



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Biblioteca "Alfredo L. Palacios"



# Satisfacción laboral: un enfoque bidimensional repercusión de la importancia asignada por el trabajador a cada una de las facetas del puesto de trabajo

Segade, José Luis

2016

Cita APA: Segade, J. (2016). Satisfacción laboral: un enfoque bidimensional repercusión de la importancia asignada por el trabajador a cada una de las facetas del puesto de trabajo.

Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas.

Este documento forma parte de la colección de tesis doctorales de la Biblioteca Central "Alfredo L. Palacios". Su utilización debe ser acompañada por la cita bibliográfica con reconocimiento de la fuente.

Fuente: Biblioteca Digital de la Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires

**UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
DOCTORADO**

**TESIS**

**SATISFACCIÓN LABORAL: UN ENFOQUE BIDIMENSIONAL  
Repercusión de la importancia asignada por el trabajador a cada  
una de las facetas del puesto de trabajo**

Alumno: José Luis Segade

Director de Tesis: Juan Carlos Gómez Fulao

Miembros del Tribunal de Tesis: María Teresa Casparri, Mónica Priotti, Luis Perez van Morlegan

Fecha de defensa de la tesis: 13 de octubre de 2016

# Índice

## **CAPÍTULO 1**

Presentación del tema	8
Consideraciones acerca del término <i>faceta</i>	9
Justificación a nivel personal	9
El hombre mecanicista	10
Breve historia del trabajo	13
Estado actual del arte	18
Formulación del problema	30

## **CAPÍTULO 2**

Objetivo general y objetivos específicos	39
Hipótesis	40
Aporte a realizar	41
Matriz bidimensional de satisfacción percibida	41
Marco teórico	49
Importancia de las facetas en otras investigaciones	53
Importancia declarada (explícita) e importancia latente	57
Escala a utilizar en la presente investigación	61
Lugar de investigación	64

## **CAPÍTULO 3**

Metodología	65
Análisis de fiabilidad de la muestra y Análisis Factorial	66

Determinaciones	68
Características de la encuesta	69
Características de la muestra	69
Consideraciones acerca del tamaño de la muestra para el Análisis Factorial	70
Análisis de la matriz de correlaciones	71
Coefficiente Alfa de Cronbach	74
Test de esfericidad de Bartlett y medida de adecuación de la muestra KMO	76
Extracción de factores. Análisis de componentes principales	79
Matriz de componentes	83
Comunalidades	86
Matriz de componentes rotados	87
Matriz de correlaciones entre los factores extraídos y la satisfacción laboral	91
Análisis Factorial. Conclusiones	93

#### **CAPÍTULO 4**

Análisis de los resultados	96
Correlaciones entre facetas	100
Correlaciones de las facetas con la satisfacción laboral	100
Matriz bidimensional Satisfacción-Importancia	101
Matriz bidimensional del total de la muestra	105
Matriz bidimensional de las facetas	109
Matriz Satisfacción-Importancia del total de la muestra	109
Matriz Satisfacción-Importancia por sexo. Varones	112
Matriz Satisfacción-Importancia por sexo. Mujeres	116

Ranking de satisfacción. Varones vs. Mujeres	121
Ranking de importancia. Varones vs. Mujeres	122
Comparación matriz varones vs. mujeres	124
Matriz Satisfacción-Importancia individual	127
Individuos con diferencias significativas entre la CGU y el MDS	132
Análisis de componentes principales. Matriz bidimensional luego de la extracción de factores	139

## **CAPÍTULO 5**

Discusión	142
Consideraciones previas a las conclusiones	144
Conclusiones	145
Bibliografía	155
Anexo I: Encuesta anónima de satisfacción laboral	161
Anexo II: Sintaxis SPSS	163

## **Índice de Figuras**

Figura 1. Hombre y trabajo. Línea de tiempo	14
Figura 2. Evolución del concepto del trabajo	15
Figura 3a. Satisfacción e importancia de las facetas del trabajo	34
Figura 3b. Satisfacción e importancia de las facetas del trabajo	35
Figura 4. Matriz bidimensional de satisfacción percibida	43
Figura 5. Alta percepción de satisfacción individual	44
Figura 6. Baja percepción de satisfacción individual	44

Figura 7. Percepción individual de satisfacción media	45
Figura 8. Percepción individual de insatisfacción media	45
Figura 9. Percepción grupal de satisfacción	46
Figura 10. Factores extrínsecos e intrínsecos en la matriz	47
Figura 11. Matriz de individuo tipo X	48
Figura 12. Matriz de individuo tipo Y	48
Figura 13. Gráfico de sedimentación	82
Figura 14. Matriz Satisfacción-Importancia	108
Figura 15. Matriz Satisfacción-Importancia del total de la muestra (por agrupamiento)	111
Figura 16. Matriz Satisfacción-Importancia. Varones	115
Figura 17. Matriz Satisfacción-Importancia. Varones (por agrupamiento)	116
Figura 18. Matriz Satisfacción-Importancia. Mujeres	119
Figura 19. Matriz Satisfacción-Importancia. Mujeres (por agrupamiento)	120
Figura 20. Matriz Satisfacción-Importancia. Varones	124
Figura 21. Matriz Satisfacción-Importancia. Mujeres	125
Figura 22. Matriz Satisfacción-Importancia. Varones (por agrupamiento)	126
Figura 23. Matriz Satisfacción-Importancia. Mujeres (por agrupamiento)	127
Figura 24. Individuo con mayor satisfacción	128
Figura 25. Individuo con menor satisfacción	129
Figura 26. Individuo con satisfacción media	130
Figura 27. Individuo con un solo factor importante	134
Figura 28. Caso A	135
Figura 29. Caso B	136

Figura 30. Caso C	137
Figura 31. Caso D	138
Figura 32. Caso E	138
Figura 33. Matriz bidimensional por factor	141

## Índice de Tablas

Tabla 1. Importancia de los objetivos laborales para jóvenes de hasta 30 años de edad en ocho países	53
Tabla 2. Orden de importancia declarada de los atributos del trabajo en trabajadores chilenos	54
Tabla 3. Ranking de importancia comparado con otras investigaciones	56
Tabla 4. Ranking de importancia explícita y latente de estudiantes chilenos	59
Tabla 5. Ranking de importancia explícita y latente de estudiantes argentinos	60
Tabla 6. Alumnos por sexo	69
Tabla 7. Alumnos por edad	70
Tabla 8. Matriz de correlaciones	73
Tabla 9. Resumen de procesamiento de casos	76
Tabla 10. Estadísticas de fiabilidad	76
Tabla 11. Prueba de KMO y Bartlett	79
Tabla 12. Varianza total explicada	81
Tabla 13. Matriz de componentes	84
Tabla 14. Comunalidades	86
Tabla 15. Matriz de componentes rotados	88
Tabla 16. Matriz de componentes rotados con valores descartados	89

Tabla 17. Correlación factores vs. satisfacción laboral	92
Tabla 18. Matriz de correlación de facetas vs. satisfacción laboral	96
Tabla 19. Correlación de facetas con satisfacción laboral	100
Tabla 20. Estadísticos descriptivos	102
Tabla 21. Satisfacción por factor	103
Tabla 22. Satisfacción por facetas	104
Tabla 23. Importancia por facetas	105
Tabla 24. Ranking de satisfacción por facetas	106
Tabla 25. Ranking de importancia por facetas	107
Tabla 26. Satisfacción vs. Importancia de las facetas. Total de la muestra	109
Tabla 27. Ranking de satisfacción por facetas (varones)	113
Tabla 28. Ranking de importancia por facetas (varones)	113
Tabla 29. Satisfacción vs. Importancia de las facetas (varones)	114
Tabla 30. Ranking de satisfacción por facetas (mujeres)	117
Tabla 31. Ranking de importancia por facetas (mujeres)	117
Tabla 32. Satisfacción vs. Importancia de las facetas (mujeres)	118
Tabla 33. Satisfacción de varones y mujeres por facetas	121
Tabla 34. Importancia de cada faceta para los varones y las mujeres	122
Tabla 35. Satisfacción e importancia por factores	140
Tabla 36. Facetas con las correlaciones más fuertes entre sí	149
Tabla 37. Facetas con las correlaciones más fuertes con la Satisfacción Laboral	150

# CAPÍTULO 1

## Presentación del tema

A pesar de que la satisfacción en el trabajo ha sido abundantemente tratada desde la década del '30, y que el tema es considerado como la variable más frecuentemente estudiada en investigaciones organizacionales (Spector, 1997), quedan aún algunas preguntas por responder, habida cuenta de la gran variedad de factores que inciden en la satisfacción, así como la subjetividad en la valoración de los mismos.

Uno de los aspectos que admite variadas perspectivas es el de la medición de los diferentes niveles de satisfacción que un trabajador puede tener en su trabajo. Las dos metodologías más ampliamente utilizadas son las conocidas como la *clasificación global única* y el *marcador de suma* (Robbins, 1996). La primera consiste en consultar al trabajador en qué medida se siente satisfecho con su puesto de trabajo (a través de una sola pregunta); mientras que en la segunda se lo consulta acerca de su grado de satisfacción con respecto a una variada cantidad de factores (denominadas facetas) que conforman su trabajo (a través de varias preguntas).

Curiosamente, existe consenso en que la primera de ellas -más acotada- entrega un resultado más ajustado a la realidad que la segunda, más rica en información y más completa (Scarpello & Campbell, 1983) (Wanous, Reichers, & Hudy, 1997). Y si aceptamos que la primera puede presentar datos más realistas, indudablemente carece de la riqueza de información que puede proporcionarnos la segunda.

Si bien estas dos formas de medición han sido utilizadas a lo largo de los años en infinidad de estudios, esto no implica que puedan ser consideradas como infalibles, toda vez que no resulta una tarea sencilla medir percepciones y comportamientos humanos simplemente con un número. Sin embargo, con todas sus falencias, esta forma de medición ha resultado la aproximación más ajustada a la realidad con la que los investigadores han podido trabajar hasta el momento en lo referido a la evaluación de la satisfacción en el trabajo.

Es por ello que, si bien embarcarse en la búsqueda de una escala de medición infalible sería una tarea tan compleja como inútil, resulta interesante indagar acerca de nuevas y diferentes perspectivas en la manera de medir. Por lo tanto esta investigación no tiene como fin último la de encontrar una forma de medir la satisfacción en el trabajo que reemplace a las actualmente utilizadas, sino la de presentar una perspectiva diferente que no reemplace sino que sirva como un aporte a las ya existentes. Esta perspectiva está enfocada en el análisis de la repercusión que tienen en la satisfacción laboral los diferentes grados de importancia que un trabajador suele darle a las facetas que componen su puesto de trabajo.

### **Consideraciones acerca del término *faceta***

Según el Diccionario de la Lengua Española, una de las acepciones del término *faceta* que se utilizará en esta tesis es “cada uno de los aspectos que en un asunto se pueden considerar” (R.A.E., 2001). El motivo de la utilización de dicho término radica en que en las investigaciones referidas a satisfacción laboral, el mismo es el usualmente utilizado para denominar cada uno de los factores que componen un puesto de trabajo y las tareas que en él se llevan a cabo.

Del francés *facette*, la bibliografía en inglés (mayoritaria en las investigaciones en este campo) adoptó el término *facet*, lo que trastocó en *faceta* en los estudios en idioma español.

### **Justificación a nivel personal**

Cuando comento acerca del tema que he elegido para mi investigación, en más de una oportunidad mi elección suele llamar la atención debido a que no pareciera ser ésta una temática central de la materia Sistemas Administrativos, en la que me desempeño como Profesor Adjunto en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires desde hace varios años, ni de mi actividad profesional específica, enfocada al diseño de procedimientos administrativos y análisis de estructuras organizacionales.

Efectivamente, el diseño de procedimientos administrativos eficientes así como también el análisis de estructuras organizacionales adecuadas surgen como aspectos más pertinentes, apareciendo la materia Sociología de la Organización como más relacionada al tema de mi interés para esta investigación.

Sin embargo de la observación minuciosa de los programas de la materia Sistemas Administrativos puede advertirse que la misma se apoya básicamente en tres grandes áreas temáticas: 1) Estructuras organizacionales; 2) Procedimientos Administrativos; 3) Comportamiento Organizacional.

Si bien las dos primeras indudablemente resultan ser las más representativas y las que, por el hecho de desempeñarme profesionalmente en ellas, me acercaron al dictado de la materia, desde mis primeros años como docente de la misma me resultaron sumamente atractivos muchos de los temas relacionados con el comportamiento organizacional, tales como liderazgo, comunicación, cultura organizacional, dinámica de grupos, motivación, clima laboral y satisfacción en el trabajo, entre otros.

Asimismo, el hecho de descubrir lo que hasta cierto momento era para mí algo desconocido como la psicometría, hizo que me interesara por el desarrollo de modelos que permiten medir con datos objetivos y valores numéricos algo tan difícil de cuantificar como las características y preferencias de las personas. Y si bien existen variados modelos de medición en cuanto a la satisfacción laboral y la motivación de los trabajadores –e incluso más completos-, posiblemente haya sido el modelo de las características del puesto (Hackman y Oldham, 1974) el primero que llamó mi atención en este aspecto, y tal vez el que inconscientemente me ha llevado a esta elección.

## **El hombre mecanicista**

En los orígenes de la administración como ciencia y cuyo objeto de estudio era –y aún lo es- la organización, el objetivo de la misma estaba claro: fabricar productos o brindar servicios. Era para ello que se justificaba el esfuerzo de planear, organizar, dirigir y controlar actividades diversas, y sin lo cual nada de esto hubiera tenido sentido.

Pero con el tiempo algo cambió, y el pensamiento del objetivo único sustentado desde fines del siglo XIX derivó en algo más complejo. Si bien este objetivo permanece inalterable hasta nuestros días, infinidad de estudios y experiencias han establecido que debe sumarse otro más: la satisfacción de las necesidades de los individuos que la integran. Una organización que no preste la debida atención a alguno de estos dos objetivos fundamentales cuenta con pocas posibilidades de supervivencia. Y de poder hacerlo, su vida se desenvolverá dentro de la turbulencia propia de las empresas ineficientes.

Con respecto a la satisfacción de los integrantes de la organización, se habla no sólo de los trabajadores sino de un conjunto de protagonistas mucho más amplio: el empresario o dueño (el emprendedor), los empleados, y los clientes. De la satisfacción de los tres depende la existencia de la organización, y por consiguiente, cada uno de estos participantes tiene sus propios motivos personales para ocuparse de estas actividades organizacionales. Así como el emprendedor busca ganancias, los empleados buscan un salario, y los clientes encuentran atractivo el intercambio de dinero por productos (Simon, 2011). Y bajo el concepto de “equilibrio de la organización”, se completa el cuadro diciendo que el objetivo de la organización es un objetivo personal de todos los participantes, en donde la actividad de cada uno de ellos se une para alcanzar la satisfacción de sus intereses. Como se ve, no pueden concebirse por separado la satisfacción de las necesidades que uno podría atribuir exclusivamente a la organización (producir bienes) y la de sus integrantes.

Claro que las afirmaciones de Simon con respecto a que el empleado busca un salario deben comprenderse como una manera de simplificar su explicación con respecto al mencionado equilibrio, pero ya en esa época él mismo y muchos autores sabían que el hombre que trabaja lo hace por muchas otras razones aparte de la obtención de una retribución económica.

Esta visión puramente mecanicista del trabajador -impulsada por Frederick Taylor desde finales del siglo XIX- ya había sido superada por las denominadas Escuelas de las Relaciones Humanas, cuyo principal impulsor fue Elton Mayo a partir de sus

célebres investigaciones realizadas entre los años 1920 y 1930 en una planta de la Western Electric Company, una empresa de fabricación de equipos y componentes telefónicos en la localidad de Hawthorne, en Chicago. Con la aparición de estos enfoques humanistas en lugar de los puramente mecanicistas, la teoría administrativa sufrió un cambio fundamental, y el hombre trabajador comenzó a ser estudiado desde otra perspectiva, y sus intereses concebidos como algo mucho más complejo que simplemente la percepción de un salario.

Y fue así que para analizar las posibilidades de satisfacción del trabajador debió ampliarse la perspectiva del estudio, dirigiendo la atención a los aspectos individuales y sociales del trabajo, tales como la personalidad del individuo, la de su supervisor, la motivación, los incentivos, el liderazgo, la comunicación, y las relaciones interpersonales, entre otros.

Si bien el Taylorismo y su concepción puramente mecánica del trabajador puede resultar criticable en muchos aspectos, debe ser comprendida teniendo en cuenta el contexto y la época en que fue concebida. Entre otros muchos ejemplos, el éxito de Ford y su célebre modelo de automóvil Ford T se debió en buena medida a la aplicación de muchos de los principios mecanicistas de Taylor. La denominación de Fordismo que se le dio a la manera de fabricar automóviles suena más a un cambio de denominación del Taylorismo que a una originalidad del empresario automotriz.

Tal es así que cuando los trabajadores de Ford comenzaron a manifestar problemas y mostrarse insatisfechos por la rutina del trabajo, la repetición mecánica de sus tareas, y la escasa motivación que esto les provocaba, la solución que se encontró fue la de pagar “los salarios más altos de la industria”. Una medida más que apropiada para la concepción de aquella época en la que se afirmaba que la única motivación de un trabajador era su sueldo, aunque en rigor de verdad el mensaje parecía ser “somos plenamente conscientes de que usted pueda sufrir trastornos físicos y emocionales por esta manera de trabajar, y es por esa razón que estamos dispuestos a pagarle más, para que lo haga a pesar de saber que puede enfermarse”. De más está decir que así como las empresas no

tenían inconvenientes para conseguir mano de obra, sus enfrentamientos con los sindicatos eran en gran medida provocados por los problemas de salud, tanto física como emocional, de los trabajadores.

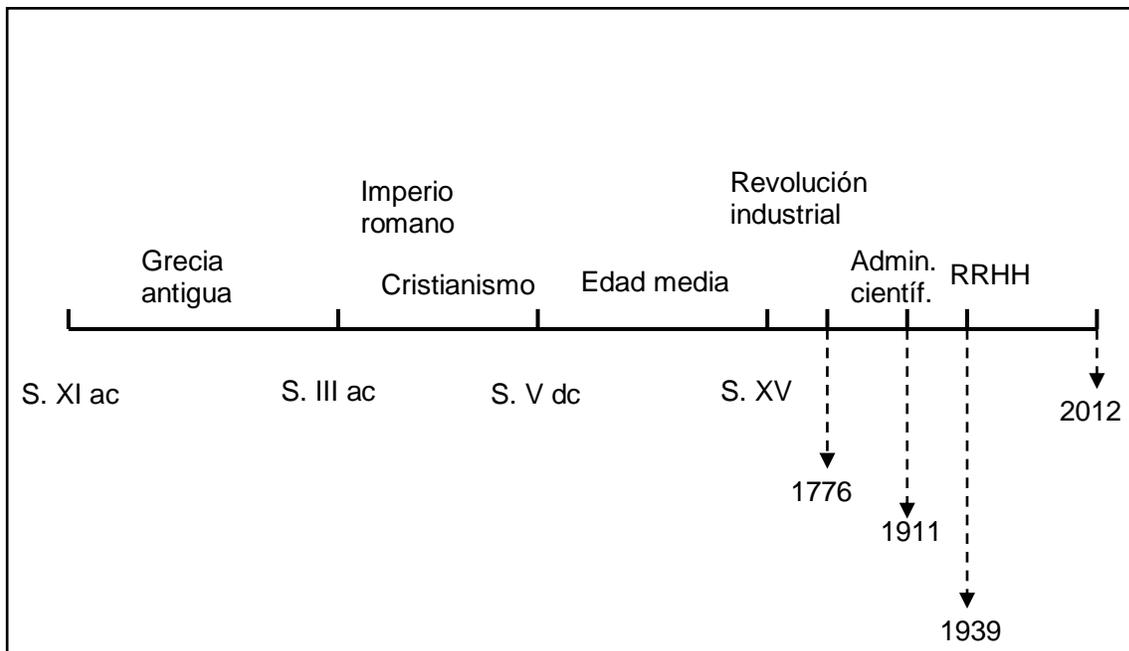
Hoy en día, sabiendo que la satisfacción laboral no sólo pasa por la retribución económica, resulta apropiado investigar y analizar las características de los puestos de trabajo y de los diferentes factores que los componen así como también de la percepción de quienes los ocupan, de manera de conocer mejor sus motivaciones y medir el nivel de satisfacción que el mismo les provoca.

### **Breve historia del trabajo**

En procura de una mejor comprensión de lo que realmente es, más allá de una manera de ganarse la vida el trabajo resulta para el ser humano una manera de expresarse y de alcanzar su realización personal. Es en definitiva, una forma de expresarse socialmente, una actividad “esencialmente humana, que define la humanidad del hombre” (Weber, 1984).

De allí que, como ya fue dicho, uno de los dos objetivos de las organizaciones – brindar satisfacción a las necesidades de los individuos- difícilmente pueda ser ignorado si la intención es gestionar una organización de manera eficaz, y sobre todo ética.

Sin embargo esta manera de pensar acerca del trabajo no fue siempre la misma. Y no nos referimos a las fuertes diferencias con, por ejemplo, el modelo puramente mecanicista de Frederick Taylor a finales del siglo XIX y ciertamente apartado del pensamiento social posterior, sino a épocas mucho más remotas.



**Figura 1. Hombre y trabajo - Línea de tiempo**

Trabajador	Características	Período / Escuela	Motivador	Referente
Esclavos Agricultores	Libertad por la razón (nobles).  Subsistencia por el trabajo manual (esclavos).	Grecia antigua	Subsistencia.  Orden social inmutable (quien nace esclavo, muere esclavo)	Hasta siglo III AC aprox.
Idem	<i>Otium</i> (hombres libres) <i>Negotium</i> (esclavos)	Imperio romano	Idem	Hasta siglo V DC aprox.
Agricultor Artesano	Alcanzar la esencia del hombre a través de la fe y no del trabajo	Cristianismo (1era. Etapa)	Purgar el castigo divino por el pecado original	Sagradas escrituras
Trabajador manual	<i>Opus</i> = trabajo de Dios  <i>Labor</i> = trabajo del hombre	Cristianismo (2da. Etapa)	Ocio = pereza  Trabajo = inspiración	San Agustín Siglo IV

Clases bajas trabajan	Trabajo degradante	Edad media	Subsistencia	Siglo V al siglo XV
Clases altas (nobles y militares) no	Fuerte distinción de clases			
Trabajo artesanal deja lugar a trabajo colectivo	Masividad de producción	Revolución industrial	Satisfacción demanda centros urbanos.  Búsqueda de prosperidad y abundancia	A. Smith, 1776
Hombre mecánico	Producción masiva. Fordismo	Administración científica	Salario	F. Taylor, 1911
Hombre social	Producción y satisfacción del trabajador	Relaciones Humanas	Pertenencia	E. Mayo, 1939
<i>Baby boomers</i>  Generación X	Innovación  Comienzo de tendencia al cambio constante		Multiplicidad de factores -Intrínsecos -Extrínsecos  Satisfacción de necesidades propias	Siglo XX Barnard, 1938 Parker Follet, 1941 Maslow, 1954 Herzberg, 1959 McGregor, 1960 McClelland, 1961 Locke, 1969 Schein, 1988
Hombre multitareas  Generación Y	Desplazamiento del trabajo como principal prioridad		-Transitivos -Trascendentes  Satisfacción de necesidades propias y ajenas	Siglo XXI Pérez López, 1985

**Figura 2. Evolución del concepto del trabajo**

Remontarnos a los antiguos griegos resulta un buen punto de partida. Sobre todo teniendo en cuenta que para ellos el trabajo estaba lejos de ser algo digno de ciudadanos nobles, siendo despreciado y para nada valorado como algo de lo que pudieran sentirse orgullosos al realizarlo (Vernant, 1993). La razón era más que contundente: se lo relacionaba con la necesidad, algo de lo que, según los filósofos, el hombre debía librarse. En definitiva, el verdadero destino del hombre

pasaba por otro lado: la libertad. Sin ella, no podía ser considerado realmente un ser humano. Era el uso de la razón lo que hacía posible el acercamiento del hombre a la divinidad, contrariamente al uso del cuerpo, que lo acercaba a la animalidad (Meda, 1999).

Las actividades a las que debía dedicarse estaban lejos de las físicas –destinadas a aquellos que tenían necesidades- sino más bien a la filosofía, la contemplación de la belleza, y la práctica de la política. En estos términos, obviamente el concepto de satisfacción en el trabajo estaba lejos de ser un tema a tener en cuenta a la hora de analizar las actividades humanas.

La tan ansiada libertad solamente era posible para aquéllos que tuvieran sus necesidades materiales básicas satisfechas (alimento, vestimenta, vivienda), algo que sólo las clases inferiores (agricultores, artesanos y esclavos) se veían obligadas a conseguir a cambio de la realización de un esfuerzo físico. Por su parte los así llamados ciudadanos, satisfechas desde la cuna sus necesidades básicas, no tenían que realizar esfuerzo físico alguno para obtenerlas.

En definitiva, al tener su origen en la necesidad, el ideal del hombre griego no pasaba por el trabajo sino por liberarse de él, de manera de poder dedicarse a la filosofía y a convertirse en un ser humano completo.

Por su parte en el Imperio Romano el concepto no difería sustancialmente, al menos en cuanto a considerar al trabajo como algo poco respetable. Mientras que la actividad principal del hombre debía ser el *otium* (ocio), propio de los hombres libres, el trabajo servil o *negotium* estaba reservado para los artesanos y esclavos (Giardina, 1992).

En consecuencia podemos ver que tanto en la sociedad griega como en la romana se dividía a la sociedad en dos clases: por un lado aquélla que estaba obligada a trabajar, a realizar esfuerzos físicos, y por el otro quienes ocupaban su tiempo en la razón y la elevación del hombre. En definitiva, el trabajo no era el que determinaba el orden social, sino que resultaba una consecuencia de lo que cada uno era. El hijo de un esclavo siempre sería esclavo, mientras que el hijo de un ciudadano sería siempre un ciudadano.

Contemporáneo a este pensamiento, el cristianismo consideraba al trabajo como un castigo divino producto del pecado original, siendo la fe y la oración, y no el trabajo, las herramientas que permitían alcanzar la máxima esencia del hombre (Quintanilha, S y Wilpert, B., 1988)

Sin embargo llegó el momento en que el tan venerado *ocio* comenzó a ser entendido como *pereza*, apareciendo entonces el trabajo como inspiración para el hombre. Dentro del cristianismo es San Agustín quien presenta una concepción laboriosa de la vida para alcanzar la plenitud, partiendo de la base que Dios debió trabajar seis días para crear al mundo y sólo después dedicar un día para descansar. Claro que de la misma manera hacía una fuerte distinción entre el trabajo de Dios (*opus*) y el del hombre (*labor*).

El trabajo comienza entonces a cobrar otra dimensión dentro de las actividades humanas, convirtiéndose en la manera en que el hombre no sólo pueda acercarse más a Dios sino también para cumplir con su verdadero destino.

A pesar de este cambio sustancial, en la Edad Media el trabajo aún seguía siendo considerado como algo degradante, existiendo por entonces una fuerte distinción de clases. Por un lado las más bajas y que eran en definitiva las que trabajaban, y por el otro las más altas: padres, nobles y guerreros. Debieron pasar algunos años más hasta llegar al concepto del trabajo como se lo conoce actualmente.

Como consecuencia de múltiples y profundas transformaciones sociales, es recién durante la Revolución Industrial en el siglo XVIII que el trabajo comienza a adquirir otro status. La necesidad de satisfacer las múltiples demandas de grandes centros urbanos en continuo crecimiento hizo necesaria una metodología que permitiera multiplicar el volumen y la velocidad de la producción de bienes. Y es así que el trabajo artesanal –individual- comienza a dejar su lugar a las actividades mecanizadas y colectivas, en donde los individuos deben agruparse para realizar tareas repetitivas y rutinarias con un único objetivo: aumentar los volúmenes de producción.

Es por ese entonces (1776) que Adam Smith sienta las bases de la ciencia económica a través de su obra “Sobre la naturaleza y las causas de la riqueza de

las naciones”, inaugurando una nueva concepción del término “trabajo”. Como uno de los conceptos fundamentales, Smith sostiene que el bienestar general se alcanza a través de la prosperidad y la abundancia, y que la felicidad del hombre está sujeta a ese bienestar. Y al preguntarse cuál es el único camino para aumentar esa riqueza, la respuesta resulta categórica: el trabajo. Es así que se llega paulatinamente a la actual identidad del trabajo, en donde por medio del mismo una persona puede asegurarse tanto la satisfacción de sus necesidades como una posición dentro de la sociedad.

A lo largo del siglo XX esta forma de concebir el trabajo fue atravesada por diversas corrientes de pensamiento, en donde estudiar las motivaciones del trabajador -a diferencia de lo que sucedía en la Antigua Grecia y el Imperio Romano-, resulta fundamental para comprender el fenómeno.

Y es así como nacen diversas teorías de la motivación así como también diferentes formas de medir la satisfacción en el trabajo. Chester Barnard (1938), Mary Parker Follet (1941), Abraham Maslow (1954), Frederick Herzberg (1959), Douglas McGregor (1960), David McClelland (1961), Edwin Locke (1969), Edgar Schein (1988), entre muchos otros, sentaron las bases para una nueva visión del hombre en su trabajo.

## **Estado actual del arte**

Las investigaciones acerca de la satisfacción laboral están íntimamente relacionadas con la motivación. Y es por ello que el estudio de la motivación de los individuos que trabajan persigue el objetivo de determinar la razón por la cual una persona está dispuesta a realizar el esfuerzo de trabajar, y a cambio de qué lo hará.

El modelo de la jerarquía de las necesidades (Maslow, 1959), conocido también como la Pirámide de Maslow, establece cinco niveles de necesidades en el ser humano, las que van desde las más básicas (fisiológicas como alimentarse, respirar, descansar) hasta las más elevadas (de autorrealización, que implican

creatividad, innovación, resolución de problemas), afirmando que a medida que se van cubriendo las primeras, el ser humano busca satisfacer las siguientes hasta alcanzar las más elevadas.

Los cinco niveles de necesidades enunciadas en este modelo son: fisiológicas ó primarias (alimentarse, tener dónde vivir), de seguridad (conservar lo que ya se ha obtenido), sociales (interacción con otras personas), de estima (ser reconocido por los demás), y de autorrealización (lograr las máximas aspiraciones). Y de acuerdo a esta teoría, la intención de realizar un esfuerzo en procura de algo (motivación) sólo tendrá lugar si la persona en cuestión se encuentra insatisfecha en su nivel de necesidades. Por lo tanto, será inútil el intento de motivar a alguien con un aumento salarial si dicha persona ya tiene satisfechas sus necesidades en ese sentido.

Por su parte la Teoría X e Y (McGregor, 1959) afirma que los trabajadores se clasifican en dos grandes grupos según su actitud hacia el trabajo y características de personalidad. Por una parte los X, pesimistas, de comportamientos rígidos y rutinarios, con una aversión natural hacia el trabajo, y cuyo único motivador es el salario que perciben. Necesitan ser controlados, no son ambiciosos y evitan tener responsabilidades. Por su parte los Y, que se destacan por su optimismo, personalidad dinámica y flexibilidad. Consideran que el trabajo es algo natural y que los desafíos que pueden encontrarse resultan motivadores. No sólo aceptan las responsabilidades sino que, de no tenerlas, las reclaman. Al realizar sus tareas no requieren ser controladas sino que ejercen un verdadero autocontrol, comprometiéndose con los objetivos de la tarea asignada, no considerando al salario como su único motivador.

La Teoría de la motivación e higiene (Herzberg, 1959), conocida también como de los dos factores o bifactorial, afirma que el opuesto de la satisfacción no es la insatisfacción sino la ausencia de satisfacción; así como el opuesto de la insatisfacción no es la satisfacción sino la ausencia de insatisfacción. En otras palabras, analiza la satisfacción laboral en base a dos factores: los de motivación y los de higiene, explicando a través de ellos el comportamiento de las personas

en su puesto de trabajo. Los de motivación son aquellos que al estar presentes ayudan a aumentar la satisfacción de un individuo y al estar ausentes no tienen mayor efecto sobre la insatisfacción. Por su parte los de higiene al estar ausentes generan insatisfacción pero al estar presentes tienen escaso efecto sobre la satisfacción.

Los factores de higiene son: salario y otros beneficios, políticas seguidas por la empresa, relación con los compañeros de trabajo, el entorno físico del puesto, la supervisión, el *status* que tiene el puesto ocupado, la seguridad laboral, oportunidades de crecimiento ó ascensos, entre otros. Por su parte los de motivación son, entre otros: la tarea en sí misma, los logros obtenidos, el reconocimiento por parte de otros, la autonomía ó independencia, las responsabilidades asignadas, y las promociones otorgadas.

Los primeros son conocidos como factores extrínsecos ó externos al trabajo, y sobre los cuales el trabajador no tiene mayor control. Por su parte a los segundos se los denomina intrínsecos y están directamente vinculados a factores internos de la persona sobre los cuales existe un mayor control.

Posteriormente surgió la Teoría de las necesidades (McClelland (1961)). Para este autor existen tres tipos de necesidades en el individuo: realización, poder, y afiliación. La primera de ellas se refiere al deseo de los individuos por ser exitosos y sobresalir en todo aquello que se proponen; la segunda se refiere al impulso por lograr que los demás se comporten de una forma diferente a la que se habrían comportado de no ser por uno mismo; la última corresponde al deseo de conseguir y mantener la mayor cantidad de relaciones con otras personas. Cada individuo, según el tipo de necesidades que tengan preponderancia en su personalidad, encontrará motivación en cosas diferentes.

Basándose en estas tres categorías, McClelland establece que cada individuo estará más motivado si se encuentra en situaciones que coinciden con sus características de personalidad. Es así que por ejemplo un individuo con alta necesidad de realización se sentirá sumamente cómodo si la situación a enfrentar le permite enterarse rápidamente del resultado de su gestión, así como también le

da la posibilidad de demostrar que el éxito, de lograrse, es gracias a él y a sus habilidades y no a circunstancias fortuitas.

Esto nos permite concluir que, como indican muchas de las teorías de la motivación, no todas las personalidades resultan positivas para absolutamente todas las situaciones. Seguramente quien tiene altas necesidades de realización no se sentirá cómodo trabajando en un grupo o equipo, en donde las relaciones personales y el esfuerzo por influir y coordinar tareas de un gran conjunto de personas resultan primordiales, y donde los logros o fracasos individuales quedan diluidos entre todos los integrantes.

Por su parte la Teoría de la Equidad (Adams, 1965) postula que los trabajadores intentan mantener cierta equivalencia o equidad entre los insumos que traen a su puesto de trabajo –tales como su tiempo, sus conocimientos, su experiencia, dedicación y esfuerzo- y los resultados que reciben –tales como el salario, la estima y el prestigio-, comparándolos contra la percepción que tienen acerca de las entradas y resultados de los demás trabajadores. En otras palabras esta teoría busca explicar los efectos causados en la motivación de los individuos cuando éstos efectúan una comparación entre su propia situación y la de otros trabajadores, en relación a lo que hacen y reciben por llevar a cabo su tarea.

Se dice entonces que existe *equidad* si los aportes propios y los resultados de un trabajador comparados con los aportes y resultados de otro son percibidos como equivalentes, y en consecuencia el individuo estará motivado para llevar a cabo un buen desempeño. En cambio si los aportes y resultados propios son percibidos como inferiores a los de otro, la sensación es de *inequidad* debido a una subretribución de su trabajo. Y al ver disminuida su motivación, el individuo desarrolla conductas que compensan este desequilibrio, ya sea disminuyendo sus aportes o incrementando sus resultados. Finalmente, en el caso en que los aportes y resultados propios resulten superiores a los de otro individuo, la consecuencia puede llegar a ser la del desarrollo de un sentimiento de culpa que, para restablecer la equidad, tienda a incrementar sus aportes o a disminuir sus resultados.

Según esta teoría, el trabajador puede hacer las comparaciones mencionadas a través de cuatro caminos: a) comparándose con otro individuo de la misma organización; b) comparándose con otro de otra organización; c) comparando su trabajo y su puesto con el de otros anteriores que ha desempeñado en la misma organización; y d) comparando su puesto con el que ha desempeñado en otras organizaciones.

A mediados de la década del 60 comienza a tener importancia la Teoría de las Expectativas (Vroom, 1964), resultando ser una de las explicaciones de la motivación más ampliamente aceptadas. La misma afirma que un individuo se motiva para realizar un alto nivel de esfuerzo cuando cree que esto redundará en una buena evaluación de su desempeño, lo que a la vez le permitirá obtener recompensas por parte de la organización en la que trabaja (bonificaciones, aumentos de salario, ascensos). Y al obtener estas recompensas podrá satisfacer sus metas personales. Es decir que la motivación es producto del valor (conocido como valencia) que el individuo pone en los resultados probables que obtiene como producto de sus acciones, y la expectativa de que se cumplan sus metas.

En consecuencia se afirma que un individuo está motivado si cree que hay una correlación positiva entre el esfuerzo realizado y el desempeño. Al existir un desempeño destacado se obtendrá como resultado una recompensa deseada. Y esta recompensa dará satisfacción a una necesidad que es importante para el individuo. El deseo de satisfacer esta necesidad debe ser lo suficientemente importante como para motivar a la realización de un esfuerzo.

Las tres dimensiones básicas de la motivación que se proponen en esta teoría son:

-Expectativa (E): es la creencia de que como resultado del esfuerzo realizado se logrará el objetivo de rendimiento deseado. Mide el valor que una persona le da a determinada recompensa, es decir, la confianza que tiene de ser capaz de obtener los resultados esperados.

-Instrumentalidad (I): refiere a la creencia acerca de que un individuo recibirá una recompensa (aumento de salario, promoción, reconocimiento) si se cumplen las expectativas de rendimiento.

-Valencia (V): indica el nivel de deseo de un individuo por alcanzar un objetivo. El nivel de deseo mencionado varía de un individuo a otro, así como también puede variar con el tiempo en la misma persona según la experiencia vivida por cada uno.

En síntesis, la hipótesis fundamental de la teoría de las expectativas postula que el trabajador hace aquello que cree que lo puede llevar a un determinado resultado final esperado por él. En el caso que este individuo considerara que la manera de alcanzar el objetivo deseado es a través de la alta productividad, su producción será elevada, mientras que si piensa lo contrario su producción será baja.

Por otra parte la Teoría de Fijación de Metas u Objetivos (Locke, 1968) reconoce que las intenciones de los individuos al llevar a cabo una tarea ocupan un rol central en su motivación. El elemento que será determinante para los individuos en su tarea es la meta que persiguen, y será entonces lo que determinará el grado de esfuerzo que emplearán en su ejecución.

Esta teoría afirma que las metas orientan de manera eficaz y en la correcta dirección a los trabajadores. Asimismo el hecho de conseguir metas resulta para el individuo algo reconfortante así como también ayuda a satisfacer tanto el impulso de logro como las necesidades de estima y autorrealización. Del mismo modo las metas estimulan las necesidades de crecimiento ya que el hecho de alcanzarlas con frecuencia lleva a los individuos a fijar metas más altas (Davis y Newstrom, 1991).

La hipótesis fundamental de esta teoría es que el desempeño de los individuos es mayor cuando existen metas concretas a cumplir que cuando éstas no existen. Las mismas resultan importantes tanto antes como después del comportamiento deseado. Asimismo, es importante destacar que cuando los trabajadores participan en la fijación de metas, aprecian mucho más el modo en que su esfuerzo producirá un buen desempeño, recompensa y satisfacción personal.

Como herramienta de motivación, la fijación de metas resulta más eficaz si existen los siguientes elementos:

Aceptación de la Meta: Las metas fijadas no solamente deben ser entendidas por los trabajadores sino también aceptadas. Por consiguiente los supervisores deben explicar claramente su propósito y la necesidad que la organización tiene de ellas, sobre todo si las mismas no serán fáciles de alcanzar.

Especificidad: Las metas deben ser específicas, claras y susceptibles de ser evaluadas, de manera que los trabajadores tengan la posibilidad de saber cuándo éstas son alcanzadas. La posibilidad de medir el propio progreso resulta fundamental.

Reto: La mayoría de los individuos trabajan más enérgicamente si tienen metas difíciles de alcanzar. De todos modos es importante tener en cuenta que si bien deben ser difíciles, no lo deben ser tanto que resulten inalcanzables.

Retroalimentación: Una vez que los trabajadores han participado en la fijación de metas, las que están bien definidas y a la vez representen un reto, necesitarán información sobre el desempeño de las tareas realizadas. De no ser así, no tendrían forma de saber qué tan bien o mal lo están haciendo y qué tanto éxito tendrán al finalizar la tarea.

A mayor coincidencia entre la meta establecida y el logro obtenido, mayor la satisfacción del individuo, lo que incide particularmente en el estado de ánimo de las personas y su calidad de vida laboral.

Desde otra perspectiva puede verse a la satisfacción laboral como un estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de cada persona (Locke, 1969). Es decir que existe una multiplicidad de variables que pueden incidir en la satisfacción laboral, la que dependerá no sólo de las circunstancias y características del propio trabajo sino también de las individuales de cada trabajador, las que condicionarán su respuesta afectiva hacia los diferentes aspectos del trabajo. Estas características personales serán las que determinarán finalmente la satisfacción ó la insatisfacción. Aspectos como la propia historia personal y profesional del individuo, la edad, el sexo, el entorno

cultural, social y económico, establecerán las expectativas que van a tenerse con respecto al puesto de trabajo.

En otras palabras, cuando la satisfacción se entiende como el resultado de una evaluación realizada por una persona, se manifiesta en consecuencia la divergencia entre los valores del individuo, lo que espera de su empleo, y la percepción que tiene de éste. De esta manera, Locke clasifica las condiciones de satisfacción laboral en categorías vinculadas al trabajo por un lado, y a los factores de satisfacción que hacen posible que ésta aparezca por el otro.

Entre las primeras encontramos el interés intrínseco del trabajo, el salario, las promociones, el reconocimiento, los beneficios y las condiciones de trabajo, mientras que para los segundos podemos ver la supervisión, los compañeros de trabajo, la organización y la dirección.

Entre los modelos que presentan cuantitativamente el resultado, encontramos el de las características del puesto (Hackman y Oldham, 1976). Éste describe cualquier puesto de trabajo en base a cinco dimensiones: Variedad, Identidad, Significado, Autonomía, y Retroalimentación. El significado de cada una de estas dimensiones es el siguiente:

Variedad de habilidades: Posibilidad de utilizar todas o gran parte de las habilidades de quien ocupa el puesto.

