UNIVERSIDAD ACADEMIA DE HUMANISMO CRISTIANO
INGENIERIA DE EJECUCION EN GESTION PUBLICA

UNIVERSIDAD ACADEMIA HUMANISMO CRISTIANO BIBLIOTECA

"DIAGNÓSTICO DE SATISFACCIÓN LABORAL EN LA SUBSECRETARÍA DE AVIACIÓN"

Profesor Guía: ROBERTO MARDONES AREVALO

Alumnos: FALCON ARCE, ANA MARIA
GALDAMES ARANDA, MANUEL
MUÑOZ TOLEDO, JOSE
SEPULVEDA ORTIZ, MIGUEL

Tesis para optar al título de Ingeniería de Ejecución en Gestión Pública

Santiago.
2003

"¿Resultados? ¡Pero es claro que yo ya conseguí un montón de resultados! Hoy sé de mil cosas que no funcionan"

Thomás A. Edisón

Agradecemos en primer lugar a nuestras familias, quiénes con su silencio y abnegación supieron comprender el vacío que como estudiante dejamos en nuestro hogar, y que después de un largo esfuerzo vemos cumplidas nuestras metas.

Además agradecemos a la Universidad y su cuerpo docente, principalmente a nuestro Profesor Guía Sr. ROBERTO MARDONES, quien con su trato fraternal, capacidad, intelecto y carisma, supo dirigirnos en esta delicada labor, así mismo, al docente Sr. HECTOR CHAMACA, quién nos recibió y orientó en esta Carrera Profesional, como así también, damos gracias a Dios, por darnos la fortaleza necesaria para salir adelante en los momentos mas críticos y difíciles de esta etapa.

INDICE

Página

INTRODUCCIÓN..... 1 - 3

CAPITULO I

Fundamentación..... 4 - 6
Propósito..... 6
Objetivo General..... 6
Objetivos Específicos..... 7
Hipótesis..... 7

CAPITULO II

Presentación de la Subsecretaría de Aviación..... 8
1.- Reseña Histórica..... 8 - 12
2.- Identificación de la Organización..... 13
2.1.- Misión de la Subsecretaría de Aviación..... 13
2.2.- Objetivos Generales de la Subsecretaría de Aviación..... 14
2.3.- Objetivos Específicos de la Subsecretaría de Aviación..... 14 - 15
3.- Políticas de Desarrollo de la Organización..... 16
3.1.- Recursos Humanos..... 16 - 18
3.2.- Recursos Materiales..... 19
3.3.- Recursos Financieros..... 20 - 21

CAPITULO III

Marco Teórico..... 22
1.- Satisfacción Laboral..... 22 - 25
1.1.- Algunas variables que influyen en este objetivo son..... 25 - 26
1.2.- Factores de la Satisfacción Laboral..... 26 - 45
2.- Teorías de Satisfacción Laboral de Otros Autores..... 46

2.1.- Teoría de Ajuste en el Trabajo..... 46 - 47
2.2.- Teoría de la Discrepancia..... 47 - 48
2.3.- Teoría de los Eventos Situacionales..... 48 - 49
2.4.- Teoría modelo dinámico de la Satisfacción Laboral..... 50 - 51
3.- Efectos de la Satisfacción Laboral..... 51 - 54

CAPITULO IV

Metodología..... 55
1.- Estrategia recolección de información..... 55 - 56
1.1.- Entrevista..... 57
1.2.- Impresiones..... 58 - 63
1.3.- Análisis de las Impresiones..... 64 - 66
1.4.- Confección de la Encuesta..... 66 - 68
1.5.- Muestra..... 68 - 69
2.- Análisis de la Encuesta..... 70 - 85
2.1.- Categorización de los Resultados..... 86 - 87

CAPITULO V

Conclusiones..... 88
1.1.- Primera Dimensión: Motivación..... 88 - 90
1.2.- Segunda Dimensión: Liderazgo..... 91 - 92
1.3.- Tercera Dimensión: Remuneración y Beneficios..... 93 - 94

CAPITULO VI

Sugerencias para Mejorar la Satisfacción Laboral en la Subsecretaría de Aviación..... 95 - 97

BIBLIOGRAFÍA..... 98 - 101

ANEXOS

INTRODUCCIÓN

Las mujeres y los hombres tenemos la urgente necesidad de comprender y explicarnos como funcionamos como seres sociales, y conocer como funcionan los grupos, y como la conducta, el pensamiento y la motivación de las personas se ven afectada dentro de una organización. Es importante conocer por qué algunas personas se sienten realizadas dentro de sus actividades laborales.

