decisiones por mi mismo 60%
6. Ser reconocido por las autoridades de la facultad 60%
7. Hacer carrera dentro de la facultad y de la universidad 60%

- Para que las personas (empleados, funcionarios o docentes) obtengan autonomía, hay que garantizarles compromiso, seriedad y sintonía frente a la misión, visión, valores y directrices establecidos por la organización, a través de las diferentes jerarquías administrativas de autoridad.
- En lo referente al trabajo de campo y a sus resultados finales, se pueden obtener las conclusiones que siguen a continuación:
 - ✓ Como se puede observar en los resultados de arriba, los docentes de la carrera de psicología de la UDLA presentan índices aceptables tomando en cuenta factores de satisfacción, desarrollo, realización y reconocimiento en el trabajo, donde se puede apreciar que los docentes consideran estos factores como muy importantes, sin embargo se puede apreciar que los porcentajes generales (50.75) no están tan altos, lo que quiere decir que se debe poner mayor énfasis en estos aspectos para que los docentes estén satisfechos y comprometidos.
 - ✓ Luego se presentan factores relacionados con las relaciones laborales entre compañeros docentes y la seguridad que le ofrece un trabajo estable, donde los docentes perciben esto como un aspecto importante en su vida laboral.
 - ✓ Los aspectos menos importantes tiene que ver con factores como relaciones con las autoridades, el ambiente agradable en el que se lleva a cabo su trabajo, beneficios económicos – sociales y reconocimiento, puedo deducir que tienen menor importancia ya que al momento están cumplidas las expectativas de los docentes en estos ámbitos por lo que no lo ven como un factor a ser modificado.
 - ✓ El sentir general de los docentes de la Carrera de Psicología de la UDLA, tomando en cuenta factores generales de satisfacción laboral, muestra porcentajes elevados; especialmente en lo que se refiere a

productividad de la organización, estabilidad y satisfacción que les brinda su actividad de docentes y el ambiente agradable en que se desenvuelven sus actividades.

- ✓ En la productividad de la organización se puede ver la importancia que tiene seleccionar a los mejores candidatos para cubrir los puestos vacantes de docentes.
- ✓ La sensación de estabilidad laboral, está dada fundamentalmente por la seguridad de mantener el puesto como docente, por supuesto, mientras el rendimiento y el desempeño de los mismos sea bueno.
- ✓ La satisfacción en el trabajo se ve reflejada principalmente por el uso de sus habilidades y conocimientos, la estabilidad en su empleo y la consecución de logros personales. El factor de evaluación del desempeño, se expresa en un alto porcentaje debido a que un índice importante de los docentes afirmar que las metas, objetivos y el contenido mismo de la o las materias que son de su responsabilidad son cumplidos a cabalidad.
- ✓ El factor Desempeño presenta los más bajos porcentajes de satisfacción, especialmente en lo que se refiere a que las evaluaciones como docentes sean objetivas, el recibir información oportuna sobre el desempeño como docente de la facultad y apoyo de las autoridades para mejorar el desempeño.
- ✓ Los aspectos que presentan los menores porcentajes de satisfacción, están mayormente concentrados en factores como reconocimiento, entrenamiento y desarrollo, servicios generales, estilo gerencial, compromiso con la excelencia y comunicación.
- ✓ Aunque los docentes presenten los índices más bajos de satisfacción

laboral en lo que se refiere a desempeño y comprensión de políticas salariales, sin embargo, han demostrado ser leales a la Facultad, al Decano y a la organización en si misma.

- ✓ Con relación a la prestación de servicios de apoyo que deberían brindar el Decano los docentes manifiestan estar medianamente satisfechos (50%) lo que significa que no existe un nivel adecuado de afectividad, esto es, aquella habilidad personal que permite expresar sentimientos, opiniones y pensamientos, de manera oportuna y en el momento oportuno. Hay que recalcar que el Coordinador Académico presta ayuda en la resolución de problemas y actividades docentes.