Identidad de la tarea: qué tan importante es la tarea que desempeña el puesto para el producto final que entrega la empresa / sector

Significado de la tarea: el resto del sector / empresa reconoce como importante la tarea desempeñada.

Autonomía: Es independiente, se lo controla poco, le es permitido tomar decisiones propias, tiene libertad en cuanto a cómo realizar el trabajo.

Retroalimentación: Se entera periódicamente si el resultado del trabajo realizado ha sido bueno o malo.

Como puede advertirse, estas cinco dimensiones son más afines al anteriormente definido como trabajador Y, o a los factores de motivación, también definidos

como factores intrínsecos. Por lo tanto puede afirmarse que cuanto más se manifiestan las cinco características en un puesto, los empleados con alta necesidad de crecimiento (caracterizados como del tipo Y por McGregor) tendrán mayor motivación, mejor desempeño, menor ausentismo y menor rotación. Mientras que los empleados con baja necesidad de crecimiento (tipo X) tendrán comportamiento opuestos.

Como una forma de medir el potencial de motivación que puede tener cada puesto de trabajo, estos dos autores diseñaron una fórmula que contiene y valoriza cada una de las cinco dimensiones y cuyo formato es el siguiente:

$$\left( \frac{\text{Variedad} + \text{Identidad} + \text{Significado}}{3} \right) \times \text{Autonomía} \times \text{Retroalimentación}$$

Mediante una “Encuesta de Diagnóstico del Puesto”, cada trabajador califica numéricamente las variables, dando como resultado un valor numérico que indica que a mayor resultado mayor potencialidad de motivación posee el puesto analizado.

La Escala general de satisfacción laboral (Warr, Cook y Wall, 1979) fue desarrollada a través de la operacionalización de los diferentes elementos que constituyen los factores de satisfacción ó insatisfacción laboral. Mediante una encuesta, se pide a un trabajador con un empleo remunerado que indique la calificación que le otorga, según su propia percepción y experiencia, a cada uno de los factores establecidos para la escala, tanto intrínsecos como extrínsecos.

La utilidad y practicidad de esta escala radica en que es breve y simple, además de su facilidad de interpretación y comprensión por parte de los encuestados, independientemente de su capacitación ó formación. El diseño final de esta encuesta y su correspondiente escala –que incluye 15 ítems- surgió a partir de un estudio piloto realizado con trabajadores de la industria manufacturera del Reino Unido.

Consecuentemente con una gran mayoría de modelos, los ítems considerados abordan factores intrínsecos (en un total de siete) y extrínsecos (en un total de ocho). Entre los primeros se encuentran el reconocimiento obtenido por el trabajo, la responsabilidad, las oportunidades de promoción, el contenido de la tarea, etc. Y entre los extrínsecos, los aspectos tales como el horario, la remuneración, las condiciones físicas del trabajo, etc.

Por su parte los estudios del modelo de análisis de la cultura organizacional (Schein, 1988) enfocados en la sociología de las organizaciones, entre otros aspectos tuvieron en cuenta los supuestos que tienen quienes ejercen la dirección de las empresas con respecto a las personas que dirigen. Estos supuestos indican que las organizaciones se han basado a través del tiempo en tres modelos:

- a) El Modelo racional – económico, basado en el supuesto que la motivación de las personas que trabajan es básicamente económica, por lo que manejando este recurso obtienen el cumplimiento de sus obligaciones por parte de los miembros.
- b) El Modelo Social, surgido a partir de las limitaciones del “Modelo racional – económico”, el que sólo se enfoca en un factor monetario dejando de lado otras variables, cuya importancia quedó evidenciada desde los estudios realizados por Elton Mayo en su experimento en Hawthorne, así como en muchos otros trabajos posteriores de diversos autores.
- c) Modelo de autorrealización, basado en que las personas tienden a buscar un significado en lo que hacen en su trabajo buscando la autorrealización, de manera de alcanzar su máximo potencial. Todo esto como producto de que las actividades desarrolladas en la empresa así como el diseño de los puestos están cada vez más divididos en subtareas y procesos de menor amplitud, lo que provoca una excesiva rutina en la labor diaria que resulta perjudicial para la motivación de los individuos..

Para Edgar Schein estos tres modelos no son suficientes para explicar los motivos por los cuales las personas están o no motivadas, ya que mucho depende de los diferentes momentos y situaciones de los que se trate. Y por este motivo propone

un nuevo modelo al que denomina “Modelo Complejo”. Según el mismo, lo que determina la motivación del personal en toda organización es el “contrato psicológico”, compuesto de una serie de expectativas que el individuo tiene en su relación con la empresa y que no están escritas formalmente. Para que el empleado sea productivo debe existir una correspondencia directa en los contratos psicológicos de los distintos involucrados. En caso de no existir, no habrá motivación. Asimismo resulta importante destacar que Schein advierte que el contrato psicológico cambia permanentemente, motivo por el cual debe ser renegociado en forma permanente, fundamentalmente teniendo en cuenta el desarrollo de la carrera del personal dentro de la empresa.

Lo que él denomina la “perspectiva de desarrollo de carrera” de los individuos, en donde se concilia el plan de carrera de los individuos con el planeamiento de recursos humanos de la empresa, es un componente muy importante. El concepto de “ancla de carrera” tiene que ver con las aptitudes, actitudes, necesidades, expectativas y motivos desarrollados por cada una de las personas y que se basan en experiencias vividas en los primeros años en la empresa.

Asimismo el modelo de las determinantes de la satisfacción en el trabajo (Lawler, 1973), al considerar las diferentes facetas del trabajo, enfatiza la relación entre las expectativas del trabajador y las recompensas que recibe. La satisfacción o insatisfacción del individuo en su puesto de trabajo se dará como resultado de sus expectativas con respecto a él y lo que efectivamente reciba en la realidad como recompensa por realizarlo. En otras palabras, es el resultado de la comparación entre la recompensa recibida y lo que el trabajador esperaba recibir.

En consecuencia, el trabajador alcanzará niveles de satisfacción cuando la recompensa obtenida exceda la que esperaba o considera adecuada. A la inversa, si lo que recibe a cambio de su trabajo es menos que lo esperado, el resultado será la insatisfacción. En definitiva, la satisfacción e insatisfacción están determinadas por las siguientes variables: a) inversiones personales y percibidas en el trabajo; b) inversiones percibidas y resultados de las personas de referencia;

c) características del trabajo percibidas; y d) cantidad percibida de recompensas o de compensación.

Resulta sumamente importante aclarar que en esta teoría, el término “recompensa” no hace referencia exclusivamente a la retribución económica ya sea en forma de salario ú otras retribuciones, sino que incluye una variada cantidad de factores tales como ascensos, reconocimientos, y comunicación con la dirección, entre otros.

Partiendo del modelo de análisis de Edgar Schein, y enfocándose en la cultura organizacional y los valores laborales (Felcman, 2001), se propone una adaptación del mismo, en el que aparecen tres niveles de análisis de la cultura organizacional: los valores laborales, los tipos culturales, y las presunciones básicas. De todos ellos, los valores laborales -definidos como las preferencias sólidamente constituidas de los integrantes de una organización para priorizar ciertos estados de cosas por sobre otras- son los que resultan de particular relevancia para el presente trabajo, habida cuenta que se los clasifica en cuatro “clusters” o agrupamientos, cada uno de ellos integrado por los diferentes factores que inciden en la satisfacción laboral, a saber:

Básicos: 1.1. Mejora de ingresos, 1.2. Estabilidad laboral, 1.3. Ambiente físico agradable, 1.4. Estrés.

Sociales: 2.1. Buena relación de trabajo con el jefe, 2.2- Cooperación grupal 2.3- Tiempo libre, 2.4 Vivir en un barrio agradable.

De reconocimiento: 3.1- Crecimiento en su carrera; 3.2- Empleabilidad; 3.3- Valorización de su trabajo; 3.4- Ser consultado por su superior; 3.5- Trabajar en una institución importante.

De autorrealización: 4.1- Que el trabajo de uno sea importante para la institución; 4.2- Trabajo creativo; 4.3- Que el trabajo implique tareas desafiantes; 4.4- Libertad en el ejercicio de las tareas; 4.5- Que el trabajo de uno sea importante para la comunidad; 4.6- Que el trabajo de uno deje una huella; 4.7- El aprendizaje de nuevas tareas y 4.8- Que los objetivos estén claramente definidos.

No es el objetivo de este trabajo la presentación completa de todas las investigaciones y modelos de motivación y satisfacción laboral existentes, por lo que la enumeración antes presentada es simplemente enunciativa, y no pretende constituirse en un listado completo, habida cuenta de la existencia de innumerables investigaciones al respecto.

## **Formulación del problema**

Para lograr el objetivo de medir la satisfacción, infinidad de investigaciones se han valido de la utilización de diversas escalas. Sin intención de hacer una enumeración completa, sirven como ejemplo algunas de ellas, tales como Minnesota Satisfaction Questionnaire (Weiss et al, 1967), Job Diagnostic Survey (Hackman y Oldham, 1974), Job Satisfaction Survey (Spector, 1985), Job Descriptive Index (Smith et al, 1985), Job in General Scale (Ironson et al, 1989).

En la búsqueda por brindar un valor lo más objetivo posible a los niveles de satisfacción por medio de escalas, usualmente a cada respuesta del trabajador entrevistado se le otorga un valor numérico, de manera de poder visualizar más fácilmente si un individuo –o grupo de individuos- está más o menos satisfecho con su trabajo. Sin embargo debe tenerse en cuenta que estas mediciones son siempre subjetivas, y nunca pueden ser consideradas como una ciencia exacta aunque en las mismas se utilicen valores numéricos en su medición.

Es así que en una población cuya medición da como resultado altos niveles de satisfacción, no resultaría apropiado asegurar con un grado de absoluta certeza que ese valor numérico es representativo de sus sentimientos acerca del puesto de trabajo que ocupa. Eso es debido a que las respuestas dependen no sólo de la manera en que cada trabajador cuantifica lo que siente –o cree sentir- sino también, entre muchos otros aspectos- de su estado de ánimo al momento de responder, sus valores, sus intereses, o lo que cree que sería deseable responder. En otras palabras, los resultados que arrojan este tipo de mediciones se refieren a lo que el trabajador dice sentir y no necesariamente a lo que siente.

En este sentido resulta importante el concepto de disonancia cognoscitiva (Festinger, 1957), que hace referencia a la falta de armonía interna que percibe un individuo al comportarse de una manera que entra en conflicto con sus creencias. Y al aparecer esta disonancia (por comportarse de una manera diferente a la que cree que debería hacerlo), una persona tiende a reducir esa inconsistencia. De esta manera puede suceder que un trabajador, a pesar de no estar tan satisfecho con su puesto de trabajo, responda un cuestionario asignando altos valores de satisfacción de manera de justificar su permanencia en él.

Tal podría ser el caso de algunas investigaciones que a pesar de dar como resultado altos niveles de satisfacción en los trabajadores consultados, al preguntar a los mismos si escogerían de nuevo el mismo trabajo o si quisieran que sus hijos siguieran sus pasos en la empresa, generalmente menos de la mitad responden de manera afirmativa (Kahn, 1972). Es decir que puede ser que los empleados no estén tan satisfechos como lo sugerirían los números (Robbins, 1996).

Con respecto al tema específico de esta tesis, uno de los aportes más importantes en esta dirección está basado en la concepción de que la satisfacción de una faceta del trabajo es función de tres aspectos: a) el grado de satisfacción obtenido; b) el grado de satisfacción deseado; y c) la importancia asignada a la faceta (Locke, 1976). De esta manera la satisfacción laboral depende del grado de concordancia o discrepancia entre lo que un trabajador desea y lo que realmente obtiene, pero sin dejar de considerar el grado de importancia asignado a la faceta en cuestión.

Otras investigaciones profundizaron el análisis en este sentido, encontrando diferentes grados de relación entre la satisfacción de las facetas y el grado de importancia asignado a cada una de ellas, llegando, entre otras, a la conclusión de que si bien esta relación no siempre existe, resulta relevante reconocer las situaciones en que la importancia de las facetas juegan un rol como moderadoras de la satisfacción de los individuos (Rice et al, 1991).

Es por ello que resulta apropiado investigar acerca de estas diferentes modalidades, buscando nuevas perspectivas y metodologías que no sólo resulten ajustadas a la realidad sino que también proporcionen una información más completa, al tiempo que resulten útiles para la toma de decisiones en el diseño de puestos de trabajo más motivadores.

Como ya fue señalado, con el objeto de medir el nivel de satisfacción laboral de los individuos, a lo largo de los últimos 80 años se han realizado infinidad de investigaciones y estudios de campo en donde, a través de diversos cuestionarios, se consulta a los entrevistados acerca de sus sentimientos con respecto a variados aspectos de su puesto de trabajo. Si bien dichos aspectos varían de un modelo a otro según el investigador del que se trate, como resultado de la acumulación de investigaciones se fue llegando a una aproximación consensuada acerca de los factores más importantes a ser tenidos en cuenta, tales como el salario, los compañeros de trabajo, el jefe, las oportunidades de promoción, entre otros. De la calificación asignada por los encuestados a cada uno de estos factores, se extrae una sumatoria y un promedio que indica el grado de satisfacción general del individuo y/o grupo investigado. Con algunas variaciones, ésta ha sido la modalidad más difundida a la hora de medir la satisfacción de los trabajadores en los puestos que ocupan en sus organizaciones.

En este sentido, en la mayoría de los casos las mediciones se han encarado en una sola dimensión: el grado de satisfacción en cada una de las facetas. Sin embargo no son tan comunes los estudios acerca de la relevancia de otra dimensión, cual es la importancia que el individuo asigna a cada faceta considerada.

Es así que la satisfacción percibida por dos individuos diferentes con respecto a su salario puede ser igualmente alta, pero no necesariamente ambos le asignarán a su salario el mismo nivel de importancia. Para uno de ellos su salario puede resultar sumamente importante ya que con él debe mantener a su familia, mientras que para el otro, si bien es importante, no es de tanta relevancia habida cuenta que vive con sus padres, está estudiando, y toma a su trabajo como una fuente de

experiencia a la espera de recibirse y obtener un trabajo mejor. Tal vez ambos califiquen con un alto nivel de satisfacción al factor salario, pero su percepción no será igual como resultado de la importancia diferente asignada al mismo. Se presenta el siguiente ejemplo de manera de expresar más claramente lo expuesto:

*Al estar muy satisfecho con su salario, un individuo que considera a éste como lo más importante de su trabajo se considera satisfecho, a pesar de que el valor obtenido tanto si se toma el promedio (Media), la Moda o la Mediana de todas las facetas lo muestran insatisfecho.*

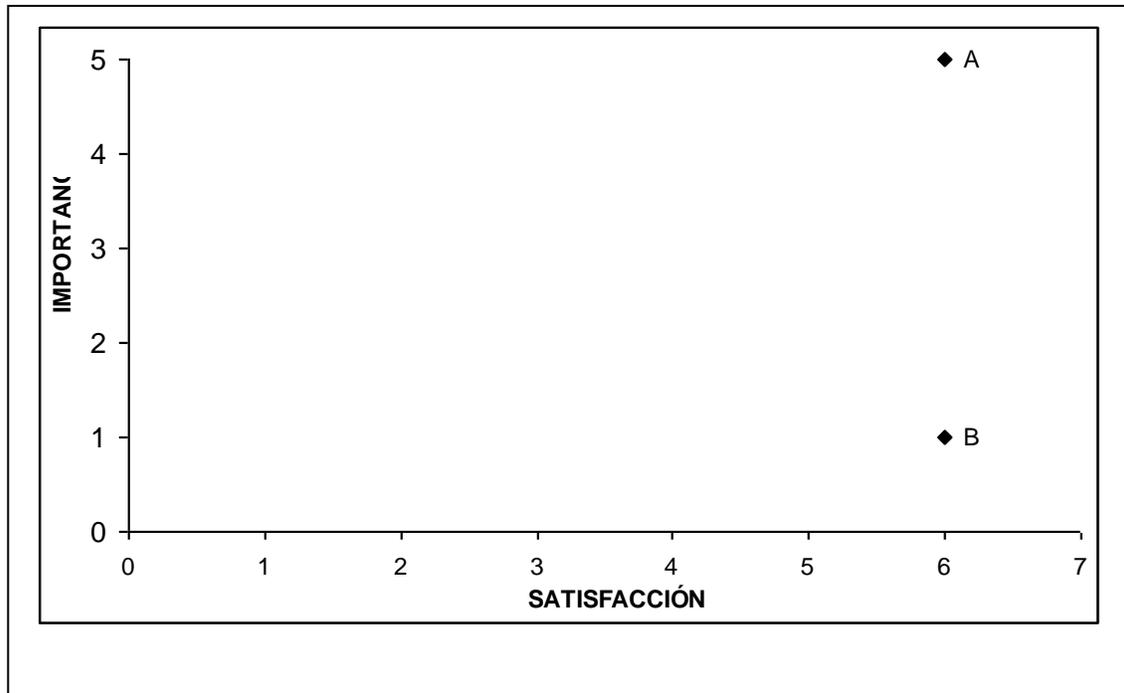
(En la tabla siguiente se toma el valor 1 como mínimo y el valor 7 como máximo).

<b>Facetas</b>	<b>Satisfacción</b>	<b>Importancia</b>
Salario	7 (Alta)	Muy importante
Jefe	1 (Baja)	Poco importante
Compañeros	1 (Baja)	Poco importante
Ascensos	1 (Baja)	Poco importante
Horario	1 (Baja)	Poco importante
Reconocimiento	1 (Baja)	Poco importante

Valores de satisfacción obtenidos: Media = 2; Moda = 1; Mediana = 1

A pesar de los bajos valores de satisfacción obtenidos, este individuo cuyo único interés es su salario (o al cual considera como lo único importante) puede sentirse muy satisfecho.

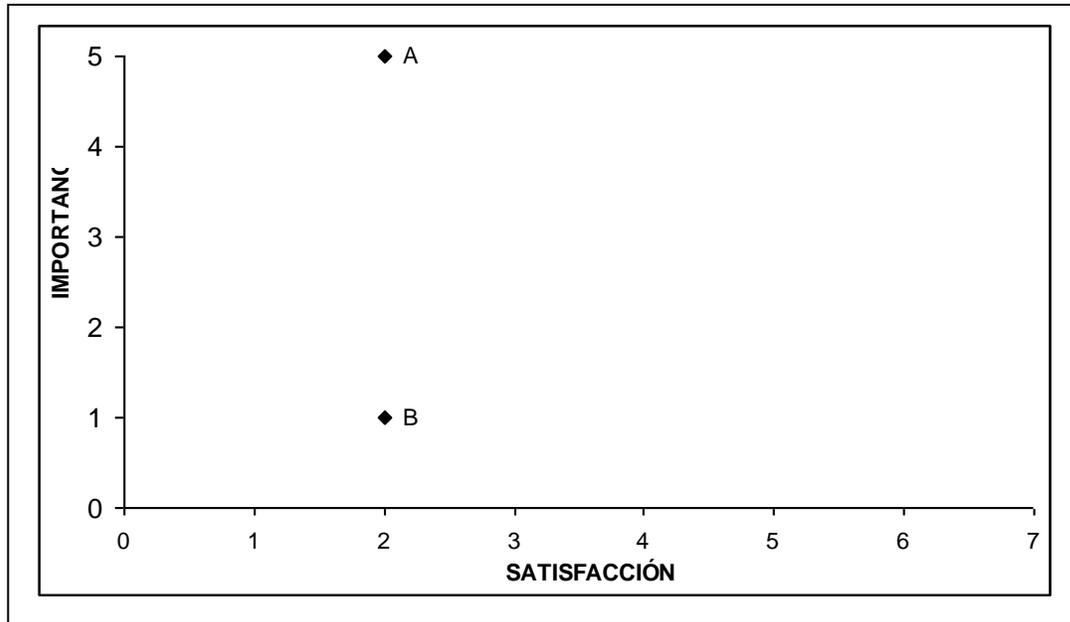
Trasladando a un gráfico estas dos dimensiones (satisfacción de la faceta, e importancia asignada a la misma) puede observarse más fácilmente la diferencia en la percepción de la satisfacción.



**Figura 3 a. Satisfacción e importancia de las facetas del trabajo**

En el caso del gráfico presentado se observan las facetas A y B, a las que se les asignan valores de Satisfacción (de 1 a 7) y de Importancia (de 1 a 5). Ambas tienen el mismo nivel de satisfacción (6), y sin embargo son percibidas de diferente manera ya que a B se le asigna una menor importancia que a A. Mientras que la faceta A tiene una importancia de 5 (muy importante), la B tiene una importancia de 1 (poco importante), y en consecuencia la percepción de satisfacción será mayor en A que en B.

En el caso que los niveles de satisfacción sean bajos (insatisfacción), también la percepción final dependerá de la importancia asignada a cada faceta, como se muestra en el gráfico a continuación:



**Figura 3 b. Satisfacción e importancia de las facetas del trabajo**

En este caso los puntos A y B indican bajos niveles de satisfacción (2), pero en el caso de A la insatisfacción será mayor debido a que a esta faceta se le asigna más importancia que a B (importancia de A=5; importancia de B=1).

Investigar la satisfacción laboral de los individuos así como los factores a los que ellos les dan mayor o menor importancia, puede entonces resultar de utilidad para aproximarse a un modelo que permita medir la satisfacción de un grupo de trabajadores, evitando las distorsiones que puedan aparecer al asignar el mismo grado de importancia a todos los factores, cuando quienes contestan seguramente tienen intereses y características diferentes.

Por lo tanto, si bien como ya fue dicho existen infinidad de investigaciones acerca de la satisfacción en el puesto de trabajo, resultará oportuno hacerlo teniendo en consideración dos dimensiones (satisfacción e importancia) en lugar de una.

Para el análisis y medición de la satisfacción en el trabajo ha resultado fundamental el desarrollo de diferentes estudios y modelos que intentan explicar e identificar los factores que motivan a los individuos. A través de la identificación de

estos factores se diseñaron diferentes escalas para medir la mencionada satisfacción,

Así como las teorías han evolucionado, ciertamente los trabajadores han cambiado en cuanto a la percepción que tienen de dichos factores. Y si resulta fácil advertir la diferencia de percepción que tenía con respecto al trabajo un trabajador de la antigua Grecia comparado con otro de la Revolución Industrial, también es cierto –aunque menos fácil de advertir- la diferencia de percepción entre un trabajador de principios del siglo XX con uno de los inicios del siglo XXI. Por lo tanto no parecería aconsejable medir la satisfacción laboral de un individuo en el año 1900 con los mismos parámetros de otro en el año 2000.

La medición de la satisfacción laboral ha sido objeto de estudio durante las últimas ocho décadas, durante las cuales se han llevado a cabo una gran cantidad de investigaciones al respecto, utilizando entre otras herramientas diversos cuestionarios y encuestas, con las cuales se consulta sobre los sentimientos de los trabajadores con respecto a los diferentes aspectos que conforman su trabajo.

Como ya fue dicho, existe cierta uniformidad de criterio por parte de los investigadores acerca de los factores (facetas) más importantes a ser tenidos en cuenta. Del nivel de satisfacción asignado a cada una de estas facetas se extrae una sumatoria y un promedio que indica el grado de satisfacción general del individuo así como también del grupo investigado.

Esta manera de medir la satisfacción (denominada marcador de suma) se ha utilizado en paralelo con otra que consiste simplemente en preguntarle al trabajador su nivel de satisfacción con su trabajo en general considerando todos los aspectos del mismo (denominada clasificación global única), en una escala similar a la anterior que también va desde muy insatisfecho hasta muy satisfecho.

Como ya fue indicado anteriormente, existe consenso en que ésta última, si bien es más acotada, brinda un resultado más ajustado a la realidad que la anterior, que a su vez resulta más rica en información y más completa. Aceptando que la segunda puede presentar datos más realistas, al mismo tiempo carece de la riqueza de información que puede proporcionarnos la primera.

Conscientes de que es imposible aplicar modelos uniformes a poblaciones con características diferentes, los investigadores suelen confeccionar cuestionarios específicos para cada población a estudiar, en donde las preguntas apuntan a responder los niveles de satisfacción percibidos por el trabajador para cada uno de los factores que componen su puesto de trabajo. En definitiva, si bien los factores a analizar suelen ser prácticamente los mismos, las preguntas que se realizan para medir la satisfacción de cada uno de ellos son específicamente diseñadas para el estudio en cuestión, de acuerdo a las características del trabajo ó la organización.

Si bien esta manera de proceder aparece como muy consistente, en más de una oportunidad los cuestionarios y baterías de preguntas -en su búsqueda por ofrecer resultados ajustados a la realidad- se vuelven tan extensos que responderlos insume un tiempo que los convierte en herramientas poco prácticas y de difícil implementación. Asimismo, esto obliga a confeccionar un cuestionario específico para cada tipo de trabajo u organización, por lo que si quisiéramos medir la satisfacción de individuos que se desempeñan en tareas diferentes –ó incluso en organizaciones diferentes- sería sumamente difícil confeccionar un cuestionario que contemplara sus diferentes características.

Asimismo, investigar la satisfacción laboral de los individuos a través de una sumatoria de factores que componen el trabajo ha sido la manera habitual de efectuar mediciones en los diversos estudios de clima laboral, en una modalidad que podríamos considerar como de una única dimensión, lo que en ocasiones puede provocar tres limitaciones:

- a) Distorsiones en los resultados con motivo de la aplicación de una forma uniforme de medir la satisfacción laboral, al no tener en cuenta las características particulares de cada individuo.
- b) Complejidad para la confección y dificultad en la aplicación de cuestionarios demasiado extensos.

- c) Medición de la satisfacción en una sola dimensión (nivel de satisfacción con cada factor), sin tener en cuenta la diferente importancia que el individuo le asigna a cada uno de esos factores.

Es así que resulta oportuno analizar la medición de la satisfacción desde una perspectiva de dos dimensiones: a) satisfacción percibida en cada factor / faceta, y b) importancia asignada a cada factor / faceta. De esta manera se logra la medición de la satisfacción laboral pero considerando las características y preferencias particulares de cada individuo con respecto a qué importancia le asigna a cada uno de los factores que componen su puesto de trabajo.

## **CAPÍTULO 2**

### **Objetivo general y objetivos específicos**

Algunas de las preguntas a las que buscaremos respuesta a través de la presente investigación son las siguientes:

- a) ¿Qué incidencia tiene en la satisfacción laboral la importancia asignada a cada una de las facetas del puesto de trabajo?
- b) ¿Puede una faceta que es considerada como muy importante -o un grupo porcentualmente minoritario de facetas- influir de tal manera que tenga más peso en la satisfacción que el conjunto de las facetas restantes?
- c) ¿De qué manera puede medirse la satisfacción laboral considerando las características y preferencias particulares de cada individuo?
- c) ¿Cuál es el orden de importancia que los trabajadores asignan a cada una de las facetas?

### **Objetivo general**

Como ya fue dicho, una gran cantidad de modelos utilizados para medir la satisfacción laboral se enfocan en qué tan satisfecho está un individuo con cada una de las facetas que componen su trabajo, lo que podríamos considerar como una escala de medición lineal o tradicional, y cuyo resultado general resulta de la sumatoria de todos los factores considerados. La presente investigación se propone realizar esta medición pero considerando no sólo la satisfacción de cada faceta (escala en una dimensión) sino también el grado de importancia asignado por el trabajador a cada una de estas facetas (escala de dos dimensiones). En consecuencia se plantea el siguiente objetivo general:

Analizar la satisfacción laboral no sólo desde la satisfacción de cada faceta, sino también teniendo en cuenta el grado de importancia asignado por los trabajadores a cada una de ellas; y determinar si es posible que una faceta considerada muy importante puede tener para la satisfacción del trabajador mayor peso que todas las demás en conjunto.

## **Objetivos específicos**

- a) Analizar el grado de repercusión o incidencia en la satisfacción laboral que tiene la importancia asignada por los trabajadores a las facetas de su puesto de trabajo.
- b) Presentar una perspectiva diferente de la medición laboral, que contemple la misma en dos dimensiones (satisfacción e importancia).
- c) Determinar si es posible que una faceta –o un conjunto minoritario de facetas- tenga más peso e influencia en la satisfacción que el resto de las facetas en conjunto.
- d) Identificar el orden de preferencias de los individuos con respecto a las facetas que componen su puesto de trabajo.
- e) Definir un modelo con tipologías básicas de satisfacción laboral que clasifique a los trabajadores según la satisfacción y la importancia de las facetas.
- f) Analizar el grado de satisfacción de cada uno de los factores considerados individualmente, así como también clasificados en intrínsecos y extrínsecos

## **Hipótesis**

Las hipótesis principales de trabajo y sobre las cuales me propongo investigar son las siguientes:

H<sub>1</sub>: La importancia asignada a cada faceta del trabajo tiene incidencia en el nivel de satisfacción de un individuo.

H<sub>2</sub>: Si bien la importancia asignada a cada faceta del trabajo incide en el nivel de satisfacción de un individuo, ninguna faceta tiene una importancia tal que influya más que el conjunto de las facetas restantes.

H<sub>3</sub>: Algunas facetas del puesto de trabajo tienen una correlación más fuerte que otras con la satisfacción.

H4: Existe coincidencia en el nivel de satisfacción, ya sea que se mida la misma a través de una sola pregunta referida al trabajo en general (Clasificación global única), o con preguntas sobre cada una de las facetas que lo componen (Marcador de suma).

## **Aporte a Realizar**

Establecer relaciones entre la satisfacción de cada faceta del puesto de trabajo y la importancia asignada a cada una de ellas por el trabajador.

Proponer una metodología para el análisis y la medición de la satisfacción laboral basada en dos dimensiones (satisfacción de cada faceta, e importancia asignada a cada una de ellas), cuya intención no es la de reemplazar a las metodologías existentes sino la de brindar una perspectiva diferente, con el fin de enriquecer el conocimiento de una temática ya ampliamente estudiada.

## **Matriz bidimensional de satisfacción percibida (propuesta para la presente investigación)**

Como ya fue indicado, varios de los modelos tradicionales afirman que un puesto de trabajo está compuesto por diversas facetas, y que la satisfacción general del individuo que ocupa dicho puesto es el resultado de la sumatoria en el nivel de satisfacción ó insatisfacción de las mismas. Esta perspectiva podría ser llamada de “una sola dimensión”, ya que sólo considera la satisfacción de cada faceta. El presente modelo “bidimensional” propone agregar otra dimensión: la importancia asignada por el trabajador a cada uno de esas facetas.

Las facetas a ser estudiadas fueron básicamente las 15 mencionadas en la Escala General de Satisfacción Laboral (Warr, Cook y Wall, 1979) aunque con leves modificaciones. Esta adaptación dará como resultado una nueva escala a utilizarse para el diseño de una matriz de dos dimensiones (matriz bidimensional de satisfacción percibida), la que estará compuesta por las siguientes facetas: 1) Condiciones físicas del puesto de trabajo; 2) Estabilidad en el puesto; 3) Nivel de estrés provocado por el trabajo; 4) Salario; 5) Relación con el superior inmediato;

6) Relación con los compañeros; 7) Horario/tiempo libre; 8) Reconocimiento obtenido por trabajo bien hecho; 9) Posibilidad de promociones y ascensos; 10) Atención prestada a propias sugerencias; 11) Libertad para elegir el propio método de trabajo; 12) Posibilidad de utilizar las propias capacidades; 13) Tener tareas variadas y no rutinarias; 14) Tener responsabilidades; 15) Tener tareas que resulten interesantes. Las primeras siete facetas corresponden a los denominados factores extrínsecos ó de higiene, mientras que los restantes ocho son los correspondientes a los intrínsecos ó de motivación.

Para cada una de las facetas antes enumeradas se utilizarán dos indicadores. Por un lado el grado de satisfacción, con categorías que van desde Muy Insatisfecho (con un valor de 1 en una escala tipo Likert) hasta Muy Satisfecho (con valor de 7). Por el otro lado el grado de importancia que el entrevistado asigna a cada una de estas facetas, con categorías que van desde Baja Importancia (con un valor de 1) hasta Alta Importancia (con un valor de 5).

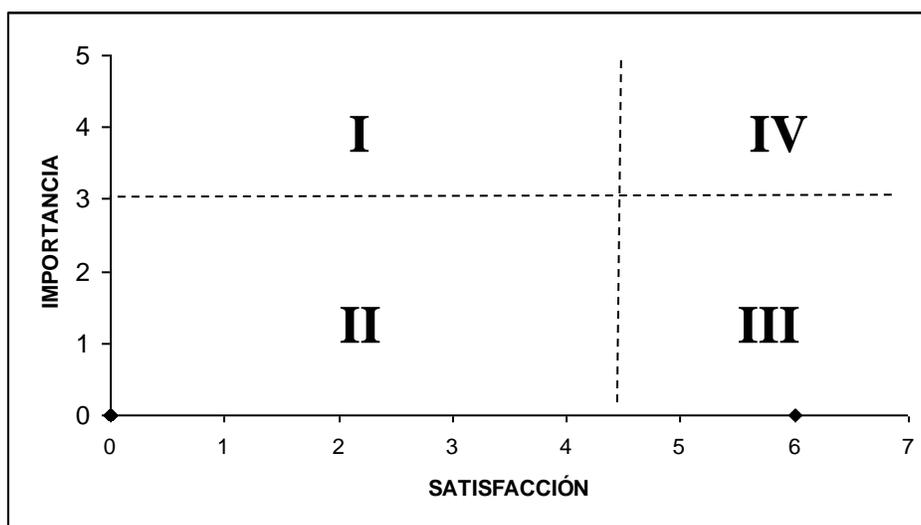
De esta manera, al medir la percepción del individuo con respecto a su puesto de trabajo no sólo se considerará qué tan satisfecho está con cada una de las facetas, sino también el grado de importancia que le asigna a cada una de ellas.

Es así que una faceta con alta satisfacción y al que el individuo considera como muy importante será percibida más positivamente que si se trata de una faceta cuya satisfacción también es alta pero no es considerada tan importante. A la inversa, una faceta considerada como muy importante pero que reporta baja satisfacción será percibida más negativamente que si se tratara de una faceta poco importante. Cada una de las facetas aparecerá ubicada en la matriz según la combinación de ambas dimensiones.

Resulta importante aclarar que al tomarse para este estudio 15 facetas consideradas habitualmente como muy importantes por los individuos (tanto en investigaciones previas como en buena parte de la bibliografía), al ser consultados por este aspecto los trabajadores tienden a calificarlos a todas con altos y similares valores de importancia, lo que atenta con la intención de esta investigación de elaborar un orden de preferencias. Por lo tanto para lograr una

distribución uniforme y forzar a los individuos a indicar este orden de preferencias, en el momento de realizar la encuesta en pruebas piloto se les solicitó clasificarlas en cinco grupos según su orden de importancia. Las matrices tanto individuales como grupales presentadas más adelante como modelo fueron confeccionadas aplicando esta metodología.

El hecho de considerar dos dimensiones para cada faceta (nivel de satisfacción y grado de importancia) permite construir una matriz bidimensional, en la que el nivel de satisfacción percibida de cada faceta se indica en la intersección de ambos valores, ubicándose en uno de cuatro cuadrantes según el gráfico que se muestra a continuación.



**Figura 4. Matriz bidimensional de satisfacción percibida**

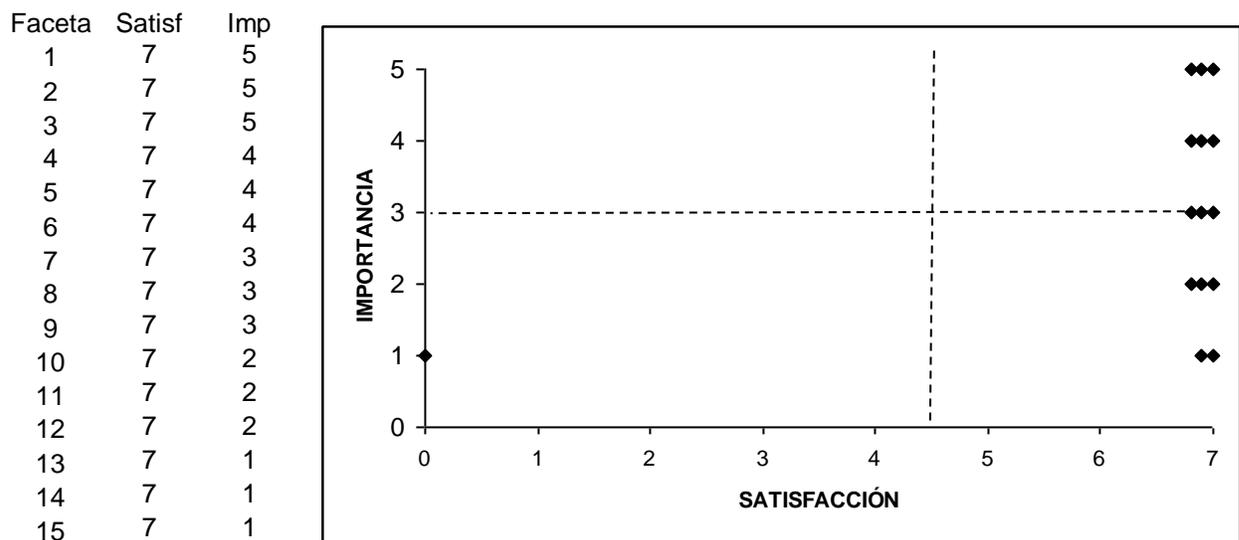
I: Zona de malestar - Percepción de insatisfacción (Baja satisfacción – Alta importancia)

II: Zona de equilibrio neutro – Percepción de insatisfacción relativa (Baja satisfacción – Baja importancia)

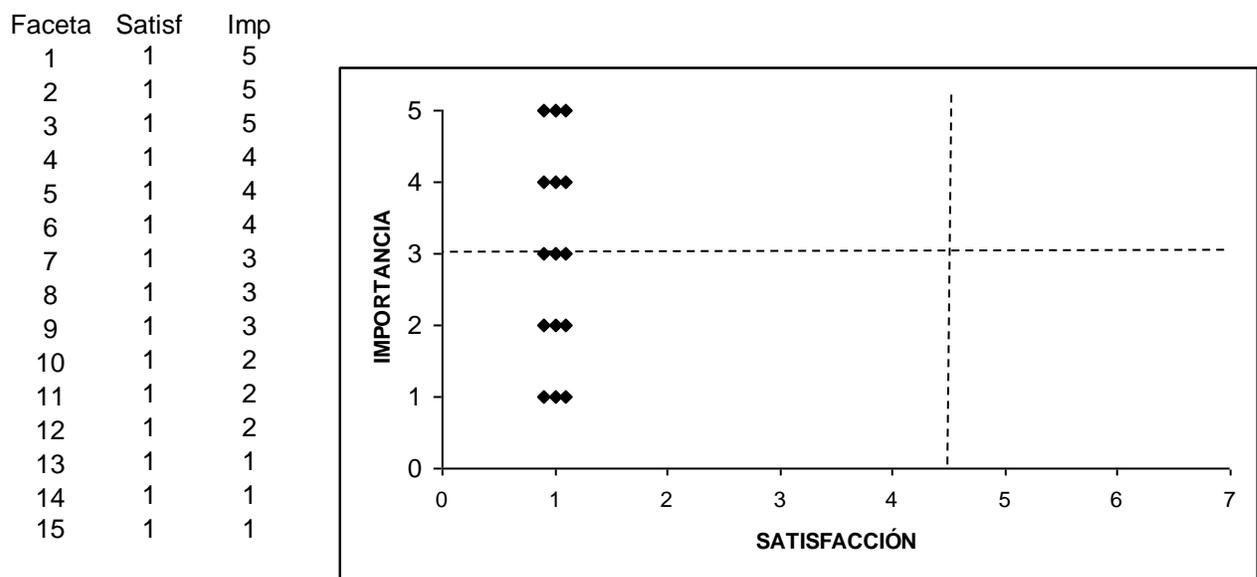
III: Zona de discrepancia positiva – Percepción de satisfacción relativa (Alta satisfacción – Baja importancia)

IV: Zona de confort - Percepción de satisfacción (Alta satisfacción – Alta importancia)

Como puede observarse el grado de satisfacción más alto se encuentra en el cuadrante IV, descendiendo paulatinamente hacia el III, el II y finalmente el I, donde se encuentra el nivel más bajo de satisfacción. En consecuencia, y siguiendo con la propuesta de construcción de una matriz, podemos construir dos tipos: individual y grupal. La individual mostrará la satisfacción percibida por un trabajador para cada uno de las 15 facetas. Si bien las posibilidades son múltiples, se muestran modelos de situaciones extremas, que son las siguientes:

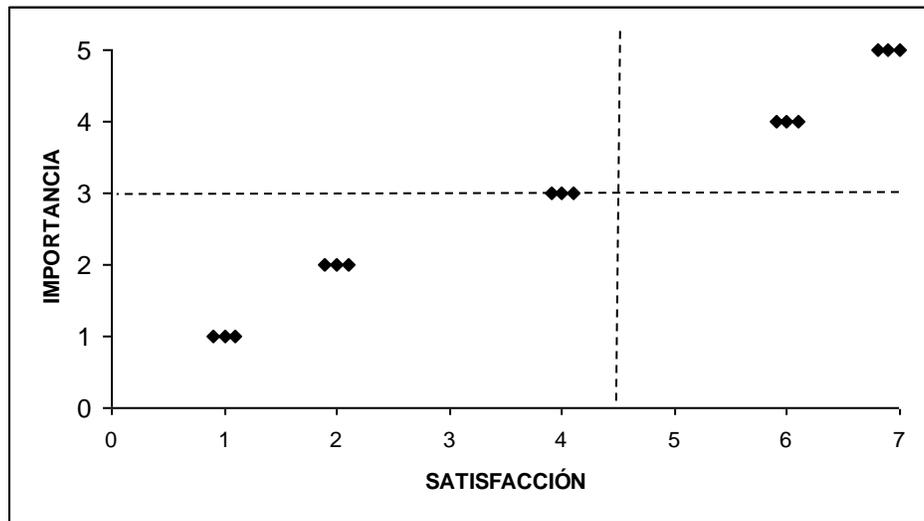


**Figura 5.** *Alta percepción de satisfacción individual (cada punto indica una faceta)*



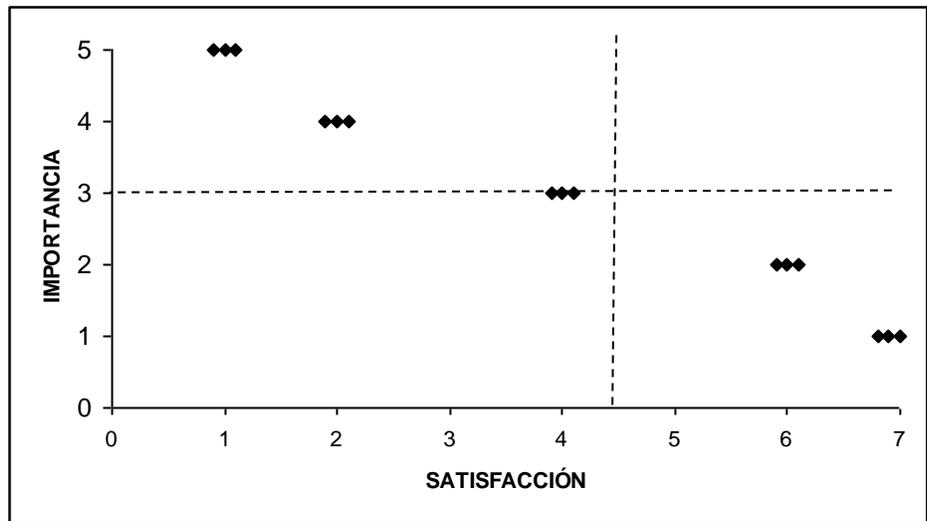
**Figura 6.** *Baja percepción de satisfacción individual*

Faceta	Satisf	Imp
1	7	5
2	7	5
3	7	5
4	6	4
5	6	4
6	6	4
7	4	3
8	4	3
9	4	3
10	2	2
11	2	2
12	2	2
13	1	1
14	1	1
15	1	1



**Figura 7. Percepción individual de satisfacción media**

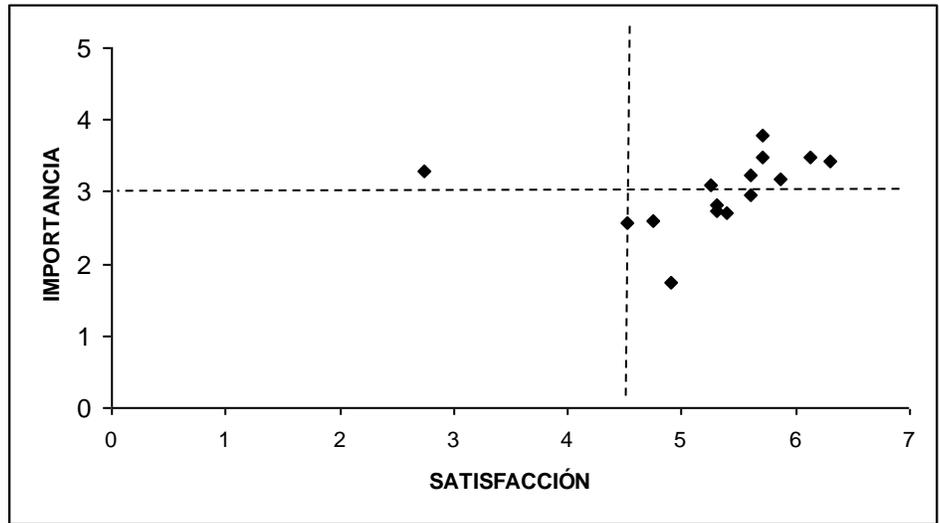
Faceta	Satisf	Imp
1	1	5
2	1	5
3	1	5
4	2	4
5	2	4
6	2	4
7	4	3
8	4	3
9	4	3
10	6	2
11	6	2
12	6	2
13	7	1
14	7	1
15	7	1



**Figura 8. Percepción individual de insatisfacción media**

Por su parte la matriz grupal, al estar confeccionada en base a valores promedio, no mostrará una distribución tan uniforme como la individual sino una mayor dispersión, e indicará el nivel de percepción general de satisfacción para toda una población.