Al abocarnos al estudio y análisis de la temática del grado de satisfacción laboral que presentan los funcionarios públicos y por ende como se identifican con las tareas que se le encomiendan, es necesario dejar de lado nuestras percepciones y asumir con objetividad y racionalidad lo que sucede alrededor de nosotros. Asimismo, se hace necesario ahondar en cada una de las opiniones que emiten quienes están viviendo esta realidad dentro de la Administración Pública de nuestro país.

Con el fin de entender que significa la expresión **"Satisfacción Laboral"** y con el propósito de identificar sus causas, hemos querido profundizar en el tema y obtener un diagnóstico de la situación de una organización del Sector Público, en este caso la Subsecretaría de Aviación, para proponer sugerencias que mejoren la Satisfacción Laboral, y que

permita obtener de las personas el máximo de su desarrollo, con ello lograr los objetivos trazados por la organización.

Desde principios de la década de los 90, se han desarrollado en nuestro país diversas políticas tendientes a mejorar la gestión pública, que persigue no solamente la mayor eficacia y eficiencia, sino que también transparentar el Servicio Público y su relación con los diversos sectores de la sociedad.

Dichas mejoras se llevan adelante poniendo énfasis en la necesidad de racionalizar las estructuras del Estado, de mejorar la calidad de los recursos humanos, insumos, privilegiando el diseño, gestión y evaluación de un conjunto de líneas de acción relacionadas a temas específicos. Frente a este desafío el factor fundamental es el Recurso Humano, ningún cambio profundo se podrá realizar si a éste no se le da la importancia necesaria.

Por lo tanto, nos encontramos con la interrogante puntual ¿Cuál es el grado de satisfacción laboral, que presentan los funcionarios de la Subsecretaría de Aviación?

De acuerdo a las respuestas que obtengamos, estaremos en condiciones de sugerir o proponer posibles medidas correctivas, que produzcan un efecto sinérgico, es decir, potenciando él todo de la organización.

CAPITULO I

FUNDAMENTACIÓN

Nuestro grupo decidió tomar como tema de investigación para el Seminario de Título, conocer las variables que inciden en el grado de satisfacción laboral de los funcionarios de la Subsecretaría de Aviación.

La satisfacción laboral es de gran interés "en los últimos años, por constituirse en resultados organizacionales que expresan el grado de eficacia, eficiencia y efectividad alcanzado por la Institución; como tal, son los indicadores del comportamiento de los que pueden derivar políticas y decisiones institucionales".[1]

Este es un tema de importancia fundamental, puesto que la permanencia y desarrollo de las organizaciones actuales, depende no sólo del ámbito tecnológico, sino que también del capital humano, el cual al ser debidamente incentivado y estimulado, se traducirá en la optimización de los recursos, y un mejor desempeño laboral.

[1] Palma, "Revista Debates" en Tecnología y Sociedad N° 3, pag. 24-28, Perú 1999.

Las investigaciones y la literatura psicológica – social han demostrado que para los individuos que forman parte de la organización, las motivaciones e incentivos materiales son tan estimulantes como los incentivos psicológicos y morales. Las personas conforman un valioso capital para el desarrollo de las organizaciones, puesto que, aunque éstas dispongan de cuantiosos recursos materiales y financieros, si carecen de un conjunto de personas, o éstas están mal dirigidas, con mínimos de alicientes para desempeñar sus tareas, el éxito es imposible. Por ello, los directivos de las organizaciones deben tener una especial preocupación por el recurso humano, propiciando un ambiente laboral apto para la satisfacción.