4 RECOMENDACIONES

Una vez planteados los antecedentes antes mencionados, se precede a dar las siguientes recomendaciones:

- La Facultad deberá ser una estructura académica que reúna al trabajo, las personas, los nuevos procesos y procedimientos de enseñanza docente, la tecnología, basándose en canales adecuados de información y comunicación.
- También es conveniente recordar un aspecto muy importante: las autoridades de la Universidad de las Américas, como señores miembros del Consejo Superior, el señor Rector, el Señor Vicerrector, los señores y señoras Directores Generales, los señores Decanos y Subdecanos de otras facultades son clientes internos de la Carrera de Psicología, lo que conlleva una alta dosis de responsabilidad en la conducción de todo el ámbito laboral de la misma, poniendo en práctica una mejor y adecuada atención a los mismos.
- En virtud del número de docentes vinculados a la Facultad por semestre (23 de promedio), es importante plantear la posibilidad de conformar unidades debida y oportunamente capacitadas; para que puedan alcanzar la máxima interdependencia dentro de la Facultad.
Se refiere este criterio a que existe, de hecho la alternativa de mejorar aun más la posibilidad de identificación con el que hacer de formadores de juventudes, siempre y cuando se brinde a los docentes, nuevas e innovadoras alternativas de compensaciones, excluyendo en buena parte, las de tipo económico.
- Interesa desarrollen profesionalmente, buscar alternativas en que los docentes puedan aportar su mayor potencial en la educación de los jóvenes, con propuestas nuevas e innovadoras que vayan a la vanguardia del

mundo.

- Implementar, desarrollar y realizar seguimientos técnicos de programas de capacitación que contemplen, bajo cualquier modalidad, temas relacionados con sensibilización, cambio de actitudes, liderazgo trabajo en equipo, manejo de estrés, comunicación entre otros, con la finalidad de abrir nuevos canales de comunicación y abandonar viejas estructuras que impiden la generación de una sana creatividad.
- Crear comisiones mixtas efectivas y eficientes entre miembros de la Administración Central y de la facultad, con la finalidad de elaborar varias alternativas de mejoramiento salarial, académico y de formación humana, con la participación directa de uno o varios representantes del cuerpo docente, de tal manera que sus necesidades y propuestas sean debidamente atendidas.
- Promover, de manera justa, el intercambio docente entre universidades del país y del exterior, tomando en cuenta la preparación, experiencia, dedicación, amor, lealtad y fidelidad de los docentes hacia la Facultad. Esta recomendación constituye, entre otros, el reconocimiento no económico al desempeño honesto de aquellos.
- Las evaluaciones realizadas por los estudiantes a los docentes debería ser un aspecto primordial dentro de la Universidad puesto que son los alumnos quienes califican el desempeño de un docente, dando un reconocimiento a la calidad del buen catedrático y un castigo para aquellos profesores rutinarios, que, no cumplen a cabalidad con el compromiso adquirido en el inicio de cada semestre y cuyas conductas como tales, han reflejado un mal rendimiento y frustración entre los alumnos.

5 BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2007). Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias (segunda edición). Buenos Aires: Granica.
- Araque, J. (2005). Psicología organizacional e industrial (edición original). Bogotá: Acoe ediciones.
- Bartlett, A. (1980). Cambio de la conducta organizacional (primera edición). México DF: Trillas.
- Chiavenato, A. (2002). Gestión del talento humano: El nuevo papel del los Recursos Humanos en las organizaciones (primera edición). Bogotá: Mc Graw Hill.
- Davis, K. (1986). El comportamiento humano en el trabajo (sexta edición). Mexico: Mc Graw Hill
- Dubrin, A. (2003). Fundamentos de comportamiento organizacional (segunda edición). México DF: Thomson.
- Furnham, A. (1997). El comportamiento del individuo en las organizaciones (primera edición). México DF: Master.
- Newton, A. (1974). Desarrollo organizacional: valores, proceso y tecnología (primera edición). México DF: Diana técnico.
- Robbins, S. (1996). Comportamiento organizacional (octava edición). México: Prentice Hall.
- Shein, E. (1982). Psicología de la organización (tercera edición). México DF: Prentice Hall.
- Spector, P. (1996). Psicología industrial y organizacional: investigación y práctica (primera edición). México DF: Manual moderno.
- Werther, W., Davis, K. (1996) Administración de personal y Recursos Humanos (quinta edición). Mexico: Mc Graw Hill.
- Zepeda, F. (1999). Psicología organizacional (primera edición). México DF: Pearson.