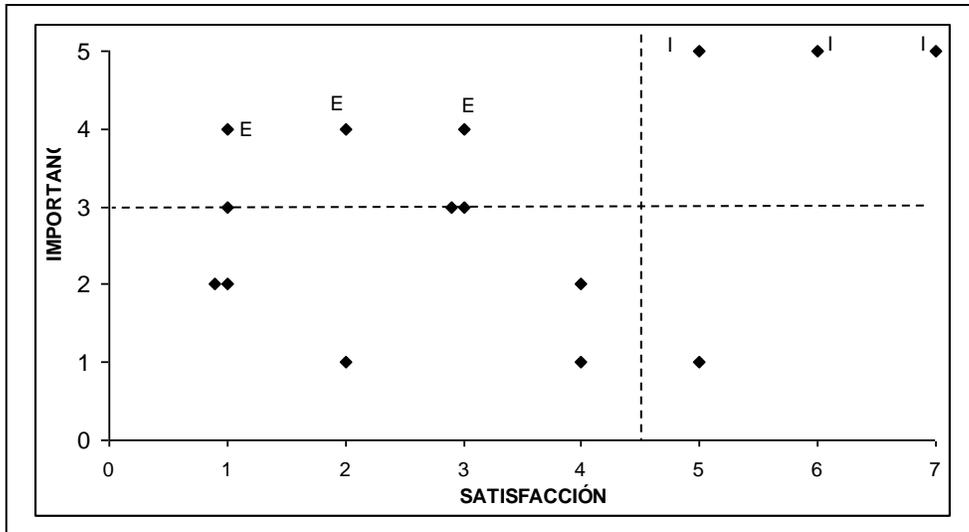
Faceta	Satisf	Imp
1	4,74	2,61
2	5,87	3,17
3	4,52	2,57
4	2,74	3,3
5	5,61	2,96
6	6,3	3,43
7	4,91	1,74
8	5,7	3,48
9	5,39	2,7
10	5,3	2,74
11	5,3	2,83
12	5,61	3,22
13	5,26	3,09
14	6,13	3,48
15	5,7	3,78



**Figura 9. Percepción grupal de satisfacción**

En el caso que se muestra, se advierte un más que aceptable nivel de satisfacción percibida ya que casi todos los factores se encuentran en los cuadrantes IV y III, aunque existe un factor en el cuadrante I que denota una alta percepción de insatisfacción (mucho insatisfacción de un factor considerado muy importante).

Las matrices individuales también podrían ser analizadas desde el punto de vista de la ubicación de los factores extrínsecos e intrínsecos. De esta manera pueden caracterizarse diferentes tipos de individuos según sea la ubicación de estos factores en los cuadrantes I y IV, es decir, los de mayor importancia, tal como se muestra a continuación:



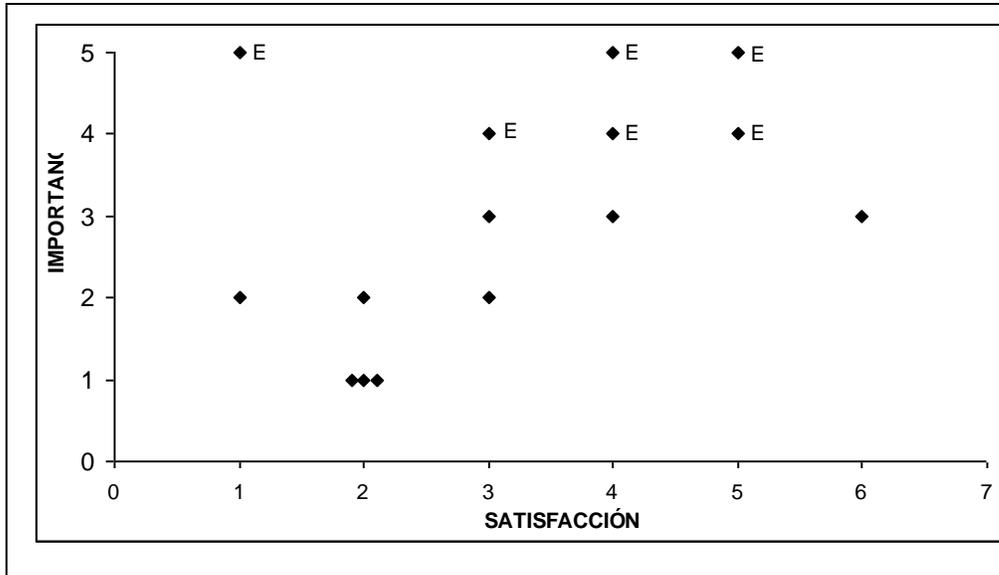
**Figura 10. Factores extrínsecos e intrínsecos en la matriz**

En este caso vemos la distribución de los diferentes factores en la matriz. Prestando atención a los cuadrantes de mayor importancia (I y IV) vemos que se trata de un individuo que ubica en el cuadrante I (baja satisfacción y mucha importancia) a factores extrínsecos (E), mientras que en el cuadrante IV (alta satisfacción y mucha importancia) ubica a los factores intrínsecos (I).

Debido a que se trata simplemente de un ejemplo, se muestra un caso extremo en el que se ve claramente la distribución de unos y otros. Pero lógicamente no puede esperarse que la distribución resulte tan nítida para todos los casos, pudiéndose encontrar factores extrínsecos e intrínsecos intercalados en uno y otro cuadrante, por lo que la clasificación no resultaría tan clara ni fácil de realizar.

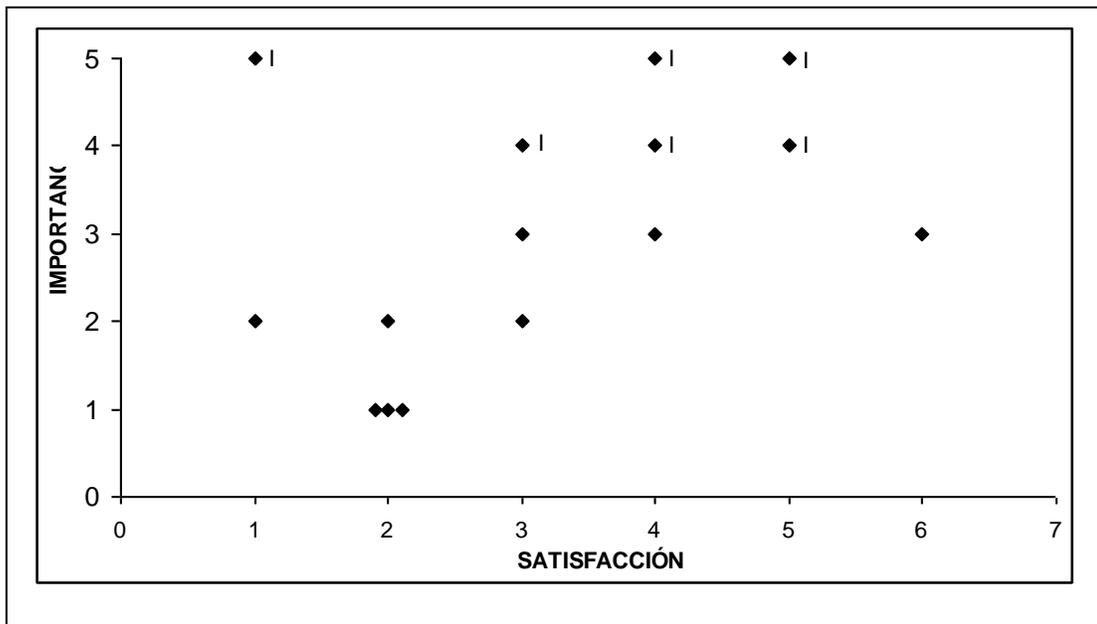
Asimismo, la matriz puede resultar de utilidad para caracterizar individuos según las personalidades X e Y de acuerdo a una de las teorías ya mencionadas (McGregor, 1959).

Un individuo de características X, que vuelca sus prioridades en los factores extrínsecos, mostraría una matriz con las facetas de características extrínsecas ubicadas en los cuadrantes I y IV (lo de mayor importancia), tal como se muestra:



**Figura 11. Matriz de individuo tipo X**

Por el contrario un individuo del tipo Y ubicaría en los cuadrantes de mayor importancia a las facetas de características intrínsecas, tal como muestra el gráfico:



**Figura 12. Matriz de individuo tipo Y**

De la misma manera que fue indicado anteriormente, estos simples ejemplos muestran casos extremos, ya que seguramente la realidad nos mostrará una combinación de intrínsecos y extrínsecos dispersos a lo largo y ancho de toda la matriz. Pero una mayor cantidad de unos sobre los otros en los cuadrantes I y IV nos estaría mostrando una tendencia en las características del individuo.

De manera similar puede entenderse lo antedicho pero relacionándolo con la teoría de la Motivación-Higiene (Herzberg, 1959), también mencionada anteriormente, observando si son los factores de Motivación o los de Higiene los que aparecen en la parte superior de la matriz.

## **Marco teórico**

Entre las diversas definiciones de satisfacción en el trabajo tomaremos dos que entendemos resultan unificadoras y lo suficientemente completas en relación a la intención perseguida por la presente investigación. La primera de ellas, al afirmar que es un estado emocional positivo que resulta de la percepción subjetiva de las experiencias en el trabajo por parte del empleado (Locke, 1969), establece claramente la importancia de tomar en cuenta la subjetividad de quien emite un juicio acerca de una tarea determinada.

Por su parte la segunda definición que dice que es una respuesta afectiva o emocional hacia varias facetas del trabajo del individuo (Kreitner y Kinicki, 1997), menciona la presencia de factores diferentes que forman parte de la satisfacción general, y que esta investigación pretende analizar y medir.

A los efectos de establecer los parámetros dentro de los cuales se llevará a cabo la presente investigación, definiremos el concepto de satisfacción laboral como la percepción o sentimiento subjetivo respecto de variados factores (facetas) que componen el puesto de trabajo de un individuo, así como de la importancia asignada a cada uno de ellos.

De las diferentes corrientes de pensamiento y teorías ya presentadas y seleccionadas para esta investigación, los enfoques como es razonable suponer

apuntan fundamentalmente a la motivación y las necesidades. Algunas de ellas presentan ideas acerca de las mismas, mientras que otras puntualizan e incluso enumeran las variables a ser consideradas en el análisis.

La Jerarquía de las Necesidades (Maslow, 1959) analiza precisamente las características de lo que los individuos necesitan y que por consiguiente los motivarán a realizar un determinado esfuerzo. La Teoría X e Y (McGregor, 1959) deja de lado las necesidades enfocándose particularmente en clasificar la personalidad de dos tipos opuestos de trabajadores, y que por consiguiente se verán motivados por factores diferentes. Por su parte la Teoría de Motivación-Higiene (Herzberg, 1959) determina dos tipos de factores cuya presencia o ausencia puede provocar cuatro resultados en el trabajador: satisfacción, ausencia de satisfacción, insatisfacción, y ausencia de insatisfacción.

Trazando un paralelo entre estas tres teorías podemos encontrar un lazo en común. Los niveles superiores de la Pirámide de Necesidades de Maslow resultan propios de la personalidad del tipo Y de McGregor, siendo éstos a la vez consecuentes con los factores de Motivación propuestos por Herzberg. Y del mismo modo en el otro extremo, los niveles inferiores de la Pirámide de Necesidades resultan propios de la personalidad del tipo X, siendo éstos a la vez consecuentes con los factores de Higiene.

La Teoría de las Necesidades (McClelland, 1961) bien puede ser considerada un desprendimiento de la Pirámide de las Necesidades de Maslow, aunque con un modelo menos rígido y con tres necesidades básicas a tener en cuenta: Realización, Poder y Afiliación. A su vez la Teoría de la Equidad (Adams, 1965) presenta a un individuo interesado por mantener un equilibrio entre lo que él da a la organización y lo que obtiene a cambio. En la medida en que ese equilibrio esté presente el individuo logrará satisfacción, ocurriendo lo contrario en caso que lo que obtiene de la organización sea menor de lo que le da.

La Teoría de las Expectativas (Vroom, 1964) propone tres dimensiones de la motivación, a saber: Expectativa (E), Instrumentalidad, y Valencia, postulando que el trabajador hace lo que él considera que puede llevarlo a un resultado final

esperado, y que si la manera de alcanzar este resultado es a través de la alta productividad, en consecuencia su producción será elevada.

A su vez la Teoría de Fijación de Metas (Locke, 1968) reconoce el rol central en la motivación de los trabajadores a las intenciones que ellos tienen al realizar una tarea. De esta manera es la meta que persiguen el motor fundamental para su motivación, y de allí surgirá el nivel de esfuerzo que están dispuestos a realizar. Es así que se afirma que el desempeño de los individuos será mayor en aquellos casos en que existan metas concretas. Resulta al mismo tiempo importante que los trabajadores participen en la fijación de metas -lo que entre otras cosas facilita su aceptación-, y que las mismas sean específicas y estén claramente definidas. En otras palabras, que sean medibles. Y si bien las metas deben ser difíciles de alcanzar, no lo deben ser tanto como para que su realización resulte imposible.

Con un modelo diferente y que incluso permite presentar una fórmula para medir el potencial de motivación que puede tener un trabajador que lleva a cabo una tarea determinada, el modelo de las cinco dimensiones (Hackman y Oldham, 1976) analiza al puesto de trabajo según la variedad de habilidades necesarias, la identidad de la tarea, la Autonomía, y la Retroalimentación:

Como puede advertirse, estas cinco dimensiones son más afines al anteriormente definido como trabajador Y, o a los factores de motivación, también definidos como factores intrínsecos. Por lo tanto puede afirmarse que cuanto más se manifiestan las cinco características en un puesto, los empleados con alta necesidad de crecimiento (caracterizados como del tipo Y por McGregor) tendrán mayor motivación, mejor desempeño, menor ausentismo y menor rotación. Mientras que los empleados con baja necesidad de crecimiento (tipo X) tendrán comportamiento opuestos.

Un modelo que permite “medir” de alguna manera la satisfacción es el de la Escala de Satisfacción Laboral (Warr, Cook, y Wall, 1979) a través de la desagregación de las diferentes facetas de un puesto de trabajo, tanto intrínsecas como extrínsecas. En su simpleza radica una de sus mayores ventajas,

solicitándose a cada trabajador encuestado que dé un valor a su propia percepción de las diferentes variables que conforman su tarea.

Finalmente el modelo de análisis de la cultura organizacional (Schein, 1988) enfocado en la sociología de las organizaciones, afirma que lo que motiva al individuo que trabaja es el denominado “contrato psicológico” compuesto por las expectativas que el mismo tiene en relación a la empresa donde se desempeña.

Todos estos modelos y teorías resultan a todas luces muy completas y abarcan un amplio espectro en lo que se refiere a necesidades, motivación y satisfacción de los trabajadores. Siendo que la presente investigación se apoya en todas ellas, el interés particular de la presente es el de analizar, como ya fue indicado, un tema ampliamente tratado –la satisfacción de las facetas del trabajo- junto a otro que no lo ha sido tanto: la importancia que le da el trabajador a cada una de esas facetas. Por esta razón, a las teorías antes enunciadas que sirven como sustento a la presente tesis se agregan a continuación algunas investigaciones que se enfocaron más específicamente en esta temática.

Así como mencionamos que existen infinidad de estudios sobre la satisfacción laboral, no los hay tantos que presten especial atención al grado de importancia asignada a las facetas del trabajo. Entre estos pocos encontramos quienes afirman que la mayoría de las organizaciones están más preocupadas por las mediciones globales de satisfacción que por la satisfacción de las facetas (Jackson, C. J. y Corr, P., 2002). Del mismo modo otros investigadores encontraron en la importancia asignada a cada una de las facetas del trabajo un rol fuertemente moderador de la satisfacción, y que la relación entre la satisfacción de una faceta y la satisfacción general cambia significativamente en función de la importancia de la faceta. Por lo tanto lo que debería hacerse es enfocarse en reconocer el rol moderador de la importancia de las facetas (Rice, R., Gentile, D. y McFarlin., 1991).

Por su parte en otras investigaciones pueden encontrarse conclusiones acerca de que la satisfacción de una faceta se vio más fuertemente influenciada cuando la

misma era considerada importante que cuando no lo era (Rice, R., Markus, K., Moyer, R., McFarlin, D., 1991).

### **Importancia de las facetas en otras investigaciones**

Algunas investigaciones previas pueden servir de aporte al análisis planteado, como por ejemplo el estudio mencionado por Ruiz Quintanilla (1989) que analiza una investigación llevada a cabo en ocho países (Bélgica, Alemania, Israel, Japón, Holanda, Reino Unido, Estados Unidos, y Yugoslavia), y donde se compara el significado que tiene el trabajo para los trabajadores en cada una de estas naciones.

Si bien las facetas consideradas en dicho estudio no coinciden exactamente con las presentadas en nuestra investigación, resultan muy similares y en algunos casos sólo difieren en su denominación. En lugar de *Importancia de las facetas*, los investigadores lo denominaron Importancia de los objetivos laborales.

**Tabla 1. Importancia de los objetivos laborales para jóvenes de hasta 30 años de edad en ocho países**

<b>Importancia</b>	<b>Objetivo laboral</b>
1	Trabajo interesante
2	Buen sueldo
3	Buenas relaciones interpersonales
4	Oportunidades para aprender
5	Seguridad en el trabajo
6	Variedad
7	Adecuación entre requerimientos y preparación
8	Autonomía
9	Horario conveniente
10	Oportunidades de promoción
11	Condiciones físicas

FUENTE: Ruiz Quintanilla, Antonio (1989). Los valores que la juventud asocia al trabajo: Resultados de la comparación de ocho naciones. Juventud, Trabajo y Desempleo: Un Análisis psicosociológico. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. España.

A pesar del tiempo transcurrido desde esta investigación (25 años), y de la diversidad cultural entre los países estudiados, así como también de las diferencias con nuestro país, resulta llamativa la coincidencia en cuanto a las tres facetas consideradas como más importantes en este estudio (*Trabajo interesante, Buen sueldo, Buenas relaciones interpersonales*) con respecto a nuestra investigación (*Salario, Relación con compañeros, Trabajo interesante*). Una no menos destacable coincidencia podemos encontrar en lo que en el estudio de los ocho países denominan *Seguridad en el trabajo* y que en nuestra investigación denominamos *Estabilidad Laboral*, lo que igualmente sucede con *Variedad* en uno y *Tareas no rutinarias en el otro*.

Si a la vez observamos lo que sucede con las facetas indicadas como menos importantes, encontramos también una notable coincidencia en lo que se refiere a *Condiciones físicas* (último lugar en el conjunto de los ocho países investigados) y *Ambiente físico* (ante último lugar en nuestro estudio).

La única faceta que difiere notablemente entre uno y otro estudio es *Oportunidades de promoción*, la que ocupa el ante último lugar en el ranking de otros países, mientras que *Posibilidad de promociones y ascensos* se ubica en el cuarto lugar de importancia en nuestra investigación.

Otra investigación de similares características realizada en Chile (FORO, 1999) en la que se solicitó a un grupo de estudiantes calificar de 1 (Nada importante) a 7 (Muy importante), arrojó el siguiente ordenamiento:

**Tabla 2. Orden de importancia declarada de los atributos del trabajo en trabajadores chilenos**

<b>Importancia</b>	<b>Atributo</b>	<b>Media</b>
1	Estabilidad	6,706
2	Relación compañeros	6,671
3	Sueldo o ingreso	6,583
4	Libertad	6,508
5	Aprendizaje	6,488
6	Instrumentos	6,486
7	Relación jefes	6,476

8	Relación clientes	6,469
9	Capacitación	6,468
10	Crecimiento del negocio	6,441
11	Posibilidad de ascenso	6,39
12	Atractivo	6,345
13	Jornada	6,283
14	Comodidad	6,253

FUENTE: FORO (1999). Satisfacción laboral de los jóvenes chilenos. Identificación y valoración de los atributos del trabajo. Instituto Nacional de la Juventud. Chile.

Al igual que en los dos casos anteriores, *Relación con compañeros* y *Sueldo* se ubican entre los tres primeros lugares. Por su parte es la *Estabilidad laboral* la que ocupa el primer lugar, faceta que en las otras dos investigaciones ocupaban el puesto 5 y 6 respectivamente.

Como puede advertirse en los valores medios para cada faceta en esta última investigación son muy similares y no denotan gran diferencia en la valoración de los trabajadores, ya que, según se indica en el estudio mencionado, todos son considerados importantes.

Esta misma situación se presentó en la primera de las pruebas piloto realizadas para la presente tesis, en donde se le solicitó en esa oportunidad a 27 estudiantes que calificaran las 15 facetas según las consideraran Muy Importante (con una valoración de 5), Bastante Importante (4), Moderadamente Importante (3), Poco Importante (2), y Nada Importante (1).

El resultado fue que casi la totalidad de los encuestados respondió calificando desde Moderadamente Importante hasta Muy Importante a la mayoría de las facetas. Sólo en 15 oportunidades se calificó a alguna faceta como Poco Importante, mientras que en una sola ocasión una faceta fue calificada como Nada Importante. Esto significa que en el 96,3% de las ocasiones las calificaciones estuvieron dentro de las categorías de “Importantes” mientras que sólo en el 3,7% las calificaciones correspondieron a categorías correspondientes a “No Importantes”.

Lo mismo sucedió con los estudiantes chilenos, que calificaron con un promedio entre 6 y 7 a todas las facetas.

Este fue el motivo por el cual en las siguientes pruebas piloto, así como también en el trabajo de campo para esta tesis, con el objeto de diferenciar más claramente esta variable se utilizó una encuesta en la que se solicitó a los encuestados ordenar las facetas en cinco grupos de mayor a menor importancia, y donde cada grupo estuviera compuesto por tres facetas.

A modo de resumen, el siguiente cuadro muestra el ordenamiento según la importancia de las facetas en las investigaciones analizadas, y su comparación con la hecha para esta tesis.

**Tabla 3. Ranking de importancia comparado con otras investigaciones**

	<b>UBA (2012/2013) Estudiantes FCE</b>	<b>Ruiz Quintanilla (1989) Conjunto 8 países</b>	<b>FORO (1999) Estudiantes chilenos</b>
1	Salario	Trabajo interesante	Estabilidad
2	Relación con compañeros	Buen sueldo	Relación compañeros
3	Trabajo interesante	Buenas relaciones interpersonales	Sueldo o ingreso
4	Posibilidad de ascensos	Oportunidades para aprender	Libertad
5	Reconocimiento obtenido	Seguridad en el trabajo	Aprendizaje
6	Estabilidad laboral	Variedad	Instrumentos
7	Tareas no rutinarias	Adecuación entre requerimientos y preparación	Relación jefes
8	Posibilidad de utilizar capacidades propias	Autonomía	Relación clientes
9	Tener responsabilidades	Horario conveniente	Capacitación
10	Relación con jefe	Oportunidades de promoción	Crecimiento del negocio
11	Horario	Condiciones físicas	Posibilidad de ascenso
12	Estrés		Atractivo
13	Libertad para elegir método de trabajo		Jornada
14	Ambiente físico		Comodidad
15	Atención a propias sugerencias		

## **Importancia declarada (explícita) e Importancia latente**

Es oportuno destacar que en la investigación realizada con los estudiantes de Chile se hizo una distinción entre lo que se denominó “Importancia declarada” e “Importancia latente”, lo que se logró utilizando dos procedimientos diferentes para la medición.

Para definir la Importancia Declarada se preguntó explícitamente a cada encuestado acerca de qué tan importante (de 1: Nada importante a 7: Muy importante) consideraba a cada faceta. Por su parte para medir la Importancia Latente se buscó develar prioridades no declaradas explícitamente, sino latentes en otras declaraciones de los encuestados. La “importancia latente” se obtuvo a través de preguntas indirectas y análisis estadísticos, obteniendo coeficientes de una regresión que explica la satisfacción global en función de la satisfacción declarada con los diversos aspectos específicos de trabajo.

Trasladando esta misma terminología a nuestra investigación, podemos definir como la Importancia Declarada al ordenamiento explícitamente expresado por los encuestados acerca del nivel de importancia asignado a cada faceta.

Por su parte la Importancia Latente es la obtenida a través de la Matriz de Correlaciones, y luego definida en el Cuadro de Correlación de las facetas con la satisfacción laboral. En definitiva, el orden de importancia fue definido a través de preguntas indirectas sobre la satisfacción de cada faceta y luego determinando su grado de correlación con la satisfacción laboral.

Resulta importante destacar esta distinción debido a que, tanto en la investigación con los estudiantes chilenos como en la presente realizada con estudiantes argentinos, el ordenamiento presentó algunas diferencias según se tomara en cuenta la Importancia Latente o la Importancia Declarada.

En el caso de los estudiantes chilenos, así como fue la *Estabilidad Laboral* el aspecto definido como el más importante (según los valores promedio de lo declarado explícitamente por los estudiantes, es decir, según la Importancia Declarada), esta faceta ocupó el último lugar al considerarlo según el concepto de Importancia Latente. Y al mismo tiempo la faceta *Trabajo atractivo o interesante*

ocupó uno de los últimos lugares según el concepto de Importancia Declarada, y el primero según la Importancia Latente.

En la investigación chilena se explica que esta aparente paradoja podría encontrar su explicación teniendo en cuenta que la *Estabilidad en el trabajo* es un atributo que objetivamente resulta importante desde la legitimidad social y desde un punto de vista racional. Sin embargo, subjetivamente, la satisfacción global con el trabajo no tiene ninguna vinculación con la estabilidad de éste. Por el contrario, valorar lo atractivo o interesante del trabajo no tiene alta legitimidad social y no obedece a una racionalidad económica del hecho de trabajar. Sin embargo en lo privado, este atributo es el principal para explicar la satisfacción global con el trabajo.

De esta manera, las importancias explícitas o declaradas aparecerían asociadas a lo considerado socialmente como “racional” y “maduro”, mientras que las importancias latentes estarían asociadas al vínculo íntimo entre la satisfacción global y los atributos del trabajo evaluado.

Continuando con su explicación, los investigadores chilenos arriesgan una posible hipótesis, que dice que las importancias explícitas son sensibles a todo aquello considerado como deseable socialmente, y a una mayor incidencia de los aspectos racionales. A diferencia de ello, la importancia latente limitaría la influencia del discurso social y lo “políticamente correcto”. Al mismo tiempo presentan la posibilidad de una segunda hipótesis, al decir que la diferencia entre una y otra puede encontrarse en la diferencia que algunos teóricos hacen entre atributos motivadores (que producen satisfacción) y otros atributos cuya falta generaría insatisfacción, pero su presencia no generaría satisfacción sino sólo no insatisfacción (Herzberg, 1959). Y que por lo tanto resulta plausible que las importancias explícitas incluyan aquella que tiene cada atributo para producir satisfacción, así como aquella que tiene para evitar la insatisfacción. En cambio, resultaría que en la importancia latente los aspectos necesarios pero no motivadores, no aparezcan relevantes.

De todos modos los investigadores concluyen que los antecedentes que poseen no les permiten estar en condiciones de discriminar entre estas posibles explicaciones.

Por nuestra parte y buscando nuevas explicaciones para este fenómeno, y en línea con las consideraciones de la investigación realizada con los estudiantes chilenos, podemos agregar que estas diferencias podrían encontrar su justificación en el concepto ya mencionado de disonancia cognoscitiva (Festinger, 1957), y refrendado por las afirmaciones de Robbins (1996), cuando dice que los trabajadores estarían justificando su permanencia en un trabajo que no los satisface mediante la tergiversación de lo que realmente sienten. Y que quienes habían manifestado a través de una encuesta una alta satisfacción, al mismo tiempo respondieron que no quisieran que sus hijos trabajaran en la empresa en la que ellos lo hacían.

Lo interesante de discriminar entre uno y otro concepto de “Importancia” radica en que se sabe que no necesariamente los encuestados responden la verdad, o al menos no podemos estar completamente seguros acerca de las respuestas. Como ya fue indicado, no podemos medir lo que los trabajadores sienten sino lo que dicen sentir. Por lo tanto las dos posibilidades (latente o declarada) son simples aproximaciones con las cuales hemos decidido hacer este estudio.

El cuadro siguiente corresponde a los resultados obtenidos con los estudiantes chilenos, y resulta ilustrativo acerca de las diferencias en el ordenamiento según sea una u otra forma de considerar la importancia de cada faceta.

**Tabla 4. *Ranking de importancias explícita y latente de estudiantes chilenos***

<b>Ranking</b>	<b>Imp. Explícita</b>	<b>Imp. Latente</b>
1	Estabilidad	Atractivo o interesante
2	Sueldo	Relación jefes
3	Relación compañeros	Libertad
4	Relación jefes	Instrumentos

5	Capacitación	Sueldo
6	Libertad	Comodidad
7	Aprendizaje	Jornada
8	Instrumentos	Aprendizaje
9	Jornada	Capacitación
10	Atractivo o interesante	Relación compañeros
11	Posibilidad de ascenso	Posibilidad de ascenso
12	Comodidad	Estabilidad

FUENTE: FORO (1999). Satisfacción laboral de los jóvenes chilenos. Identificación y valoración de los atributos del trabajo. Instituto Nacional de la Juventud. Chile.

Si bien no altera sustancialmente los resultados de nuestra investigación, ya que el objetivo principal de la misma no es el de determinar el orden de importancia de las facetas sino la incidencia que su ordenamiento podría tener en la satisfacción laboral, se presenta a continuación un cuadro similar al anterior pero con el ranking de importancia obtenido para la muestra que hemos tomado para nuestra investigación.

**Tabla 5. Ranking de importancias explícita y latente de estudiantes encuestados para la presente investigación.**

Ranking	Imp. Declarada	Imp. Latente
1	Salario	Tener responsabilidades
2	Relación con compañeros	Reconocimiento obtenido
3	Trabajo interesante	Trabajo interesante
4	Posibilidad de ascensos	Atención a propias sugerencias

5	Reconocimiento obtenido	Tareas no rutinarias
6	Estabilidad laboral	Posibilidad de ascensos
7	Tareas no rutinarias	Posibilidad de utilizar capacidades propias
8	Posibilidad de utilizar capacidades propias	Salario
9	Tener responsabilidades	Relación con jefe
10	Relación con jefe	Relación con compañeros
11	Horario	Ambiente físico
12	Estrés	Libertad para elegir método de trabajo
13	Libertad para elegir método de trabajo	Estabilidad laboral
14	Ambiente físico	Estrés
15	Atención a propias sugerencias	Horario

En este caso, de las facetas que ocupaban los tres primeros lugares según la Importancia Explícita o Declarada (*Salario, Relación con compañeros, Trabajo interesante*), sólo la tercera sigue en los primeros puestos al considerar la Importancia Latente. Llamativamente, esta faceta también ocupa los primeros lugares en la investigación correspondiente a los ocho países, así como también a la de los estudiantes chilenos (aunque en este último caso sólo en lo que se refiere a la Importancia Latente), lo que estaría dando una gran consistencia a la posibilidad de que el hecho de tener un trabajo atractivo e interesante resulte una de las facetas a las que los trabajadores jóvenes le asignan mayor importancia.

En el caso de la muestra tomada para nuestra investigación, las dos facetas restantes que ocupaban los primeros lugares en la Importancia Declarada (*Salario y Relación con compañeros*), pasan a ocupar los puestos 8 y 10 respectivamente en la Importancia Latente. Asimismo, *Tener responsabilidades*, que ocupa el

primer puesto en la Importancia Latente, queda relegada al puesto 9 en la Importancia Declarada.

### **Escala a utilizar en la presente investigación**

Como ya fue mencionado anteriormente en el punto referido a los Aportes a realizar, existe una gran cantidad y variedad de encuestas usualmente utilizadas para la medición de la satisfacción laboral. De todas ellas hemos seleccionado la Escala general de satisfacción laboral (Warr, Cook y Wall, 1979) para aplicar a la muestra a investigar en el presente trabajo.

La razón de esta elección radica básicamente en dos factores. Por un lado su simplicidad, lo que facilita la comprensión por parte de los encuestados a la hora de responder los diferentes ítems solicitados en la misma. Por el otro su brevedad, lo que implica muy poco tiempo para completarla (aproximadamente entre 10 y 15 minutos), evitando así las distorsiones que pudieran producirse, por fatiga o desinterés de los encuestados, en las respuestas de las últimas preguntas de un cuestionario excesivamente largo.

Consecuentemente con una gran mayoría de modelos, los ítems considerados en la escala abordan factores intrínsecos (en un total de siete) y extrínsecos (en un total de ocho). Los ítems señalados con número impar corresponden a los factores extrínsecos, mientras que los pares son los intrínsecos, mostrándose a continuación el detalle de los factores que componen la escala:

1. *Condiciones físicas del trabajo;*
2. *Libertad para elegir el propio método de trabajo;*
3. *Compañeros de trabajo;*
4. *Reconocimiento obtenido por el trabajo bien hecho;*
5. *Superior inmediato;*
6. *Responsabilidades asignadas;*
7. *Salario;*
8. *Posibilidad de utilizar las propias capacidades;*
9. *Relación entre trabajadores y Dirección de la empresa;*
10. *Posibilidades de obtener promociones;*
11. *Modalidad de gestión de la empresa;*
12. *Atención prestada a las propias sugerencias;*
13. *Horario de trabajo;*
14. *Variedad de tareas en el puesto de trabajo;*
15. *Estabilidad en el empleo.*

Para esta investigación se han efectuado algunas modificaciones al modelo original de encuesta, de manera de adaptarlo mejor a las necesidades de la misma.

Es así que fueron eliminados los factores *9. Relación entre trabajadores y Dirección de la empresa*; y *11. Modalidad de gestión de la empresa*. Los mismos fueron reemplazados por: *Nivel de estrés generado por el puesto*; y *Grado en que la tarea asignada le resulta interesante o atractiva*. Dado que la encuesta será realizada con personal que ocupa niveles operativos de trabajo, el objetivo perseguido por este intercambio es el de incorporar facetas con una relación más directa con el propio puesto de trabajo que las que se refieren al ámbito organizacional en general.

Asimismo fue alterado el ordenamiento de los factores o facetas consultadas. En la adaptación de encuesta que se utilizará, los siete primeros corresponden a factores extrínsecos mientras que los ocho últimos corresponden a los intrínsecos, a diferencia del modelo original que intercala unos y otros.

Este nuevo ordenamiento, que no altera la eficacia de la encuesta, responde simplemente a la búsqueda de una mayor facilidad en la carga de datos y el diseño de fórmulas en el software SPSS.

Para evaluar al mismo tiempo la otra dimensión que nos interesa en esta investigación (importancia de la faceta), se agrega finalmente a la encuesta un espacio en donde los trabajadores ordenan las diferentes facetas según el grado de importancia que les asignan.

Una vez recopilada toda la información, se utilizó la misma para construir una matriz de dos dimensiones, a la que denominaremos Matriz bidimensional de satisfacción percibida. Una de las dimensiones o eje de la matriz corresponde a la satisfacción propiamente dicha de cada faceta, mientras que la otra dimensión corresponde a la importancia asignada por el trabajador a cada una de las facetas de su trabajo.

El objeto de construir esta matriz no es el de presentar una perspectiva mejor sino diferente en cuanto a la medición de la satisfacción laboral. Como ya fue indicado,

varios de los modelos tradicionales afirman que un puesto de trabajo está compuesto por diversas facetas, y que la satisfacción general del individuo que ocupa dicho puesto es el resultado de la sumatoria en el nivel de satisfacción ó insatisfacción de las mismas. Esta perspectiva podría ser llamada de “una sola dimensión”, ya que sólo considera la satisfacción de cada faceta. El presente modelo “bidimensional” propone agregar otra dimensión: la importancia asignada por el trabajador a cada uno de esas facetas.

### **Lugar de investigación**

Las tareas de investigación se llevaron a cabo en el Centro de Estudios Organizacionales perteneciente a la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

## CAPÍTULO 3

### Metodología

El estudio previsto es descriptivo, de tipo cualitativo y cuantitativo. El diseño es de tipo no experimental, y transversal. La unidad de análisis es el trabajador en relación de dependencia y la variable a analizar es la satisfacción laboral.

Muestra: No probabilística e intencional.

Para el relevamiento de datos se utilizó una adaptación de la encuesta de la Escala General de Satisfacción Laboral (Warr, Cook y Wall, 1979) para aplicar a la muestra a investigar en el presente trabajo.

Técnica de recolección de datos: La recolección de datos se efectuó durante el primer y segundo cuatrimestre de 2012 y el primero de 2013, entre 260 alumnos asistentes a 6 cursos presenciales de la materia Sistemas Administrativos de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, y que al momento del relevamiento se encontraban trabajando en relación de dependencia. Una vez expuestos los objetivos perseguidos por la investigación, se distribuyeron las encuestas a los efectos de ser completadas, siendo recopiladas durante la misma clase. Fueron utilizadas encuestas anónimas sistematizadas, con cuestionarios autoadministrados cerrados y respuestas estructuradas según escalas tipo Likert. Al completar los formularios previamente diseñados, los encuestados debieron indicar su grado de satisfacción general en su puesto de trabajo, así como también el de cada una de las 15 facetas que lo componen. El indicador del grado de satisfacción contiene categorías que van desde Muy Insatisfecho (con un valor de 1) hasta Muy Satisfecho (con valor de 7).

Al mismo tiempo debieron indicar el grado de importancia asignado a cada una de las 15 facetas. Para facilitar esta operación, se les solicitó que indicaran sus preferencias formando grupos de tres facetas cada uno (las tres facetas más importantes en un grupo, luego las tres siguientes en otro grupo, y así sucesivamente hasta llegar al grupo de las tres menos importantes). De esta manera el grado de importancia contiene 5 categorías, en donde se valoriza con

un 5 a las tres más importantes, y así sucesivamente hasta valorizar con 1 las tres menos importantes.

La información recogida fue volcada en un programa estadístico SPSS, por medio del cual se llevaron a cabo las diferentes determinaciones.

### **Análisis de fiabilidad de la muestra y Análisis Factorial**

Al encararse una investigación en la que se incluye un estudio de campo, la utilización de encuestas con respuestas estructuradas suele ser un elemento de uso habitual y de gran utilidad. Sin embargo la sola enunciación de preguntas sobre la temática investigada no nos da por sí sola garantías acerca de si las mismas resultarán pertinentes y adecuadas para averiguar sobre aquello que estamos investigando. Y en caso que así fuera, tampoco tendremos por seguro que quienes respondan a nuestro cuestionario lo harán a conciencia, ya sea por falta de interés o por no haber comprendido el significado de una o varias de las preguntas efectuadas. Asimismo, si bien a mayor cantidad de preguntas y factores a analizar puede suponerse una información más completa, al mismo tiempo supone una mayor complejidad y dificultad a la hora de analizar y comprender los resultados.

El Análisis Factorial resulta ser una herramienta de incuestionable valor para asegurar no sólo la confiabilidad y la consistencia de las respuestas de la muestra investigada, sino también para simplificar y reducir los factores a analizar, de manera de allanar la tarea de arribar a conclusiones y encontrar más fácilmente las respuestas buscadas.