Para ello deberá aplicarse técnicas de la administración de Recursos Humanos: reclutamiento, selección e inducción del personal, comunicación, liderazgo, remuneraciones, capacitación, evaluación de desempeños y beneficios; teniendo siempre presente las individualidades, sin dejar de considerar que cada una de ellas, responde de manera diferente ante los mismos estímulos.

Es importante que los directivos busquen la forma de que los intereses de los trabajadores no se contrapongan con los de la organización. Continuamente somos testigos como los distintos medios de comunicación, informan acerca del descontento que los funcionarios públicos, manifiestan con respecto al clima laboral en que se desenvuelven.

Sin lugar a dudas, la satisfacción laboral es de vital importancia, ya que contribuye al desarrollo de las organizaciones. Por esto, decidimos indagar más a fondo sobre el tema, eligiendo para ello, realizar la investigación en la Subsecretaría de Aviación, ya que ésta tiene presencia en el ámbito nacional y presenta características similares a otros servicios del Sector Público.

PROPÓSITO:

Generar un diagnóstico de la Satisfacción Laboral que presentan los funcionarios de la Subsecretaría de Aviación, específicamente en las dimensiones Motivación, Liderazgo, Remuneraciones y Beneficios, con el fin de posibilitar el bienestar y desarrollo del Recurso Humano.

OBJETIVO GENERAL:

Contribuir a través de una investigación, al mejoramiento de la Satisfacción Laboral en la Subsecretaría de Aviación, en las dimensiones de Motivación, Liderazgo, Remuneraciones y Beneficios, las que nos permitirá proponer algunas posibles medidas correctivas y/o fortalecer todo lo que aparece como aceptable.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

Los objetivos específicos que se persiguen con esta investigación son los siguientes:

- Determinar las variables que influyen en la satisfacción laboral.

- Elaborar conclusiones de los resultados obtenidos con la investigación en la Subsecretaría de Aviación.

- Proponer acciones de mejoramiento de acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación.

HIPOTESIS:

La adecuada aplicación del método investigativo, entregará información de las diferentes dimensiones, lo que permitirá tomar decisiones que potencien o corrijan actitudes y conductas tanto de las personas como de la Institución.

CAPITULO II

PRESENTACIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE AVIACIÓN

1.- RESEÑA HISTORICA.

En el año 1930, hombres de la época, inspirados en ideales de progreso para la República, impulsaron una organización aérea independiente, con miras al incremento del arma y la aviación en general.

Así, el primer paso fue dictar el Decreto Ley N° 1167 del 21 de Marzo de 1930, fecha de creación de la Subsecretaría de Aviación, como organismo supremo, para la formación de una Fuerza Aérea, fusionando los servicios de esta rama dependiente de los Ministerios de Guerra y Marina de la época; quedando al mismo tiempo a su cargo la Aeronavegación Comercial y la Industria Aeronáutica.

Sentadas estas bases, se proceden a la formación de una Plana Mayor, se organizan las Reparticiones y Unidades; lo que a la postre vendría a ser lo que hoy tenemos como Fuerza Aérea de Chile.

El 28 de marzo del mismo año se forma el Gabinete del Subsecretario, el cual estuvo constituido por 22 funcionarios de esta organización administrativa. El primer Subsecretario de Aviación, fue el Comandante don Arturo Merino Benítez[2], quién más tarde sería nombrado como Comandante en Jefe de la Fuerza Aérea de Chile, y en cuya memoria, el Aeropuerto Internacional de Santiago actualmente lleva su nombre.

La Subsecretaría de Aviación debía atender todos los asuntos relacionados con la naciente Fuerza Aérea de Chile, la Aeronavegación Comercial y la Industria Aeronáutica. Posteriormente, se dispuso la fusión del Ministerio de Guerra y Marina y de la Subsecretaría de Aviación en un solo Departamento de Estado, que pasó a llamarse Ministerio de Defensa Nacional y que, por disposición de esa Ley, quedaría constituido por las Subsecretarías de Ejército, Marina y Aviación[3].

