

CASO DE ESTUDIO: SATISFACCIÓN LABORAL EN LA UNIVERSIDAD DE PAMPLONA

STUDY CASE: EMPLOYEE SATISFACTION AT THE UNIVERSITY OF PAMPLONA

Esp. Alarcón Lizcano, Luz Marina ^I, Ph.D. Mendoza García, Edgar Mauricio II, Ph.D. Bolívar León, Rafael ^I

I Universidad de Pamplona

Facultad de Ingenierías y Arquitectura.
Ciudadela Universitaria. Pamplona, Norte de Santander, Colombia.
E-mail: luzma@unipamplona.edu.co, rbolivar@unipamplona.edu.co

II Universidad Autónoma de Bucaramanga

Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables.
Bucaramanga, Santander, Colombia.
E-mail: emendoza84@unab.edu.co

Resumen: En el presente artículo se presentan las mediciones de la satisfacción laboral realizadas a 364 trabajadores de la Universidad de Pamplona, sede principal, mediante una encuesta que consistía en 6 factores y 34 indicadores. El alfa de cronbach de confiabilidad para el instrumento fue de “Muy alto”. Se analizó usando herramientas estadísticas de desviación estándar y correlación de Spearman. La satisfacción laboral se midió en “Término medio” y se pudo determinar que el factor que más incidencia negativa tenía en la satisfacción laboral era el relacionado con bienestar laboral y promoción. Otros factores como compensación salarial y condiciones de trabajo mantenían el nivel medio. Finalmente se dan algunas sugerencias para elevar el valor de la satisfacción laboral con base en los indicadores medidos.

Palabras clave: Satisfacción laboral, factores de satisfacción, estrategias.

Abstract: This article presents the measures employee satisfaction carried out to 364 workers at the headquarters of the University of Pamplona, through a survey form that consisted of 6 factors and 34 indicators. The cronbach alpha for the instrument was determined as "Very High". Statistical tools as standard deviation and Spearman correlation was used. Employee satisfaction resulted in "Medium term" and the factor that had the most negative impact on it was the related to job well-being and promotion. Other factors such as Wage Compensation and Working Conditions maintained the medium level. Finally, some recommendations are given to increase the value of employee satisfaction based on the measured indicators.

Keywords: Job satisfaction, satisfaction factors, strategies.

1. INTRODUCCION

La satisfacción laboral ha sido uno de los aspectos más estudiados en el ámbito de la actividad laboral, pero no existe un consenso en

cuanto a su definición, inclusive algunos especialistas, señalan que este concepto está aún libre de teoría, así se percibe que en la actualidad no existe una definición unánime del concepto de satisfacción laboral. (Zayas Agüero, Báez Santana, Zayas Fera, & Hernández Lobaina,

2015), (Reyes Orama, Reyes Cortiña, & Cofiño Lobato, 2012)

De acuerdo a lo planteado por algunos autores, se podría definir la satisfacción laboral como el conjunto de actitudes que los trabajadores tienen respecto a lo que sienten y piensan de su trabajo. El trabajo debería entonces proporcionar, además de una función económica, un sentido de identidad, significado, autoestima, autovaloración, relaciones sociales, respeto de otros y en general, buenas condiciones y calidad de vida en el trabajo.

Según lo plantean (Chiang, Gómez, & Salazar, 2014) una definición de satisfacción laboral es la planteada por autores como Locke (1976) quien la define como un estado emocional placentero y positivo resultado de la valoración que el individuo hace de su trabajo y de su experiencia en el mismo, para Peiró (1984) la satisfacción laboral es una actitud general generada por muchas actitudes específicas que tiene relación con aspectos del trabajo y de la organización y para Blum y Taylor (1999) el resultado de varias actitudes relacionadas con el trabajo que tienen los trabajadores hace la satisfacción laboral, estas actitudes hacen referencia a factores como condiciones laborales, supervisión, salarios, oportunidades de ascenso, resolución de conflictos, entre otros. Así mismo señalan básicamente que la satisfacción laboral es un concepto globalizador producto de las actitudes que las personas tienen hacia diferentes aspectos de su trabajo y que en cualquier trabajo que se realice, la satisfacción laboral juega un papel importante no solo por el bienestar del personal sino por la calidad y productividad.