A continuación se mostrarán las diferentes determinaciones obtenidas con la muestra utilizada para la presente tesis.

De todos modos debe hacerse la salvedad que no necesariamente una encuesta arrojará los mismos grados de consistencia y fiabilidad en todas las ocasiones en que se la utiliza, ya que éstas no sólo dependen de la encuesta misma sino también de la población sobre la que es aplicada (Campo-Arias y Oviedo, 2008).

De esta manera puede concluirse que los resultados arrojados por las determinaciones del presente trabajo no garantizan que se repetirán al aplicarse en cualquier otra población, por lo que resultará necesario realizar nuevamente el conjunto de las determinaciones aquí presentadas.

Sin dejar de lado el correspondiente sustento teórico, las diferentes determinaciones se obtuvieron con el auxilio del software estadístico SPSS, por lo que se presentarán en consecuencia los resultados obtenidos así como también los cuadros resultantes.

Las determinaciones obtenidas para este trabajo de manera de demostrar la consistencia estadística de la muestra así como también la validez del cuestionario y de la metodología utilizada, fueron las siguientes:

- a) Matriz de correlaciones entre las diferentes variables.
- b) Determinación de la fortaleza o debilidad de las correlaciones entre los diferentes factores, mediante el Coeficiente de correlación de Pearson.
- c) Significatividad estadística de los resultados.
- d) Análisis de consistencia interna mediante la determinación del coeficiente Alfa de Cronbach.
- e) Matriz de componentes o saturaciones factoriales.
- f) Extracción de componentes principales (matriz de varianza total explicada).
- g) Análisis de Componentes Principales (Criterio de Kaiser).
- h) Determinación de Eigenvalue (autovalor) de los factores extraídos.
- i) Rotación de los factores mediante el método Varimax.
- j) Gráfico de sedimentación.
- k) Medida de adecuación muestral (de Kaiser-Meyer-Olkin),
- l) Mediciones estadísticas varias (media, moda, desviación típica o estándar).

## **Determinaciones**

El Análisis Factorial, cuyo origen es la psicometría, es una metodología estadística cuya finalidad principal es la de analizar la estructura de una matriz de datos y las interrelaciones entre las variables observadas. Éstas a su vez remiten a un número menor de variables no observadas denominadas factores, y que buscan explicar dichas interrelaciones (Chitarroni, 2002).

A su vez el Análisis Factorial puede clasificarse en Exploratorio (AFE) y Confirmatorio (AFC). El primero es de utilidad para analizar la estructura interna de una matriz con un número grande de variables, en donde pudiera existir una asociación entre dichos factores y las variables observadas.

Por su parte el AFC intenta determinar si existe correspondencia entre el número de factores obtenidos y las cargas que cabría esperar según una teoría previamente establecida. En consecuencia, este tipo de análisis define un nivel de confianza determinado que permite aceptar o rechazar una hipótesis.

Esta investigación se efectuó sobre una muestra obtenida con alumnos de seis cursos de la materia Sistemas Administrativos a lo largo de tres cuatrimestres, en donde se obtuvieron respuestas tendientes a medir los diferentes niveles de satisfacción percibidos por los alumnos en sus respectivos puestos de trabajo.

A los efectos de validar los resultados obtenidos, se indicarán a continuación las diversas herramientas de Análisis Factorial que dan consistencia al estudio realizado.

Asimismo se determinó el grado de correlación y la significación estadística que existió no sólo entre las diferentes variables, sino también entre los factores que se desprendan del Análisis de Componentes Principales, de manera de definir la consistencia interna de la encuesta a través de la determinación del Coeficiente Alfa de Cronbach (Cronbach, 1951).

## Características de la encuesta

Como ya fue indicado, la herramienta utilizada para la recopilación de datos consistió en una encuesta autoadministrada, en donde en primer lugar se solicitó calificar de “Muy Insatisfecho” (1) a “Muy Satisfecho” (7) la percepción general de la persona con respecto a su puesto de trabajo.

A continuación se solicitó hacer lo mismo con cada una de los 15 ítems (facetas), en las que se descompuso el puesto de trabajo, a saber: 1) *Ambiente físico*; 2) *Estabilidad laboral*; 3) *Nivel de estrés*; 4) *Salario*; 5) *Relación con el jefe*; 6) *Relación con los compañeros*; 7) *Horario*; 8) *Reconocimiento obtenido por el trabajo*; 9) *Posibilidad de promociones y ascensos*; 10) *Atención prestada a las propias sugerencias*; 11) *Libertad para elegir el propio método de trabajo*; 12) *Posibilidad de utilizar los propios conocimientos*; 13) *Variedad de tareas*; 14) *Responsabilidades asignadas*; 15) *Trabajo interesante de realizar*.

## Características de la muestra

Fueron distribuidas un total de 260 encuestas durante el transcurso de una de las clases en cada cuatrimestre, explicándose en cada oportunidad las consignas para completarlas.

La distribución por sexo fue de 160 hombres (61,5%) y 100 mujeres (38,5%), según se observa:

**Tabla 6. Alumnos por sexo**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Hombre	160	61.5	61.5	61.5
Mujer	100	38.5	38.5	100.0
Total	260	100.0	100.0	

Finalmente el promedio de edad fue de 23,52 años, entre los valores mínimos y máximos de 20 y 31 años respectivamente.

**Tabla 7. Alumnos por edad**

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Edad	260	20	31	23.52	3.014
N válido (por lista)	260				

### **Consideraciones acerca del tamaño de la muestra para el Análisis Factorial**

Existen diversos criterios, algunos más conservadores que otros, acerca del tamaño que debe tener una muestra a los efectos de determinar la consistencia interna de una escala. Así como es generalmente aceptado que las muestras grandes reducen significativamente las posibilidades de error (Duhachek A; Coughlan A.; Iacobucci T., 2005), también se afirma que para calcular la consistencia interna no debe considerarse el número de participantes sino más bien el número de ítems que forman parte de la escala (Kuder G.; Richardson M., 1937). Así por ejemplo, si se incluyen en el estudio veinte ítems, se necesitarán entre cinco y veinte participantes por cada uno de esos ítems (Campo-Arias y Oviedo, 2008). Y así como criterios más conservadores sugieren que la cantidad de participantes no debe ser inferior a 400 (Gómez y Sánchez, 1998), al mismo tiempo se aceptan recomendaciones más flexibles, en donde para simplificar el proceso de la determinación del tamaño se sugiere que, siempre que sea posible, se cuente con una muestra de por lo menos 100 participantes (Norman G; Streiner D., 1996).

Como puede verse no existe un criterio uniforme sobre la cantidad de participantes, aunque sí debe prestarse atención a dos aspectos básicos (Morales Vallejo, 2003): a) La proporción de sujetos con respecto al número de variables; b) El número mínimo recomendable de sujetos en términos absolutos.

Las recomendaciones al respecto son diversas, y sin pretender realizar una enunciación completa de todas ellas, mencionaremos algunas:

-Que la muestra sea diez veces mayor que el número de variables o ítems (Nunnally, 1978).

-Que el número de sujetos no sea inferior a 200 y que haya al menos cinco sujetos por ítem (Henson y Roberts (2006).

-Que la muestra sea de por lo menos 150 sujetos, una vez eliminados los *outliers* o sujetos con puntuaciones muy extremas (Beavers et al, 2013).

-Que la muestra tenga, como mínimo, cinco veces el número de ítems (Tabachnik y Fidell, 1989).

-Resulta poco aconsejable calcular un análisis factorial con un número de casos inferior a 100 o, al menos, 50 casos. Asimismo, el cociente entre la cantidad de casos y la cantidad de variables no debería ser menor a 10 (Chitarroni, 2002).

-En términos generales pueden resultar adecuadas las muestras más pequeñas, cuando la estructura factorial es muy clara, es decir, que por lo menos hay tres variables definiendo cada factor, y ninguna de las variables se encuentra en más de un factor (Costello y Osborne, 2003).

-Pueden aceptarse muestras pequeñas siempre que los análisis factoriales se repliquen en varias de las muestras (Kline, 1986).

La cantidad de 260 individuos en nuestro estudio de 15 ítems, así como una estructura factorial clara –como veremos más adelante- hacen que nuestra muestra se encuadre dentro de varias de las recomendaciones enunciadas.

### **Análisis de la matriz de correlaciones**

En primer lugar definiremos la matriz de datos obtenida con la información de la encuesta realizada. Esta matriz consta de 15 variables, las que ya fueron identificadas previamente como las diferentes facetas que componen un puesto de trabajo.

Uno de los requisitos que debe cumplirse para que el Análisis Factorial tenga sentido es que las variables estén correlacionadas entre sí. Por lo tanto el primer

paso será el de verificar la existencia de correlaciones entre las variables utilizadas en la encuesta, así como también la consistencia interna de la matriz a través de la determinación del Coeficiente Alfa de Cronbach.

Las correlaciones entre las variables se determinan mediante el coeficiente de correlación de Pearson ( $r$ ). Este coeficiente mide el grado de relación entre dos variables, siempre y cuando ambas sean cuantitativas. Para que esta medida resulte confiable, al mismo tiempo debe tener una significatividad estadística del 95% ( $p < 0,05$ ), lo que indica que el resultado obtenido no ha sido producto del azar.

En el coeficiente de correlación de Pearson encontramos que sus valores absolutos oscilan entre 0 y 1. Al mencionar valores absolutos estamos indicando que no importa que el signo sea positivo o negativo, sino que la relación sea fuerte (Webster, 2000). De esta manera, un coeficiente de 0,800 es igual de fuerte que uno de -0,800, sólo que el primero indica una fuerte relación positiva (al aumentar una variable aumenta la otra) y el segundo indica una fuerte relación negativa (al aumentar una variable disminuye la otra). En este caso puede decirse que un 64% ( $r$  al cuadrado) de la covarianza total se explica por la varianza conjunta entre estas dos variables.

En el presente trabajo y debido a las 15 variables utilizadas, es esperable que las correlaciones resulten siempre positivas (por ejemplo a mejor salario, mayor satisfacción con el trabajo).

Como puede verse a continuación, el importante número de variables utilizadas dio lugar como consecuencia a un todavía mayor número de correlaciones, obteniéndose como resultado una matriz con una importante cantidad de datos. Se muestra la matriz obtenida con el programa SPSS, en donde aparecen las 15 variables enunciadas anteriormente, así como también sus correlaciones ( $r$ ) y la significación estadística de cada una (Sig.).

**Tabla 8. Matriz de correlaciones**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1	r	1	.167**	.260**	.026	.140'	.300**	.141'	.255**	.189**	.350**	.287**	.269**	.260**	.205**	.221**
	Sig.		.007	.000	.671	.024	.000	.023	.000	.002	.000	.000	.000	.000	.001	.000
	N	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260
2	r	.167**	1	.207**	.283**	.174**	.326**	.285**	.279**	.233**	.259**	.142'	.115	-.029	.082	.258**
	Sig.	.007		.001	.000	.005	.000	.000	.000	.000	.000	.022	.064	.641	.187	.000
	N	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260
3	r	.260**	.207**	1	.185**	.216**	.144'	.391**	.214**	.146'	.222**	.238**	.269**	.121	.031	.114
	Sig.	.000	.001		.003	.000	.020	.000	.000	.018	.000	.000	.000	.052	.616	.065
	N	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260
4	r	.026	.283**	.185**	1	.289**	.175**	.061	.471**	.579**	.430**	.103	.370**	.376**	.376**	.334**
	Sig.	.671	.000	.003		.000	.005	.327	.000	.000	.000	.098	.000	.000	.000	.000
	N	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260
5	r	.140'	.174**	.216**	.289**	1	.194**	.124'	.598**	.441**	.538**	.167**	.281**	.196**	.289**	.170**
	Sig.	.024	.005	.000	.000		.002	.045	.000	.000	.000	.007	.000	.002	.000	.006
	N	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260
6	r	.300**	.326**	.144'	.175**	.194**	1	.205**	.161**	.117	.098	.200**	.273**	.134'	.281**	.259**
	Sig.	.000	.000	.020	.005	.002		.001	.009	.060	.114	.001	.000	.031	.000	.000
	N	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260
7	r	.141'	.285**	.391**	.061	.124'	.205**	1	.198**	-.115	.145'	.206**	.055	-.033	.028	.064
	Sig.	.023	.000	.000	.327	.045	.001		.001	.065	.019	.001	.379	.593	.653	.304
	N	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260
8	r	.255**	.279**	.214**	.471**	.598**	.161**	.198**	1	.576**	.654**	.239**	.422**	.349**	.428**	.407**
	Sig.	.000	.000	.000	.000	.000	.009	.001		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260
9	r	.189**	.233**	.146'	.579**	.441**	.117	-.115	.576**	1	.453**	.119	.524**	.529**	.477**	.449**
	Sig.	.002	.000	.018	.000	.000	.060	.065	.000		.000	.056	.000	.000	.000	.000
	N	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260
10	r	.350**	.259**	.222**	.430**	.538**	.098	.145'	.654**	.453**	1	.548**	.358**	.427**	.449**	.404**
	Sig.	.000	.000	.000	.000	.000	.114	.019	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260
11	r	.287**	.142'	.238**	.103	.167**	.200**	.206**	.239**	.119	.548**	1	.463**	.226**	.374**	.255**
	Sig.	.000	.022	.000	.098	.007	.001	.001	.000	.056	.000		.000	.000	.000	.000
	N	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260
12	r	.269**	.115	.269**	.370**	.281**	.273**	.055	.422**	.524**	.358**	.463**	1	.514**	.663**	.615**
	Sig.	.000	.064	.000	.000	.000	.000	.379	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000

N	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260
r	.260**	-.029	.121	.376**	.196**	.134*	-.033	.349**	.529**	.427**	.226**	.514**	1	.512**	.559**
13 Sig.	.000	.641	.052	.000	.002	.031	.593	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
N	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260
r	.205**	.082	.031	.376**	.289**	.281**	.028	.428**	.477**	.449**	.374**	.663**	.512**	1	.588**
14 Sig.	.001	.187	.616	.000	.000	.000	.653	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
N	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260
r	.221**	.258**	.114	.334**	.170**	.259**	.064	.407**	.449**	.404**	.255**	.615**	.559**	.588**	1
15 Sig.	.000	.000	.065	.000	.006	.000	.304	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
N	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas)

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas)

**Referencias de las variables:** 1) Ambiente físico; 2) Estabilidad laboral; 3) Nivel de estrés; 4) Salario; 5) Relación con el jefe; 6) Relación con los compañeros; 7) Horario; 8) Reconocimiento obtenido por el trabajo; 9) Posibilidad de promociones y ascensos; 10) Atención prestada a las propias sugerencias; 11) Libertad para elegir el propio método de trabajo; 12) Posibilidad de utilizar los propios conocimientos; 13) Variedad de tareas; 14) Responsabilidades asignadas; 15) Trabajo interesante de realizar.

### Coeficiente Alfa de Cronbach

Si bien este indicador no forma parte de lo que se conoce estrictamente como Análisis Factorial, el coeficiente Alfa (Cronbach, 1951) es una medida estadística de uso común en investigaciones y que se utiliza junto al Análisis Factorial. La misma mide la consistencia interna del cuestionario utilizado en una encuesta, de manera de asegurar que la misma resultará de utilidad para investigar sobre el tema al que se aplica, midiendo el grado de uniformidad y coherencia entre las respuestas de los sujetos entrevistados. En otras palabras, el coeficiente Alfa nos permite cuantificar el nivel de fiabilidad de una escala de medida a partir de n observaciones realizadas (Campo-Arias y Oviedo, 2008).

Este modelo de consistencia interna está basado en el cálculo del promedio de las correlaciones entre los ítems. Sabiendo que las variables en estudio deben estar indefectiblemente relacionadas para que nuestro estudio tenga sentido, debemos en consecuencia medir el nivel de correlación que existe entre todas ellas. Una vez obtenido el resultado final del coeficiente, se considera aceptable cuando el

mismo se encuentra entre 0,70 y 0,90. Es importante puntualizar que este coeficiente no depende exclusivamente de las variables sino también de las respuestas de la población. De tal manera una serie de variables –y su consiguiente matriz de correlaciones- puede dar resultados diferentes en el valor del Coeficiente Alfa según la población en la que se aplique. Por lo tanto siempre es necesario calcularlo aún cuando en investigaciones anteriores el nivel de consistencia haya sido el adecuado.

La fórmula para la determinación del Alfa de Cronbach es:

$$\alpha_{est} = \frac{kp}{1 + p(k - 1)},$$

Donde:

- $k$  es el número de ítems
- $p$  es el promedio de las correlaciones lineales entre cada uno de los ítems

Su valor puede variar entre cero y uno, tanto negativo como positivo. Cuanto más cercano esté el valor a 1, mayor es la consistencia interna entre los ítems o variables que componen la escala. Si bien no existe un valor específico a partir del cual una matriz pueda considerarse fiable, podemos utilizar como guía una de tantas escalas definidas a tal efecto (George y Mallery, 2003) la que indica que si el Alfa es mayor que 0,9, la herramienta de medición es excelente; entre 0,9-0,8, la herramienta es buena; entre 0,8- 0,7, es aceptable; entre 0,7- 0,6 es débil; entre 0,6-0,5 es pobre; y si es menor a 0,5 no es aceptable.

Es importante destacar que otros autores afirman que así como los valores de consistencia interna inferiores a 0,70 indican una pobre correlación entre los ítems, aquellos por encima de 0,90 indican redundancia o duplicación de ítems, o sea que por los menos un par de ellos miden exactamente el mismo aspecto por lo que uno de ellos debe eliminarse (Jaju y Crask, 1999).

Una vez explicado el concepto del Coeficiente Alfa de Cronbach, se muestra a continuación el resultado obtenido con el programa SPSS para la muestra con la cual estamos trabajando:

**Tabla 9. Resumen de procesamiento de casos**

		N	%
Casos	Válido	260	100.0
	Excluido <sup>a</sup>	0	.0
	Total	260	100.0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

**Tabla 10. Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
.851	15

De acuerdo a lo anteriormente explicado, el Alfa de Cronbach de 0,851 obtenido con los valores de la matriz, muestra una elevada consistencia interna y en consecuencia un alto grado de fiabilidad para nuestro trabajo. En otras palabras, puede asumirse que el 85,1% de la variabilidad es cierta mientras que el 14,9% restante probablemente es producto de un error no sistemático e inherente al tipo de medición (Sánchez y Gómez, 1998).

### **Test de esfericidad de Bartlett, y medida de adecuación de la muestra KMO**

Antes de avanzar en la aplicación de las herramientas del Análisis Factorial, debemos asegurarnos que las características de la matriz de correlaciones muestrales obtenida son las más adecuadas para llevar a cabo este tipo de análisis. De no superar esta prueba, no resulta aconsejable la utilización del Análisis Factorial.

¿Cómo determinar la conveniencia o no de recurrir a su uso? A través de diversos indicadores que, fundamentalmente, nos aseguren la existencia de algún grado de asociación entre las variables. Para ello contamos, entre otros, con el Test de Esfericidad (Bartlett, 1937), y con la medida de adecuación de la muestra de Kaiser-Meyer-Olkin, conocida como KMO (Miquel et al, 1997).

El test de esfericidad de Barlett se utiliza para contrastar la hipótesis de que la matriz de correlaciones es una matriz identidad (o sea que es una matriz que tiene valor 1 en la diagonal principal y valores 0 en el resto). Si se aceptara esta hipótesis (con un valor bajo del test), no sería aconsejable la utilización del análisis factorial, debido a que estaría indicando la inexistencia de correlación entre los ítems o variables, o que las intercorrelaciones son iguales a cero (Bernal García, 2004).

En otras palabras, si la hipótesis nula ( $H_0$ ) fuera cierta (es decir que no existe correlación), el estadístico del test valdría cero. Si por el contrario se obtienen valores altos, sería indicativo de que hay variables con correlaciones altas. De ser así, y de existir un cierto grado de significación estadística ( $p < 0.05$ ), se rechaza la hipótesis nula. De no rechazarse la hipótesis nula significaría que las variables no están intercorrelacionadas, por lo que no resultaría aconsejable la aplicación del Análisis Factorial.

En el caso de nuestra investigación, puede advertirse a simple vista que la matriz de correlaciones está lejos de ser una matriz identidad, ya que si bien la diagonal principal está compuesta de valores 1 (indicativos de que cada variable se correlaciona consigo misma) el resto de los valores están lejos de ser 0 (es decir que tienen algún grado de correlación). Cuanto más fuerte ese grado de correlación, más favorable para la aplicación del Análisis Factorial. Y es ese grado de correlación el que mediremos con estos indicadores.

Sin intención de profundizar en su desarrollo y simplemente a título enunciativo, se presenta a continuación la fórmula correspondiente, la que asume la siguiente expresión:

$$\chi^2 = - [ n - 1 - (1/6) * (2 * v + 5) ] * \ln |R|$$

En donde:

n = tamaño muestral

v = número de variables.

ln = logaritmo neperiano

R = matriz de correlaciones.

Como se verá, la aplicación en la muestra tomada para esta investigación arrojó resultados positivos en esta prueba, los que se mostrarán junto al resultado obtenido para el test KMO que se explica a continuación.

La medida de adecuación muestral KMO mide la idoneidad de los datos para realizar un análisis factorial, a través de la comparación de las correlaciones de todas las variables con las correlaciones parciales de cada variable (entendiéndose como correlación parcial a la relación entre dos variables sin considerar la influencia de las restantes). Los resultados posibles se encuentran entre cero y uno, a saber:

- 1 >= KMO >= 0.90 muy bueno
- 0.9 >= KMO >= 0.80 bueno
- 0.8 >= KMO >= 0.70 mediano
- 0.7 >= KMO >= 0.60 mediocre
- 0.6 >= KMO > 0.50 bajo
- KMO <= 0.50 muy bajo

El indicador KMO debería ser de .60 o más para seguir adelante con el Análisis Factorial. De no ser así, lo aconsejable es descartar las variables con el KMO individual más bajo hasta que el KMO total alcance o supere el valor de .60 (Hutcheson y Sofroniou, 1999).

Nuevamente prescindiendo de su desarrollo y sólo a título ilustrativo presentamos la fórmula correspondiente:

$$KMO = \frac{\sum_{i \neq j} \sum r^2_{ij}}{\sum_{i \neq j} \sum r^2_{ij} + \sum_{i \neq j} \sum a^2_{ij}}$$

donde:

r<sub>ij</sub>= correlación simple.

a<sub>ij</sub>= correlación parcial.

Finalmente presentamos el cuadro con los resultados obtenidos con el programa SPSS para la muestra que estamos analizando.

**Tabla 11. Prueba de KMO y Bartlett**

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		.761
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	1669.893
	GI	105
	Sig.	.000

Según lo explicado y de acuerdo a los rangos enunciados en este apartado, en el cuadro podemos advertir que el KMO de .761 para la muestra que estamos analizando resulta un valor suficiente, así como también los valores de la prueba de esfericidad de Bartlett con una significación estadística de .000 ( $p < .05$ ).

En otras palabras, puede afirmarse que estos indicadores arrojan como resultado un adecuado grado de correlación entre las variables, y que dicho resultado es estadísticamente significativo.

### **Extracción de factores. Análisis de Componentes Principales.**

Una vez llegados a este punto, con los valores obtenidos nos hemos asegurado que el Análisis Factorial es una técnica adecuada para realizar nuestro análisis de los datos. El paso siguiente será el de simplificar el análisis reduciendo el número de factores, y que éstos representen a la gran cantidad de variables originales (en nuestro caso 15). Existen diferentes métodos para hacerlo, y para nuestro caso utilizaremos el de los Componentes Principales.

El Análisis de Componentes Principales tiene como objetivo hallar factores que expliquen la mayor parte de la varianza total. A la varianza explicada por cada factor se la denomina Autovalor o Eigenvalue, y la sumatoria de los Autovalores de cada factor dará como resultado el total de factores (en nuestro caso 15). El primer factor o componente que obtenemos explicará una mayor parte de la varianza total, mientras que el segundo factor explicará la mayor parte de la varianza

restante, o sea, de la que no explicaba el primero. Así será sucesivamente con los restantes factores, de manera de obtener finalmente tantos factores como variables originales y que explicarán el 100% de la varianza total.

Claro que de quedarnos con este resultado esta tarea no tendría sentido, ya que seguiríamos teniendo la misma cantidad de elementos que antes, sólo que las 15 variables ahora serían 15 factores. Por lo tanto debemos determinar el número de factores que utilizaremos, y que obviamente para nuestro caso deberá ser menor de 15.

Esta forma de proceder está basada en dos principios o condiciones que no deben dejarse de lado si la intención es que el análisis factorial tenga sentido: parsimonia e interpretabilidad. Según el primero los fenómenos deben explicarse con el menor número de elementos posibles, por lo que será mejor cuantos menos factores tengamos. Y según el segundo, estos factores deben poder interpretarse mediante teoría sustantiva. Una buena solución factorial debe cumplir con estas dos condiciones (Webster, 2000).

Como se indicó anteriormente nuestro siguiente paso es decidir con cuántos de todos los factores (que representan a cada una de las facetas) nos quedaremos, por lo que como primera medida y con el auxilio del programa SPSS, determinaremos un cuadro en donde se muestra el total de los 15 factores/facetas y la varianza explicada por cada uno de ellos. El resultado obtenido es el siguiente:

**Tabla 12. Varianza total explicada**

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	5.243	34.955	34.955	5.243	34.955	34.955
2	1.776	11.837	46.792	1.776	11.837	46.792
3	1.371	9.141	55.933	1.371	9.141	55.933
4	1.121	7.471	63.404	1.121	7.471	63.404
5	.911	6.072	69.476			
6	.843	5.622	75.098			
7	.745	4.967	80.065			
8	.651	4.337	84.402			
9	.566	3.772	88.175			
10	.452	3.010	91.185			
11	.362	2.413	93.598			
12	.321	2.143	95.741			
13	.271	1.810	97.551			
14	.228	1.521	99.071			
15	.139	.929	100.000			

Como puede verse, el Factor 1 explica el 34,955% de la varianza total (5,243 dividido 15), el Factor 2 el 11,837% (1,776 dividido 15), y así sucesivamente, hasta llegar al 100% de la explicación de la varianza en caso de tomar los 15 factores/facetas.

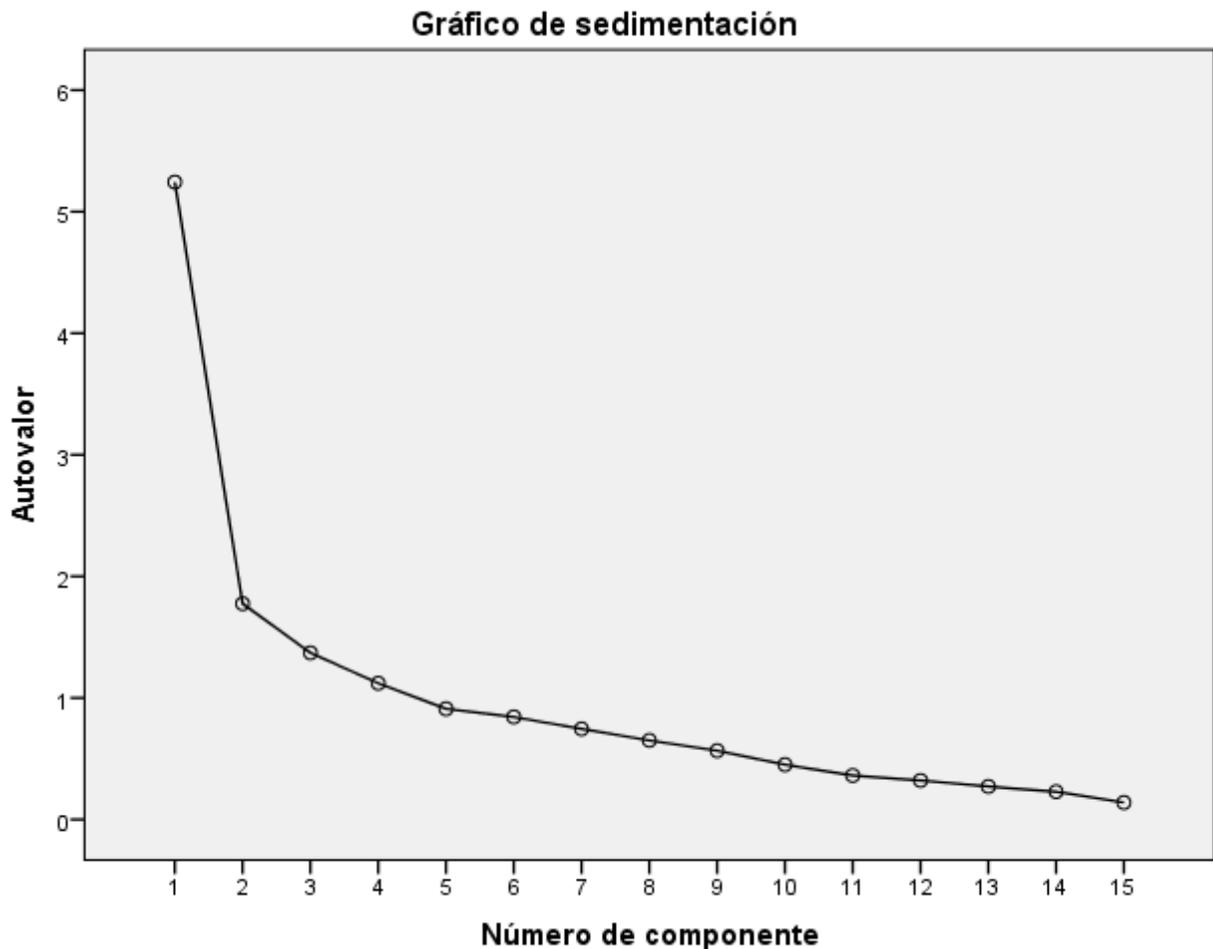
Es entonces que llegamos a la pregunta que da origen a este análisis: ¿con cuántos de los 15 factores nos quedaremos de manera de simplificar nuestro análisis? De tomar uno solo, si bien simplificaríamos al máximo nuestra tarea la varianza explicada sería muy baja (34,955%). Si por el contrario tomáramos los 15 factores podríamos explicar el 100% de la varianza pero el análisis sería muy complejo.

El criterio que aplicaremos para nuestro trabajo es uno de los más comúnmente utilizados, conocido como criterio o regla de Kaiser (1960). El mismo indica que deben conservarse los componentes cuyos Autovalores o Eigenvalues sean mayores que la unidad. Si bien este criterio es muy adecuado, al mismo tiempo no

debe perderse de vista que el porcentaje acumulado de varianza total explicada sea lo suficientemente alto. No existiendo un criterio uniforme acerca de cuánto sería el mínimo aceptable, queda claro que cuanto más cercano al 100% mejor.

Analizando el Cuadro de los Autovalores con los resultados obtenidos para nuestra muestra, podemos ver que los componentes o factores que cumplen con el criterio Kaiser (Eigenvalue mayor a 1) son cuatro, y que la varianza total explicada acumulada para estos cuatro factores es del 63,404%.

Como herramienta adicional se muestra también el denominado “Gráfico de sedimentación”, que nos presenta esta misma información pero gráficamente, como vemos a continuación:



**Figura 13. Gráfico de sedimentación**

En este gráfico puede verse que son cuatro la cantidad de factores cuyo Autovalor (Eigenvalue) es superior a uno, y por lo tanto es esa la cantidad de factores a los que hemos reducido nuestro análisis.

Resta ahora saber en cuál de cada uno de los cuatro factores que vamos a conservar incluiremos a cada una de las 15 variables (facetas) con las que hemos venido trabajando.

### **Matriz de componentes**

Para responder el último interrogante del apartado anterior lo primero que debemos hacer es construir una matriz que contenga los cuatro factores y las 15 variables, y que nos indique la distribución de cada variable en cada uno de los factores. En consecuencia, esta primera matriz de componentes nos servirá como aproximación a la relación entre los factores y las variables, mostrando diferentes coeficientes conocidos como “cargas factoriales”.

Las cargas factoriales indican el peso que tiene cada variable en cada factor, por lo que lo ideal para poder definir la composición de cada uno de los factores es que cada variable tenga un peso alto en una columna y bajo en las restantes. Pero como se verá a continuación, esta matriz factorial (obtenida con el programa SPSS aplicando los valores de la encuesta realizada) no resulta de fácil interpretación debido a que no queda claro en qué factor satura cada variable (o sea que en muchas de las variables no aparece un valor claramente más alto en una columna y bajo en las restantes), inconveniente que resolveremos una vez determinada la Matriz de Componentes.

**Tabla 13. Matriz de componentes<sup>a</sup>**

	Componente			
	1	2	3	4
Satisfacción Ambiente físico agradable	.425	.308	.344	-.156
Satisfacción Estabilidad laboral	.366	.473	-.228	.503
Satisfacción Nivel de estrés generado por el puesto	.352	.545	-.007	-.131
Satisfacción Salario	.613	-.147	-.382	.271
Satisfacción Relación con mi jefe	.566	.109	-.485	-.245
Satisfacción Relación con mis compañeros	.381	.342	.274	.514
Satisfacción Horario	.201	.723	.013	.022
Satisfacción Reconocimiento obtenido por mi trabajo	.751	.045	-.393	-.136
Satisfacción Posibilidad de promociones y ascensos	.725	-.333	-.299	.113
Satisfacción Atención prestada a mis sugerencias	.756	.086	-.172	-.395
Satisfacción Libertad para elegir mi método de trabajo	.508	.256	.408	-.409
Satisfacción Posibilidad de utilizar mis propias capacidades	.754	-.168	.334	.036
Satisfacción Tener tareas variadas / no rutinarias	.650	-.383	.213	-.035
Satisfacción Tener responsabilidades	.725	-.288	.270	.055
Satisfacción Que mi trabajo me resulte interesante	.698	-.208	.273	.261

Método de extracción: análisis de componentes principales.

a. 4 componentes extraídos.

Para comprender mejor y relacionar esta matriz con los valores del Cuadro de Varianza total explicada debemos tener en cuenta lo siguiente:

- a) El cuadrado de una carga o peso factorial indica la proporción de la varianza explicada por un factor en una variable en particular.
- b) La suma de los cuadrados de los pesos de cualquier columna de la matriz factorial son los Autovalores ( $\lambda^2$ ), que indican la cantidad total de varianza que explica ese factor para las variables consideradas como grupo.
- c) Las cargas factoriales pueden tener el valor 1 como máximo, por lo que el valor máximo que puede alcanzar el Autovalor (valor propio) es igual al número de variables.
- d) Al dividir el Autovalor entre el número de variables, obtendremos la proporción de la varianza de las variables que explica el factor.

Consideremos la siguiente estructura como el formato general para la Matriz de Componentes que estamos utilizando (4 factores y 15 variables) y sus respectivos pesos factoriales:

	<u>I</u>	<u>II</u>	<u>III</u>	<u>IV</u>
1	P1.1	P2.1	P3.1	P4.1
2	P1.2	P2.2	P3.2	P4.2
3	P1.3	P2.3	P3.3	P4.3
...	...	...	...	...
...	...	...	...	...
15	P1.15	P2.15	P3.15	P4.15

Las fórmulas de los pesos o cargas factoriales son:

$$\lambda_1 = P_{11}^2 + P_{12}^2 + \dots + P_{1j}^2 ; (\lambda_1 / n) = \text{varianza explicada por el primer factor}$$

$$\lambda_2 = P_{21}^2 + P_{22}^2 + \dots + P_{2j}^2 ; (\lambda_2 / n) = \text{varianza explicada por el segundo factor}$$

Y así sucesivamente hasta llegar a  $\lambda_{15}$ .

Para hacer más comprensibles estos conceptos, utilicemos como ejemplo la aplicación de las fórmulas a la columna 1 de la Matriz de Componentes reemplazando los valores:

$\lambda_1 = 0,425^2 + 0,366^2 + \dots + 0,698^2 = 5,243$  ;  $(5,243 / 15) = 0,34955 = 34,955\%$ . Varianza explicada por el primer factor (que puede verificarse en el Cuadro de Varianza total Explicada).

De la misma manera se aplican los otros valores para  $\lambda_2$ ,  $\lambda_3$  y  $\lambda_4$ .

### Comunalidades

Visto de otra manera, puede asimismo presentarse el cuadro de Comunalidades para cada variable. Se define como Comunalidad al coeficiente de correlación múltiple de cada test con el conjunto de los factores elevado al cuadrado (Chitarroni, 2002). La comunalidad de una variable indica el grado en que su varianza es explicada por todos los factores a la vez.

Para enunciarlo de manera más sencilla, es el mismo cálculo que hicimos con la Matriz de Componentes, pero en lugar de sumar los cuadrados de cada columna sumamos los cuadrados de cada fila. Cuanto más cercano a 1 sea el valor, puede decirse que las variables quedan muy bien explicadas a través de las componentes extraídas. El cuadro de Comunalidades para nuestro estudio es el siguiente:

**Tabla 14. Comunalidades**

	Inicial	Extracción
Satisfacción Ambiente físico agradable	1.000	.417
Satisfacción Estabilidad laboral	1.000	.663
Satisfacción Nivel de estrés generado por el puesto	1.000	.438
Satisfacción Salario	1.000	.617
Satisfacción Relación con mi jefe	1.000	.628
Satisfacción Relación con mis compañeros	1.000	.602
Satisfacción Horario	1.000	.563

Satisfacción		
Reconocimiento obtenido por mi trabajo	1.000	.739
Satisfacción Posibilidad de promociones y ascensos	1.000	.739
Satisfacción Atención prestada a mis sugerencias	1.000	.764
Satisfacción Libertad para elegir mi método de trabajo	1.000	.657
Satisfacción Posibilidad de utilizar mis propias capacidades	1.000	.709
Satisfacción Tener tareas variadas / no rutinarias	1.000	.616
Satisfacción Tener responsabilidades	1.000	.684
Satisfacción Que mi trabajo me resulte interesante	1.000	.673

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Como se advierte, la Comunalidad de 0,628 para la variable 1 (Satisfacción ambiente físico agradable) es el resultado de la suma de los cuadrados de las cargas factoriales para cada Factor (o sea de cada fila), a saber:

$$0,425^2 + 0,308^2 + 0,344^2 + (-0,156)^2 = 0,417$$

De la misma manera ocurrirá con el resto de las variables (de la 2 hasta la 15).

### **Matriz de componentes rotados**

Como se ha mencionado, la Matriz de Componentes no resulta de fácil interpretación, ya que no suele quedar claro en qué factor “satura” cada variable. En consecuencia se procede a efectuar lo que se denomina rotación de la matriz, o rotaciones factoriales. Lo que se busca con este procedimiento es seleccionar una solución más sencilla y fácil de interpretar, haciendo girar los ejes de coordenadas que representan a los factores, hasta conseguir que se aproximen al

máximo a las variables en que están saturadas. Siendo éste un procedimiento matemático complejo que excede al objetivo del presente trabajo, nos limitaremos a presentar la matriz de componentes rotados para los valores obtenidos en la encuesta realizada para nuestra investigación, tal como se obtuvo con el programa SPSS.

Existen varios métodos de rotación, aunque uno de los más utilizados es el Varimax, que minimiza el número de variables que tienen saturaciones altas en un factor, y es el que se ha utilizado para este estudio.

**Tabla 15. Matriz de componente rotado<sup>a</sup>**

	Componente			
	1	2	3	4
Satisfacción Ambiente físico agradable	.270	.021	.572	.132
Satisfacción Estabilidad laboral	.004	.265	.064	.768
Satisfacción Nivel de estrés generado por el puesto	-.064	.235	.541	.295
Satisfacción Salario	.365	.598	-.190	.300
Satisfacción Relación con mi jefe	.048	.765	.195	.040
Satisfacción Relación con mis compañeros	.326	-.111	.187	.669
Satisfacción Horario	-.216	.090	.529	.478
Satisfacción Reconocimiento obtenido por mi trabajo	.274	.781	.196	.126
Satisfacción Posibilidad de promociones y ascensos	.544	.642	-.152	.091
Satisfacción Atención prestada a mis sugerencias	.311	.674	.457	-.067
Satisfacción Libertad para elegir mi método de trabajo	.333	.082	.731	-.080
Satisfacción Posibilidad de utilizar mis propias capacidades	.770	.189	.270	.088
Satisfacción Tener tareas variadas / no rutinarias	.735	.241	.084	-.107

Satisfacción Tener responsabilidades	.784	.218	.146	.031
Satisfacción Que mi trabajo me resulte interesante	.769	.150	.078	.231

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.<sup>a</sup>

a. La rotación ha convergido en 9 iteraciones.

Esta nueva matriz debe reunir tres condiciones (Thurstone, 1935):

1. Cada factor debe tener unos pocos pesos altos y los otros próximos a cero.
2. Cada variable no debe estar saturada en más de un factor.
3. No deben existir factores con la misma distribución, es decir, los factores distintos deben presentar distribuciones de cargas altas y bajas distintas.

Si bien en la práctica es difícil cumplir con los tres objetivos, lo que se intenta es lograr una solución lo más aproximada posible. Se denomina variable compleja a aquella que satura con valores altos en más de un factor, y que no debería ser utilizada. Asimismo se denominan factores bipolares aquellos en los que unas variables cargan en forma positiva y otras en forma negativa.

Como se ve en el Cuadro de la Matriz de Componentes Rotados, cada una de las variables tiene un peso factorial en cada factor, pero luego de la rotación esta distribución resulta más clara, ya que para cada variable existe una carga factorial en un factor que se destaca por sobre los otros. Si repetimos la misma matriz pero eliminando los valores que descartaremos para dejar sólo aquellos con la carga factorial mayor, obtenemos la siguiente:

**Tabla 16. Matriz de componente rotado<sup>a</sup> con valores descartados**

	Componente			
	1	2	3	4
Satisfacción Ambiente físico agradable			.572	
Satisfacción Estabilidad laboral				.768

Satisfacción Nivel de estrés generado por el puesto			.541	
Satisfacción Salario		.598		
Satisfacción Relación con mi jefe		.765		
Satisfacción Relación con mis compañeros				.669
Satisfacción Horario			.529	
Satisfacción Reconocimiento obtenido por mi trabajo		.781		
Satisfacción Posibilidad de promociones y ascensos		.642		
Satisfacción Atención prestada a mis sugerencias		.674		
Satisfacción Libertad para elegir mi método de trabajo			.731	
Satisfacción Posibilidad de utilizar mis propias capacidades	.770			
Satisfacción Tener tareas variadas / no rutinarias	.735			
Satisfacción Tener responsabilidades	.784			
Satisfacción Que mi trabajo me resulte interesante	.769			

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.<sup>a</sup>

a. La rotación ha convergido en 9 iteraciones.