ANEXOS

Instrucciones para llenar el formulario

- *La encuesta es anónima. No escriba su nombre. Los datos que se solicitan tienen como único objetivo tomar las medidas correctivas que correspondan.*
- *Cuando usted encuentre el termino Coordinador de Área, corresponde al responsable de cada una de las áreas de docencia de la facultad.*
- *Cuando usted encuentre el termino Coordinador Académico de la facultad, corresponde al responsable de todas las áreas de docencia de la facultad.*
- *Esta encuesta no es una prueba o examen. No hay respuesta correcta o incorrecta. Le pedimos, por favor, contestar a todas y cada una de las preguntas.*
- *Complete, por favor, esta encuesta en forma individual, esto es, que las opiniones y comentarios de otros docentes no influyan de ninguna manera en sus respuestas.*
- *Marque con claridad, de conformidad a la instrucción de la hoja de respuestas, la letra que usted escoja para cada una de las mismas.*
- *Si desea hacer un cambio, borre completamente su respuesta anterior y vuelva a anotar su respuesta.*
- *Si no puede contestar alguna pregunta, marque la letra E.*

Agradecemos muy cordialmente por su colaboración a esta encuesta. Los resultados servirán para mejorar el bienestar de todos los docentes de esta facultad.

PRIMERA PARTE: ASPECTOS IMPORTANTES DEL TRABAJO

A continuación, se presentan trece (13) aspectos, sin ningún orden, que son importantes en su trabajo. Marque la letra correspondiente según el grado de importancia que usted lo asigne:

- *La letra **A**, si considera que es un aspecto muy importante*
- *La letra **B**, si considera como importante*
- *La letra **C**, si usted no lo considera importante*
- *La letra **D**, si usted lo considera nada importante y,*
- *La letra **E**, si no sabe que responder o está indeciso*

Para sentirme realizado en mi trabajo me gustaría:

- 1. Hacer carrera dentro de la Facultad y de la Universidad.*
- 2. Trabajar en un ambiente agradable, elegante y limpio.*
- 3. Tener autoridad para poder tomar decisiones por mi mismo.*
- 4. Gozar de un paquete atractivo de beneficios económicos y sociales.*
- 5. Desarrollarme profesionalmente como docente.*
- 6. Tener la seguridad de un trabajo estable.*
- 7. Recibir estímulos e incentivos para realizar bien mi trabajo.*
- 8. Estar satisfecho con mi actividad de docente.*
- 9. Realizarme como persona y darle sentido a mi vida.*
- 10. Ser reconocido por las autoridades de la Facultad.*
- 11. Mantener muy buenas relaciones con mis compañeros docentes.*
- 12. Tener muy buenas relaciones con las autoridades de la Facultad.*
- 13. Recibir un sueldo justo de acuerdo a mis meritos profesionales y evaluaciones de desempeño.*

SEGUNDA PARTE

A continuación, tiene 50 preguntas relacionadas con diferentes aspectos de su trabajo como docente y la Facultad. Responda con toda Libertad y exprese su opinión personal indicando si está de acuerdo o en desacuerdo. Marque solamente una letra, según su opinión, de la siguiente manera:

- *La letra A, si usted está totalmente de acuerdo.*
- *La letra B, si usted está de acuerdo.*
- *La letra C, si usted está en desacuerdo.*
- *La letra D, si usted está en total desacuerdo.*
- *La letra E, si no le parece que la pregunta se aplica a su situación.*

14. *Las autoridades de la Facultad demuestran respeto por el personal docente.*

15. *Los servicios a favor del personal docente, me satisfacen.*

16. *Cumplió con las metas y programas de la (s) materia (s) de mi responsabilidad.*

17. *La Carrera de Psicología de la UDLA tiene una excelente reputación en el Ecuador.*

18. *La remuneración que la Universidad de las Américas del Ecuador me reconoce, está de acuerdo con mi trabajo como docente.*

19. *El responsable o coordinador del área de mi docencia escucha con atención mis opiniones y sugerencias antes de tomar decisiones que, afecten el normal desenvolvimiento de las actividades de nuestra área.*