De acuerdo con (Manosalvas C., Manosalvas L., & Nieves J., 2015) la satisfacción laboral es muy importante toda vez que el recurso humano es el factor clave para que las empresas obtengan excelentes resultados, pues la realización de su trabajo contribuye al logro de los objetivos organizacionales y a su vez alcanzar un clima organizacional satisfactorio.

El recurso más importante de las organizaciones hoy día es el recurso humano, porque son las personas las que aportan su servicio profesional y técnico para el logro de los objetivos y metas de la empresa. Se requiere entonces elevar la productividad individual y de la organización para alcanzar el progreso y bienestar, a través del compromiso de los trabajadores y directivos.

El estudio de la satisfacción laboral es muy importante para las organizaciones, ya que le permite crear estrategias para mejorar las condiciones laborales y por ende favorecer el desempeño y permanencia de sus trabajadores además de aumentar la calidad de los bienes y

servicios otorgados. (Montoya Cáceres et al., 2017)

Para las organizaciones, es una ventaja que sus empleados realicen sus labores con agrado, que tenga los elementos para desempeñarse adecuadamente para mantener o alcanzar la satisfacción, puesto que al tener trabajadores satisfechos con lo que hacen, estos tienden a ser más adaptables, dispuestos al cambio y cooperadores con el logro de los objetivos organizacionales, además que la falta de satisfacción laboral inhibe la creatividad e innovación de los trabajadores convirtiéndose así en uno de los problemas en el desempeño laboral. Así mismo se puede establecer acorde a los diferentes conceptos teóricos de algunos autores, que la satisfacción laboral es un fenómeno influenciado por diferentes variables las cuales se pueden ordenar en tres dimensiones a saber: las características del sujeto, las características de la actividad laboral y del balance que la persona hace entre lo que obtiene resultado de su trabajo y de lo que desea recibir por su esfuerzo físico y mental. (Peña Cárdenas, Olloqui Lopez, & Aguilar Fraire, 2013)

Los autores (Luisa, Ramírez Roja, & Benítez Guadarrama, 2012) plantean que las instituciones educativas para mejorar sus condiciones operativas buscan la ayuda de procedimientos, métodos y sistemas, así mismo al existir en los trabajadores satisfacción laboral también habrá un impacto positivo en la calidad del servicio que prestan, es decir que si las personas se sienten satisfechas con su trabajo este se verá reflejado en la calidad del servicio que proporcionan a sus clientes internos y externos.

En la investigación realizada por (Gómez Rojas, Hernández Guerrero, & Méndez Campos, 2014) en relación a los factores de riesgo psicosocial y satisfacción en una empresa chilena, señalan que muchas de las investigaciones sobre la satisfacción laboral en Chile y otros países, se relacionan principalmente con el área de la salud, ya que al incrementar la satisfacción de los profesionales influye en la calidad del servicio que prestan y optimizan la relación con el paciente y mejoran la calidad en sus cuidados. Para medir los niveles de satisfacción laboral utilizaron el cuestionario de satisfacción laboral S23/20 de J. L. Meliá y J. M. Peiró, el cual está compuesto por 23 ítems tipo likert de 1 a 5, en 5 factores medibles para evaluar la satisfacción agrupadamente con relación a:

1. La supervisión, 2. El ambiente físico laboral,
3. Prestaciones recibidas, 4. Satisfacción intrínseca del trabajo y 5. Participación.

Entre los resultados obtenidos se puede destacar que la satisfacción de los trabajadores en cuanto a su trabajo, los cargos

Jefe/Supervisor/Profesional/Administrador son los que presentan mayores niveles de satisfacción en relación con los cargos Operador/Ayudante que presentaron niveles bajos y lo cual coincidía con lo planteado por (Sánchez & Muchinsky, 2006), los cuales proponen, que los trabajadores que poseen mayor satisfacción son los que tienen puestos de mayor status que los trabajadores con puestos inferiores, en razón a que tienen una mayor autonomía y liderazgo en su puesto de trabajo.

Así mismo en el estudio realizado por (Montoya Cáceres et al., 2017), para determinar la relación entre satisfacción laboral y clima organizacional de docentes y administrativos en una Institución de educación superior de la comuna de Chillán-Chile, aplicaron el Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23, descrito anteriormente.

En relación a la satisfacción laboral un 92,1% de los funcionarios se encuentran satisfechos, de los cuales el 30,7% está algo satisfechos, el 50,6% se encuentra bastante satisfecho y un 10,8% está muy satisfecho. Así mismo un 95% de los docentes y un 90,6% del personal administrativo señalaron sentirse satisfechos con su trabajo.