Con esta matriz sólo resta asignar las 15 variables (facetas) a cada uno de los cuatro factores, a los que les pondremos un nombre que los identifique. En este caso el resultado final es el siguiente:

**FACTOR 1 (Autonomía y creatividad):** *Posibilidad de utilizar las propias capacidades; Tareas variadas y no rutinarias; Tener responsabilidades; Trabajo que resulta interesante.*

Como puede advertirse este Factor sólo comprende facetas consideradas como factores intrínsecos.

**FACTOR 2 (Recompensas y reconocimiento):** *Salario; Relación con mi jefe; Reconocimiento obtenido por mi trabajo; Posibilidad de promociones y ascensos; Atención prestada a mis sugerencias.*

En este caso el Factor incluye dos facetas consideradas como factores extrínsecos y tres como intrínsecos.

**FACTOR 3 (Condiciones laborales):** *Ambiente físico agradable; Nivel de estrés generado por el puesto; Horario; Libertad para elegir mi método de trabajo.*

En este caso el Factor incluye tres facetas de las consideradas como factores extrínsecos y uno como intrínseco.

**FACTOR 4 (Entorno laboral):** *Estabilidad laboral; Relación con mis compañeros.*

Este factor comprende sólo facetas consideradas como factores extrínsecos.

Como hemos visto en el Cuadro de la Varianza Total Explicada, el Factor 1 (Autonomía y creatividad) explica el 34,9% de la varianza; el Factor 2 (Recompensas y reconocimiento) el 11,8%; el Factor 3 (Condiciones laborales) el 9,1%; y el Factor 4 (Entorno laboral) el 7,5%.

La única observación que cabría hacer a este resultado es que no es recomendable que los factores estén compuestos por menos de tres variables, (que es lo que sucede en este caso con el Factor 4).

### **Matriz de correlaciones entre los factores extraídos y la Satisfacción Laboral**

Finalmente presentamos una nueva matriz pero mucho más simple que la Matriz de Correlaciones inicialmente confeccionada en la cual se incluían las 15 facetas por separado. En este caso contiene las 15 facetas pero distribuidas y agrupadas en cuatro factores, simplificando de esta manera cualquier análisis.

El siguiente cuadro nos muestra las correlaciones entre la Satisfacción Laboral (cuyos valores también fueron obtenidos mediante la encuesta) y cada uno de los cuatro factores extraídos.

**Tabla 17. Correlaciones factores vs. Satisfacción Laboral**

		Percepción propia de satisfacción	Autonomía y creatividad	Recompensas y reconocimiento	Condiciones laborales	Entorno laboral
Percepción propia de satisfacción	r	1	.704**	.673**	.332**	.362**
	Sig.		.000	.000	.000	.000
	N	260	260	260	260	260
Autonomía y creatividad	r	.704**	1	.595**	.310**	.251**
	Sig.	.000		.000	.000	.000
	N	260	260	260	260	260
Recompensas y reconocimiento	r	.673**	.595**	1	.320**	.318**
	Sig.	.000	.000		.000	.000
	N	260	260	260	260	260
Condiciones laborales	r	.332**	.310**	.320**	1	.383**
	Sig.	.000	.000	.000		.000
	N	260	260	260	260	260
Entorno laboral	r	.362**	.251**	.318**	.383**	1
	Sig.	.000	.000	.000	.000	
	N	260	260	260	260	260

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

En el cuadro puede advertirse que en todos los casos existen valores estadísticamente significativos ( $p < 0,01$ ), aunque con sensibles diferencias en cuanto a su fortaleza, notándose que las correlaciones más fuertes con la Satisfacción Laboral las encontramos con los factores *Autonomía y creatividad* (.704) y *Recompensas y reconocimiento* (.673).

En consecuencia podemos decir que en la muestra estudiada existe una correlación positiva de *Autonomía y creatividad* con la Satisfacción Laboral, de la misma manera que existe una correlación positiva de *Recompensas y reconocimiento* con la Satisfacción Laboral.

En otras palabras podemos afirmar que en la muestra investigada, cuanto mayor sea la autonomía y creatividad del puesto de trabajo, y cuanto mayor la recompensa y el reconocimiento, mayor será la satisfacción laboral.

Por su parte, si bien también existe una correlación positiva de las *Condiciones laborales* y el *Entorno Laboral* con la Satisfacción, dicha correlación no es tan fuerte como las anteriores.

### **Análisis factorial - Conclusiones**

Luego de realizado el correspondiente Análisis Factorial podemos concluir que la herramienta utilizada para la encuesta de Satisfacción Laboral, así como también las respuestas de los encuestados resultan confiables y consistentes.

De esta manera contamos con elementos objetivos que nos permiten confiar en que el tamaño y características de la muestra son los adecuados, la encuesta utilizada resulta útil para indagar acerca del tema a investigar, las variables elegidas para ser consideradas en el estudio son adecuadas, el grado de consistencia de las respuestas de los individuos es apropiado, y las correlaciones entre las variables resultan estadísticamente significativas y suficientemente fuertes.

Al mismo tiempo hemos logrado simplificar nuestro análisis, reduciendo los 15 elementos con los que contábamos originalmente, y agrupándolos en cuatro factores que los representan.

Para conocer el nivel de fiabilidad de la muestra estudiada se determinó el Alfa de Cronbach, el que dio como resultado un coeficiente de .851, considerándose éste adecuado, puesto que se encuentra en un nivel de alta fiabilidad.

Mediante el Análisis de Componentes Principales y utilizando el criterio Kaiser, con los datos recopilados se obtuvo una matriz que fue rotada con el método Varimax, convergiendo en 9 iteraciones. Una vez eliminados los factores con un valor de Eigenvalue menor a 1.00, el análisis arrojó como resultado un total de cuatro factores. El porcentaje acumulado de la varianza total explicada

considerando los cuatro factores fue de 63,404%. Luego se determinó en cuál de los factores cada una de las facetas tenía una mayor carga factorial, asignándolas al factor correspondiente.

Los cuatro factores determinados fueron denominados con un título que describe de manera general el conjunto de las facetas cuya mayor carga factorial corresponde a cada uno. El Factor 1, que representa el 34,955% de la varianza, fue denominado Autonomía y Creatividad, e incluye las facetas *Posibilidad de utilizar las propias capacidades; Tareas variadas y no rutinarias; Tener responsabilidades; Trabajo que resulta interesante.*

Por su parte el Factor 2, que representa el 11,837% de la varianza, fue denominado Recompensas y reconocimiento, e incluye las facetas *Salario; Relación con mi jefe; Reconocimiento obtenido por mi trabajo; Posibilidad de promociones y ascensos; Atención prestada a mis sugerencias.*

El Factor 3, al que le corresponde el 9,141% de la varianza, fue denominado Condiciones Laborales, incluyendo las facetas *Ambiente físico agradable; Nivel de estrés generado por el puesto; Horario; Libertad para elegir mi método de trabajo.*

Finalmente el Factor 4, con un 7,471% de la varianza, fue denominado Entorno laboral), componiéndose de las facetas *Estabilidad laboral; Relación con mis compañeros.*

Adicionalmente se llevó a cabo el análisis de datos para evaluar el grado de relación de los cuatro factores tomados individualmente y la satisfacción general de los trabajadores. Como lo muestra el cuadro Correlaciones factores vs. Satisfacción Laboral, todos los factores contaron con una alta significatividad estadística ( $p < .001$ ). Sin embargo la correlación entre los factores y la satisfacción laboral resultó ser sensiblemente diferente según de cuál se tratara. Mientras los factores 1 y 2 tuvieron un grado de correlación más fuerte (.704 y .673 respectivamente), los factores 3 y 4 mostraron valores que denotan correlaciones débiles. Para el factor 3 la correlación fue de .332 que mientras que para el factor 4 la correlación fue de .362.

En definitiva, si bien la matriz general cuenta con un adecuado nivel de consistencia que hace confiable la herramienta utilizada y los datos recogidos, al desagregar los factores puede verse que los factores 1 y 2 con sus correspondientes facetas resultan de mayor fortaleza y consistencia a la hora del análisis.

Resumimos a continuación los resultados obtenidos:

<b>Prueba</b>	<b>Resultado obtenido</b>	<b>Resultado deseable</b>
Tamaño de la muestra	260	-Mínimo de 100 -Al menos 5 sujetos por variable (5x15=75)
Alfa de Cronbach	.851	0,70 < $\alpha$ < 0,90
K.M.O.	.761	Máximo = 1 0.8 > KMO > 0.7 (equivale a mediano)
Sig. estadíst.	p = .000	(p<.05)
Varianza total explicada	63,404%.	Cercana a 1 (100%)
Factores extraídos	4	---

## CAPÍTULO 4

### Análisis de los resultados

Anteriormente presentamos la matriz de correlaciones elaborada con las 15 facetas del trabajo con las cuales estamos trabajando. A esta matriz compuesta por las 15 variables independientes le incorporaremos ahora la variable dependiente que estamos analizando, es decir, la Satisfacción Laboral. De esta manera elaboramos una nueva matriz con la cual podremos determinar el grado de relación de cada una de las facetas (variables independientes) con la Satisfacción Laboral (variable dependiente). Como ya hemos indicado, cuanto más cercano a 1 resulte el coeficiente de correlación de Pearson ( $r$ ) de cada faceta con la Satisfacción Laboral, será indicativo de una mayor correlación entre una y otra. En otras palabras, más influencia tendrá esta faceta en la satisfacción laboral.

Si bien presentamos la matriz completa, prestamos atención a la primera fila (en negrita) que es la que indica el grado de relación de cada una de las facetas con la Satisfacción laboral. Asimismo se indican también en negrita y resaltado las correlaciones más fuertes de otras facetas entre sí, en este caso, con coeficiente de Pearson mayor a .500 ( $r > .500$ ).

**Tabla 18. Matriz de Correlaciones Facetas vs. Satisfacción Laboral**

	SL	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
<b>SL</b>	<b>r</b>	<b>1</b>	<b>.322**</b>	<b>.255**</b>	<b>.242**</b>	<b>.511**</b>	<b>.373**</b>	<b>.343**</b>	<b>.061</b>	<b>.618**</b>	<b>.539**</b>	<b>.568**</b>	<b>.292**</b>	<b>.533**</b>	<b>.554**</b>	<b>.619**</b>	<b>.617**</b>
	<b>Sig.</b>		<b>.000</b>	<b>.000</b>	<b>.000</b>	<b>.000</b>	<b>.000</b>	<b>.000</b>	<b>.324</b>	<b>.000</b>							
	<b>N</b>	<b>260</b>	<b>260</b>	<b>260</b>	<b>260</b>	<b>260</b>	<b>260</b>	<b>260</b>	<b>260</b>	<b>260</b>	<b>260</b>	<b>260</b>	<b>260</b>	<b>260</b>	<b>260</b>	<b>260</b>	<b>260</b>
1	r	.322**	1	.167**	.260**	.026	.140	.300**	.141	.255**	.189**	.350**	.287**	.269**	.260**	.205**	.221**
	Sig.	.000		.007	.000	.671	.024	.000	.023	.000	.002	.000	.000	.000	.000	.001	.000
	N	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260
2	r	.255**	.167**	1	.207**	.283**	.174**	.326**	.285**	.279**	.233**	.259**	.142	.115	-.029	.082	.258**
	Sig.	.000	.007		.001	.000	.005	.000	.000	.000	.000	.000	.022	.064	.641	.187	.000
	N	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260
3	r	.242**	.260**	.207**	1	.185**	.216**	.144	.391**	.214**	.146	.222**	.238**	.269**	.121	.031	.114
	Sig.	.000	.000	.001		.003	.000	.020	.000	.000	.018	.000	.000	.000	.052	.616	.065
	N	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260

4	r	.511**	.026	.283**	.185**	1	.289**	.175**	.061	.471**	<b>.579**</b>	.430**	.103	.370**	.376**	.376**	.334**
	Sig.	.000	.671	.000	.003		.000	.005	.327	.000	.000	.000	.098	.000	.000	.000	.000
	N	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260
5	r	.373**	.140*	.174**	.216**	.289**	1	.194**	.124*	<b>.598**</b>	.441**	<b>.538**</b>	.167**	.281**	.196**	.289**	.170**
	Sig.	.000	.024	.005	.000	.000		.002	.045	.000	.000	.000	.007	.000	.002	.000	.006
	N	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260
6	r	.343**	.300**	.326**	.144*	.175**	.194**	1	.205**	.161**	.117	.098	.200**	.273**	.134*	.281**	.259**
	Sig.	.000	.000	.000	.020	.005	.002		.001	.009	.060	.114	.001	.000	.031	.000	.000
	N	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260
7	r	.061	.141*	.285**	.391**	.061	.124*	.205**	1	.198**	-.115	.145*	.206**	.055	-.033	.028	.064
	Sig.	.324	.023	.000	.000	.327	.045	.001		.001	.065	.019	.001	.379	.593	.653	.304
	N	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260
8	r	.618**	.255**	.279**	.214**	.471**	<b>.598**</b>	.161**	.198**	1	<b>.576**</b>	<b>.654**</b>	.239**	.422**	.349**	.428**	.407**
	Sig.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.009	.001		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260
9	r	.539**	.189**	.233**	.146*	<b>.579**</b>	.441**	.117	-.115	<b>.576**</b>	1	.453**	.119	<b>.524**</b>	<b>.529**</b>	.477**	.449**
	Sig.	.000	.002	.000	.018	.000	.000	.060	.065	.000		.000	.056	.000	.000	.000	.000
	N	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260
10	r	.568**	.350**	.259**	.222**	.430**	<b>.538**</b>	.098	.145*	<b>.654**</b>	.453**	1	<b>.548**</b>	.358**	.427**	.449**	.404**
	Sig.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.114	.019	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260
11	r	.292**	.287**	.142*	.238**	.103	.167**	.200**	.206**	.239**	.119	<b>.548**</b>	1	.463**	.226**	.374**	.255**
	Sig.	.000	.000	.022	.000	.098	.007	.001	.001	.000	.056	.000		.000	.000	.000	.000
	N	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260
12	r	.533**	.269**	.115	.269**	.370**	.281**	.273**	.055	.422**	<b>.524**</b>	.358**	.463**	1	<b>.514**</b>	<b>.663**</b>	<b>.615**</b>
	Sig.	.000	.000	.064	.000	.000	.000	.000	.379	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260
13	r	.554**	.260**	-.029	.121	.376**	.196**	.134*	-.033	.349**	<b>.529**</b>	.427**	.226**	<b>.514**</b>	1	.512**	<b>.559**</b>
	Sig.	.000	.000	.641	.052	.000	.002	.031	.593	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260
14	r	.619**	.205**	.082	.031	.376**	.289**	.281**	.028	.428**	.477**	.449**	.374**	<b>.663**</b>	.512**	1	<b>.588**</b>
	Sig.	.000	.001	.187	.616	.000	.000	.000	.653	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260
15	r	.617**	.221**	.258**	.114	.334**	.170**	.259**	.064	.407**	.449**	.404**	.255**	<b>.615**</b>	<b>.559**</b>	<b>.588**</b>	1
	Sig.	.000	.000	.000	.065	.000	.006	.000	.304	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

\* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

**Referencias de las variables:** 1) Ambiente físico; 2) Estabilidad laboral; 3) Nivel de estrés; 4) Salario; 5) Relación con el jefe; 6) Relación con los compañeros; 7) Horario; 8) Reconocimiento obtenido por el trabajo; 9) Posibilidad de promociones y ascensos; 10) Atención prestada a las propias sugerencias; 11) Libertad para elegir el propio método de trabajo; 12) Posibilidad de utilizar los propios conocimientos; 13) Variedad de tareas; 14) Responsabilidades asignadas; 15) Trabajo interesante de realizar.

### **Correlaciones entre facetas**

Si bien no es el objeto principal de esta investigación, antes de pasar a analizar las correlaciones de las diferentes facetas con la Satisfacción Laboral, resulta interesante hacer lo propio con las correlaciones entre las diferentes facetas entre sí de manera de comprender mejor los resultados de la matriz, así como también visualizar la lógica de la misma. Por supuesto todas las consideraciones que se hagan a partir de estos valores sólo deben ser aplicadas a la muestra estudiada, y si bien como podrá advertirse aparecen como muy lógicas, no implican una generalización ni afirmación para cualquier otra investigación con una población que no sea la investigada en este estudio.

A continuación se analizan las facetas que tienen las correlaciones más fuertes con otras facetas, así como la interpretación de las mismas.

**4.Salario:** 9.Posibilidad de promociones y ascensos (r=.579): los trabajadores perciben la posibilidad de obtener un mayor salario y en consecuencia a estar más satisfechos con él, en la medida que tengan la posibilidad de ser promovidos a puestos superiores. A mayor satisfacción con su salario mayor satisfacción con sus posibilidades de obtener promociones, y viceversa.

**5.Relación con el jefe:** 8.Reconocimiento obtenido por el trabajo (r=.598) / 10.Atención prestada a las propias sugerencias (r=.538): la mejor o peor relación que el trabajador mantiene con su jefe depende fundamentalmente de qué tanto le sea reconocido su trabajo y en qué medida se le preste atención a sus sugerencias. O en sentido inverso, cuanto mayor reconocimiento obtenga el trabajador por las tareas que realiza y cuanta más atención se le preste a sus sugerencias, mayor satisfacción tendrá en la relación con su jefe.

**8.Reconocimiento obtenido por el trabajo:** 9.Posibilidad de promociones y ascensos (r=.576) / 10.Atención prestada a las propias sugerencias (r=.654): el trabajador estará más satisfecho por el reconocimiento que se le da a su trabajo en la medida que esto repercuta en sus posibilidades de ascender y en que se le preste atención a sus sugerencias, y viceversa.

**9. Posibilidad de promociones y ascensos:** 12.Posibilidad de utilizar los propios conocimientos (r=.524) / 13.Variedad de tareas (r=.529): la posibilidad de utilizar las capacidades propias del trabajador así como el hecho de tener tareas no rutinarias aumentan la posibilidad de obtener ascensos, y viceversa.

**10.Atención prestada a las propias sugerencias:** 11.Libertad para elegir el propio método de trabajo (r=.548): cuanto mayor satisfacción siente el trabajador con la libertad que se le brinda para hacer sus tareas según su propio criterio, mayor será la satisfacción por saber que se presta atención a sus sugerencias de cómo realizar el trabajo, y viceversa.

**12.Posibilidad de utilizar los propios conocimientos:** 13.Variedad de tareas (r=.514) / 14.Responsabilidades asignadas (r=.663) / 15.Trabajo interesante (r=.615): todas facetas relacionadas con la autonomía brindada al trabajador en su puesto de trabajo. Cuanta mayor satisfacción sienta por realizar tareas no rutinarias, porque le sean asignadas responsabilidades crecientes, y que tenga la posibilidad de llevar a cabo un trabajo que le resulte agradable o desafiante, mayor será la satisfacción por tener la posibilidad de aplicar aquello para lo que se ha capacitado.

**13.Variedad de tareas:** 15.Trabajo interesante (r=.559): la satisfacción por realizar un trabajo interesante tiene directa vinculación con la ausencia de rutina en las actividades a realizar en el puesto de trabajo, y viceversa.

**14.Responsabilidades asignadas:** 12. Posibilidad de utilizar los propios conocimientos (r=.663) / 15.Trabajo interesante (r=.588): la satisfacción por las responsabilidades asignadas está relacionada con la posibilidad de aplicar lo que el trabajador sabe hacer mejor y que le resulte agradable de llevar a cabo, y viceversa.

**15.Trabajo interesante:** 12.Posibilidad de utilizar los propios conocimientos / 13. Variedad de tareas / 14. Responsabilidades asignadas: esta faceta nos remite a las mismas correlaciones determinadas para la faceta 12.

### **Correlación de las facetas con la satisfacción laboral**

Una vez analizadas las correlaciones que tienen todas las facetas entre sí, pasamos a analizar ahora las correlaciones que existen entre cada una de esas facetas con la Satisfacción Laboral tomada como un todo. Extrayendo los valores de la primera fila de la matriz, y ordenando las facetas según su mayor incidencia en la Satisfacción Laboral, confeccionamos el siguiente cuadro:

**Tabla 19. Correlación de facetas con satisfacción laboral**

<b>Orden</b>	<b>Faceta</b>	<b>Coef. Pearson R</b>	<b>Sig.</b>	<b>Tipo de factor</b>
1	14. Tener responsabilidades	.619	( $p < 0,01$ )	Intrínseco
2	8. Reconocimiento obtenido	.618	( $p < 0,01$ )	Intrínseco
3	15. Trabajo interesante	.617	( $p < 0,01$ )	Intrínseco
4	10. Atención a propias sugerencias	.568	( $p < 0,01$ )	Intrínseco
5	13. Tareas no rutinarias	.554	( $p < 0,01$ )	Intrínseco
6	9. Posibilidad de ascensos	.539	( $p < 0,01$ )	Intrínseco
7	12. Posibilidad de utilizar capacidades propias	.533	( $p > 0,01$ )	Intrínseco
8	4. Salario	.511	( $p < 0,01$ )	Extrínseco
9	5. Relación con jefe	.373	( $p < 0,01$ )	Extrínseco
10	6. Relación con compañeros	.343	( $p < 0,01$ )	Extrínseco
11	1. Ambiente físico	.322	( $p < 0,01$ )	Extrínseco
12	11. Libertad para elegir método de trabajo	.292	( $p < 0,01$ )	Intrínseco
13	2. Estabilidad laboral	.255	( $p < 0,01$ )	Extrínseco
14	3. Estrés	.242	( $p < 0,01$ )	Extrínseco
15	7. Horario	.061	( $p > 0,01$ )	Extrínseco

Resulta importante destacar que, como puede verse en la matriz de correlaciones, a excepción de la faceta 7 (*Horario*), los coeficientes  $r$  de las restantes van acompañadas de un doble asterisco (\*\*), lo que indica que su significatividad estadística es como mínimo del 99% ( $p < 0,01$ ). De hecho, en todos los casos el valor es .000 (100%). En el caso de la faceta Horario, el valor es de .324, muy por encima de lo que se requiere para que sea confiable. Asimismo, esta faceta aparece última, con un muy débil grado de correlación (.061).

Del mismo modo se advierte que los factores intrínsecos, con la sola excepción de la faceta 11 (*Libertad para elegir el método de trabajo*), ocupan los primeros lugares lo que indica su mayor grado de correlación con la satisfacción laboral.

Esta matriz y sus resultados corresponden a la manera tradicional de efectuar el análisis y la medición de la Satisfacción Laboral. A continuación se realizará el análisis utilizando la Matriz bidimensional, la que considera no sólo el grado de satisfacción de cada faceta sino también el orden de importancia asignado por el trabajador a cada una de ellas.

## **Matriz bidimensional Satisfacción-Importancia**

En la encuesta utilizada para esta investigación se incluyeron preguntas que permitieron obtener resultados por medio de los dos métodos ya mencionados de medición de la Satisfacción Laboral (clasificación global única y marcador de suma).

Para la clasificación global única, la pregunta incluida fue: Considerando el puesto de trabajo que usted ocupa actualmente, ¿cómo se siente con respecto a él?

Para responder debieron indicar entre categorías que iban desde Muy insatisfecho hasta Muy Satisfecho. Posteriormente y a los efectos de analizar los resultados, a cada una de las respuestas se le asignó un valor que iba de 1 (Muy insatisfecho) hasta 7 (Muy satisfecho). Esto permitió obtener un único resultado con respecto a la satisfacción.

Al mismo tiempo, utilizando la metodología del marcador de suma, se hizo la misma pregunta pero con respecto a cada una de las facetas componentes de su trabajo. Una vez obtenidos los valores de satisfacción para cada faceta se determinó el promedio de todas ellas, obteniéndose de esta manera el promedio general de satisfacción. Se muestran a continuación los resultados obtenidos:

**Tabla 20. Estadísticos descriptivos**

	N	Mínimo	Máximo	Media	Mediana	Moda	Desviación estándar
Percepción propia de satisfacción (Clasificación Global Única)	260	1	7	4.92	5.00	6.00	1.442
Satisfacción General Promedio (Marcador de Suma)	260	2.40	6.40	4.8687	5.0000	4.67 <sup>a</sup>	.92650
N válido (por lista)	260						

a. Existen múltiples modos. Se muestra el valor más pequeño.

Como puede advertirse los valores obtenidos son muy similares, ya que el promedio de las respuestas ante una pregunta única (indicada como Percepción propia de satisfacción) fue de 4,92, mientras que el promedio de todas las facetas (Satisfacción General Promedio) fue de 4,87, lo que ubicaría la satisfacción del grupo estudiado en un nivel cercano a 5 o de “Moderadamente Satisfecho”, según puede verse a continuación teniendo en cuenta los valores asignados a cada categoría.

Muy insatisfecho	Insatisfecho	Moderadamente insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Moderadamente satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
1	2	3	4	5	6	7

En consecuencia ya sea una u otra la metodología de medición utilizada, el valor de satisfacción obtenido resulta muy similar.

Asimismo se determinaron los valores de Mediana y Moda, los que pueden verse en el mismo cuadro, y que resultaron muy similares para la Mediana (5.00 en ambos casos) y muy aproximados para la Moda (6.00 y 4.67 respectivamente).

Esto indicaría que independientemente de la importancia asignada a cada faceta, la satisfacción tiende a ser la misma.

Simplemente a título informativo desagregaremos a continuación los niveles de satisfacción para cada uno de los factores que hemos construido con el Análisis de Componentes Principales. En este caso los valores fueron obtenidos solamente mediante el Marcador de Suma, ya que lógicamente resultó imposible aplicar el de Clasificación Global Única para cada factor habida cuenta que al momento de efectuar la encuesta aún no había sido definida la composición de cada uno de ellos.

**Tabla 21. Satisfacción por factor**

	N	Mínimo	Máximo	Media	Mediana	Moda	Desviación estándar
Autonomía y creatividad	260	2.00	7.00	4.9577	5.2500	5.50	1.30085
Recompensas y reconocimiento	260	1.40	6.80	4.4492	4.6000	4.20	1.36996
Condiciones laborales	260	2.00	6.75	4.7154	4.7500	4.25	1.10096
Entorno laboral	260	1.50	7.00	6.0462	6.5000	6.50	.96951
N válido (por lista)	260						

Vemos en este caso que el mayor nivel de satisfacción se alcanza con el factor Entorno Laboral, el que está compuesto por las facetas *Estabilidad Laboral* y *Relación con mis Compañeros*.

Confeccionamos a continuación un cuadro similar pero indicando los promedios obtenidos para cada una de las facetas.

**Tabla 22. Satisfacción por facetas (promedios para toda la muestra)**

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Satisfacción Ambiente físico agradable	260	1	7	5.20	1.564
Satisfacción Estabilidad laboral	260	1	7	5.94	1.290
Satisfacción Nivel de estrés generado por el puesto	260	1	7	3.71	1.665
Satisfacción Salario	260	1	7	4.09	1.790
Satisfacción Relación con mi jefe	260	1	7	5.38	1.692
Satisfacción Relación con mis compañeros	260	2	7	6.15	1.087
Satisfacción Horario	260	1	7	4.77	1.891
Satisfacción Reconocimiento obtenido por mi trabajo	260	1	7	4.51	1.759
Satisfacción Posibilidad de promociones y ascensos	260	1	7	3.63	2.031
Satisfacción Atención prestada a mis sugerencias	260	1	7	4.63	1.548
Satisfacción Libertad para elegir mi método de trabajo	260	1	7	5.18	1.500
Satisfacción Posibilidad de utilizar mis propias capacidades	260	1	7	5.17	1.423
Satisfacción Tener tareas variadas / no rutinarias	260	1	7	4.75	1.640
Satisfacción Tener responsabilidades	260	2	7	5.23	1.301
Satisfacción Que mi trabajo me resulte interesante	260	1	7	4.68	1.934
N válido (por lista)	260				

**Tabla 23. Importancia por facetas (promedio para toda la muestra)**

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Importancia Ambiente físico agradable	260	1	5	2.32	1.450
Importancia Estabilidad laboral	260	1	5	3.18	1.469
Importancia Nivel de estrés generado por el puesto	260	1	5	2.65	1.411
Importancia Salario	260	1	5	3.97	1.217
Importancia Relación con mi jefe	260	1	5	2.74	1.387
Importancia Relación con mis compañeros	260	1	5	3.74	1.259
Importancia Horario	260	1	5	2.72	1.567
Importancia Reconocimiento obtenido por mi trabajo	260	1	5	3.20	1.386
Importancia Posibilidad de promociones y ascensos	260	1	5	3.28	1.390
Importancia Atención prestada a mis sugerencias	260	1	5	2.23	1.149
Importancia Libertad para elegir mi método de trabajo	260	1	5	2.51	1.281
Importancia Posibilidad de utilizar mis propias capacidades	260	1	5	2.95	1.016
Importancia Tener tareas variadas / no rutinarias	260	1	5	3.06	1.325
Importancia Tener responsabilidades	260	1	5	2.91	1.264
Importancia Que mi trabajo me resulte interesante	260	1	5	3.57	1.303
N válido (por lista)	260				

**Matriz bidimensional del total de la muestra (valores promedio)**

En base a los dos cuadros anteriores (satisfacción promedio e importancia promedio para cada faceta), podemos ahora construir la matriz bidimensional para

la muestra investigada. Antes de hacerlo presentaremos los valores promedio de cada faceta en orden decreciente.

Ordenando las facetas de mayor a menor grado de satisfacción obtenemos lo siguiente:

**Tabla 24. Ranking de satisfacción por facetas**

<b>Orden</b>	<b>Faceta</b>	<b>Media</b>	<b>Tipo de factor</b>
1	6. Relación con compañeros	6,15	Extrínseco
2	2. Estabilidad laboral	5,94	Extrínseco
3	5. Relación con jefe	5,38	Extrínseco
4	14. Tener responsabilidades	5,23	Intrínseco
5	1. Ambiente físico	5,20	Extrínseco
6	11. Libertad para elegir método de trabajo	5,18	Intrínseco
7	12. Posibilidad de utilizar capacidades propias	5,17	Intrínseco
8	7. Horario	4,77	Extrínseco
9	13. Tareas no rutinarias	4,75	Intrínseco
10	15. Trabajo interesante	4,68	Intrínseco
11	10. Atención a propias sugerencias	4,63	Intrínseco
12	8. Reconocimiento obtenido	4,51	Intrínseco
13	4. Salario	4,09	Extrínseco
14	3. Estrés	3,71	Extrínseco
15	9. Posibilidad de ascensos	3,63	Intrínseco

Como pudo verse en el Análisis Factorial, las facetas que tienen más incidencia en la satisfacción laboral son las que tienen que ver con los factores intrínsecos, pero son en las de los factores extrínsecos en las que el grupo estudiado alcanza mayor satisfacción.

En cuanto a la importancia, las facetas han sido ordenadas de mayor a menor importancia de la siguiente manera:

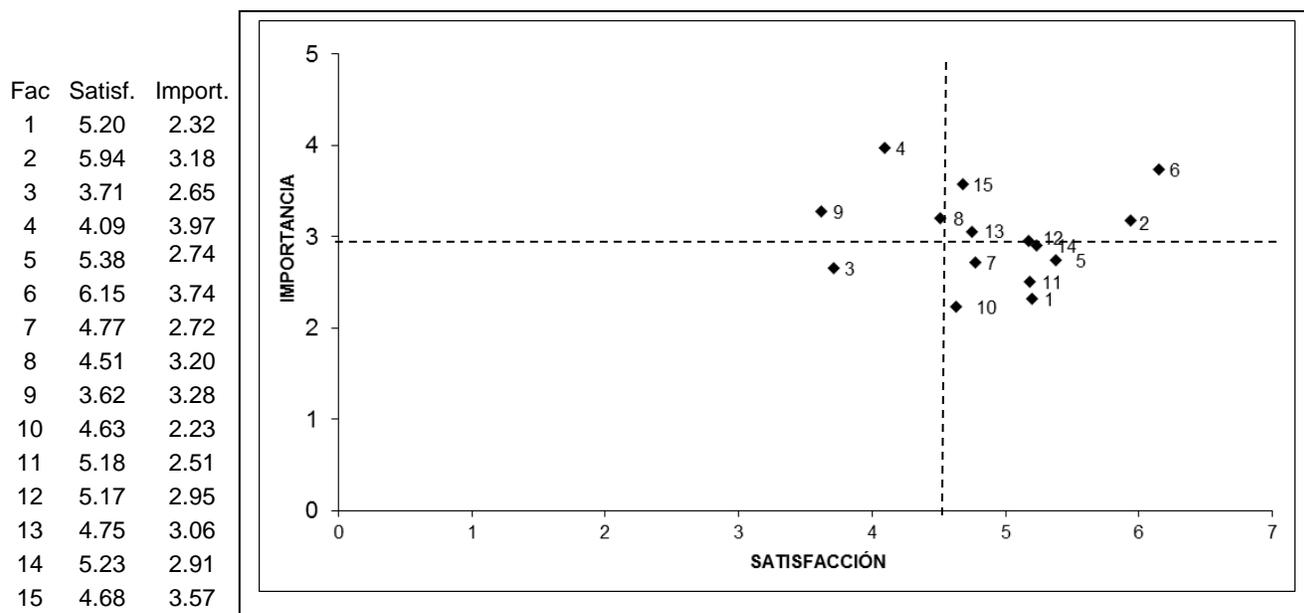
**Tabla 25. Ranking de importancia por facetas**

<b>Orden</b>	<b>Faceta</b>	<b>Media</b>	<b>Tipo de factor</b>
1	4. Salario	3,97	Extrínseco
2	6. Relación con compañeros	3,74	Extrínseco
3	15. Trabajo interesante	3,57	Intrínseco
4	9. Posibilidad de ascensos	3,28	Intrínseco
5	8. Reconocimiento obtenido	3,20	Intrínseco
6	2. Estabilidad laboral	3,18	Extrínseco
7	13. Tareas no rutinarias	3,06	Intrínseco
8	12. Posibilidad de utilizar capacidades propias	2,95	Intrínseco
9	14. Tener responsabilidades	2,91	Intrínseco
10	5. Relación con jefe	2,74	Extrínseco
11	7. Horario	2,72	Extrínseco
12	3. Estrés	2,65	Extrínseco
13	11. Libertad para elegir método de trabajo	2,51	Intrínseco
14	1. Ambiente físico	2,32	Extrínseco
15	10. Atención a propias sugerencias	2,23	Intrínseco

Analizando la importancia asignada a las facetas encontramos que el *Salario*, la *Relación con los compañeros*, y que el *Trabajo resulte interesante* son las más importantes para los encuestados, mientras que la *Libertad para elegir el método de trabajo*, el *Ambiente físico en donde se trabaja*, y la *Atención prestada a las propias sugerencias* aparecen como las menos importantes.

Para visualizar más fácilmente las dos variables (Satisfacción e Importancia de cada faceta) trasladamos los valores promedio de cada una de ellas a una matriz, en donde cada punto de intersección nos muestra en qué cuadrante se ubica cada faceta. A los efectos de asimilar la representación gráfica de la matriz con los valores obtenidos según las dos formas tradicionales de medición (Clasificación

Global Única y Marcador de Suma), se indican los valores alcanzados respectivamente con las siglas CGU y MDS.



**Figura 14. Matriz Satisfacción-Importancia, CGU= 4,92; MDS=4,87**

En la matriz pueden verse cada una de las facetas identificada con su correspondiente número, así como su ubicación en cada uno de los cuatro cuadrantes. La mayoría de las facetas se ubica en los cuadrantes IV y III, lo que muestra un grupo de trabajadores moderadamente satisfechos, tal como se determinó con las dos metodologías, a saber:

Clasificación global única (CGU): 4,92

Marcador de suma (MDS): 4,87

De tratarse de un grupo con una alta satisfacción (cercana a 7), la mayoría de las facetas tendería a ubicarse en el cuadrante IV. Y a medida que la satisfacción fuera disminuyendo pasarían al cuadrante III, luego al II y finalmente al I.

De todos modos es lógico suponer que ninguna de estas cuatro situaciones extremas resulta fácil de encontrar, siendo más factible una distribución más o menos dispersa de las 15 facetas entre los cuatro cuadrantes.

Asimismo en lo que se refiere a la importancia asignada a las diferentes facetas, puede advertirse una escasa dispersión en los valores, lo que denota que, si bien existe un orden de prioridades, ninguna se destaca claramente por sobre las otras.

Lo que se advierte a simple vista en la matriz es que la faceta 6 (*Relación con compañeros*) es la que se encuentra en la ubicación más satisfactoria de todas, ya que siendo la faceta a la que se le asigna mayor importancia es al mismo tiempo la que tiene la mayor calificación en cuanto a la satisfacción. Por su parte la faceta 4 (*Salario*) es la que se encuentra en la peor ubicación, ya que siendo una faceta considerada como de mucha importancia denota cierto grado de insatisfacción.

## Matriz Bidimensional de las facetas

### Matriz Satisfacción-Importancia del total de la muestra

A continuación se desarrollarán distintas matrices según diferentes aspectos de la muestra investigada. En primer lugar, para desarrollar la matriz del total de la muestra presentamos un cuadro en donde aparece, de mayor a menor, el ordenamiento de las facetas según su satisfacción e importancia.

**Tabla 26. Satisfacción vs. Importancia de las facetas – Total de la muestra**

Orden	Satisfacción	Media	Importancia	Media
1	6. Relación con compañeros	6,15	4. Salario	3,97
2	2. Estabilidad laboral	5,94	6. Relación con compañeros	3,74
3	5. Relación con jefe	5,38	15. Trabajo interesante	3,57
4	14. Tener responsabilidades	5,23	9. Posibilidad de ascensos	3,28
5	1. Ambiente físico	5,20	8. Reconocimiento obtenido	3,20
6	11. Libertad para elegir método de trabajo	5,18	2. Estabilidad laboral	3,18
7	12. Posibilidad de utilizar capacidades propias	5,17	13. Tareas no rutinarias	3,06
8	7. Horario	4,77	12. Posibilidad de utilizar capacidades propias	2,95
9	13. Tareas no rutinarias	4,75	14. Tener responsabilidades	2,91

10	15. Trabajo interesante	4,68	5. Relación con jefe	2,74
11	10. Atención a propias sugerencias	4,63	7. Horario	2,72
12	8. Reconocimiento obtenido	4,51	3. Estrés	2,65
13	4. Salario	4,09	11. Libertad para elegir método de trabajo	2,51
14	3. Estrés	3,71	1. Ambiente físico	2,32
15	9. Posibilidad de ascensos	3,63	10. Atención a propias sugerencias	2,23

Si comparamos el orden de mayor a menor importancia y satisfacción asignado respectivamente a cada faceta, notamos que algunas de ellas difieren sustancialmente en su ubicación. Una de las más notorias es el Salario, ubicado en primer lugar en el orden de importancia pero entre los últimos en el grado de satisfacción. El hecho de estar insatisfecha una faceta a la que se asigna una gran importancia provoca en consecuencia una gran insatisfacción, debido a que no se cumplen las seguramente fuertes expectativas acerca de la misma.

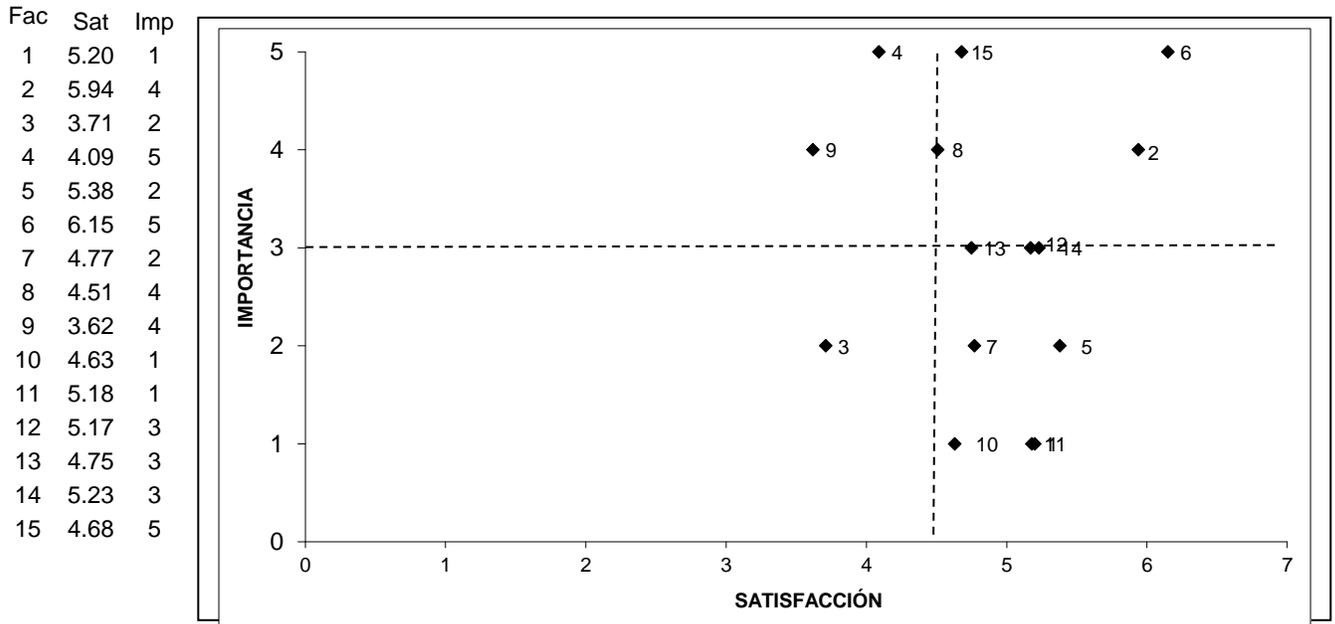
Algo similar sucede con las Posibilidades de ascensos. La insatisfacción en esta faceta se ve potenciada por el alto grado de importancia asignado a la misma.

Por el contrario el nivel de estrés del puesto, si bien tiene un bajo nivel de satisfacción (similar al del Salario) al estar ubicado entre los últimos en cuanto a su importancia genera una insatisfacción menor.

En sentido opuesto vemos que Relación con compañeros alcanza un alto grado de satisfacción debido a que no sólo tiene una alta calificación en cuanto a la satisfacción de la faceta sino que también es considerada como muy importante.

Lo mencionado puede verse más claramente si utilizamos la Matriz Bidimensional ya presentada, la que para que quede mejor definida ha sido rediseñada asignando valores enteros al eje correspondiente a Importancia, según el grupo en el que se ubica cada faceta (Más importante=5; Menos importante=1), conservándose el valor correspondiente a la Satisfacción tal como estaba originalmente. A esta nueva matriz la denominaremos matriz *por agrupamiento*.