- 20. El equipo docente de mi área responde con eficiencia y prontitud a las necesidades y requerimientos del coordinador de la misma.*
- 21. El Coordinador Académico de la Facultad ayuda oportunamente para resolver los problemas de mi actividad docente.*
- 22. Espero seguir en la Facultad como docente en los próximos cinco (5) años.*
- 23. La Universidad de las Américas del Ecuador, a través de la Carrera de Psicología ofrece más estabilidad laboral con relación a otras universidades del país.*
- 24. Mis ingresos como docente en la facultad, satisfacen mis aspiraciones.*
- 25. Con mis compañeros docentes de la Facultad tratamos siempre de aumentar el costo-beneficio de la hora clase, asistiendo regularmente a clases.*
- 26. Se me da la oportunidad de adquirir y mejorar mis conocimientos y habilidades docentes a través de la capacitación interna de la Facultad.*
- 27. El ambiente de trabajo en el aula es limpio y agradable.*
- 28. Recibo información oportuna sobre mi desempeño como docente de la Facultad.*
- 29. Recomendaría a mi mejor amigo para trabajar como docente en esta Facultad.*
- 30. Estoy seguro de que mantendré mi puesto de docente en la Facultad y mientras mi rendimiento y desempeño sea muy bueno.*
- 31. Cuando tengo una inquietud sobre mi remuneración, se cómo obtener la respuesta.*
- 32. Me satisface el servicio de seguro social de la Universidad de las Américas del Ecuador.*

- 33.** *Las autoridades respectivas de la Facultad demuestran aprecio por mis contribuciones docentes.*
- 34.** *La planta física de la facultad causa muy buena impresión a los estudiantes de la misma.*
- 35.** *Comprendo claramente la misión, visión, valores, estrategias y políticas de la Facultad.*
- 36.** *Mi actividad como docente me hace sentir satisfecho de mis logros personales.*
- 37.** *Los resultados producidos por mi área de docencia, satisfacen los requerimientos de los estudiantes.*
- 38.** *Comprendo la política salarial de la Universidad de las Américas del Ecuador.*
- 39.** *El trabajo en mi área respectiva, está bien organizado por el responsable de la misma.*
- 40.** *Frecuentemente, el coordinador de mi área me alienta a trabajar en equipo.*
- 41.** *El coordinador de mi área me ayuda a planificar mi desempeño personal como docente.*
- 42.** *Los medios de comunicación con las autoridades de la Facultad son eficientes.*
- 43.** *Como docente utilizo todas mis habilidades y conocimientos.*
- 44.** *Las autoridades de la facultad recompensan a los docentes que satisfacen los requerimientos de los estudiantes.*
- 45.** *El reconocimiento que recibo es oportuno.*
- 46.** *El coordinador del área a la que me pertenezco me ayuda a resolver mis problemas docentes.*

- 47. El Decano de la Facultad está comprometido a resolver los problemas identificados mediante esta encuesta.*
- 48. Tengo amplia oportunidad de discutir los asuntos inherentes a mi calidad de docente con las respectivas autoridades de la Facultad.*
- 49. Confío en que mi evaluación como docente sea objetiva.*
- 50. La satisfacción de los estudiantes es mi objetivo principal como docente.*
- 51. Comprendo claramente el contenido de las normas y procedimientos constantes en los diferentes reglamentos de la universidad, como por ejemplo, el reglamento de profesores.*
- 52. Tengo toda la información, herramientas y tiempo para realizar muy bien mi actividad de docente de la Facultad.*
- 53. Las autoridades de la facultad cumplen lo que prometen.*
- 54. Coopero con mis compañeros docentes para realizar de manera coordinada nuestra actividad.*
- 55. Puedo hablar, de manera oportuna, con cualquier autoridad de la facultad, para conseguir la información que necesito para ejercer adecuadamente mi actividad.*
- 56. El coordinador de mi área frecuentemente me hace sugerencias para que pueda mejorar mi desempeño.*
- 57. Las autoridades de la facultad buscan la satisfacción de los estudiantes, escogiendo un adecuado equipo de docentes.*
- 58. La logística de la facultad cumple con sus propósitos de facilitar aulas con los requerimientos mínimos de servicios, que brinden un ambiente agradable para el desarrollo de las clases.*