Los autores (Peña Cárdenas et al., 2013), para determinar la relación de las características edad, antigüedad y nivel de estudios con los factores de satisfacción laboral de una pequeña empresa de México, se basaron en la teoría de Motivación e Higiene de Herzberg (1987), quien hace referencia a dos factores: el de satisfacción o intrínseco, que se refiere a las condiciones que se relacionan directamente con el contenido del puesto de trabajo en diferentes categorías como responsabilidad, crecimiento, ascensos, en trabajo en sí mismo, el sentido del logro y reconocimiento; y el de insatisfacción o extrínseco, denominado también higiénico, que se refiere a las condiciones laborales que rodean al trabajador y que pueden ser poco saludables, cuyas categorías pueden ser: condiciones del trabajo, administración y políticas de la organización, relaciones interpersonales con su jefe inmediato y compañeros, salario y prestaciones, seguridad en el trabajo, supervisión y vida personal. Como instrumento para medir la satisfacción laboral utilizaron un rediseño del JSS, Job Satisfaction Survey de Spector (1985) que consta de 9 variables con 4 ítems y al cual se le agregó una variable llamada condiciones del área de trabajo, quedando así con un total de 40 ítems y 10 variables, en una escala tipo likert, con 6 opciones de respuesta.

Factores que influyen en la satisfacción laboral:

La satisfacción laboral es un aspecto que ha sido ampliamente estudiado desde que Hoppock ya en el año 1935, publicó la primera investigación que

hacía un análisis profundo de la satisfacción laboral, estableciendo que existe múltiples factores que podrían ejercer influencia sobre la satisfacción laboral como: fatiga, monotonía, condiciones de trabajo y supervisión. (González Álvarez, Guevara Sotomayor, MoraLes Figueroa, Segura Hernández, & Luengo Martínez, 2013)

Para Frederick Herzberg (1968) “La satisfacción es la relación entre la persona y su puesto”, y puede ser intrínseca y extrínseca. Es decir, existen factores relacionados al ambiente interno del puesto de trabajo, así como factores externos al mismo que pueden intervenir en una alta o baja satisfacción laboral, por lo tanto “la satisfacción intrínseca se refiere a la naturaleza de las tareas del puesto, así como a la percepción de las personas respecto del trabajo que realizan”. La satisfacción extrínseca se relaciona con otros aspectos de la situación de trabajo, como las prestaciones y el salario. (Guerra, Santander, & Rodríguez, 2017)

En las organizaciones es muy importante que los directivos conozcan las características específicas y generales de sus trabajadores y las causas que influyen en la satisfacción laboral para que de esta manera se puedan establecer las estrategias, políticas y acciones que contribuyan a actuar en pro del mejoramiento de la organización. (Zayas Agüero et al., 2015)

2. METODOLOGIA

2.1 Instrumento de medición

La identificación del grado de satisfacción laboral, se realizó a través de la aplicación de un instrumento de medición diseñado por los autores, que consistió en una encuesta de 34 preguntas con 3 respuestas posibles entre “*satisfecho*”, “*término medio*” y “*no estoy satisfecho*”. La validación del instrumento se realizó a través de juicio de tres expertos y determinando la confiabilidad mediante su aplicación en una IES donde y midiendo el Alfa de Cronbach.

El instrumento se estructuró en 2 secciones. En la primera sección se recogen los datos de la variable “Información General”. Datos personales de los encuestados como son: edad, género, estado civil, tipo de vinculación, antigüedad en la labor, escolaridad y asignación salarial.

La segunda sección consta 6 factores de satisfacción laboral con diferentes indicadores, para un total de 34 (Tabla 1).