Asimismo se indican los valores de satisfacción obtenidos según las dos metodologías tradicionales (Clasificación General Única=CGU; y Marcador de Suma=MDS).



**Figura 15. Matriz Satisfacción-Importancia del total de la muestra (por agrupamiento), CGU= 4,92; MDS=4,87**

Esta matriz es la misma presentada anteriormente, pero como puede verse en la tabla de datos los valores promedio de la columna correspondiente a Importancia ahora han sido reemplazados por valores enteros de 1 a 5, según el grupo que corresponda. De este modo pueden verse más claramente las ubicaciones de cada faceta en cada cuadrante. Es de destacar que los valores corresponden a la Importancia Declarada, lo que no implica que no pueda hacerse lo mismo pero utilizando los valores correspondientes a Importancia Latente.

En la matriz se advierte que la mayoría de las facetas se encuentran ubicadas en los cuadrantes IV (Alta Satisfacción) y III (Satisfacción relativa), mientras que la faceta 3 (*Estrés*) se ubica en el cuadrante II (Insatisfacción relativa), y la 9 (*Posibilidad de ascensos*), y la 4 (*Salario*) se ubican en el cuadrante I (Alta Insatisfacción).

Estas últimas dos facetas, al ser consideradas como muy importantes pero a la vez poco satisfactorias, provocan una mayor percepción de insatisfacción que la que está ubicada en el cuadrante II (*Estrés*), a pesar de tener todas similares puntuaciones en cuanto a su escasa satisfacción.

Queda evidenciado en la matriz que es el *Salario* (faceta 4) la faceta que se encuentra en las peores condiciones según la percepción de los trabajadores de la muestra, debido a su alto nivel de importancia y baja satisfacción. Algo similar ocurre con *Posibilidad de ascensos* (faceta 9). Al mismo tiempo *Relación con compañeros* (faceta 6) aparece claramente como la que alcanza mayor satisfacción.

De todos modos, a pesar de la fuerte influencia que pudiera tener la alta insatisfacción del salario, al ser una faceta a la que se le asigna una gran importancia, se advierte al mismo tiempo que no resulta suficiente para torcer la percepción general acerca del puesto de trabajo, tal como lo indican para el total de la muestra las dos metodologías tradicionales (Clasificación Global Única y Marcador de Suma) con resultados de 4,92 y 4,87 respectivamente, los que denotan un nivel de satisfacción equivalente a “Moderadamente Satisfecho” en la escala utilizada.

Estimamos que podría ser ésta una herramienta de utilidad para el área de Recursos Humanos de una organización, la que podría advertir cuáles son los aspectos de los puestos de trabajo que requieren ajustes y cuáles los que están siendo administrados adecuadamente.

### **Matriz Satisfacción-Importancia por sexo. Varones**

Continuando con la misma metodología analizamos la muestra por sexo, determinando la satisfacción según las dos herramientas clásicas (CGU y MDS) y comparándolas con la matriz.

Para ello tomamos los resultados de los valores promedio de satisfacción obtenidos para cada faceta en la muestra correspondiente a Varones, y los ordenamos de mayor a menor satisfacción.

**Tabla 27. Ranking de satisfacción por facetas (Varones)**

Orden	Faceta	Media	Tipo de factor
1	6. Relación con compañeros	5,92	Extrínseco
2	2. Estabilidad laboral	5,82	Extrínseco
3	5. Relación con jefe	5,35	Extrínseco
4	14. Tener responsabilidades	5,23	Intrínseco
7	12. Posibilidad de utilizar capacidades propias	5,23	Intrínseco
5	1. Ambiente físico	5,10	Extrínseco
6	11. Libertad para elegir método de trabajo	5,10	Intrínseco
9	13. Tareas no rutinarias	4,90	Intrínseco
10	15. Trabajo interesante	4,85	Intrínseco
8	7. Horario	4,83	Extrínseco
11	10. Atención a propias sugerencias	4,65	Intrínseco
12	8. Reconocimiento obtenido	4,55	Intrínseco
13	4. Salario	4,07	Extrínseco
15	9. Posibilidad de ascensos	3,98	Intrínseco
14	3. Estrés	3,77	Extrínseco

Del mismo modo con los valores correspondientes a Importancia, obteniéndose la tabla siguiente:

**Tabla 28. Ranking de importancia por facetas (Varones)**

Orden	Faceta	Media	Tipo de factor
1	4. Salario	4,15	Extrínseco
2	15. Trabajo interesante	3,65	Intrínseco
3	6. Relación con compañeros	3,62	Extrínseco

4	9. Posibilidad de ascensos	3,40	Intrínseco
5	13. Tareas no rutinarias	3,17	Intrínseco
6	8. Reconocimiento obtenido	3,13	Intrínseco
7	12. Posibilidad de utilizar capacidades propias	3,08	Intrínseco
8	2. Estabilidad laboral	2,85	Extrínseco
9	7. Horario	2,83	Extrínseco
10	5. Relación con jefe	2,80	Extrínseco
11	14. Tener responsabilidades	2,73	Intrínseco
12	3. Estrés	2,60	Extrínseco
13	11. Libertad para elegir método de trabajo	2,45	Intrínseco
14	1. Ambiente físico	2,32	Extrínseco
15	10. Atención a propias sugerencias	2,28	Intrínseco

Uniando las dos tablas podemos hacer la comparación del ordenamiento asignado tanto a la satisfacción como a la importancia de cada faceta, de manera de ver las coincidencias o divergencias.

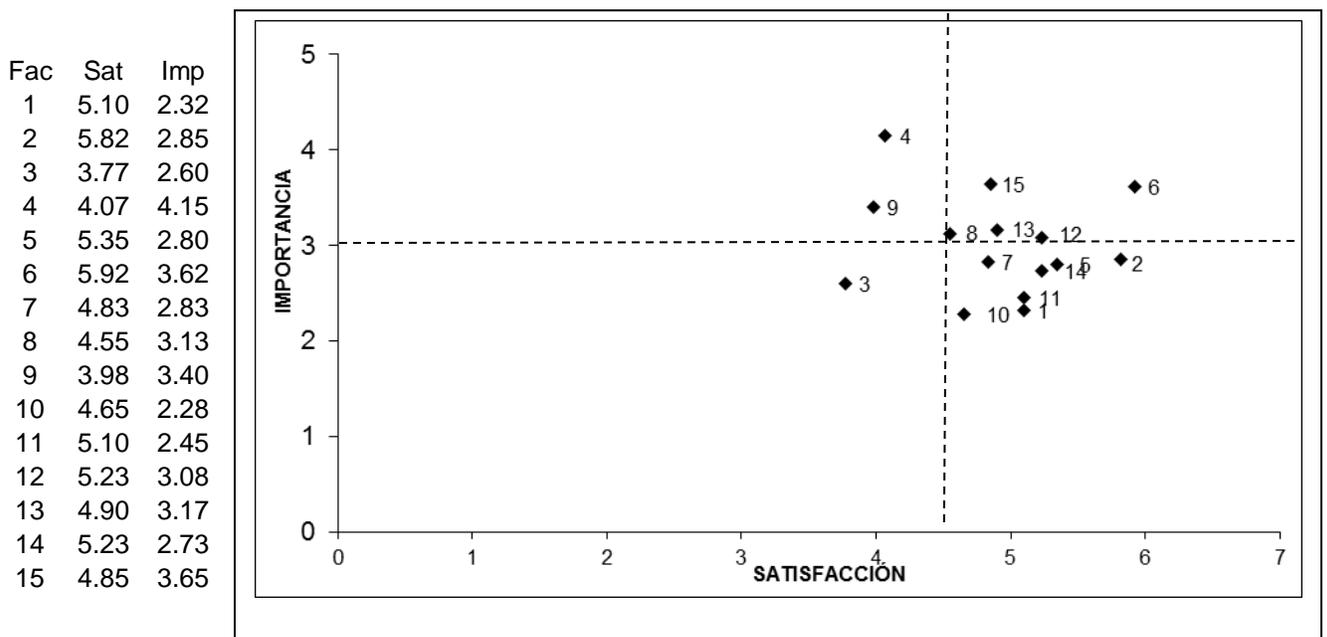
**Tabla 29. Satisfacción vs. Importancia de las facetas (Varones)**

Orden	Satisfacción	Media	Importancia	Media
1	6. Relación con compañeros	5,92	4. Salario	4,15
2	2. Estabilidad laboral	5,82	15. Trabajo interesante	3,65
3	5. Relación con jefe	5,35	6. Relación con compañeros	3,62
4	14. Tener responsabilidades	5,23	9. Posibilidad de ascensos	3,40
5	12. Posibilidad de utilizar capacidades propias	5,23	13. Tareas no rutinarias	3,17
6	1. Ambiente físico	5,10	8. Reconocimiento obtenido	3,13
7	11. Libertad para elegir método de trabajo	5,10	12. Posibilidad de utilizar capacidades propias	3,08
8	13. Tareas no rutinarias	4,90	2. Estabilidad laboral	2,85
9	15. Trabajo interesante	4,85	7. Horario	2,83
10	7. Horario	4,83	5. Relación con jefe	2,80

11	10. Atención a propias sugerencias	4,65	14. Tener responsabilidades	2,73
12	8. Reconocimiento obtenido	4,55	3. Estrés	2,60
13	4. Salario	4,07	11. Libertad para elegir método de trabajo	2,45
14	9. Posibilidad de ascensos	3,98	1. Ambiente físico	2,32
15	3. Estrés	3,77	10. Atención a propias sugerencias	2,28

Las consideraciones que pueden hacerse en principio con este cuadro son prácticamente las mismas que hemos hecho con el del total de la muestra, habida cuenta que no se perciben notorias diferencias, más allá de algunos pequeños cambios en el ordenamiento. Asimismo los valores de satisfacción obtenidos por las dos metodologías resultan muy similares, casi imperceptiblemente superiores a las del total de la muestra.

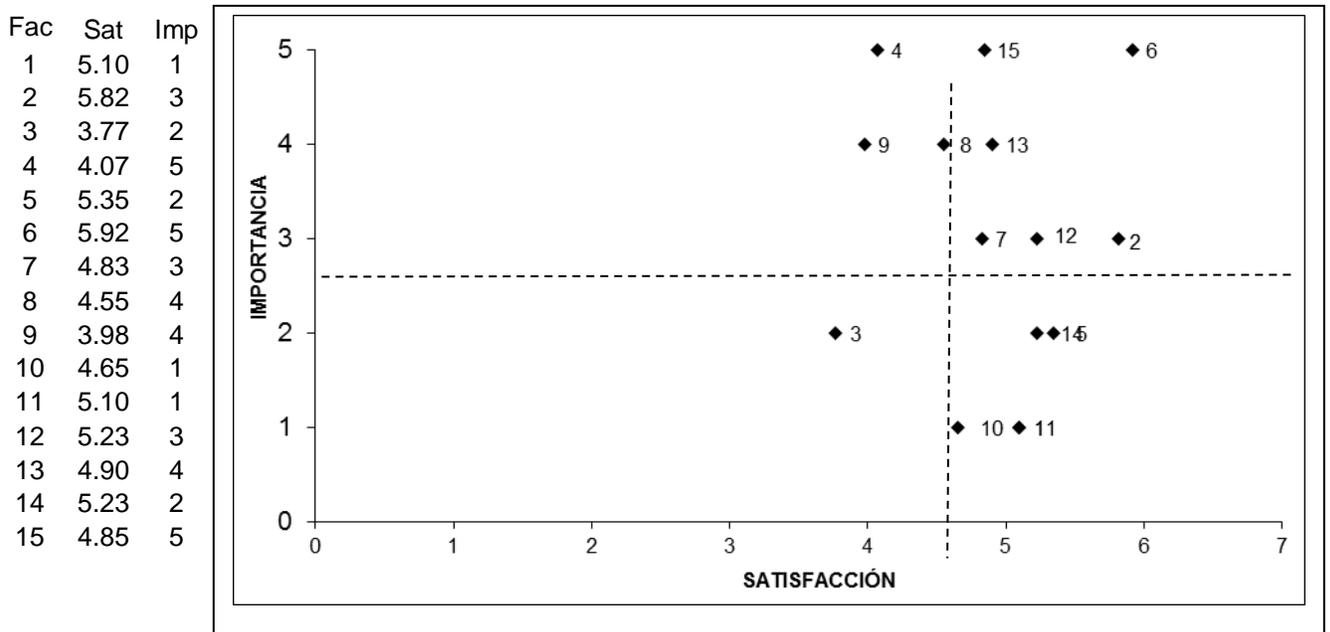
Como resultado de estos valores se obtuvo la siguiente matriz:



**Figura 16. Matriz Satisfacción-Importancia. Varones. CGU= 5,00; MDS=4,89**

Complementariamente, y para evitar confusiones en el gráfico debido a la escasa dispersión de los valores de Importancia, se muestra la misma matriz pero

asignando a Importancia valores enteros en el rango de 1 a 5 (de menor a mayor importancia, según el grupo al que pertenezca).



**Figura 17. Matriz Satisfacción-Importancia. Varones (por agrupamiento)**

Vemos aquí claramente la ubicación de *Relación con compañeros* (faceta 6) y *Trabajo interesante* (faceta 15) en el cuadrante IV, indicativo de facetas con alta satisfacción, mientras que lo contrario sucede con *Salario* (faceta 4) y *Posibilidades de ascenso* (faceta 9), en el cuadrante I de Alta insatisfacción.

### **Matriz Satisfacción-Importancia por sexo. Mujeres**

Utilizando la misma metodología a continuación realizamos un análisis similar pero en este caso para las Mujeres, determinando la satisfacción según las dos herramientas clásicas (CGU y MDS) y comparándolas con la matriz.

Del mismo modo que lo hecho con los varones, tomamos los resultados de los valores promedio de satisfacción obtenidos para cada faceta en la muestra correspondiente a Mujeres, y los ordenamos de mayor a menor satisfacción.

**Tabla 30. Ranking de satisfacción por facetas (Mujeres)**

<b>Orden</b>	<b>Faceta</b>	<b>Media</b>	<b>Tipo de factor</b>
1	6. Relación con compañeros	6,52	Extrínseco
2	2. Estabilidad laboral	6,12	Extrínseco
3	5. Relación con jefe	5,44	Extrínseco
4	1. Ambiente físico	5,36	Extrínseco
5	14. Tener responsabilidades	5,24	Intrínseco
6	11. Libertad para elegir método de trabajo	5,32	Intrínseco
7	12. Posibilidad de utilizar capacidades propias	5,08	Intrínseco
8	7. Horario	4,68	Extrínseco
9	10. Atención a propias sugerencias	4,60	Intrínseco
10	13. Tareas no rutinarias	4,52	Intrínseco
11	8. Reconocimiento obtenido	4,44	Intrínseco
12	15. Trabajo interesante	4,40	Intrínseco
13	4. Salario	4,12	Extrínseco
14	3. Estrés	3,60	Extrínseco
15	9. Posibilidad de ascensos	3,08	Intrínseco

Del mismo modo con los valores correspondientes a Importancia, obteniéndose la tabla siguiente:

**Tabla 31. Ranking de importancia por facetas (Mujeres)**

<b>Orden</b>	<b>Faceta</b>	<b>Media</b>	<b>Tipo de factor</b>
1	6. Relación con compañeros	3,92	Extrínseco
2	2. Estabilidad laboral	3,72	Extrínseco
3	4. Salario	3,68	Extrínseco

4	15. Trabajo interesante	3,44	Intrínseco
5	8. Reconocimiento obtenido	3,32	Intrínseco
6	14. Tener responsabilidades	3,20	Intrínseco
7	9. Posibilidad de ascensos	3,08	Intrínseco
8	13. Tareas no rutinarias	2,88	Intrínseco
9	12. Posibilidad de utilizar capacidades propias	2,76	Intrínseco
10	3. Estrés	2,72	Extrínseco
11	5. Relación con jefe	2,64	Extrínseco
12	11. Libertad para elegir método de trabajo	2,60	Intrínseco
13	7. Horario	2,56	Extrínseco
14	1. Ambiente físico	2,32	Extrínseco
15	10. Atención a propias sugerencias	2,16	Intrínseco

Uniendo las dos tablas, en este caso para las Mujeres, podemos hacer la comparación del ordenamiento asignado tanto a la satisfacción como a la importancia de cada faceta, de manera de ver las coincidencias o divergencias.

**Tabla 32. Satisfacción vs. Importancia de las facetas (Mujeres)**

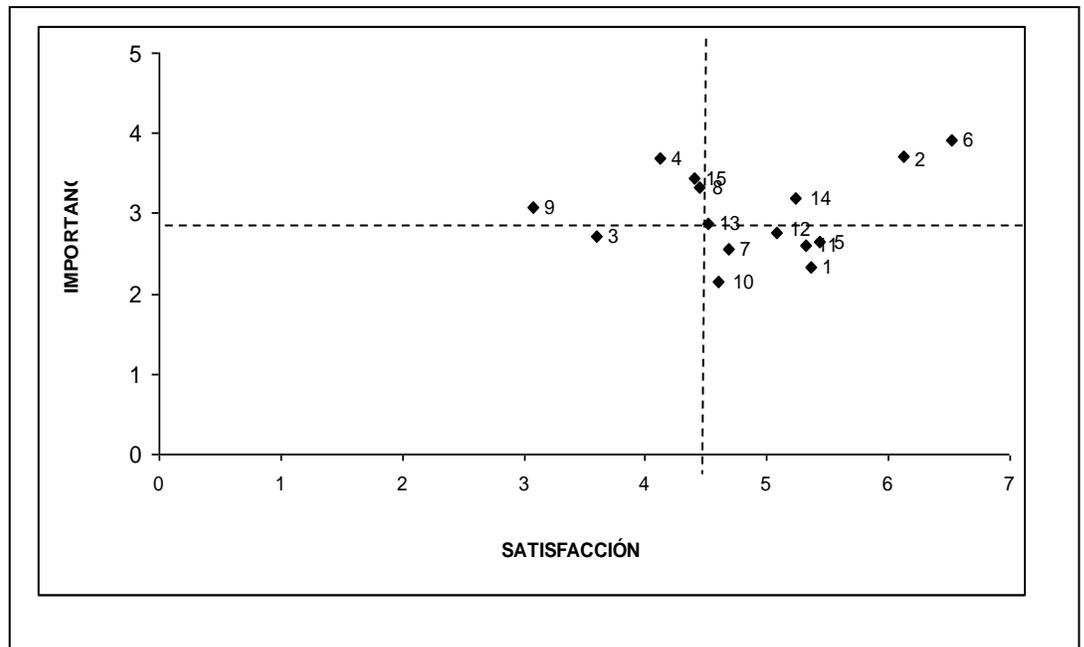
Orden	Satisfacción	Media	Importancia	Media
1	6. Relación con compañeros	6,52	6. Relación con compañeros	3,92
2	2. Estabilidad laboral	6,12	2. Estabilidad laboral	3,72
3	5. Relación con jefe	5,44	4. Salario	3,68
4	1. Ambiente físico	5,36	15. Trabajo interesante	3,44
5	14. Tener responsabilidades	5,24	8. Reconocimiento obtenido	3,32
6	11. Libertad para elegir método de trabajo	5,32	14. Tener responsabilidades	3,20
7	12. Posibilidad de utilizar capacidades propias	5,08	9. Posibilidad de ascensos	3,08
8	7. Horario	4,68	13. Tareas no rutinarias	2,88
9	10. Atención a propias sugerencias	4,60	12. Posibilidad de utilizar capacidades propias	2,76
10	13. Tareas no rutinarias	4,52	3. Estrés	2,72

11	8. Reconocimiento obtenido	4,44	5. Relación con jefe	2,64
12	15. Trabajo interesante	4,40	11. Libertad para elegir método de trabajo	2,60
13	4. Salario	4,12	7. Horario	2,56
14	3. Estrés	3,60	1. Ambiente físico	2,32
15	9. Posibilidad de ascensos	3,08	10. Atención a propias sugerencias	2,16

De la misma manera que sucedió con el cuadro de Varones, las consideraciones que pueden hacerse con el cuadro de Mujeres son similares a las realizadas con el del total de la muestra, ya que tampoco se perciben notorias diferencias, más allá de algunos pequeños cambios en el ordenamiento. Asimismo los valores de satisfacción obtenidos por las dos metodologías resultan muy similares.

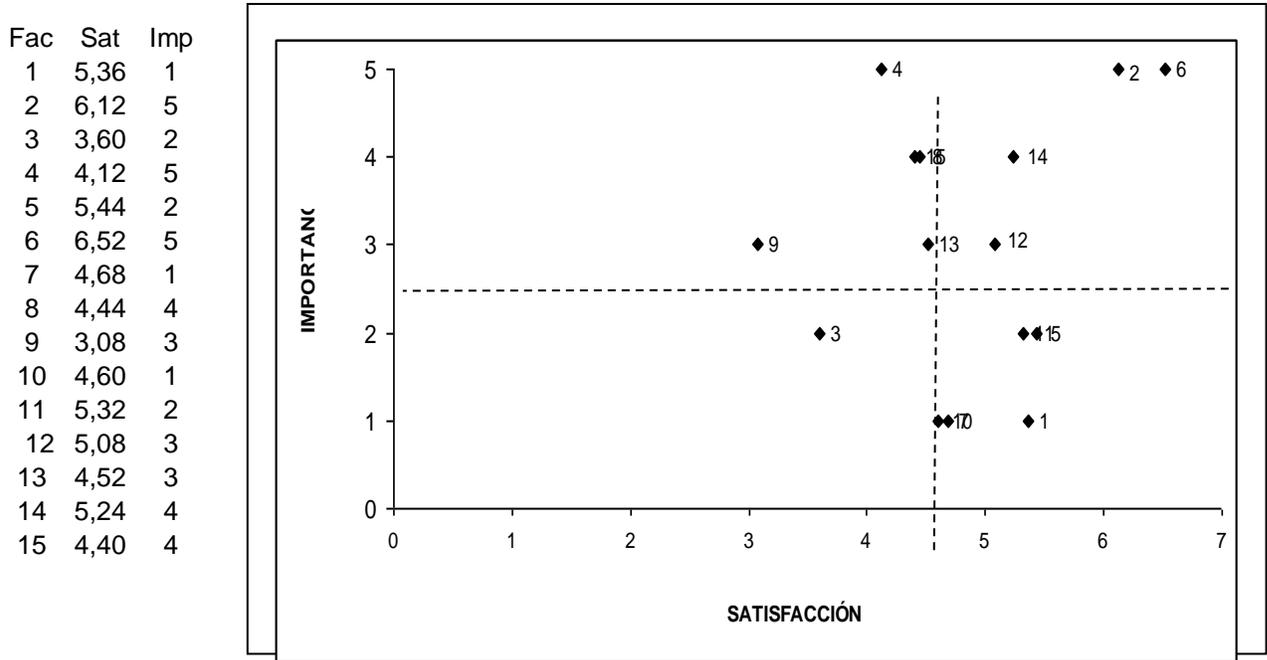
Como resultado de estos valores se obtuvo la siguiente matriz:

Fac	Sat	Imp
1	5,36	2,32
2	6,12	3,72
3	3,60	2,72
4	4,12	3,68
5	5,44	2,64
6	6,52	3,92
7	4,68	2,56
8	4,44	3,32
9	3,08	3,08
10	4,60	2,16
11	5,32	2,60
12	5,08	2,76
13	4,52	2,88
14	5,24	3,20
15	4,40	3,44



**Figura 18. Matriz Satisfacción-Importancia. Mujeres. CGU= 4,80; MDS=4,83**

De la misma manera que con los Varones, para evitar confusiones en el gráfico debido a la escasa dispersión de los valores de Importancia, se muestra la misma matriz pero asignando a Importancia valores enteros en el rango de 1 a 5 (de menor a mayor importancia, según el grupo al que pertenezca).



**Figura 19.**  
**Matriz Satisfacción-Importancia. Mujeres (por agrupamiento)**

Al igual que sucedía con la matriz de Varones, en el caso de las Mujeres también se advierte claramente la ubicación de *Relación con compañeros* (faceta 6) en el cuadrante IV (alta satisfacción y alta importancia), Pero a diferencia de la de Varones, se advierte la presencia de *Estabilidad Laboral* (faceta 2) en una ubicación muy próxima, lo que también resulta indicativo de una alta satisfacción de esta otra faceta a la que se da mucha importancia.

De manera similar a la matriz de Varones, el *Salario* (faceta 4) se ubica en el cuadrante I (Alta insatisfacción y alta importancia).

### Ranking de Satisfacción (Varones vs. Mujeres)

A continuación compararemos los valores de Satisfacción e Importancia asignados a las diferentes facetas por los Varones y las Mujeres así como también su ordenamiento, de manera de detectar eventuales diferencias entre unos y otros.

**Tabla 33. Satisfacción de Varones y Mujeres por facetas**

Orden	Varones	Media	Mujeres	Media
1	6. Relación con compañeros	5,92	6. Relación con compañeros	6,52
2	2. Estabilidad laboral	5,82	2. Estabilidad laboral	6,12
3	5. Relación con jefe	5,35	5. Relación con jefe	5,44
4	14. Tener responsabilidades	5,23	1. Ambiente físico	5,36
5	12. Posibilidad de utilizar capacidades propias	5,23	14. Tener responsabilidades	5,24
6	1. Ambiente físico	5,10	11. Libertad para elegir método de trabajo	5,32
7	11. Libertad para elegir método de trabajo	5,10	12. Posibilidad de utilizar capacidades propias	5,08
8	13. Tareas no rutinarias	4,90	7. Horario	4,68
9	15. Trabajo interesante	4,85	10. Atención a propias sugerencias	4,60
10	7. Horario	4,83	13. Tareas no rutinarias	4,52
11	10. Atención a propias sugerencias	4,65	8. Reconocimiento obtenido	4,44
12	8. Reconocimiento obtenido	4,55	15. Trabajo interesante	4,40
13	4. Salario	4,07	4. Salario	4,12
14	9. Posibilidad de ascensos	3,98	3. Estrés	3,60
15	3. Estrés	3,77	9. Posibilidad de ascensos	3,08

Como se advierte en el cuadro, el ordenamiento de mayor a menor nivel de satisfacción tanto para Varones como para Mujeres resulta similar; de hecho las tres primeras facetas son las mismas para unos y otras. Pero resulta interesante analizar las diferencias en los niveles de satisfacción de cada faceta para los Varones y las Mujeres. En ocho facetas los Varones sienten un mayor nivel de

satisfacción que las Mujeres (*Posibilidad de usar las capacidades propias, Tareas no rutinarias, Trabajo interesante, Horario, Atención a las propias sugerencias, Reconocimiento obtenido, Posibilidad de ascensos, y Estrés*). En las siete restantes son las Mujeres las que manifiestan un mayor grado de satisfacción que los Varones (*Relación con compañeros, Estabilidad laboral, Relación con el jefe, Ambiente físico, Tener responsabilidades, Libertad para elegir el método de trabajo y Salario*).

Aunque en la mayoría las diferencias en el nivel de satisfacción no son demasiado grandes, hay dos facetas en las que esta diferencia se destaca: *Relación con compañeros y Posibilidad de ascensos*.

La *Relación con los compañeros de trabajo* proporciona una mayor satisfacción a las Mujeres (6,52) que a los Varones (5,92), mientras que en la *Posibilidad de obtener ascensos*, por el contrario, son los Varones (3,98) los que obtienen una mayor satisfacción que las Mujeres (3,08). Asimismo se advierte que estas dos facetas mencionadas como las que presentan una mayor diferencia entre Varones y Mujeres son al mismo tiempo las que aparecen en los extremos superior e inferior en el ordenamiento. Es así que la *Relación con los compañeros* aparece primera en el ranking de satisfacción para ambos sexos, mientras que la *Posibilidad de obtener ascensos* aparece última y ante última en Varones y Mujeres respectivamente.

### **Ranking de Importancia (Varones vs. Mujeres)**

El cuadro siguiente muestra el orden de importancia asignado a cada una de las facetas por los Varones y las Mujeres.

**Tabla 34. Importancia de cada faceta para los Varones y las Mujeres**

<b>Orden</b>	<b>Varones</b>	<b>Media</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Media</b>
1	4. Salario	4,15	6. Relación con compañeros	3,92
2	15. Trabajo interesante	3,65	2. Estabilidad laboral	3,72
3	6. Relación con compañeros	3,62	4. Salario	3,68

4	9. Posibilidad de ascensos	3,40	15. Trabajo interesante	3,44
5	13. Tareas no rutinarias	3,17	8. Reconocimiento obtenido	3,32
6	8. Reconocimiento obtenido	3,13	14. Tener responsabilidades	3,20
7	12. Posibilidad de utilizar capacidades propias	3,08	9. Posibilidad de ascensos	3,08
8	2. Estabilidad laboral	2,85	13. Tareas no rutinarias	2,88
9	7. Horario	2,83	12. Posibilidad de utilizar capacidades propias	2,76
10	5. Relación con jefe	2,80	3. Estrés	2,72
11	14. Tener responsabilidades	2,73	5. Relación con jefe	2,64
12	3. Estrés	2,60	11. Libertad para elegir método de trabajo	2,60
13	11. Libertad para elegir método de trabajo	2,45	7. Horario	2,56
14	1. Ambiente físico	2,32	1. Ambiente físico	2,32
15	10. Atención a propias sugerencias	2,28	10. Atención a propias sugerencias	2,16

En este caso el ordenamiento según la importancia asignada por unos y otras no resulta tan parecido como lo era el de Satisfacción. Si bien se percibe cierta similitud, algunas facetas muestran sensibles diferencias según sean Varones o Mujeres quienes opinen. Por lo tanto podría inferirse que si bien el ordenamiento según el nivel de satisfacción es similar, la diferencia asignada al grado de importancia de cada faceta provocará sensibles diferencias en cuanto a la satisfacción percibida.

Como se advierte, el *Salario* es lo más importante para los Varones y sólo aparece en el tercer lugar de importancia para las Mujeres. A su vez la *Relación con los compañeros* es lo más importante para las Mujeres mientras que ocupa el tercer lugar para los Varones.

Los valores asignados a la Importancia también resultan similares, mostrándose como los que tienen mayores diferencias a la *Estabilidad Laboral* (2,85 para los Varones y 3,72 para las Mujeres), *Salario* (4,15 para los Varones y 3,68 para las Mujeres), y *Tener responsabilidades* (2,73 y 3,20 respectivamente).

En cuanto a la disparidad en el ordenamiento se destacan *Estabilidad laboral* (en el 8º lugar de importancia para los Varones y en el 2º para las Mujeres), y *Tener responsabilidades* (11º y 6º lugar respectivamente). Asimismo aparecen *Posibilidad de ascensos* (4º y 7º lugar respectivamente), *Tareas no rutinarias* (5º y 8º), y *Horario* (9º y 13º).

De esta manera *Estabilidad laboral* y *Tener responsabilidades* aparecen como las facetas con mayor disparidad entre Varones y Mujeres tanto en el orden como en el grado de importancia asignado.

### Comparación matriz Varones vs. Matriz Mujeres

Ya hemos visto la Matriz Satisfacción-Importancia para Varones y Mujeres por separado. Veremos a continuación qué resulta de la comparación de una y otra.

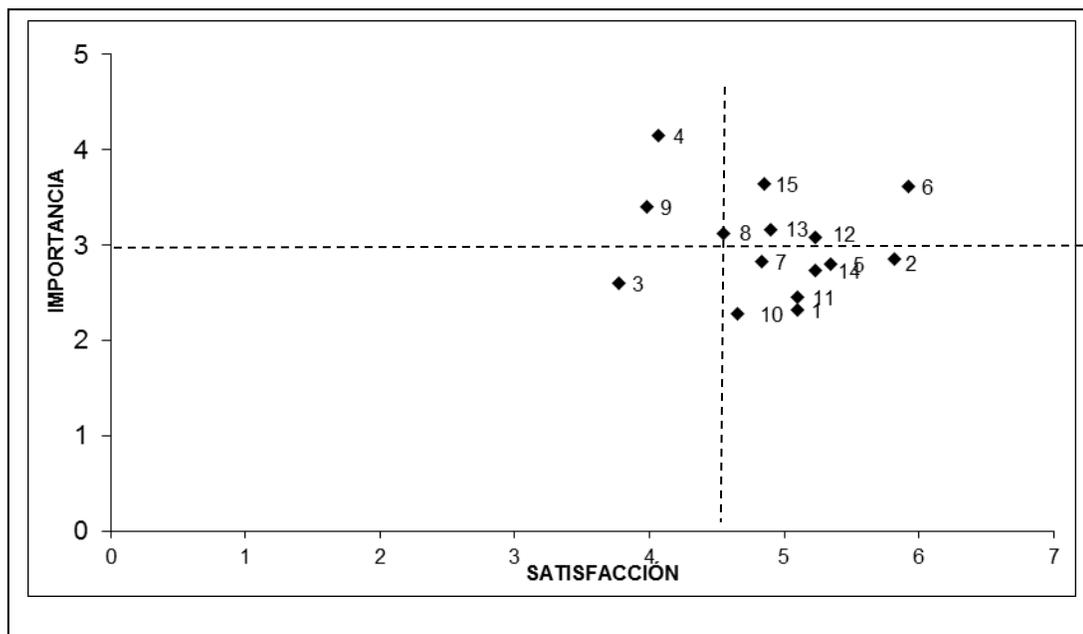
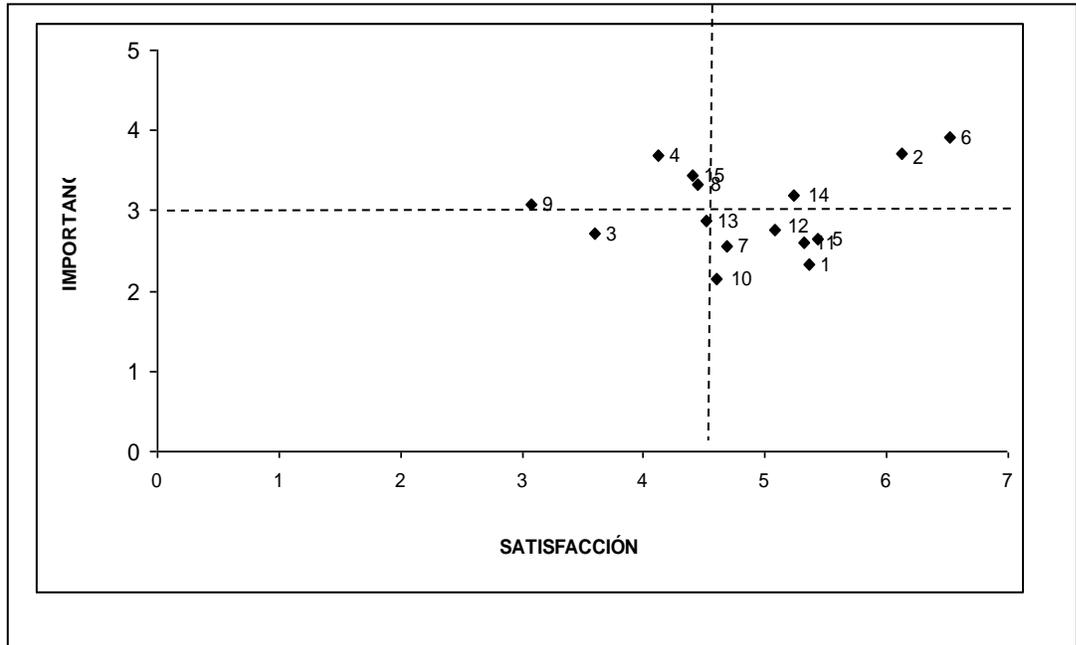


Figura 20. Matriz Satisfacción-Importancia. Varones



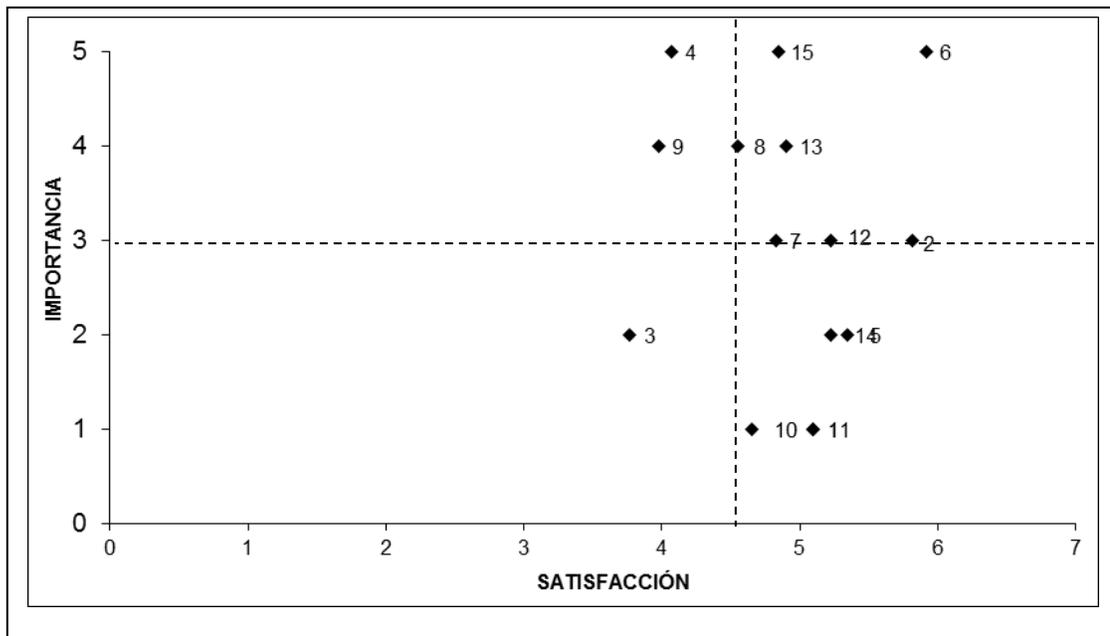
**Figura 21. Matriz Satisfacción-Importancia. Mujeres.**

Al comparar una y otra se advierte a simple vista que en la de Varones encontramos más facetas en el cuadrante IV que en la de Mujeres, lo que indica más facetas con alta satisfacción y alta importancia para los Varones que para las Mujeres. En otras palabras, que considerando tanto la Satisfacción como la Importancia de las facetas que conforman el trabajo, la población de Varones está más satisfecha que la de Mujeres.

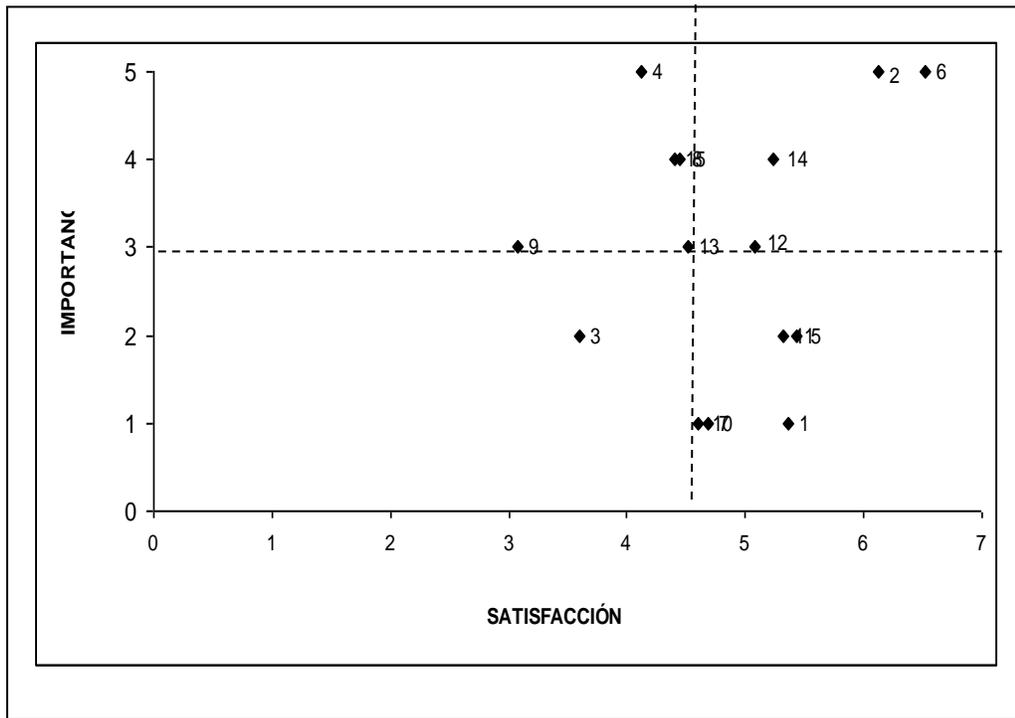
Si bien las metodologías clásicas ya mencionadas de Clasificación Global Única y Marcador de Suma no contemplan el factor Importancia (como sí lo hace la Matriz) es de destacar que ambas muestran resultados similares en el sentido que asignan mayor satisfacción a los Varones que a las Mujeres, como puede advertirse en el cuadro siguiente:

	<b>CGU</b>	<b>MDS</b>
Varones	5,00	4,89
Mujeres	4,80	4,83

Analizando las mismas matrices pero agrupando de 1 a 5 los valores asignados a la Importancia, de manera de comparar Varones con Mujeres el resultado es el que sigue:



**Figura 22. Matriz Satisfacción-Importancia. Varones (por agrupamiento)**



**Figura 23. Matriz Satisfacción-Importancia Mujeres (por agrupamiento)**

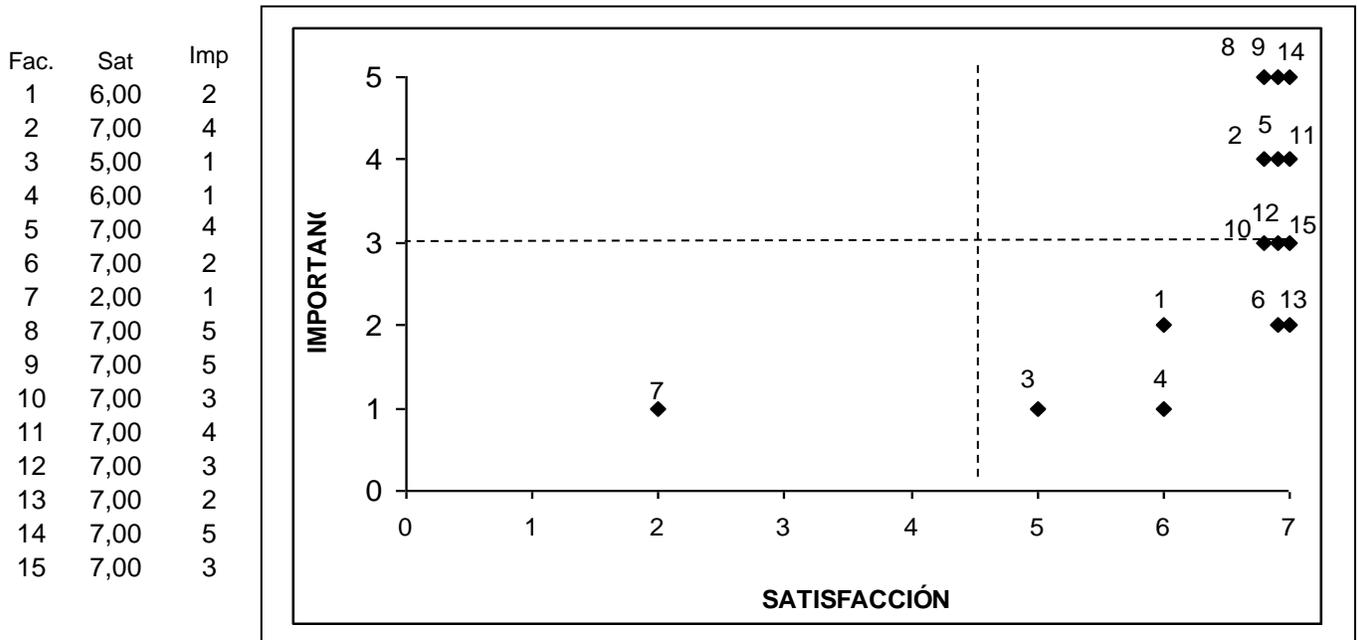
Aquí se ve claramente la ubicación de las facetas y las diferencias entre Varones y Mujeres. Considerando tanto la satisfacción como la importancia asignada a cada una de las facetas, los Varones alcanzan los mayores niveles de satisfacción en la *Relación con sus compañeros*, en que su *Trabajo les resulta interesante*, y poder desarrollar *Tareas no rutinarias* (cuadrante IV). Al mismo tiempo su mayor insatisfacción se encuentra en el *Salario* (cuadrante I).