59. *Los docentes de sexo femenino tienen la misma oportunidad que los docentes de sexo masculino para entrenarse y capacitarse.*

60. *La facultad debería seleccionar adecuadamente a los mejores candidatos para cubrir los puestos vacantes de docentes.*

61. *Los docentes de la Facultad cuentan con una satisfactoria prestación de servicio por parte de la Asociación de Profesores de la Universidad.*

62. *En la facultad el docente recibe un oportuno y adecuado entrenamiento para asumir de manera responsable su actividad.*

63. *Los docentes de la Facultad, a través de la universidad, cuentan con un servicio integral satisfactoria y de asistencia médica.*

64. *Los resultados de esta encuesta ayudaran a mejorar la satisfacción laboral en nuestra Facultad.*

65. *Marque:*

La letra A si usted ha trabajado en la Facultad menos de seis (6) anos.

La letra B si usted ha trabajado en la Facultad entre seis (6) y diez (10) años.

La letra C si usted ha trabajado en la Facultad entre once (11) y quince (15) años.

La letra D si usted ha trabajado en la Facultad más de quince (15) años.

TABULACIÓN DE DATOS																				
Pregunta No.	Encuesta No.																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
36	5	4	4	5	4	3	5	5	5	2	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4
37	4	4	5	4	5	1	4	5	5	3	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5
38	1	3	4	4	3	3	4	4	1	3	4	5	4	4	4	1	3	4	4	3
39	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4
40	5	3	4	4	4	3	4	4	0	3	3	5	4	4	4	5	3	4	4	4
41	4	4	4	3	5	4	5	4	2	3	3	5	5	5	4	4	4	4	3	5
42	4	3	1	1	5	3	5	4	4	4	2	4	5	5	4	4	3	1	1	5
43	5	4	5	5	5	4	4	4	5	3	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5
44	2	3	4	3	3	3	4	3	2	2	2	4	3	3	3	2	3	4	3	3
45	2	2	4	1	4	3	4	4	3	3	3	4	1	1	3	2	2	4	1	4
46	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5
47	1	0	1	1	5	0	4	3	2	1	4	5	4	4	3	1	0	1	1	5
48	3	3	4	1	4	3	5	4	3	4	4	5	5	5	4	3	3	4	1	4
49	5	0	4	3	3	4	5	4	5	4	3	5	5	5	4	5	0	4	3	3
50	4	4	4	5	4	4	3	4	5	1	4	3	5	5	4	4	4	4	5	4
51	3	4	5	4	3	0	3	5	5	3	5	4	5	5	5	3	4	5	4	3
52	4	2	4	5	4	3	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	2	4	5	4
53	4	3	4	1	4	3	5	4	4	1	3	5	1	1	4	4	3	4	1	4
54	3	3	4	3	4	3	5	3	2	3	3	5	1	1	3	3	3	4	3	4
55	3	4	4	1	3	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	3	4	4	1	3
56	4	3	4	4	4	4	2	4	3	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4
57	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4
58	5	3	4	4	4	5	4	4	3	4	4	5	4	4	4	5	3	4	4	4
59	4	5	2	5	1	5	5	4	5	1	4	5	5	5	4	4	5	2	5	1
60	5	5	5	5	1	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	1
61	3	1	2	4	1	3	3	3	1	1	2	5	1	1	3	3	1	2	4	1
62	5	2	1	1	1	4	5	4	3	4	2	5	1	1	4	5	2	1	1	1
63	2	2	3	3	1	3	3	3	2	1	2	5	2	2	3	2	2	3	3	1
64	5	5	1	5	4	4	5	4	5	1	3	5	5	5	4	5	5	1	5	4
65	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	0	1	1	1	2	1	1	1	1	1