Tabla 1: Factores de satisfacción laboral

Factor de satisfacción	Definición	Indicadores
Compensación salarial	Pago recibido por el desempeño de un cargo	Asignación salarial Asignación salarial vs responsabilidades Necesidades básicas Vida crediticia
Condiciones de trabajo	Características del trabajo en relación con la seguridad y salud del trabajador	Condiciones físicas y ambientales Estabilidad laboral Demanda de energía física Demanda de energía mental Autonomía Carga laboral
Supervisión	Acto de vigilar ciertas actividades de tal manera que se realicen	Expresar sus opiniones libremente Reconocimiento del trabajo Importancia de su trabajo Confianza en su jefe Desempeño Acompañamiento de su jefe Instrucciones Retroalimentación
Relación con sus compañeros	Individuos que forman parte de una colectividad	Respeto y confianza Puntos de vista Común acuerdo Compromiso Reconocimiento
Bienestar laboral y promoción	Actividades orientadas a crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del empleado	Actividades de bienestar Incentivos o reconocimientos Oportunidades de ascenso Desarrollo profesional
Estructura organizacional	Forma de organización por medio de la cual se pueden ordenar las actividades, los procesos y el funcionamiento de la empresa	Efectividad de la comunicación Disponibilidad de recursos Capacidad técnica Suficiencia técnica Cumplimiento de procesos y procedimientos

2.2 Validación de los instrumentos

Validación de los instrumentos por juicio de expertos:

Para el proceso de validez se siguió lo propuesto por Escobar y Cuervo (2008) de acuerdo a cuatro categorías: claridad, coherencia, relevancia y suficiencia. Los expertos fueron escogidos teniendo en cuenta que puedan dar “una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en éste, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones”. (Galicia Alarcón, Balderrama Trápaga, & Edel Navarro, 2017) Su evaluación fue positiva y

concluyente para poder aplicar los instrumentos y cumplir con los objetivos de la investigación.

Confiabilidad de los instrumentos de medición:

Para comprobar la fiabilidad de los instrumentos, se realizó una prueba piloto a 40 trabajadores de una Institución de Educación Superior ubicada en el mismo entorno de la Universidad de Pamplona. Los datos fueron procesados mediante el paquete estadístico SPSS (versión 22.0), obteniéndose un Alfa de Cronbach de 0.902 lo que indica que tiene “fiabilidad muy alta” Palella y Martins (2006) y es la mayor fiabilidad posible según esta herramienta. (Li & Takakuwa, 2016)

2.3 Muestra, aplicación y análisis

Para la presente investigación se encuestaron 364 trabajadores de la sede principal de la Universidad de Pamplona en el segundo semestre de 2019. Esta muestra se tomó de una población total de 1560 trabajadores que consistían en docentes, administrativos y contratistas y estaban vinculados mediante resolución de nombramiento (Planta), contrato laboral (Ocasionales y Cátedra) y orden de prestación de servicios (OPS). Una vez aplicado el instrumento por aplicación directa o Formulario de Google, se analizó estadística y descriptivamente utilizando el paquete SPSS 22.0 y usando herramientas estadísticas como media, desviación estándar, análisis de correlación, coeficiente de Spearman y apoyado con los conceptos recogidos del análisis bibliográfico.

3. RESULTADOS

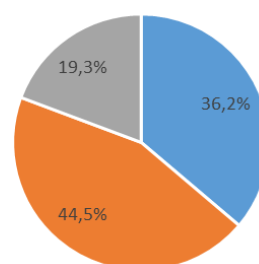
Respecto al resultado de información general, se puede observar lo siguiente:

- El 81.1% de la muestra encuestada se encuentra entre los 18 y 45 años de edad.
- El porcentaje de hombres y mujeres es muy similar 50.5% y 49.5% respectivamente.
- Un 39% de la muestra encuestada se encuentra en estado civil soltero.
- En relación a los estudios superiores en su gran mayoría son especialistas 33.8% y magísteres 30.8%.

- Respecto al rango de antigüedad en la labor, el mayor porcentaje 40.9% está entre 0 a 5 años.
- Y finalmente un 52.5% de la muestra analizada recibe una asignación salarial entre 1 y 2 smmlv.

Se pudo determinar que los trabajadores de la muestra analizada se encuentran en un término medio (44.5%) de satisfacción laboral, tendiendo mayormente a la satisfacción (36.2%) que a la insatisfacción (19.3%) como se puede observar en la figura 1.

Satisfacción Laboral



■ Estoy satisfecho ■ Término medio ■ No estoy satisfecho

Fig. 1. Grado de Satisfacción Laboral

En la Tabla 2 se muestra los resultados independientes de los 6 factores evaluados, y el promedio general obtenido.