Por su parte las Mujeres, al igual que los Varones, también alcanzan un alto grado de satisfacción en la *Relación con sus compañeros de trabajo*, pero para ellas, son la *Estabilidad laboral* y la posibilidad de ocupar puestos con *Responsabilidades* las otras facetas con alto grado de satisfacción considerando no sólo la satisfacción en sí misma sino también la importancia asignada a estas facetas. Del mismo modo que para los Varones, el *Salario* se ubica en el mayor nivel de insatisfacción (cuadrante I).

## Matriz Satisfacción-Importancia individual

Hasta ahora hemos trabajado con los valores correspondientes al total de la muestra. Pero puede realizarse el mismo tipo de análisis tomando los valores de cualquiera de los individuos. En este caso tomaremos algunos de los individuos con valores más significativos, de manera de efectuar una comparación entre ellos.

Para comenzar analizaremos los valores de satisfacción e importancia del individuo que alcanzó el mayor nivel de satisfacción de toda la muestra según el Marcador de Suma, de manera de visualizar su Matriz. En este caso se trata de una mujer de 23 años cuyo valor de Marcador de Suma fue de 6,40, representando el valor más alto de toda la muestra.



**Figura 24. Individuo con mayor satisfacción (MDS=6,40)**

Como era de esperar, este individuo que manifiesta una alta satisfacción encuentra la mayoría de las facetas ubicadas en los cuadrantes III y IV. El *Reconocimiento obtenido por su trabajo*, la *Posibilidad de ser ascendido*, y *Tener*

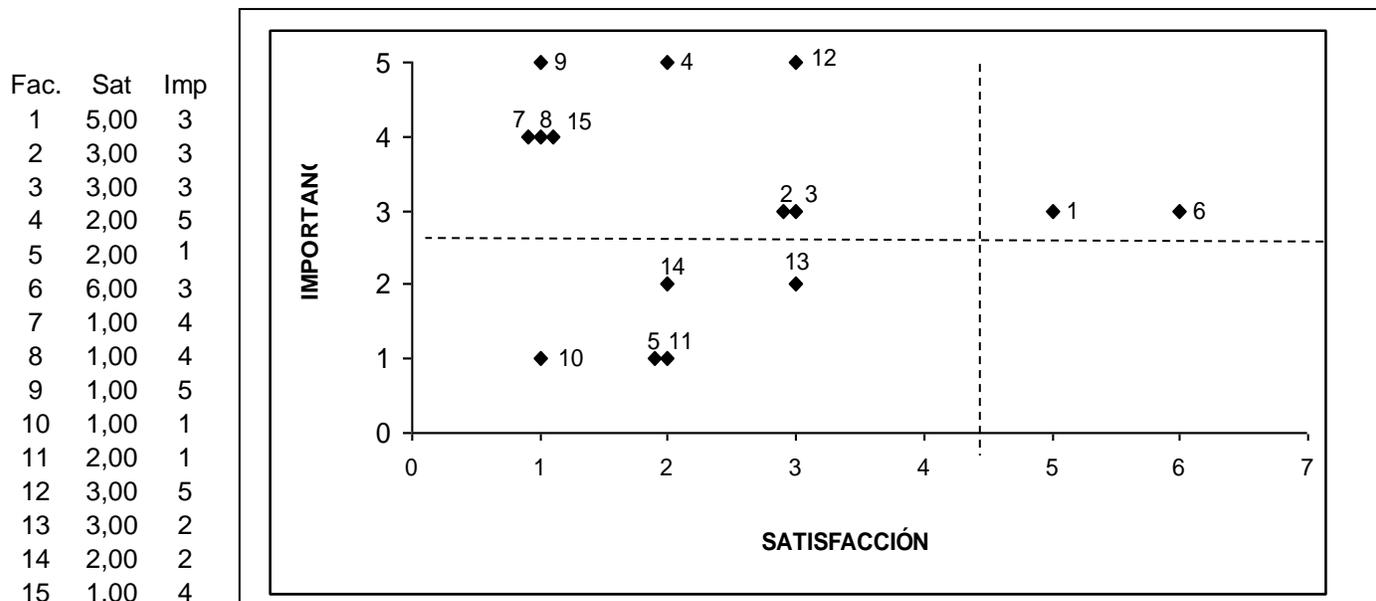
*responsabilidades* (facetas 8, 9 y 14) son las que mayor satisfacción le brindan no sólo porque está satisfecho con ellas sino que son facetas de su trabajo a las que les asigna una gran importancia. Algo similar le sucede con la *Estabilidad Laboral*, la *Relación con su jefe*, y la *Libertad que le dan para elegir su método de trabajo* (facetas 2, 5 y 11), y en menor medida con la *Atención prestada a sus sugerencias*, la *Posibilidad de utilizar sus propias capacidades*, y que su *Trabajo le resulta interesante* (facetas 10, 12 y 15).

La incidencia del *Horario* (faceta 7) que se encuentra en la peor ubicación (cuadrante II) resulta menor, no habiendo ninguna faceta en el cuadrante I.

Es de hacer notar que las tres facetas mejor ubicadas en la matriz (facetas 8, 9 y 14) son facetas que refieren a factores intrínsecos del trabajo. Y de las 9 facetas mejor ubicadas, 7 corresponden a factores intrínsecos y sólo dos a extrínsecos.

Por su parte son los factores extrínsecos los que ocupan en su mayoría las peores ubicaciones en la matriz (facetas 1, 3, 4 y 7).

A continuación realizaremos el mismo análisis pero con el individuo que obtuvo el menor nivel de satisfacción de toda la muestra, en este caso una mujer de 24 años cuyo valor de MDS es de 2,40. La matriz resultante es la siguiente:



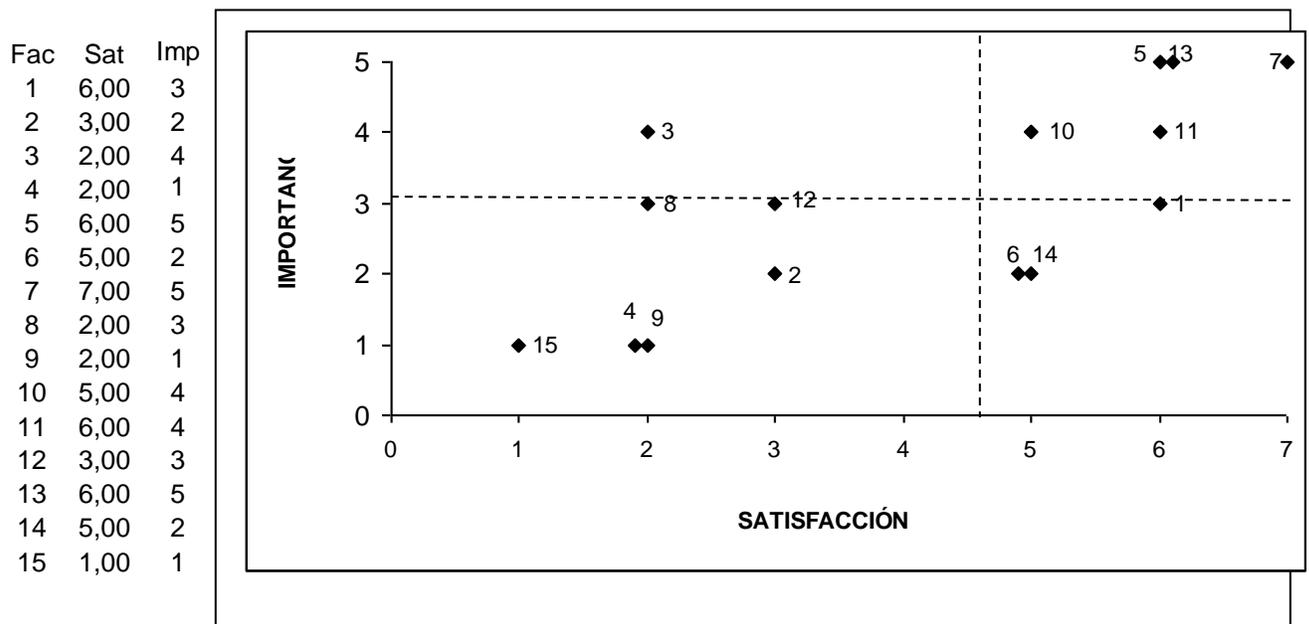
**Figura 25. Individuo con menor satisfacción (MDS=2,40)**

De manera opuesta al caso anterior, este individuo con el menor nivel de satisfacción de la muestra tiene la mayoría de las facetas ubicadas en los cuadrantes I y II, apareciendo como excepción únicamente las facetas *Ambiente físico de trabajo* y *Relación con los compañeros* (Facetas 1 y 6) ubicadas entre los cuadrantes III y IV y correspondientes a factores extrínsecos.

De las facetas ubicadas en el cuadrante I, aparecen como factores muy insatisfactorios el *Salario*, la *Posibilidad de ascender*, y la *Posibilidad de utilizar las capacidades propias* (facetas 4, 9 y 12), y en una situación similar aunque no tan extrema el *Horario*, el *Reconocimiento obtenido*, y el *Trabajo interesante* (facetas 7, 8, y 15).

Comparando las matrices de los individuos que tienen la mayor y la menor satisfacción de la muestra según el Marcador de Suma, se advierte claramente la distribución de las facetas en la matriz de uno y otro.

Finalmente podemos analizar en los mismos términos la situación de un individuo con un valor intermedio, en este caso quien obtuvo un MDS de 4,07.



**Figura 26. Individuo con satisfacción media (MDS=4,07)**

Como puede advertirse las facetas se distribuyen de manera equilibrada entre los cuatro cuadrantes, pudiendo encontrarse las diferentes facetas en los cuatro cuadrantes sin existir un peso significativo en uno u otro, lo que da la pauta de un nivel de satisfacción medio. De todos modos pueden realizarse otros análisis acerca de las características de satisfacción de este individuo.

De la observación de la matriz se advierte que es el *Horario* (faceta 7) lo que le proporciona a este individuo la mejor relación satisfacción-importancia, es decir, le da mucha importancia al horario de trabajo y al mismo tiempo está muy satisfecho con el horario que debe cumplir. De manera similar le ocurre con la posibilidad de realizar *Tareas no rutinarias* (faceta 13) y en la *Relación con su jefe* (faceta 5), ambas con un alto nivel de satisfacción al tiempo que les asigna mucha importancia. En un nivel algo inferior pero siempre dentro del cuadrante de alta satisfacción e importancia, encontramos la *Libertad para elegir el método de trabajo* (faceta 11) y la *Atención prestada a las sugerencias* efectuadas por él (faceta 10).

Asimismo se observa que de las cinco facetas ubicadas en el cuadrante de mayor satisfacción-importancia, tres son factores intrínsecos (10, 11 y 13) y dos extrínsecos (5 y 7).

En la situación opuesta encontramos en el cuadrante I al *Estrés* (faceta 3), un factor que evidentemente resulta desmotivador para el individuo, ya que por sus características personales le asigna mucha importancia a ocupar un puesto de trabajo más relajado y sin embargo percibe que no lo tiene.

Del análisis minucioso de la matriz y la ubicación de las diferentes facetas puede trazarse un perfil de las preferencias de este individuo, tanto en su nivel de satisfacción, en la importancia que le asigna a cada aspecto de su trabajo, y en el efecto que le produce la combinación de ambas.

## **Individuos con diferencias significativas entre la CGU y el MDS**

Como se advierte, durante toda la investigación se ha hecho mención y han sido utilizadas para la medición de la satisfacción laboral las dos metodologías más difundidas, tal como son la de Clasificación Global Única (CGU) y Marcador de Suma (MDS). Ambas metodologías apuntan a un mismo objetivo pero a través de diferentes estrategias de medición. Con ventajas y desventajas para una y otra, lo cierto es que el resultado de ambas debería ser coincidente en un grado bastante aproximado, desde el momento en que se aplican a un mismo individuo. De hecho esto es lo que sucedió en la gran mayoría de los casos en nuestra investigación.

Sin embargo no siempre sucede de este modo, y de hecho no sucedió así en la totalidad de nuestra muestra, habiéndose encontrado individuos a los que un puesto de trabajo les resultaba satisfactorio con la medición MDS e insatisfactorio con la CGU, y viceversa. Uno de los motivos a los que podría atribuirse en principio esta diferencia es simplemente a errores de interpretación de los individuos al completar las encuestas. Otra de las causas, y que seguramente resulta más interesante de analizar, podría atribuirse a que a pesar de que una persona puede mostrarse insatisfecha con la mayoría de las facetas de su trabajo (lo que daría un MDS bajo) puede a pesar de ellos estar satisfecho con el mismo si a la vez se muestra muy satisfecho con una faceta a la que asigna mucha importancia. Podría suponerse que este resultado se da porque al resto de las facetas (con las que está insatisfecho) le asigna una muy baja importancia. En consecuencia la gran satisfacción que obtiene por una faceta que le resulta muy importante lo hace definir como satisfactorio a su trabajo ante la única pregunta que utiliza la metodología de medición de la CGU. Sin embargo al preguntársele uno por uno sus sentimientos acerca de cada faceta de su trabajo, el hecho de calificarlos con una baja satisfacción hará que en la sumatoria del MDS tengan más fuerza las facetas insatisfactorias que aquella que es la única satisfactoria, debido simplemente a una cuestión numérica, y en consecuencia el resultado de la medición será bajo o insatisfactorio.

De esta manera podría suponerse que, repitiendo un ejemplo indicado anteriormente, al estar muy satisfecho con su salario un individuo que considera a éste como lo más importante de su trabajo, puede considerarse satisfecho (con un valor alto en la CGU), a pesar de que el valor obtenido al efectuar la sumatoria de las facetas restantes a las que no considera importantes lo muestran insatisfecho y con un bajo valor en el MDS.

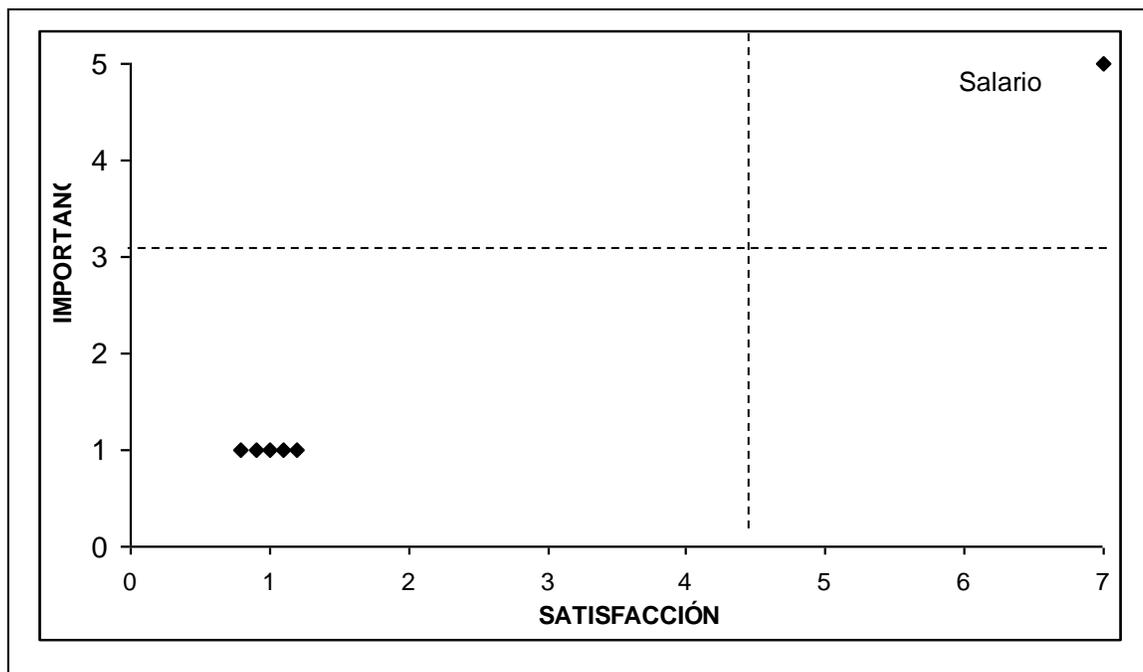
Tomando el valor 1 como mínimo y el valor 7 como máximo, podemos presentar una tabla simplificada como ejemplo de un puesto de trabajo en el que se consideran siete facetas:

<b>Facetas</b>	<b>Satisfacción</b>	<b>Importancia</b>
Salario	7 (Alta)	Muy importante
Jefe	1 (Baja)	Poco importante
Compañeros	1 (Baja)	Poco importante
Ascensos	1 (Baja)	Poco importante
Horario	1 (Baja)	Poco importante
Reconocimiento	1 (Baja)	Poco importante

Valores de satisfacción obtenidos: Media = 2; Moda = 1; Mediana = 1

Como se advierte –y como ya fue mencionado-, si se toma el promedio (Media), la Moda o la Mediana de todas las facetas, los valores obtenidos en todos los casos lo muestran insatisfecho (o sea con un bajo valor en el MDS). Con la medición tradicional en la que se tiene en cuenta una sola dimensión (la satisfacción), a pesar de los bajos valores de satisfacción obtenidos, este individuo cuyo único interés es su salario (o al cual considera como lo único importante) puede sentirse muy satisfecho. En este caso su valor de CGU lo hará calificarlo con una alta puntuación, mientras que al mismo tiempo al aplicar la sumatoria de la totalidad de las facetas el resultado del MDS será bajo. Esta contradicción podría explicarse al tener en cuenta en la medición las dos dimensiones (satisfacción e importancia) y

no solamente una. Este ejemplo reducido a un puesto de trabajo de tan sólo seis facetas, de un individuo que asigna una alta importancia a un solo factor y muy poca importancia a todos los restantes, puede ser graficado a través de la matriz bidimensional utilizada hasta ahora.



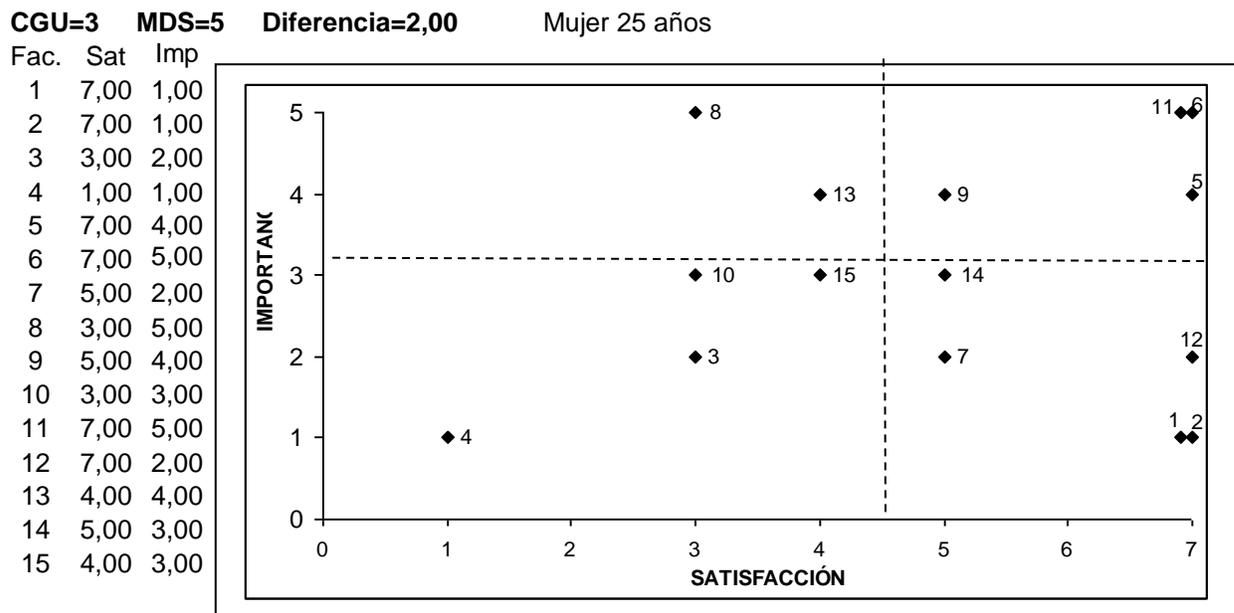
**Figura 27. Individuo con un solo factor importante**

La faceta *Salario* ubicada en el cuadrante IV (alta importancia – alta satisfacción) tiene más peso en la percepción del trabajador que la totalidad de las restantes cinco facetas. Si al preguntársele al individuo su nivel de satisfacción respondiera que la misma es alta, sería indicativo de que el individuo percibe una alta satisfacción a pesar de que la mayoría de las facetas le resultan insatisfactorias.

Sin embargo, si bien esta presunción podría ser cierta, en la muestra analizada para la presente investigación no pudo verificarse su validez, tal como se mostrará a continuación

Para verificar la validez de esta presunción analizamos a continuación algunos de los casos en nuestra muestra cuya diferencia entre la CGU y el MDS resultó significativa. De manera de determinar más exactamente en qué medida los resultados fueron o no coincidentes, se analizaron aquellos casos en que la

diferencia entre la CGU y el MDS fuera de 2 o más entre ambas mediciones. Los casos encontrados con esta característica fueron 20 (7,7% de la muestra). Si bien el porcentaje puede considerarse bajo y atribuible entre otras causas a errores de interpretación por parte de los individuos en el momento de completar la encuesta, se analizaron algunos de estos casos en busca de algún elemento en común que pudiera explicar estas diferencias.



**Figura 28. Caso A**

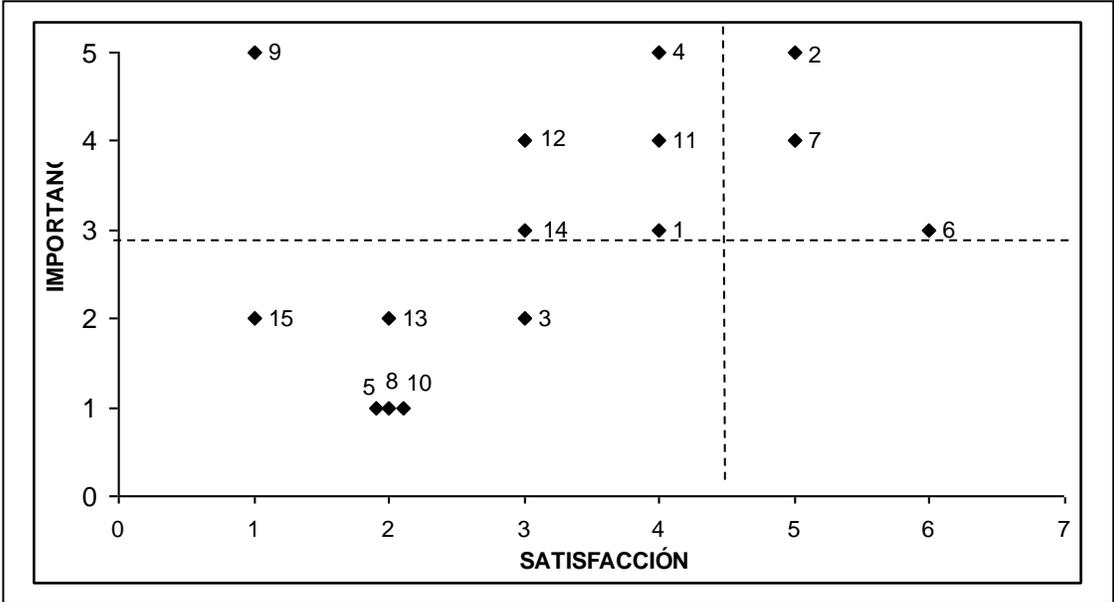
En este caso vemos que se trata de un individuo cuya percepción global de su puesto de trabajo es de Moderadamente Insatisfecho (CGU=3) mientras que si se toma en cuenta el nivel de satisfacción del promedio de todas las facetas es de Moderadamente Satisfecho (MDS=5). Es decir que si bien el promedio de las facetas indican satisfacción, el individuo se siente insatisfecho (o al menos es lo que expresó cuando se le preguntó acerca de cómo se siente con respecto a su trabajo en general).

De ser cierta la presunción de que un individuo puede sentirse insatisfecho aunque la mayoría de las facetas le resulten altamente satisfactorias -como en

este caso-, en la matriz deberían aparecer algunas facetas en el cuadrante I (facetas insatisfactorias con mucha importancia) y el resto de las facetas diseminadas en los cuadrantes II y III (aunque sean muy satisfactorias revisten poca importancia) y quizá alguna en el IV. Sin embargo esto no sucede en el caso que estamos analizando, habida cuenta que es en el cuadrante IV (mayor importancia y satisfacción) en donde encontramos una cantidad importante de facetas. Por consiguiente no verificaríamos la presunción original.

**CGU=1 MDS=3,13 Diferencia=2,13 Varón 23 años**

Fac.	Sat	Imp
1	4,00	3,00
2	5,00	5,00
3	3,00	2,00
4	4,00	5,00
5	2,00	1,00
6	6,00	3,00
7	5,00	4,00
8	2,00	1,00
9	1,00	5,00
10	2,00	1,00
11	4,00	4,00
12	3,00	4,00
13	2,00	2,00
14	3,00	3,00
15	1,00	2,00



**Figura 29. Caso B**

En este caso sí se verifica la presunción antedicha. La percepción general (CGU=1) del individuo resulta sensiblemente menor que el promedio de las facetas (MDS=3,13). Pero en este caso esto podría explicarse debido a que hay cuatro facetas consideradas como muy importantes que “arrastran” hacia la insatisfacción la percepción del individuo, a pesar de que las facetas en su conjunto dan un resultado superior. De todos modos hay que tener en cuenta que en este individuo tanto la medición de CGU como de MDS resultan

insatisfactorias: Muy Insatisfecho (1) en el primer caso, y Moderadamente Insatisfecho (3,13) en el segundo.

CGU=6 MDS=3,33 Diferencia=2,67 Varón 22 años

Fac.	Sat	Imp
1	4,00	2,00
2	5,00	1,00
3	1,00	2,00
4	1,00	4,00
5	4,00	1,00
6	7,00	5,00
7	2,00	1,00
8	3,00	4,00
9	1,00	3,00
10	1,00	2,00
11	3,00	3,00
12	3,00	3,00
13	3,00	4,00
14	6,00	5,00
15	6,00	5,00

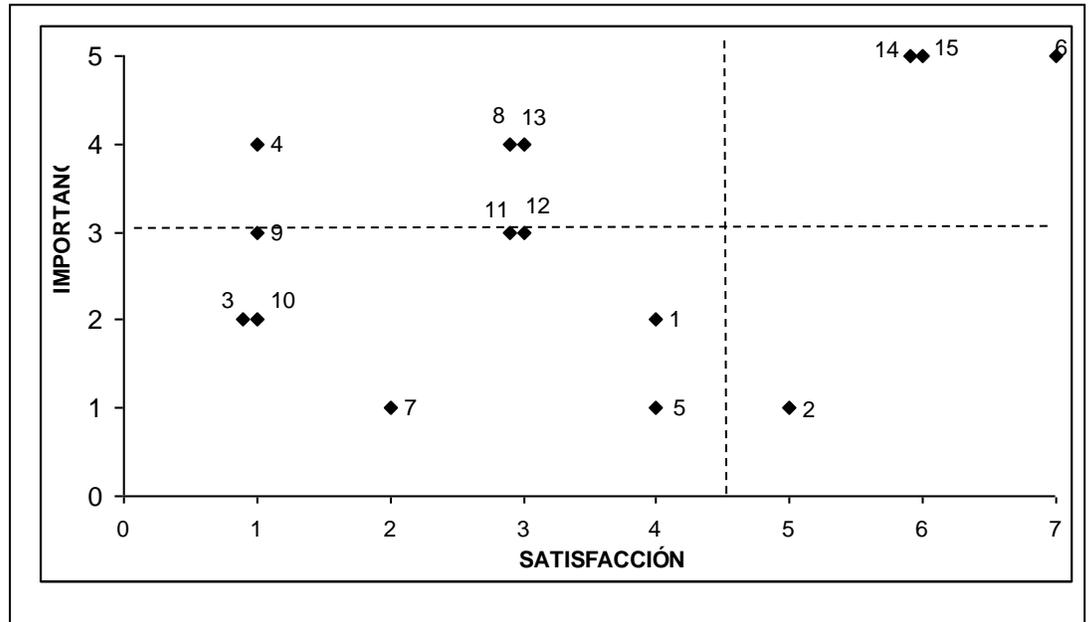
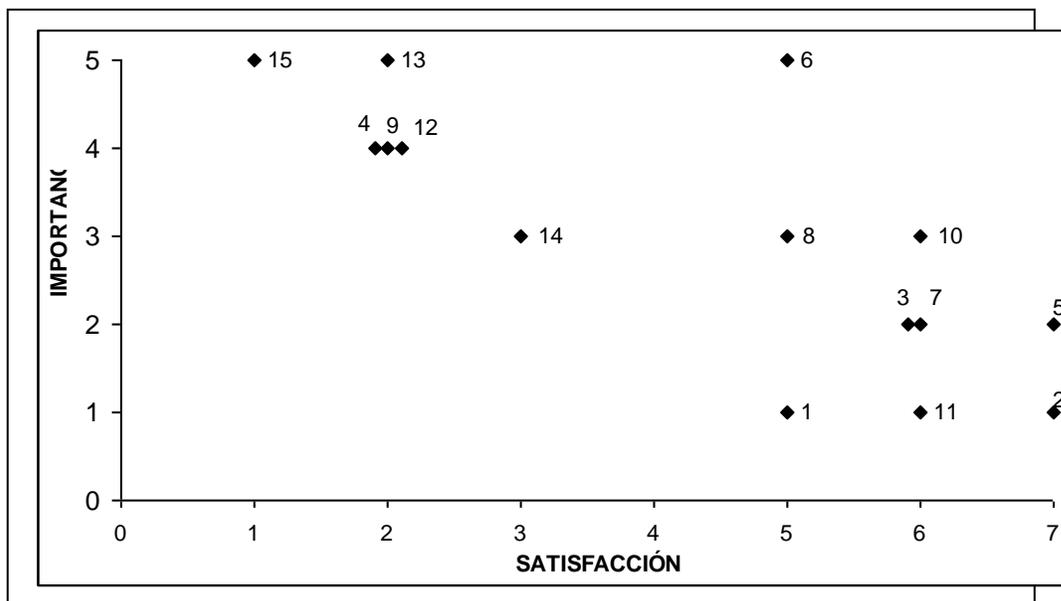


Figura 30. Caso C

Aquí encontramos una marcada diferencia entre la medición según una u otra metodología. La CGU=6 y el MDS=3,33 indican que la percepción general del individuo es de satisfacción, pero combinando todas las facetas el resultado es de insatisfacción. Las facetas 6, 14 y 15 son las que más importancia tienen para este individuo y con las que a la vez está muy satisfecho. Podría inferirse entonces que aunque la gran mayoría de las demás facetas le resulten insatisfactorias –como ocurre en este caso-, la importancia que le da a las facetas más satisfactorias desdibujan la insatisfacción generada por las restantes. En consecuencia en este caso se verifica la presunción planteada.

**CGU=2 MDS=4,33 Diferencia=2,33 Varón 21 años**

Fac.	Sat	Imp
1	5,00	1,00
2	7,00	1,00
3	6,00	2,00
4	2,00	4,00
5	7,00	2,00
6	5,00	5,00
7	6,00	2,00
8	5,00	3,00
9	2,00	4,00
10	6,00	3,00
11	6,00	1,00
12	2,00	4,00
13	2,00	5,00
14	3,00	3,00
15	1,00	5,00

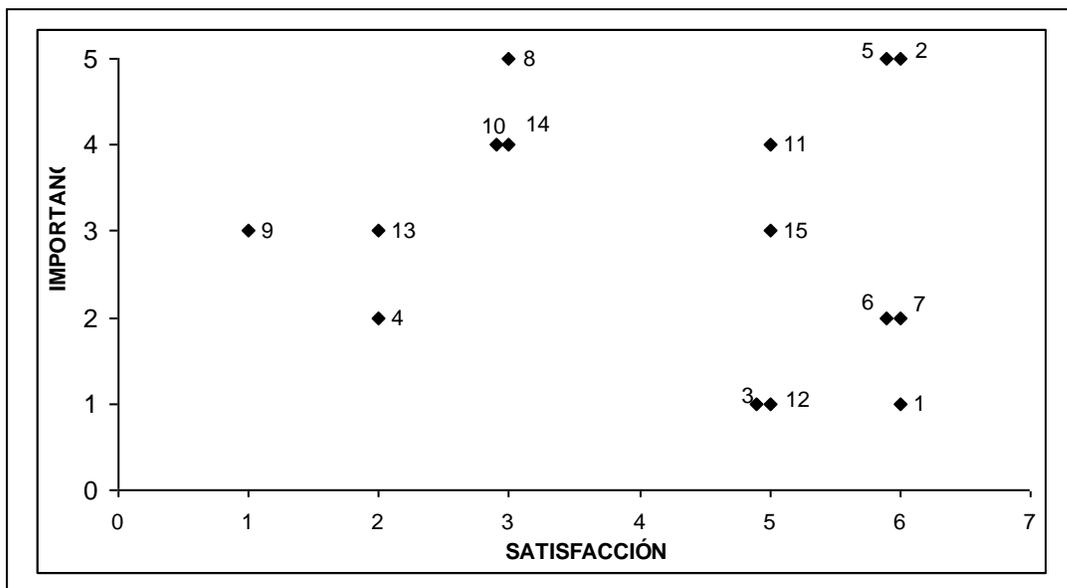


**Figura 31. Caso D**

También en este caso hay dos facetas (13 y 15) con mucha importancia y poca satisfacción, algo similar a lo que ocurre con las facetas 4, 9 y 12, lo que explicaría el hecho de que mientras la CGU marca insatisfacción, el MDS tiende a indicar una moderada satisfacción.

**CGU=2 MDS=4,27 Diferencia=2,27 Mujer 22 años**

Fac.	Sat	Imp
1	6,00	1,00
2	6,00	5,00
3	5,00	1,00
4	2,00	2,00
5	6,00	5,00
6	6,00	2,00
7	6,00	2,00
8	3,00	5,00
9	1,00	3,00
10	3,00	4,00
11	5,00	4,00
12	5,00	1,00
13	2,00	3,00
14	3,00	4,00
15	5,00	3,00



**Figura 32. Caso E**

En este caso la percepción general a través de la CGU es de insatisfacción, mientras que el MDS indica un principio de satisfacción, aunque no muy marcada. Sin embargo en los cuadrantes I y IV, que son los de mayor importancia, el individuo ubica cantidades similares de facetas, por lo que no podría afirmarse que la importancia asignada a ellas es la causante de la diferencia entre los dos tipos de medición.

Resumiendo lo sucedido en los cinco casos planteados, podemos ver que en el cuadrante IV (alta importancia y alta satisfacción) no parece haber mayores coincidencias con las facetas que los individuos ubican en él, salvo la aparición en tres de los casos de la faceta 5 (*Relación con el jefe*) y 6 (*Relación con compañeros*). Por su parte en el cuadrante I (alta importancia y baja satisfacción) se repiten también en tres oportunidades las facetas 4 (*Salario*), 8 (*Reconocimiento*) y 13 (*Tareas no rutinarias*).

Adicionalmente, el Caso C es el único en donde la CGU es mayor que el MDS, o sea que el individuo tiene una sensación general de satisfacción a pesar de que las facetas tomadas individualmente dan un promedio de baja satisfacción. En este caso las facetas 6, 14 y 15 son las mejor posicionadas (Cuadrante IV) y las que harían que el individuo sienta satisfacción a pesar de que la mayoría de las facetas le resultan insatisfactorias.

En virtud de los pocos casos encontrados en que la CGU y el MDS no resultan coincidentes, esta investigación resulta insuficiente para llegar a conclusiones válidas en este sentido. Un estudio de mayor alcance sería necesario para verificar si existen características comunes en cuanto a la ubicación de las diferentes facetas en los cuadrantes en los casos en que un individuo percibe una satisfacción diferente a lo que indica la mayoría de las facetas.

### **Análisis de Componentes Principales. Matriz bidimensional luego de la extracción de factores.**

Como ya indicamos anteriormente, con el auxilio del Análisis Factorial logramos simplificar el análisis de la satisfacción laboral de nuestra muestra, al reducir las 15 facetas del trabajo a sólo cuatro factores o componentes principales.

Estos cuatro factores habían quedado conformados de la siguiente manera:

**FACTOR 1 (Autonomía y creatividad):** 12. Posibilidad de utilizar las propias capacidades; 13. Tareas variadas y no rutinarias; 14. Tener responsabilidades; 15. Trabajo que resulta interesante.

**FACTOR 2 (Recompensas y reconocimiento):** 4. Salario; 5. Relación con mi jefe; 8. Reconocimiento obtenido por mi trabajo; 9. Posibilidad de promociones y ascensos; 10. Atención prestada a mis sugerencias.

**FACTOR 3 (Condiciones laborales):** 1. Ambiente físico agradable; 3. Nivel de estrés generado por el puesto; 7. Horario; 11. Libertad para elegir mi método de trabajo.

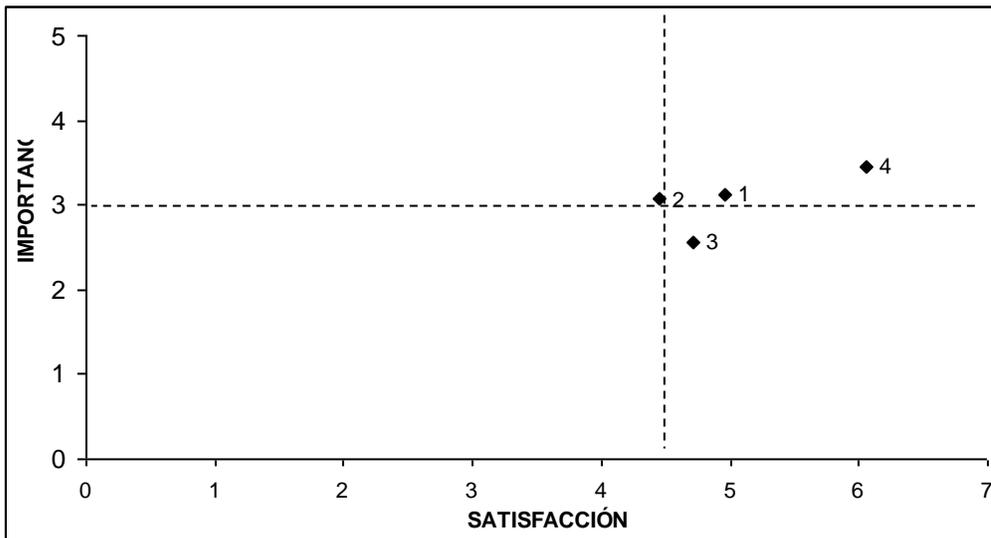
**FACTOR 4 (Entorno laboral):** 2. Estabilidad laboral; 6. Relación con mis compañeros.

Así como hasta ahora hemos trabajado con la matriz bidimensional de satisfacción-importancia considerando la ubicación de las 15 facetas, a continuación haremos lo mismo pero reduciendo el análisis tan sólo a los cuatro factores que las contienen. Para obtener el valor de cada uno de los factores, se tomará el promedio de las facetas contenidas en cada uno de ellos, tanto en lo que se refiere a la satisfacción como así también a la importancia. Los resultados obtenidos son los siguientes:

**Tabla 35. Satisfacción e importancia por factores**

<b>FACTOR</b>	<b>Satisfacción</b>	<b>Importancia</b>
<b>1. Autonomía y creatividad</b>	4,96	3,12
<b>2. Recompensas y reconocimiento</b>	4,45	3,08
<b>3. Condiciones laborales</b>	4,72	2,55
<b>4. Entorno laboral</b>	6,05	3,46

Continuando con la misma metodología de construcción de la matriz utilizada hasta aquí, obtenemos la siguiente:



**Figura 33. Matriz bidimensional por factores**

Para la muestra investigada, el Factor 4. Entorno Laboral (compuesto por las facetas extrínsecas *Estabilidad laboral* y *Relación con los compañeros*), es el que se encuentra claramente mejor ubicado en la matriz, reflejando que es el factor de mayor satisfacción y al que al mismo tiempo se le asigna mayor importancia. Por su parte el Factor 1. Autonomía y Creatividad (compuesto por las facetas intrínsecas *Posibilidad de utilizar las propias capacidades*; *Tareas variadas y no rutinarias*; *Tener responsabilidades*; y *Trabajo que resulta interesante*) se ubica en un nivel algo inferior de satisfacción e importancia. De esta manera podemos advertir que un factor compuesto exclusivamente por factores extrínsecos es el que se encuentra mejor ubicado en la matriz, mientras que un factor compuesto exclusivamente por factores intrínsecos se encuentra en la siguiente mejor ubicación. Los dos restantes factores están compuestos por combinaciones de factores extrínsecos e intrínsecos.