CONTEO DE VOTOS							
No.	A	B	C	D	E	NULO	TOTAL
1	8	10	2	0	0	0	20
2	12	8	0	0	0	0	20
3	6	12	2	0	0	0	20
4	12	8	0	0	0	0	20
5	18	2	0	0	0	0	20
6	15	3	0	2	0	0	20
7	12	8	0	0	0	0	20
8	20	0	0	0	0	0	20
9	17	3	0	0	0	0	20
10	9	11	0	0	0	0	20
11	5	13	2	0	0	0	20
12	8	12	0	0	0	0	20
13	17	3	0	0	0	0	20
14	8	9	3	0	0	0	20
15	0	10	8	2	0	0	20
16	8	9	1	0	2	0	20
17	0	12	8	0	0	0	20
18	1	6	11	2	0	0	20
19	12	6	2	0	0	0	20
20	2	11	2	0	5	0	20
21	12	5	0	0	3	0	20
22	9	9	1	0	0	1	20
23	1	4	11	1	3	0	20
24	0	6	12	2	0	0	20
25	2	14	0	1	3	0	20
26	8	4	7	0	0	1	20
27	4	9	7	0	0	0	20
28	4	10	4	2	0	0	20
29	8	10	2	0	0	0	20
30	5	13	2	0	0	0	20
31	4	4	8	2	2	0	20
32	0	1	4	7	8	0	20
33	1	12	3	2	2	0	20
34	4	12	2	0	2	0	20
35	2	16	1	1	0	0	20

CONTEO DE VOTOS							
No.	A	B	C	D	E	NULO	TOTAL
1	8	10	2	0	0	0	20
2	12	8	0	0	0	0	20
3	6	12	2	0	0	0	20
4	12	8	0	0	0	0	20
5	18	2	0	0	0	0	20
6	15	3	0	2	0	0	20
7	12	8	0	0	0	0	20
8	20	0	0	0	0	0	20
9	17	3	0	0	0	0	20
10	9	11	0	0	0	0	20
11	5	13	2	0	0	0	20
12	8	12	0	0	0	0	20
13	17	3	0	0	0	0	20
14	8	9	3	0	0	0	20
15	0	10	8	2	0	0	20
16	8	9	1	0	2	0	20
17	0	12	8	0	0	0	20
18	1	6	11	2	0	0	20
19	12	6	2	0	0	0	20
20	2	11	2	0	5	0	20
21	12	5	0	0	3	0	20
22	9	9	1	0	0	1	20
23	1	4	11	1	3	0	20
24	0	6	12	2	0	0	20
25	2	14	0	1	3	0	20
26	8	4	7	0	0	1	20
27	4	9	7	0	0	0	20
28	4	10	4	2	0	0	20
29	8	10	2	0	0	0	20
30	5	13	2	0	0	0	20
31	4	4	8	2	2	0	20
32	0	1	4	7	8	0	20
33	1	12	3	2	2	0	20
34	4	12	2	0	2	0	20
35	2	16	1	1	0	0	20
36	11	7	1	1	0	0	20
37	9	9	1	0	1	0	20
38	1	10	6	0	3	0	20
39	11	9	0	0	0	0	20
40	3	11	5	0	0	1	20

41	6	9	4	1	0	0	20
42	5	7	3	1	4	0	20
43	13	6	1	0	0	0	20
44	0	4	11	5	0	0	20
45	0	7	5	4	4	0	20
46	15	5	0	0	0	0	20
47	3	4	2	1	7	3	20
48	4	8	6	0	2	0	20
49	7	6	5	0	0	2	20
50	5	12	2	0	1	0	20
51	8	5	6	0	0	1	20
52	6	11	1	2	0	0	20
53	2	9	4	0	5	0	20
54	2	4	11	1	2	0	20
55	4	10	4	0	2	0	20
56	1	15	3	1	0	0	20
57	4	15	1	0	0	0	20
58	4	13	3	0	0	0	20
59	10	5	0	2	3	0	20
60	14	4	0	0	2	0	20
61	1	2	6	3	8	0	20
62	4	4	1	3	8	0	20
63	1	0	8	8	3	0	20
64	11	5	1	0	3	0	20
65	16	3	0	0	1	1	20



PORCENTAJE DE CADA VOTO							
No.	A	B	C	D	E	NULO	TOTAL
1	40%	50%	10%	0%	0%	0%	100%
2	60%	40%	0%	0%	0%	0%	100%
3	30%	60%	10%	0%	0%	0%	100%
4	60%	40%	0%	0%	0%	0%	100%
5	90%	10%	0%	0%	0%	0%	100%
6	75%	15%	0%	10%	0%	0%	100%
7	60%	40%	0%	0%	0%	0%	100%
8	100%	0%	0%	0%	0%	0%	100%
9	85%	15%	0%	0%	0%	0%	100%
10	45%	55%	0%	0%	0%	0%	100%