Tabla 2 Resultados Satisfacción Laboral

<i>Factor</i>	<i>Estoy satisfecho</i>	<i>Término medio</i>	<i>No estoy satisfecho</i>
Compensación salarial	33.8%	44.2%	22.0%
Condiciones de trabajo	37.8%	47.5%	14.7%
Supervisión	46.5%	39.3%	14.2%
Relación con sus compañeros	51.7%	40.2%	8.2%
Bienestar laboral y promoción	18.4%	40.0%	41.6%
Estructura organizacional	29.0%	55.8%	15.2%
Promedio	36.2%	44.5%	19.3%

Fuente: Autores

Como puede observarse en la tabla 2, los factores que inciden más positivamente en la satisfacción laboral, fueron, “*Relación con sus compañeros*” donde el 51.7% estuvo satisfecho, y la “*Supervisión*” donde el 46.5% tuvo la misma respuesta. Esto revela que existe unas buenas relaciones de amistad, respeto y confianza a nivel horizontal y jerárquico hacia arriba y hacia abajo dentro de la organización, lo cual es bastante interesante ya que puede aprovecharse para fortalecerlas y lograr una de las condiciones

necesarias para formar equipos de alto desempeño.

Así mismo, se encontró que el factor “*Bienestar laboral y promoción*” (41.6% de no estoy satisfecho) es el que incide más negativamente. Finalmente, los factores que más inciden en un término medio de satisfacción son la “*Estructura organizacional*” (55.8%), “*Condiciones de trabajo*” (47.5%) y “*Compensación salarial*” (44.2%). A partir de estos valores, se analizó los

indicadores de los factores que incidían negativamente y en término medio en relación a la satisfacción laboral.

Se analiza este factor por ser el que más influencia negativa obtuvo en la apreciación de la satisfacción laboral (Tabla 3).

3.1 Factor bienestar laboral y promoción

Tabla 3 Resultados en relación al factor de bienestar laboral y promoción

Indicadores	Estoy satisfecho	Término medio	No estoy satisfecho
Actividades de bienestar	23.6%	46.4%	29.9%
Incentivos o reconocimientos	15.7%	37.1%	47.3%
Oportunidades de ascenso	14.3%	34.3%	51.4%
Desarrollo profesional	20.1%	42.3%	37.6%
Media	18.4%	40.0%	41.6%
Desviación estándar	3.7	4.7	8.4

Analizando los datos de los indicadores de este factor, se puede evidenciar que la media para no estoy satisfecho fue de 41.6% y la desviación estándar de 8.4. El indicador en relación a “Oportunidades de ascenso” es el que estadísticamente esta por fuera de la desviación y jalona negativamente el factor (51.4% no satisfecho).

correspondencia la relación entre estos factores, concluyendo que gran parte de los trabajadores (solter@, casad@, unión libre y viud@) de la muestra encuestada se encuentran insatisfechos con el indicador en relación a las oportunidades de ascenso que le brinda la Institución.

3.2 Factor compensación salarial

Este factor contribuye en un término medio a la satisfacción laboral, con un promedio general de este factor es de 44.2% de término medio, y niveles de satisfacción e insatisfacción de 23.6% y 29.9% respectivamente (Tabla 2). Respecto al término medio, donde la desviación estándar fue de 5.45, muestra que todos los indicadores tienen aproximadamente la misma influencia sobre la satisfacción laboral en relación a la “Compensación Salarial” (Tabla 4).

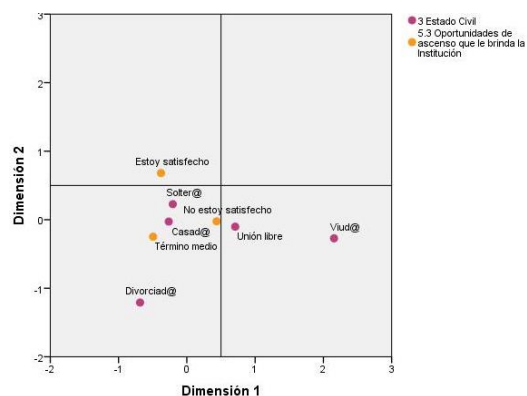


Fig. 2. Coeficiente de correlación entre estado civil y oportunidades de ascenso.

Adicionalmente, mediante el coeficiente de Spearman, se pudo establecer el grado de asociación entre los ítems de la variable información general y los indicadores del factor bienestar laboral y promoción. De esto resultó que con un grado de correlación de Spearman de 0.131 y con un nivel de significancia de 0.012, la asociación más alta esta entre el “estado civil” (Fig. 2). Los otros ítems en relación a la información general no mostraban ninguna correlación. Este coeficiente de correlación indica que hay una relación baja y que por su nivel de significancia esta relación baja es significativa.