## **CAPÍTULO 5**

### **Discusión**

El hecho de recopilar información a través de la distribución de encuestas durante el dictado de cursos y entre alumnos de la Facultad repercutió favorablemente en la tasa de respuesta, algo que suele ser dificultoso a la hora de recolección de datos en las investigaciones.

Resulta lícito reconocer que la tarea de “medir” sentimientos (tal como lo es la satisfacción laboral) es una actividad compleja y que está lejos de resultar exacta. La utilización de encuestas y escalas son herramientas que sólo nos aproximan a esta medición, pero que deben ser tomadas con mesura. La presente investigación no se aparta de las metodologías usualmente utilizadas, y valiéndose de estas herramientas de medición intenta presentar una visión diferente a la tradicional, que no descarta las existentes sino que intenta aportar una visión desde otra perspectiva.

Asimismo es necesario destacar que toda medición obtenida a través de este tipo de encuestas cuenta con una debilidad desde su inicio: no obtenemos respuestas de lo que los encuestados “sienten” sino de lo que “dicen sentir”. En consecuencia nunca contaremos con la absoluta certeza de que una y otra son equivalentes.

A los efectos de reducir estas distorsiones existen variadas herramientas, muchas de las cuales hemos utilizado en la presente investigación (escalas tipo Likert, correlaciones, etc.). Sin embargo ninguna de ellas nos garantiza un resultado exacto, habida cuenta que de lo que se trata es de medir sentimientos humanos.

Fue así por ejemplo que pudimos ver los diferentes resultados obtenidos en cuanto a la importancia asignada a cada faceta, según se tuvieran en cuenta los valores de la importancia declarada (lo que el encuestado dice) o los de la importancia latente (lo que no dice explícitamente sino a través de otras respuestas).

Dejando de lado esta limitación, en nuestra investigación hemos intentado profundizar en una visión bidimensional del estudio de la satisfacción laboral, en

donde la importancia asignada a cada faceta del trabajo cobra tanta relevancia como la satisfacción misma.

La medición de una de esas dimensiones (la satisfacción de cada faceta) fue por los carriles habituales y utilizando las metodologías tradicionales. Pero al intentar hacer algo similar con la otra dimensión (la importancia asignada a las facetas) nos encontramos con la primera dificultad: todas las facetas seleccionadas para la investigación eran consideradas muy importantes para los encuestados, asignándoles valores muy similares, lo que atentaba con la intención buscada.

Esta misma dificultad fue advertida en otros estudios de orientación similar que se mencionan y detallan en la presente investigación, y realizados con anterioridad en otros países.

Asimismo, las investigaciones sobre satisfacción laboral suelen enfocarse en el estudio de las diferencias según factores biográficos tales como sexo, edad y estado civil. Si bien en nuestra investigación pudieron analizarse algunas diferencias por sexo, no fue posible hacer lo mismo con respecto a los otros dos factores, habida cuenta de las características de la población investigada. El hecho de tratarse de estudiantes universitarios, hizo que los factores edad y estado civil resultaran poco significativos para su análisis, el primero por su estrecho rango y el segundo por el hecho de que la mayoría de los encuestados eran solteros. Sin embargo queda abierta la posibilidad de realizar esta misma investigación en poblaciones con rangos de edad más amplios y estado civil más diferenciado.

Y en cuanto a las hipótesis planteadas, si bien las mismas fueron confirmadas para la población estudiada, nos queda una pregunta sobre la Hipótesis 2, la que afirma que ninguna faceta tiene una importancia tal que influya más que el conjunto de las facetas restantes. En la población analizada no aparecieron datos que puedan refutar esta afirmación, sin embargo queda una pregunta pendiente. ¿Puede existir la posibilidad de que una faceta resulte tan importante para un individuo que el grado de satisfacción o insatisfacción de la misma esté por sobre

todas las demás, haciendo que deje de considerar a las restantes? Una pregunta que, al menos para la presente investigación, no hemos encontrado respuesta.

### **Consideraciones previas a las conclusiones**

Tratándose la Satisfacción Laboral de una de las temáticas más investigadas del Comportamiento Organizacional, se hace ciertamente difícil brindar un aporte novedoso a la misma. Sin embargo entiendo que el factor diferencial de la presente investigación radica en que no se enfoca solamente en la satisfacción de las facetas del trabajo –como es lo habitual- sino también en la importancia asignada por el trabajador a cada una de estas facetas. Y si bien existen investigaciones al respecto –las menos- se presenta aquí una modalidad que a través de la denominada “matriz bidimensional” permite “ver” la incidencia que tiene la importancia de cada faceta en la satisfacción del trabajador. De este modo podemos advertir visualmente a través de la matriz, que dos trabajadores que asignan el mismo nivel de satisfacción a una faceta, eventualmente pueden al mismo tiempo asignarle una importancia diferente, con la consiguiente incidencia en la satisfacción no sólo de la faceta en particular sino también de la satisfacción en general.

Tampoco se encontró durante la investigación ningún estudio previo que comparara, como sí se hizo en ésta, eventuales diferencias entre los valores asignados por el trabajador a su satisfacción, medidos según el Marcador de Suma (MDS) y la Clasificación Global Única (CGU).

Por otra parte, el hecho de enfocar el estudio en la importancia de las facetas, permitió asimismo identificar el orden de prioridades asignado por los individuos participantes de la encuesta (de edades entre 20 y 30 años), coincidiendo los resultados con otros estudios hechos en el extranjero con grupos de individuos dentro de similar rango de edad.

Asimismo, y si bien no fue el objetivo principal de esta investigación, al ordenar las 15 facetas de mayor a menor grado de correlación con la satisfacción laboral, resultó notable la fuerte preponderancia de las facetas relacionadas con factores

intrínsecos por sobre aquellas relacionadas con los extrínsecos. Basta con observar que del total de 15 facetas analizadas –ocho intrínsecas y siete extrínsecas- los siete primeros lugares fueron ocupados por las intrínsecas, lo que resulta coincidente con las características y percepciones acerca del trabajo que se atribuyen a las nuevas generaciones de trabajadores.

## **Conclusiones**

Una vez expresadas las consideraciones previas, resta finalmente efectuar el análisis de las hipótesis planteadas para la presente investigación, a saber:

H<sub>1</sub>: La importancia asignada a cada faceta del trabajo tiene incidencia en el nivel de satisfacción de un individuo.

H<sub>2</sub>: Si bien la importancia asignada a cada faceta del trabajo incide en el nivel de satisfacción de un individuo, ninguna faceta tiene una importancia tal que influya más que el conjunto de las facetas restantes.

H<sub>3</sub>: Algunas facetas del puesto de trabajo tienen una correlación más fuerte que otras con la satisfacción.

H<sub>4</sub>: Existe coincidencia en el nivel de satisfacción, ya sea que se mida la misma a través de una sola pregunta referida al trabajo en general (Clasificación global única), o con preguntas sobre cada una de las facetas que lo componen (Marcador de suma).

Con respecto a H<sub>1</sub>, la utilización de las diferentes matrices bidimensionales permitió mostrar gráficamente de qué manera la importancia asignada por un individuo a una faceta del trabajo puede incidir en su percepción de satisfacción con respecto a ella y al trabajo en su conjunto. Es así que en las matrices pudo verse que no es lo mismo que un trabajador esté muy satisfecho con una faceta de su trabajo al que al mismo tiempo le da mucha importancia, que lo que puede percibir estando igualmente satisfecho con la misma faceta pero asignándole escasa importancia.

Con respecto a H<sub>2</sub>, si bien no pudo encontrarse ninguna evidencia en contrario, queda abierta la posibilidad a futuras investigaciones acerca de que pueda existir una faceta que resulte tan importante para el individuo que relativice el valor de las restantes facetas, haciendo que las mismas no incidan mayormente en su nivel de satisfacción general. Partiendo de la base que en caso de ser cierto esto último debería haber una marcada diferencia entre el valor del Marcador de Suma (MDS) y el de Clasificación Global Única (CGU), en ninguno de los 20 casos en los que esto sucedió (7,7%) pudo encontrarse que una faceta de mucha importancia fuera la causante de dicha diferencia.

Asimismo resulta importante destacar que tanto en esta investigación como en otras realizadas anteriormente por otros investigadores, el nivel de importancia asignado a las facetas resultó siempre muy similar entre todas ellas, y si bien existe un orden de preferencia, ninguna se destaca ampliamente por sobre las demás, razón por la cual resultaría valedero el enunciado de la H<sub>2</sub>.

Con respecto a la H<sub>3</sub>, el análisis factorial realizado a partir de la muestra investigada permitió establecer diferentes grados de correlación de los factores con la Satisfacción Laboral. Para ello se agruparon las 15 facetas sujetas a análisis en cuatro factores. El primero de ellos -Autonomía y creatividad-, compuesto íntegramente por factores intrínsecos, comprende las facetas *Posibilidad de utilizar las propias capacidades; Tareas variadas y no rutinarias; Tener responsabilidades; y Trabajo que resulta interesante*. El segundo -Recompensas y reconocimiento- integrado en este caso por dos factores considerados extrínsecos y tres intrínsecos, compuesto por las facetas *Salario; Relación con mi jefe; Reconocimiento obtenido por mi trabajo; Posibilidad de promociones y ascensos; y Atención prestada a mis sugerencias*. En tercer lugar Condiciones laborales, el que incluye tres factores considerados como extrínsecos y uno como intrínseco, cuyas facetas son *Ambiente físico agradable; Nivel de estrés generado por el puesto; Horario; y Libertad para elegir mi método de trabajo*. Y finalmente el cuarto factor -Entorno laboral- que comprende exclusivamente factores extrínsecos, compuesto por *Estabilidad laboral; y Relación con mis compañeros*.

A través de las determinaciones obtenidas por medio del análisis factorial mencionado, pudo establecerse el grado de correlación con la Satisfacción Laboral no sólo de cada uno de los cuatro factores sino también de cada una de las 15 facetas, advirtiéndose una marcada diferencia entre unos y otros, lo que redundaría en una reafirmación de la Hipótesis planteada.

Considerando que en todos los casos existieron valores estadísticamente significativos ( $p < 0,01$ ), pudo determinarse que las correlaciones más fuertes con la Satisfacción Laboral aparecieron en los factores *Autonomía y creatividad* (.704) y *Recompensas y reconocimiento* (.673), concluyendo en consecuencia que en la muestra estudiada se encontró una correlación positiva de *Autonomía y Creatividad* con la Satisfacción Laboral, al mismo tiempo que existió una correlación positiva de *Recompensas y Reconocimiento* con la Satisfacción Laboral. Es decir que podemos afirmar que en la muestra investigada, cuanto mayor sea la autonomía y creatividad del puesto de trabajo, y cuanto mayor la recompensa y el reconocimiento, mayor será la satisfacción laboral.

Por su parte, si bien también existió una correlación positiva de los dos factores restantes (*Condiciones Laborales y Entorno Laboral*) con la Satisfacción, dicha correlación resultó significativamente más débil que las dos primeras (.332 y .362 respectivamente).

Por otra parte el análisis factorial permitió también conocer el grado de correlación con la Satisfacción Laboral de cada una de las facetas por separado. De este análisis surgió que de las ocho facetas correspondientes a factores intrínsecos, siete de ellas tuvieron el mayor grado de correlación, con un coeficiente  $r$  que en todos los casos fue superior a .500. La única faceta correspondiente a un factor intrínseco que quedó ubicada fuera de estos primeros lugares fue *Libertad para elegir el método de trabajo*, con un coeficiente de correlación relativamente bajo (.292). Por su parte las siete facetas correspondientes a factores extrínsecos se ubicaron por debajo, lo que indica un menor grado de correlación con la Satisfacción Laboral. En consecuencia puede concluirse que los factores intrínsecos tuvieron en esta muestra una correlación con la satisfacción laboral

más fuerte que los extrínsecos. De esta manera, éste y los anteriores análisis sirven de sustento para confirmar la validez de la H<sub>3</sub>.

Finalmente la H<sub>4</sub> queda confirmada al observar los muy similares resultados obtenidos con las dos metodologías utilizadas para medir el nivel de satisfacción. Mientras que el Marcador de Suma (MDS) dio como resultado para toda la muestra analizada un valor de 4,87, con la Clasificación Global Única (CGU) se obtuvo un valor de 4,92. De todos modos resulta importante destacar que existieron 20 casos (7,69%) del total de 260 individuos encuestados en los que no hubo coincidencia entre los valores de ambas metodologías, y donde la diferencia entre las respuestas obtenidas utilizando una y otra fue igual o superior a 2 (en categorías de 1 a 7).

Asimismo se pudo arribar a otras conclusiones fuera de las hipótesis planteadas originalmente y que podrían abrir otras líneas de investigación. Una de ellas es en cuanto al orden de preferencias o grado de importancia asignado a cada una de las facetas del trabajo.

En la población investigada las facetas más importantes resultaron ser el *Salario*, *la Relación con los compañeros*, y *que el Trabajo resulte interesante*, algo similar de lo que resultó en investigaciones realizadas con anterioridad en otros países. Aunque en menor medida, también a la *Estabilidad Laboral* se le asignó una alta importancia, de manera similar a lo sucedido en investigaciones previas en otros países. Y al mismo tiempo pudo encontrarse una gran similitud en cuanto a las facetas a las que se les asignó menor importancia, tanto en nuestra investigación como en otras realizadas previamente en el extranjero.

Otra consideración interesante resultó del análisis de correlaciones entre las diferentes facetas del trabajo. En este sentido se encontró que la correlación más fuerte resultó la que existe entre la *Posibilidad de utilizar los propios conocimientos* y las *Responsabilidades asignadas* ( $r=.663$ ), lo que posiblemente se sustente en el hecho de que se trata de facetas relacionadas con la autonomía brindada al trabajador en su puesto de trabajo. Cuanta mayor satisfacción sienta por que le

sean asignadas responsabilidades crecientes, mayor será la satisfacción por tener la posibilidad de aplicar aquello para lo que se ha capacitado, y viceversa.

Al mismo tiempo la faceta *Posibilidad de utilizar los propios conocimientos* y el *Trabajo interesante* contaron con otra importante correlación ( $r=.615$ ), indicativa de que cuanto mayor posibilidad de aplicar aquello para lo que el trabajador se ha capacitado, más interesante le resultará el mismo.

Otra fuerte correlación fue entre el *Reconocimiento obtenido por el trabajo* y la *Atención prestada a las propias sugerencias* ( $r=.654$ ), lo que indicaría que el trabajador estará más satisfecho por el reconocimiento que se le da a su trabajo en la medida que se le preste atención a sus sugerencias, y viceversa.

También fue importante la correlación entre la *Relación con el jefe* y el *Reconocimiento obtenido por el trabajo* ( $r=.598$ ), indicativo que la mejor o peor relación que el trabajador mantiene con su jefe depende fundamentalmente de qué tanto le sea reconocido su trabajo. O en sentido inverso, cuanto mayor reconocimiento obtenga el trabajador por las tareas que realiza, mayor satisfacción tendrá en la relación con su jefe.

Del mismo modo se encontraron otras importantes correlaciones, detallándose en el capítulo correspondiente a todas aquéllas con un coeficiente  $r$  mayor a  $.500$ , a saber:

**Tabla 36. Facetas con las correlaciones más fuertes entre sí**

Facetas correlacionadas	Coeficiente de correlación (r)
Posibilidad de utilizar los propios conocimientos / Responsabilidades asignadas	.663
Reconocimiento obtenido por el trabajo / Atención prestada a las propias sugerencias	.654
Posibilidad de utilizar los propios conocimientos / Trabajo interesante	.615

Relación con el jefe / Reconocimiento obtenido por el trabajo	.598
Responsabilidades asignadas / Trabajo interesante	.588
Salario / Posibilidad de promociones y ascensos	.579
Reconocimiento obtenido por el trabajo / Posibilidad de promociones y ascensos	.576
Variedad de tareas / Trabajo interesante	.559
Atención prestada a las propias sugerencias / Libertad para elegir el propio método de trabajo	.548
Relación con el jefe / Atención prestada a las propias sugerencias	.538
Posibilidad de promociones y ascensos / Variedad de tareas	.529
Posibilidad de promociones y ascensos / Posibilidad de utilizar los propios conocimientos	.524
Posibilidad de utilizar los propios conocimientos / Variedad de tareas	.514

### **Correlación de las facetas con la satisfacción laboral**

Una vez analizadas las correlaciones que tienen todas las facetas entre sí, pasamos a analizar ahora las correlaciones que existen entre cada una de esas facetas con la Satisfacción Laboral tomada como un todo. Extrayendo los valores de la primera fila de la matriz, y ordenando las facetas según su mayor incidencia en la Satisfacción Laboral, confeccionamos el siguiente cuadro:

**Tabla 37. Facetas con las correlaciones más fuertes con la Satisfacción Laboral**

<b>Orden</b>	<b>Faceta</b>	<b>Coef. Pearson R</b>	<b>Sig.</b>	<b>Tipo de factor</b>
1	14. Tener responsabilidades	.619	( $p < 0,01$ )	Intrínseco
2	8. Reconocimiento obtenido	.618	( $p < 0,01$ )	Intrínseco
3	15. Trabajo interesante	.617	( $p < 0,01$ )	Intrínseco
4	10. Atención a propias sugerencias	.568	( $p < 0,01$ )	Intrínseco

5	13. Tareas no rutinarias	.554	( $p < 0,01$ )	Intrínseco
6	9. Posibilidad de ascensos	.539	( $p < 0,01$ )	Intrínseco
7	12. Posibilidad de utilizar capacidades propias	.533	( $p > 0,01$ )	Intrínseco
8	4. Salario	.511	( $p < 0,01$ )	Extrínseco
9	5. Relación con jefe	.373	( $p < 0,01$ )	Extrínseco
10	6. Relación con compañeros	.343	( $p < 0,01$ )	Extrínseco
11	1. Ambiente físico	.322	( $p < 0,01$ )	Extrínseco
12	11. Libertad para elegir método de trabajo	.292	( $p < 0,01$ )	Intrínseco
13	2. Estabilidad laboral	.255	( $p < 0,01$ )	Extrínseco
14	3. Estrés	.242	( $p < 0,01$ )	Extrínseco
15	7. Horario	.061	( $p > 0,01$ )	Extrínseco

Así como se establecieron las correlaciones de las diferentes facetas entre sí, se estableció el grado de correlación de cada una de las facetas con la Satisfacción Laboral. A excepción del *Horario*, todos los coeficientes de correlación contaron con una alta significatividad estadística ( $p < 0,01$ ). Y del mismo modo se advirtió que los factores intrínsecos, con la sola excepción de la faceta *Libertad para elegir el método de trabajo*, ocuparon los primeros lugares en cuanto a su nivel de correlación con la Satisfacción Laboral.

En lo referido específicamente a la Satisfacción Laboral medida de la manera tradicional -esto es sin considerar la importancia asignada a cada faceta-, luego de efectuar el Análisis de Componentes principales a través de herramientas de Análisis Factorial se determinaron cuatro factores componentes de la Satisfacción, Autonomía y creatividad (que alcanzó un nivel de satisfacción de 4,96 en una escala de 1 a 7); Recompensas y reconocimiento (4,45); Condiciones laborales (4,72); y Entorno Laboral (6,05).

Por su parte se midió el nivel de satisfacción de la población estudiada para cada una de las facetas, siendo la *Relación con los compañeros* (6,15), la *Estabilidad Laboral* (5,94), y la *Relación con el jefe* (5,38) las facetas que alcanzaron el máximo nivel de satisfacción. Mientras que la *Posibilidad de promociones y*

*ascensos* (3,63), el *Nivel de estrés generado por el puesto* (3,71), y el *Salario* (4,09) fueron las facetas con el nivel de satisfacción más bajo.

Una vez determinados los niveles de satisfacción antes enunciados, y para posibilitar la construcción de la matriz bidimensional incorporada en esta investigación, se determinaron los niveles de importancia asignados a cada una de las facetas.

De este modo pudo establecerse que para la población investigada fue el *Salario* (con un valor de 3,97 en una escala de 1 a 5), la *Relación con los compañeros* (3,74), y que el *Trabajo resulte interesante* (3,57) las facetas consideradas como las más importantes, mientras que la *Atención prestada a las propias sugerencias* (2,23), el *Ambiente físico de trabajo* (2,32), y la *Libertad para elegir el método de trabajo* (2,51) resultaron ser las facetas a las que la población estudiada asignó menor importancia.

Con los valores obtenidos para las dos dimensiones (satisfacción e importancia de cada faceta) pudo construirse la matriz bidimensional Satisfacción-Importancia, la que permitió visualizar que la faceta *Relación con los compañeros* resultó ser la mejor ubicada, debido a que se trató de una faceta con alta satisfacción y a la que se le asignó una alta importancia. Por su parte el *Salario* fue la faceta con la peor ubicación dentro de la matriz, ya que siendo una faceta considerada como de mucha importancia denotó un bajo grado de satisfacción.

No se encontraron diferencias importantes según el sexo de los encuestados. Así como la *Relación con los compañeros*, la *Estabilidad Laboral*, y la *Relación con el Jefe* fueron, en ese orden, las facetas en las que alcanzaron la máxima satisfacción tanto los varones como las mujeres, del mismo modo el *Salario*, la *Posibilidad de ascender*, y el *Estrés* fueron las facetas con menor satisfacción para ambos sexos.

Sí hubo algunas diferencias en cuanto a la importancia asignada a las diferentes facetas por unos y otras. Mientras que para los varones el *Salario* en primer lugar, el *Trabajo interesante en segundo*, y la *Relación con los compañeros* en el tercero fueron las facetas más importantes, para las mujeres fue la *Relación con los*

*compañeros* la faceta más importante, siguiéndoles la *Estabilidad Laboral* y el *Salario*.

En el extremo opuesto de las preferencias, para los varones las facetas menos importantes fueron la *Atención prestada a las propias sugerencias*, el *Ambiente Físico*, y la *Libertad para elegir el método de trabajo*. Por su parte para las mujeres también la *Atención prestada a las sugerencias* y el *Ambiente físico* fueron las menos importantes, aunque fue el *Horario* el tercero menos preferido.

Considerando la matriz bidimensional diseñada a partir de la combinación de las dos dimensiones –satisfacción e importancia- pudo observarse que para los varones las facetas mejor ubicadas en la mencionada matriz –y en consecuencia las que aportaron mayor satisfacción a la población estudiada-, fueron la *Relación con los compañeros* y que el *Trabajo resulte interesante*, mientras que fue el *Salario* la que se encontró en la peor ubicación. Por su parte para las mujeres la *Relación con los compañeros* y la *Estabilidad Laboral* fueron las facetas mejor ubicadas, repitiéndose el *Salario* en cuanto a la de peor ubicación.

Esto pudo observarse a partir de que los individuos con menor nivel de satisfacción mostraron una mayor tendencia a ubicar las facetas en el cuadrante I de la matriz bidimensional –baja satisfacción y alta importancia-, mientras que los de mayor satisfacción ubicaron las facetas en el cuadrante IV –alta satisfacción y alta importancia-.

Esta última consideración nos lleva al final de un extenso periplo a lo largo de casi 3.000 años -desde la antigua Grecia hasta nuestros días-, en un intento por entender un poco más una importante temática del comportamiento organizacional.

La profusión de investigaciones realizadas durante los últimos 80 años acerca de la satisfacción laboral resulta un claro indicador del importante espacio que ocupa el trabajo en la vida de las personas. No sólo nos permite alcanzar metas y objetivos de vida, sino que también resulta una forma de expresión y de identificación personal. Es a través del trabajo que el ser humano conquista un espacio que le sirve como herramienta para lograr el respeto y la consideración de

sus semejantes. No consiste simplemente en un aporte físico o intelectual del trabajador a una organización para que ésta alcance sus propios objetivos, sino que se ha transformado en un medio que contribuye a la autoestima, la satisfacción personal y la realización profesional.

Treinta siglos después y ya muy lejos de las concepciones de la antigua Grecia y el imperio romano acerca del trabajo, llegamos al final de esta investigación con la pretensión de brindar un aporte más al conocimiento acerca del comportamiento de los individuos en las organizaciones.

## Bibliografía

Adams, J. S. (1965). La inequidad en el intercambio social. *Adv. Exp. Soc. Psicología*. 62:335-343.

Alonso Martín, Pilar (2008). Estudio comparativo de la satisfacción laboral en el personal de administración *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Vol. 24, N° 1. 25-40.

Anaya Nieto, D. y Suárez Riveiro, J. M. (2004). La escala de satisfacción laboral como recurso para la evaluación de la satisfacción laboral. *Revista de Investigación Educativa*. Vol. 22. N° 2. 519-534.

Bartlett, M. (1937). Properties of sufficiency and statistical tests. *Proceedings of the Royal Statistical Society, Series A* 160, 268–282.

Beavers A. et al. (2013). Practical Considerations for Using Exploratory Factor Analysis in Educational Research. *Practical Assessment, Research & Evaluation*. Volumen 18, Número 6, <http://pareonline.net/pdf/v18n6.pdf> Recuperado el 12/11/13.

Bernal García, J. (2004). Modelización de los factores más importantes que caracterizan un sitio en la red. XII Jornadas de ASEPUMA. Murcia. España.

Buchanan, James M. (1996) *Ética y progreso económico*. Ariel.

Campo-Arias, A. y Oviedo, H. (2008). Propiedades Psicométricas de una Escala: la Consistencia Interna. Instituto de Investigación del Comportamiento Humano, *Revista de Salud Pública*. Bogotá.

Chitarroni, H. (2002). *El análisis factorial*. Buenos Aires. IDICSO.

Cortina, J. M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *J. Appl. Psychol.*; 78: 98-104.

Costello A. y Osborne J. (2005). Best Practices in Exploratory Factor Analysis: Four Recommendations for Getting the Most from Your Analysis. *Practical Assessment, Research & Evaluation* Vol. 10. <http://pareonline.net/genpare.asp?wh=0&abt=10>. Recuperado el 6/1/14.

Cronbach, L. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*. pp. 297-334.

Cuadras, C. (2012). *Nuevos métodos de análisis multivariante*. Barcelona, CMC.

Cuesta, Martín (2012). *El impacto de la Generación Y en las organizaciones*. Buenos Aires. Edicon.

Davis, K. y Newstrom, D. (1991). *Comportamiento humano en el Trabajo*. México: Mc Graw Hill.

Dei, H. D. (2006). *La tesis, cómo orientarse en su elaboración*. Buenos Aires. Prometeo Libros.

Duhachek A; Coughlan A.; Iacobucci T. (2005). Results on standard error of the coefficient alpha index of reliability. *Market Sci.*; 24: 294-301.

Eco, Humberto (2004). *Cómo se hace una tesis. Técnicas y procedimientos de estudio, investigación y escritura*. Barcelona. Gedisa.

Fassio, A., Pascual, L., Suárez, F. (2002). *Introducción a la metodología de la investigación aplicada al saber administrativo*. Buenos Aires. Ediciones Cooperativas.

Felcman, Isidoro (2001). *Construcción de un marco teórico para el análisis de la cultura organizacional*. Documento de Trabajo Nro. 1, Centro de Investigaciones en Administración Pública, Instituto de Investigaciones Administrativas, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.

Felcman, I, Blutman, G. y Méndez Parnes, S. (2002). *Cultura Organizacional en la Administración Pública*. Buenos Aires. Ediciones Cooperativas.

Ferrero Muñoz, Ignacio; Reyes Calderón Cuadrado (2012). *Las motivaciones transitivas y la naturaleza ética de los procesos productivos*. Navarra. Revista Empresa y Humanismo.

Festinger, Leon (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford, CA. Stanford University Press.

Follett, Mary Parker (1941) *Dynamic Administration*. Londres. Pitman.

FORO Consultora (1999). *Condiciones Laborales y calidad de vida de los jóvenes trabajadores chilenos*. Instituto Nacional de la Juventud (INJUV). Chile.

Ganzach, Y. (2003). *Intelligence, education, and facets of job satisfaction*. *Work & Occupations*, 30(1): 97-123.

García Bellido, R.; González Such, J. y Jornet Meliá, J.M. *Introducción al SPSS*. Universidad de Valencia. [http://www.uv.es/innovamide/spss/SPSS/SPSS\\_0104e.pdf](http://www.uv.es/innovamide/spss/SPSS/SPSS_0104e.pdf). Recuperado el 14/12/2013.

George, D., y Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*. Boston: Allyn & Bacon.

Giardina, Andrea (1992). *El hombre romano*. Lisboa. Editorial Presenca.

Godio, Julio (2001). *Sociología del trabajo y política*. Buenos Aires: Corregidor.

Gómez C.; Sánchez R. (1998). *Cálculo del tamaño de la muestra en psiquiatría y salud mental*. *Revista Colombiana de Psiquiatría*.; 27: 131-142.

Graves, Robert (2011). *Los mitos griegos*. Barcelona. Ariel.

Hackman, J.R. y Oldham, G.R. (1974). *The Job Diagnostic Survey: An Instrument for the Diagnostic of Jobs and the Evaluation of Job Redesigning Projects*. National Technical Information Service. U.S., 87.

Henson K. y Roberts J. (2006). *Use of Exploratory Factor Analysis in Published Research: Common Errors and Some Comment on Improved Practice*. *Educational and Psychological Measurement*, 66: 393-416.

- Herzberg, F, Mausner, B., Snyderman, B. (1959) The motivation to work. New York, Wiley Ed.
- Herzberg, Frederick (1991). One more time: How do you motivate employees?. Harvard Business Review.
- Hofstede, Geert (2001). Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations. California. Sage Publications.
- Hutcheson, G., y Sofroniou, N. (1999). The Multivariate Social Scientist. London. Sage Publications.
- Iglesias, G. y Resala, G. (2009). Trabajo final, tesinas y tesis. Buenos Aires. Ediciones Cooperativas.
- Ironson, G. H. et al (1989). Constitution of a Job in General Scale: A comparison of Global, Composite and Specific Measures. Journal of Applied Psychology. 74, pp. 193-200.
- Jackson, C.J. y Corr, P.J. (2002). Global Job Satisfaction and Facet Description: The Moderating Role of Facet Importance. European Journal of Psychological Assessment, Vol. 18, Issue 1, pp. 1-8.
- Jackson, C.J., Potter, A. y Dale, S. (1998). Utility of facet descriptions in the prediction global job satisfaction. European Journal of Psychological Assessment, 14: 134-140.
- Jaju A. y Crask M. (1999). The perfect design: optimization between reliability, validity, redundancy in scale items and response rates. American Marketing Association. 10: 127-131.
- Kaiser, H.F. (1974). An index of factorial simplicity. Psychometrika, 34:31-6, New York.
- Kaiser, H. F. (1960). The application of electronic computers to factor analysis. Educational and Psychological Measurement, 20, 141-151.
- Kahn, R. L. (1972). The Meaning of Work Interpretation and Proposals of Measurement. New York. Russell Sage Foundation.
- Kline P. (1994). An Easy Guide to Factor Analysis. Newbury Park: Sage.
- Kreitner y Kinicki, A. (1997) Comportamiento de las organizaciones. Madrid: McGraw-Hill.
- Kuder G.; Richardson M. (1937). The theory of the estimation of test reliability. Psychometrika 1937; 2: 151-160.  
<http://link.springer.com/article/10.1007/BF02288391>. Recuperado el 16/12/2013.
- Lawler, E. E. (1973) Motivation in Work Organizations. Monterrey. Brooks/Cole.
- Locke, E A. (1968): Toward a theory of task motivation and incentives. Organizational Behavior and Human Performance, 3, 157-189.
- Locke, E. (1969) What is job satisfaction? Organizational Behavior and Human Performance, vol. 4.

- Locke, E. A. (1976) The Nature and Causes of Job Satisfaction. Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Chicago: Rand McNaly.
- Marradi, A., Archenti, N. y Piovani, J. I. (2007) Metodología de las ciencias sociales. Buenos Aires. Emecé.
- Maslow, A. (1954) Motivation and Personality. New York. Harper & Row.
- McClelland, David (1989). Estudio de la motivación humana. Madrid. Narcea.
- McClelland, David. (1961) The Achieving Society. New York. Van Nostrand Reinhold.
- McGregor, D. (1960) The Human Side of Enterprise. New York. McGraw-Hill.
- Meda, D. (1999). El trabajo, un valor en vías de extinción. Lisboa. Fin de Siglo Ediciones.
- Miquel, S., Bigné, E., Lévy, J.P., Cuenca, A.C. (1997). Investigación de Mercados. Madrid. Mc Graw Hill.
- Morales Vallejo, P. (2013). El Análisis Factorial en la construcción e interpretación de tests, escalas y cuestionarios Universidad Pontificia Comillas, Madrid. [www.upcomillas.es/personal/peter/investigacion/AnalisisFactorial.pdf](http://www.upcomillas.es/personal/peter/investigacion/AnalisisFactorial.pdf). Recuperado el 20/11/2013.
- Norman G; Streiner D. (1996). Bioestadística. Madrid. Mosby Doyma.
- Nunnally, J. (1978). Psychometric Theory. New York: McGraw-Hill.
- Pérez López, J. A. (1985). Las motivaciones humanas. Barcelona. IESE.
- Price, J. L. y Mueller, C. W. (1986). Handbook of Organizational Measurement. Marshfield MA. Pitman. 223-227.
- Quinn, R.P. y Mangione, T.W. (1973). Evaluating weighted models of measuring job satisfaction: A Cinderella story. Organizational Behaviour and Human Performance, 10: 1-23.
- Quintanilha, S y Wilpert, B. (1988). The Meaning of Working. Chichester. John Wiley & Sons.
- Real Academia Española (2001). Diccionario de la lengua española. Madrid. Espasa Calpe.
- Rice, R.W., Gentile, D.A. y McFarlin, D.B. (1991). Facet importance and job satisfaction. Journal of Applied Psychology, 76: 31-39.
- Rice, R., Markus, K., Moyer, R., McFarlin, D. (1991). Facet Importance and Job Satisfaction: Two Experimental Tests of Locke's Range of Affect Hypothesis. Journal of Applied Social Psychology. 21: 1977-1987.
- Robbins S. P. (1996) Comportamiento Organizacional. México Prentice Hall.
- Rodríguez A, y Dei, H. D. (2002). Psicología de las Organizaciones. Buenos Aires. Fundación Hernandarias.
- Rokeach, M. (1973). The Nature of Human Values. New York. Free Press.

- Ruiz Quintanilla, Antonio (1989). Los valores que la juventud asocia al trabajo, Resultados de la comparación de ocho naciones. Juventud, Trabajo y Desempleo: Un Análisis psicosociológico. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. España.
- Sánchez R. y Gómez C. (1998). Conceptos básicos sobre validación de escalas. Revista Colombiana de Psiquiatría. N° 27.
- Sanchis, Enric (2011). Trabajo y paro en la sociedad postindustrial. Valencia. Tirant Lo Blanch.
- Scarpello, V., & Campbell, J.P. (1983). Job satisfaction: Are all the parts there?. Personnel Psychology, 36, 577-600.
- Schein, Edgard (1988). La cultura empresarial y el liderazgo. Buenos Aires. Plaza Janes.
- Schein, Edgar H (1982). Psicología de la organización. México. Prentice Hall Hispanoamericana.
- Simon, H. A. (2011) El comportamiento administrativo. Buenos Aires. ERREPAR.
- Smith, Adam (2009). Una investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones. Madrid. Edaf.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., Hulin, C. L. (1985). The measurement of satisfaction in work and retirement. Chicago. Rand McNally.
- Spector, P. E. (1985). Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the job satisfaction survey. American Journal of Community Psychology, 13(6), 693-713.
- Spector, P. E. (1997). Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences. California. Sage.
- Staines, G. L. y Quinn, R. P. (1979). American Workers Evaluate the Quality of Their Jobs. Monthly Labor Review. January, 3-12.
- Taylor, Frederick. (1981). Los principios de la Administración Científica. Buenos Aires. El Ateneo.
- Tabachnik, B. y Fidell, L. (1989). Using Multivariate Statistics. Boston. Pearson International Edition.
- Thurstone, L.L. (1935). Vectors of the Mind. Multiple-Factor Analysis for the Isolation of Primary Traits. University of Chicago Press.
- Vernant, Jean Pierre (1993). El hombre griego. Lisboa. Editorial Presenca.
- Vroom, V. (1964). Work and Motivation. San Francisco. Jossey-Bass.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Hudy, M. J. (1997). Overall job satisfaction: How good are single-item measures? Journal of Applied Psychology, 82, 247-252.
- Warr P.; Cook J. y Wall T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. Great Britain. Journal of Occupational Psychology, 52, 129-148.

Weber, Max (1984). *Economía y sociedad. Esbozo de sociología comprensiva*. México. Fondo de Cultura Económica.

Webster, A. (2000). *Estadística Aplicada a los Negocios y a la Economía*. Bogotá. McGraw Hill.

Weinert, B. (1987) *Manual de Psicología de la Organización*. Barcelona. Herder.

Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., Lofquist, L. H. (1967). *Manual of the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minneapolis. The University of Minnesota Press.

## ANEXO I

### ENCUESTA ANÓNIMA DE SATISFACCIÓN LABORAL

SEXO:  Masculino  Femenino      EDAD:

**SECCIÓN I: Considerando el puesto de trabajo que usted ocupa actualmente, ¿cómo se siente con respecto a él? (indique con una cruz la opción elegida).**

Muy insatisfecho	Insatisfecho	Moderadamente insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Moderadamente satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

**SECCIÓN 2. Considerando los diferentes factores que componen el puesto de trabajo que usted ocupa actualmente en su empresa, señale con una cruz tres factores en cada columna (cada columna sólo deberá contener tres cruces):**

	Los tres más importantes	Los tres menos importantes	Los tres más importantes de los que quedan	Los tres menos importantes de los que quedan
1. Ambiente físico agradable				
2. Estabilidad laboral				
3. Nivel de estrés generado por el puesto				
4. Salario				
5. Relación con mi jefe				
6. Relación con mis compañeros				
7. Horario				
8. Reconocimiento obtenido por mi trabajo				
9. Posibilidad de promociones y ascensos				
10. Atención prestada a mis sugerencias				
11. Libertad para elegir mi método de trabajo				
12. Posibilidad de utilizar mis propias capacidades				
13. Tener tareas variadas / no rutinarias				
14. Tener responsabilidades				
15. Que mi trabajo me resulte interesante				

**CONTINÚA AL REVERSO DE LA HOJA**

**SECCIÓN 3. Considerando el puesto de trabajo que usted ocupa actualmente ¿Cómo se siente con respecto a los siguientes factores? (Indique con una cruz la opción elegida para cada factor).**

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Moderadamente insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Moderadamente satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
Ambiente físico en donde trabajo							
Estabilidad laboral							
Nivel de estrés generado por el puesto							
Salario							
Relación con mi jefe							
Relación con mis compañeros							
Horario							
Reconocimiento obtenido por mi trabajo							
Posibilidad de promociones y ascensos							
Atención prestada a mis sugerencias							
Libertad para elegir mi propio método de trabajo							
Posibilidad de utilizar mis capacidades y conocimientos							
Asignación de tareas variadas / no rutinarias							
Asignación de responsabilidades de importancia							
Mi trabajo me resulta interesante							

## ANEXO II

### Sintaxis SPSS (extraído del editor del software utilizado en la investigación)

#### **Cálculos de variables**

```
COMPUTE Diferencia=Satisfaccion - SatisfGralProm.  
EXECUTE.
```

```
COMPUTE SatisfGralProm=(F1 + F2 + F3 + F4 + F5 + F6 + F7 + F8 + F9 + F10 + F11 + F12 + F13 + F14  
+ F15) / 15.  
EXECUTE.
```

```
COMPUTE SatExtrinsecos=(F1 + F2 + F3 + F4 + F5 + F6 + F7) / 7.  
EXECUTE.
```

```
COMPUTE SatIntrinsecos=(F8 + F9 + F10 + F11 + F12 + F13 + F14 + F15) / 8.  
EXECUTE.
```

#### **Matriz de correlaciones (facetas)**

```
CORRELATIONS  
/VARIABLES=Satisfaccion F1 F2 F3 F4 F5 F6 F7 F8 F9 F10 F11 F12 F13 F14 F15  
/PRINT=TWOTAIL NOSIG  
/MISSING=PAIRWISE.
```

#### **Alpha de Cronbach**

```
RELIABILITY  
/VARIABLES=F1 F2 F3 F4 F5 F6 F7 F8 F9 F10 F11 F12 F13 F14 F15  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

#### **Matriz de correlaciones (componentes principales)**

```
CORRELATIONS  
/VARIABLES=Satisfaccion FACTOR1 FACTOR2 FACTOR3 FACTOR4  
/PRINT=TWOTAIL NOSIG  
/MISSING=PAIRWISE.
```

### **Análisis factorial (KMO; rotación Varimax)**

```
FACTOR
/VARIABLES F1 F2 F3 F4 F5 F6 F7 F8 F9 F10 F11 F12 F13 F14 F15
/MISSING LISTWISE
/ANALYSIS F1 F2 F3 F4 F5 F6 F7 F8 F9 F10 F11 F12 F13 F14 F15
/PRINT INITIAL KMO EXTRACTION ROTATION
/CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25)
/EXTRACTION PC
/CRITERIA ITERATE(25)
/ROTATION VARIMAX
/METHOD=CORRELATION.
```

### **Promedio por factor (componentes principales)**

```
DATASET ACTIVATE Conjunto_de_datos1.
COMPUTE FACTOR1=(F12 + F13 + F14 + F15) / 4.
EXECUTE.
```

```
COMPUTE FACTOR2=(F4 + F5 + F8 + F9 + F10) / 5.
EXECUTE.
```

```
COMPUTE FACTOR3=(F1 + F3 + F7 + F11) / 4.
EXECUTE.
```

```
COMPUTE FACTOR4=(F2 + F6) / 2.
EXECUTE.
```

### **Promedios por faceta**

```
DATASET ACTIVATE Conjunto_de_datos1.
DESCRIPTIVES VARIABLES=Satisfaccion SatisfGralProm F1 ImpF1 F2 ImpF2 F3 ImpF3 F4 ImpF4 F5
ImpF5 F6 ImpF6 F7 ImpF7 F8 ImpF8 F9 ImpF9 F10 ImpF10 F11 ImpF11 F12 ImpF12 F13 ImpF13 F14
ImpF14 F15 ImpF15
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
```