Desde su creación y hasta los años 70, la Subsecretaría de Aviación, en sus dependencias del 4° piso, de la calle Zenteno N° 45, desarrolló normalmente funciones en la forma establecida en la Ley Orgánica. En tal período, las relaciones funcionales del Subsecretario de Aviación eran directas con el Ministro de Defensa Nacional; a contar del 11 de Septiembre

[2] Nombrado por Decreto N° 1170 de 1930,
[3] Ley 5.077, publicada en el Diario Oficial del 05 de Marzo de 1932

de 1973, la toma de decisiones del Subsecretario pasó a depender, en mayor grado, de la aprobación y opinión del Comandante en Jefe Institucional.

A partir del 11 de Marzo de 1990, y con el nuevo marco jurídico de administración del Estado, esta Subsecretaría ha estado dirigida por funcionarios del nivel político, lo que ha traído consigo una nueva orientación al quehacer de estas organizaciones, por cuánto en su historia, este cargo fue siempre desempeñado por Oficiales Superiores en servicio activo o en retiro de la Fuerza Aérea.

El Subsecretario de Aviación por mandato supremo, legal y reglamentario, es un funcionario de la exclusiva confianza del Presidente de la República, que está a cargo de la Subsecretaría y asesora directamente al Ministro de Defensa Nacional.

El establecimiento de una autoridad política en el Ministerio de Defensa Nacional y en las distintas Subsecretarías, ha sido un importante cambio, en un período de especial relevancia en el quehacer nacional, después de 17 años de Gobierno Militar. Con ocasión del término de dicho gobierno, es necesario agregar a este hecho histórico, que se comienza a llevar por separado, las labores que son propias del nivel político, de las netamente institucionales. Sin embargo, en el Ministerio de Defensa Nacional, nunca el ámbito político ha podido ir separado completamente de

lo militar, debido a la dinámica de su propia orgánica, que establece para esta Cartera una constante simbiosis entre ambos estamentos.

El cambio significó para la Subsecretaría de Aviación, dejar sus tradicionales dependencias de calle Zenteno (actual Edificio de las Fuerzas Armadas), y trasladarse al Edificio Diego Portales, aumentando considerablemente su superficie de 486 a 715 m2.

Lo anterior, permitió recobrar la preponderancia del Subsecretario de Aviación en relación con la jerarquía de sus funciones de gobierno, reasumiendo en plenitud las funciones de asesorar al Ministro de Defensa y ejercer la dirección superior y administración de esta Alta Repartición, de acuerdo a la Constitución Política, las Leyes y los Reglamentos, permitiendo una fluida relación en la adecuación de los nuevos roles de la Fuerza Aérea de Chile a la Institucionalidad vigente.

Por otra parte, los Subsecretarios nombrados por el Ejecutivo, han participado activamente en la gestión administrativa de la Fuerza Aérea para la adquisición de nuevo material aéreo, en el apoyo y asesoría en la aprobación de los presupuestos institucionales en el Congreso Nacional, en la materialización de importantes proyectos de la Fuerza Aérea, modernización de instalaciones del Hospital Institucional, unido al constante apoyo de material de vuelo por parte de la Fuerza Aérea y Dirección General

de Aeronáutica Civil, a las diferentes actividades de Gobierno Central y Regional, las cuales se requieren y canalizan por intermedio de la Subsecretaría de Aviación.

2.- IDENTIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.

Razón Social	:	Subsecretaría de Aviación.
Naturaleza Jurídica	:	Organismo de la Administración Central del Estado.
Tipo de Organización	:	Persona Jurídica de Derecho Público.
Cobertura	:	Nacional.

2.1- MISIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE AVIACIÓN:

La misión de la Subsecretaría de Aviación, es la de asesorar directamente al Ministro de Defensa Nacional en todas las materias relacionadas con la Fuerza Aérea de Chile y Dirección General de Aeronáutica Civil, de índole administrativo, legal, presupuestario y previsional, de carácter general y especial que deban tramitarse por intermedio de esta Secretaría de Estado, como asimismo, elaborar la documentación relativa a tales materias[4].

[4] Reglamento Serie "A" N° 29 Orgánico y de funcionamiento de la Subsecretaría de Aviación.