Finalmente, con soporte en el resultado obtenido, se determinó mediante el análisis de

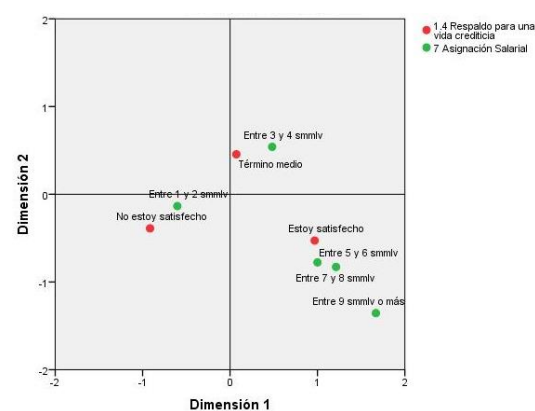


Fig. 3. Coeficiente de correlación entre asignación salarial y vida crediticia.

Para establecer la asociación de los indicadores de satisfacción laboral e información general, se realizó mediante el coeficiente de Spearman. La única correlación que se obtuvo fue entre vida crediticia y asignación salarial, con un grado de

correlación de -0.445 y un nivel de significancia de 0.000. Este resultado indica que hay una relación moderada muy significativa, específicamente entre los trabajadores que ganan entre 3 y 4 salarios mínimos legales vigentes

(smLv). Este coeficiente también muestra que los que estaban insatisfechos son aquellos que ganan entre 1 y 2 smLv (Fig. 3).

Tabla 4 Resultados en relación al factor de compensación salarial

Indicadores	Estoy satisfecho	Término medio	No estoy satisfecho
Asignación salarial	40.9%	38.7%	20.3%
Asignación salarial vs responsabilidades	39.3%	38.7%	22.0%
Necesidades básicas	32.4%	49.5%	18.1%
Vida crediticia	22.5%	49.7%	27.7%
Media	33.8%	44.2%	22.2%
Desviación estándar	7.25	5.45	3.56

3.3 Factor condiciones de trabajo

El promedio general de este factor en relación a su término medio fue de 47.5%. La desviación estándar es de 5.3 estipulando que el indicador relacionado con la estabilidad laboral (37.9%) es

el que más influencia tiene sobre el término medio (Tabla 5). Además, este indicador influye negativamente, debido al gran número de porcentaje que existe en “No estoy satisfecho” en relación a los otros.

Tabla 5 Resultados en relación al factor de condiciones de trabajo

Indicadores	Estoy satisfecho	Término medio	No estoy satisfecho
Condiciones físicas y ambientales	36.8%	51.1%	12.1%
Estabilidad laboral	20.6%	37.9%	41.5%
Demanda de energía física	44.2%	48.9%	6.9%
Demanda de energía mental	39.0%	51.9%	9.1%
Autonomía	51.1%	43.1%	5.8%
Carga laboral	35.2%	52.2%	12.6%
Media	37.8%	47.5%	14.7%
Desviación estándar	9.3	5.3	12.3

El coeficiente de Spearman del indicador de estabilidad laboral en relación al tipo de vinculación definido en la información general, mostró un grado de correlación de 0.357 con un nivel de significancia de 0.000. Este resultado lo que indica es que hay una relación moderada y que por su nivel de significancia esta relación moderada es muy significativa. Con soporte en el resultado obtenido, se puede observar que los docentes ocasionales y OPS son los que más se encuentran insatisfechos con respecto a la estabilidad que le brinda su vinculación o contrato laboral, los docentes Cátedra y Administrativos de Planta se encuentran en un término medio, mientras que los docentes de Planta son los que se hallan satisfechos con este indicador (Fig. 3)

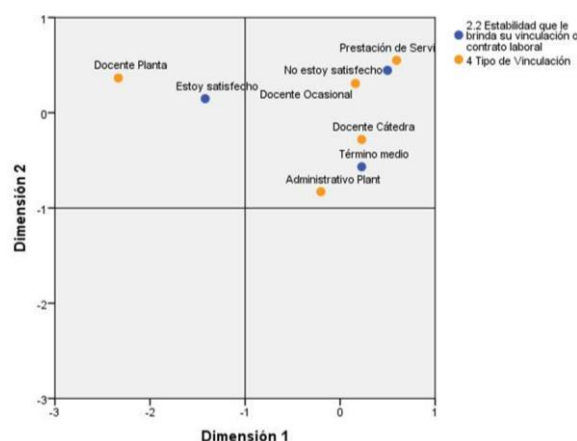


Fig. 3. Coeficiente de correlación entre tipo de vinculación y estabilidad laboral.