PORCENTAJE DE CADA VOTO							
No.	A	B	C	D	E	NULO	TOTAL
1	40%	50%	10%	0%	0%	0%	100%
2	60%	40%	0%	0%	0%	0%	100%
3	30%	60%	10%	0%	0%	0%	100%
4	60%	40%	0%	0%	0%	0%	100%
5	90%	10%	0%	0%	0%	0%	100%
6	75%	15%	0%	10%	0%	0%	100%
7	60%	40%	0%	0%	0%	0%	100%
8	100%	0%	0%	0%	0%	0%	100%
9	85%	15%	0%	0%	0%	0%	100%
10	45%	55%	0%	0%	0%	0%	100%
11	25%	65%	10%	0%	0%	0%	100%
12	40%	60%	0%	0%	0%	0%	100%
13	85%	15%	0%	0%	0%	0%	100%
14	40%	45%	15%	0%	0%	0%	100%
15	0%	50%	40%	10%	0%	0%	100%
16	40%	45%	5%	0%	10%	0%	100%
17	0%	60%	40%	0%	0%	0%	100%
18	5%	30%	55%	10%	0%	0%	100%
19	60%	30%	10%	0%	0%	0%	100%
20	10%	55%	10%	0%	25%	0%	100%
21	60%	25%	0%	0%	15%	0%	100%
22	45%	45%	5%	0%	0%	5%	100%
23	5%	20%	55%	5%	15%	0%	100%
24	0%	30%	60%	10%	0%	0%	100%
25	10%	70%	0%	5%	15%	0%	100%
26	40%	20%	35%	0%	0%	5%	100%
27	20%	45%	35%	0%	0%	0%	100%
28	20%	50%	20%	10%	0%	0%	100%
29	40%	50%	10%	0%	0%	0%	100%
30	25%	65%	10%	0%	0%	0%	100%
31	20%	20%	40%	10%	10%	0%	100%
32	0%	5%	20%	35%	40%	0%	100%
33	5%	60%	15%	10%	10%	0%	100%
34	20%	60%	10%	0%	10%	0%	100%
35	10%	80%	5%	5%	0%	0%	100%
36	55%	35%	5%	5%	0%	0%	100%
37	45%	45%	5%	0%	5%	0%	100%
38	5%	50%	30%	0%	15%	0%	100%
39	55%	45%	0%	0%	0%	0%	100%
40	15%	55%	25%	0%	0%	5%	100%

41	30%	45%	20%	5%	0%	0%	100%
42	25%	35%	15%	5%	20%	0%	100%
43	65%	30%	5%	0%	0%	0%	100%
44	0%	20%	55%	25%	0%	0%	100%
45	0%	35%	25%	20%	20%	0%	100%
46	75%	25%	0%	0%	0%	0%	100%
47	15%	20%	10%	5%	35%	15%	100%
48	20%	40%	30%	0%	10%	0%	100%
49	35%	30%	25%	0%	0%	10%	100%
50	25%	60%	10%	0%	5%	0%	100%
51	40%	25%	30%	0%	0%	5%	100%
52	30%	55%	5%	10%	0%	0%	100%
53	10%	45%	20%	0%	25%	0%	100%
54	10%	20%	55%	5%	10%	0%	100%
55	20%	50%	20%	0%	10%	0%	100%
56	5%	75%	15%	5%	0%	0%	100%
57	20%	75%	5%	0%	0%	0%	100%
58	20%	65%	15%	0%	0%	0%	100%
59	50%	25%	0%	10%	15%	0%	100%
60	70%	20%	0%	0%	10%	0%	100%
61	5%	10%	30%	15%	40%	0%	100%
62	20%	20%	5%	15%	40%	0%	100%
63	5%	0%	40%	40%	15%	0%	100%
64	55%	25%	5%	0%	15%	0%	100%
65	80%	15%	0%	0%	0%	5%	100%