3.4 Factor estructura organizacional

Se pudo establecer que el promedio general de este factor en relación a un término medio de satisfacción de 55.8%. La desviación estándar es

de 6.1. Se determina con estos estadísticos que el indicador que más afecta negativamente este factor es el relacionado con la disponibilidad de los recursos (Tabla 6).

Tabla 6 Resultados en relación al factor de estructura organizacional

Indicadores	Estoy satisfecho	Término medio	No estoy satisfecho
Efectividad de la comunicación	28.8%	62.1%	9.1%
Disponibilidad de recursos	19.2%	44.5%	36.3%
Capacidad técnica	34.6%	57.1%	8.2%
Suficiencia técnica	31.9%	59.6%	8.5%
Cumplimiento de procesos y procedimientos	30.5%	55.8%	13.7%
Media	51.7%	55.8%	15.2%
Desviación estándar	10.7	6.1	10.8

Se encontró, una correlación baja y muy significativa entre el indicador disponibilidad de recursos y la antigüedad de la labor, esta última, definida en la información general. El coeficiente Spearman para esta correlación fue de 0.201 y el nivel de significancia de 0.000.

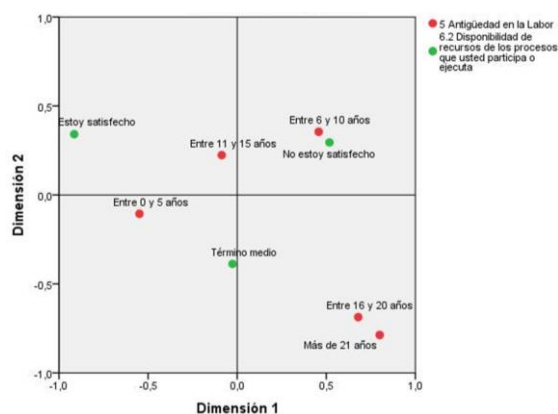


Fig. 4. Coeficiente de correlación entre antigüedad y disponibilidad de recursos.

Acorde a estos resultados, gran parte de los trabajadores encuestados que tienen entre 6 y 10 años de antigüedad se encuentran insatisfechos en relación a la disponibilidad de los recursos necesarios y suficientes, mientras que los que se encuentran entre 0 y 5 años y mayor a 11 años se encuentran en un término medio de satisfacción. (Fig. 4).

3.5 Análisis de los factores e indicadores

Basados en el análisis de los datos, se puede señalar que, en general, los trabajadores se encuentran en un término medio de satisfacción, pero la balanza puede pendular a cualquiera de los dos lados en cualquier momento. Es por ello que la organización debe prestar atención a

fortalecer los indicadores encontrados que se relacionan a continuación con su nivel de importancia.

- Muy importante determinar las posibles oportunidades de ascenso. En caso que la estructura organizacional no lo permita, puede ser compensado con incentivos o reconocimientos de diferente índole.
- Muy importante, no solo por lo mostrado estadísticamente, sino por el impacto emocional que puede tener una medida de esta índole, dar una estabilidad laboral mucho mayor a los trabajadores vinculados como docentes ocasionales y OPS.
- Importante, promover la constitución o afiliación de los trabajadores que menos ganan dentro de la Universidad a organizaciones que promuevan el ahorro y puedan brindarles posibilidades de compra/inversión a largo plazo.
- Importante, determinar la disponibilidad de recursos necesarios y suficientes y realizar un plan de compras para dicha adquisición. En esta determinación y priorización debe hacerse una participación activa de las personas que tienen una antigüedad entre 6 y 10 años, que conocen las necesidades reales y también proyectan según su experiencia.

Finalmente, un resultado a resaltar es el valor creciente de amistad, respeto y confianza que empieza a imperar en esta organización, y se puede aprovechar para llevarlo a un vínculo cuasi familiar que es uno de los requerimientos que presentan los equipos de alto desempeño, y que garantizan el logro de las metas institucionales.

4. CONCLUSIONES

Se encontró que dentro de la Universidad tiene gran importancia los valores de respeto, confianza, amistad, al mismo nivel, hacia arriba y hacia debajo de la jerarquía organizacional. Es una de las características base de los equipos de alto rendimiento, que puede ser aprovechable para la conformación de estos dentro de la organización.

Los trabajadores de la Universidad de Pamplona, sede principal, se definen dentro de un término medio de satisfacción laboral, situación que la organización debe aprovechar para potenciar los puntos de “no satisfacción” y rápidamente llegar a un punto de satisfacción general.

Se encontró que el indicador que menos contribuyen a la satisfacción laboral de los trabajadores de la Universidad de Pamplona es el de oportunidades de ascenso, y así mismo, los indicadores que pueden incrementarse para jalonar la valoración promedio son la asignación salarial, estabilidad laboral y disponibilidad de recursos necesarios para realizar las respectivas labores.

5. REFERENCIAS

- Chiang, M., Gómez, N., & Salazar, C. (2014). Satisfacción laboral y estilos de liderazgo en instituciones públicas y privadas de educación en Chile. *Cuadernos de Administración*.
- Galicia Alarcón, L. A., Balderrama Trápaga, J. A., & Edel Navarro, R. (2017). Validez de contenido por juicio de expertos: propuesta de una herramienta virtual. *Apertura (Guadalajara, Jal.)*, 9(2), 42–53.
- Gómez Rojas, P., Hernández Guerrero, J., & Méndez Campos, M. D. (2014). Factores de Riesgo Psicosocial y Satisfacción Laboral en una Empresa Chilena del Área de la Minería. *Ciencia & Trabajo*. <https://doi.org/10.4067/S0718-24492014000100003>
- González Álvarez, L., Guevara Sotomayor, E., Morales Figueroa, G., Segura Hernández, P., & Luengo Martínez, C. (2013). Relación de la satisfacción laboral con estilos de liderazgo en enfermeros de hospitales públicos, Santiago, Chile. *Ciencia y Enfermería*, 19(1), 11–21.
- Guerra, P., Santander, S., & Rodríguez, P. (2017). Satisfacción laboral y su relación con el estrés. *CienciaAmérica*, 6(1), 27–33.
- Li, T. L., & Takakuwa, R. (2016). Análisis de confiabilidad y validez de un instrumento de medición de la sociedad del conocimiento y su dependencia en las tecnologías de la información y comunicación. *Revista de Iniciación Científica*, 2(2), 64–75.
- Luisa, A., Ramírez Roja, & Benítez Guadarrama, J. P. (2012). Satisfacción laboral en una institución educativa de nivel superior del Estado de México. *Acta Universitaria*. <https://doi.org/10.1126/science.1201660>
- Manosalvas C., Manosalvas L., & Nieves J. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: Un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *Universia Business Review*. <https://doi.org/10.17230/ad-minister.26.1>
- Montoya Cáceres, P., Beíto-Escamilla, N., Bermúdez Jara, N., Burgos Ríos, F., Fuentealba Sandoval, M., & Padilla Pérez, A. (2017). Satisfacción Laboral y su Relación con el Clima Organizacional en Funcionarios de una Universidad Estatal Chilena. *Ciencia & Trabajo*. <https://doi.org/10.4067/s0718-24492017000100007>
- Peña Cárdenas, M. C., Olloqui Lopez, M., & Aguilar Fraire, A. (2013). Relación De Factores En La Satisfacción Laboral De Los Trabajadores De Una Pequeña Empresa De La Industria Metal-Mecánica. *REVISTA INTERNACIONAL ADMINISTRACION & Finanzas (RIAF)*.
- Reyes Orama, Y., Reyes Cortiña, J., & Cofiño Lobato, M. (2012). Grado de satisfacción laboral de los Médicos Generales Integrales en Sagua la Grande. *MediSur*, 10(3), 188–194.
- Sánchez, Y., & Muchinsky, A. (2006). Salud laboral. *Autoeficacia, Ansiedad y Satisfacción*. Salamanca: Amarú Ediciones.
- Zayas Agüero, P. M., Báez Santana, R. A., Zayas Feria, J., & Hernández Lobaina, M. (2015). Causas de la satisfacción laboral en una organización comercializadora mayorista. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*. <https://doi.org/10.18359/rfce.1606>