2.2.- OBJETIVOS GENERALES DE LA SUBSECRETARÍA DE AVIACIÓN.

a) Ejecutar todas aquellas funciones, atribuciones y responsabilidades establecidas en Leyes, Decretos y Reglamentos.

b) Mantener relaciones de servicios directas para las tareas que requieran de la participación de las demás Subsecretarías, Organismos de la Defensa Nacional, como también, de otros Ministerios y Servicios de la Administración Civil del Estado.

c) Relacionarse con la Subsecretaría de Guerra, quién coordinará todas las materias administrativas comunes a las Instituciones de la Defensa Nacional.

2.3.- OBJETIVOS ESPECIFICOS DE LA SUBSECRETARÍA DE AVIACIÓN.

a) Conocer e informar sobre la incidencia legal o reglamentaria de todos aquellos asuntos que, teniendo su origen en otras Instituciones de la Defensa, sean de común aplicación en todas ellas.

b) Analizar y elaborar toda la documentación clasificada y ordinaria del área administrativa.

c) Estudiar, analizar y gestionar las materias presupuestario-financieras de la Fuerza Aérea de Chile y sus organismos dependientes, como asimismo, en la inversión, administración y fiscalización de los recursos financieros asignados a esta Subsecretaría.

d) Estudiar, procesar y proponer el otorgamiento, pago y modificaciones de beneficios previsionales de todo el personal dependiente de esta Subsecretaria, y sus asignatarios en caso de originar montepío.

e) Recopilar, archivar y mantener actualizados todos los antecedentes e historial relacionados con tramitaciones legales de la Fuerza Aérea de Chile, de la Dirección General de Aeronáutica Civil y de la propia Subsecretaría de Aviación, como asimismo, el control y supervisión de las publicaciones oficiales de la Institución.

f) Administrar los Recursos Humanos y materiales conque cuenta la Subsecretaría de Aviación, para el cumplimiento de su misión.

3.- POLITICAS DE DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN.

3.1.- RECURSOS HUMANOS.

La administración de los Recursos Humanos, recae sobre el Departamento V "Personal y Administración", y está orientada hacia la satisfacción de las necesidades de personal de los departamentos que conforman la organización. (ver Anexo 1).

La dotación actual de personal de la Subsecretaría de Aviación es de 70 personas, las cuales están agrupadas de la siguiente forma:

a) Planta permanente, 33 funcionarios[5], pertenecientes al escalafón administrativo, cuya remuneración se basa en la escala de sueldos de las Fuerzas Armadas, de los cuales existen:

- (01) Subsecretario de Aviación
- (05) personas grados 7, Jefes de Departamento
- (05) personas grados 8, Subjefes de Departamento
- (07) personas grados 11
- (07) personas grados 12
- (08) personas grados 13

[5] Reglamento Serie "A" N° 29 Orgánico de funcionamiento de la Subsecretaría de Aviación.

b) Personal a Contrata, (02) personas contratadas con fondos de la Subsecretaría de Aviación, se renuevan cada año.

c) Personal en Comisión, 26 uniformados de la Fuerza Aérea de Chile:

- (01) Coronel de Aviación, Subjefe de la Subsecretaría.
- (01) Comandante de Grupo, Escalafón Finanzas
- (01) Comandante de Grupo, Escalafón Justicia.
- (04) Suboficiales.
- (04) Sargentos 1°
- (05) Sargentos 2°
- (08) Cabos 1°
- (01) Cabo 2°
- (01) Cabo

d) Personal en Comisión (05) Empleados Civiles de la Planta permanente de la Fuerza Aérea de Chile.

e) Personal a Honorarios (02) contratados con fondos de la Subsecretaría de Aviación.

f) Personal a Honorarios (02) contratados con fondos de la Dirección General de Aeronáutica Civil.

Con relación a su planta permanente, el Recurso Humano es reclutado, promovido y/o cesado sobre la base de las disposiciones contenidas en las Leyes Nº. 18.575[6] y 18.834[7].

En el área social, en el año 2000 se crea el Servicio de Bienestar Social[8], a cargo de un Empleado de Planta, nombrado "Jefe de Bienestar" el cual tiene por función coordinar beneficios para los empleados y su grupo familiar. Entre los beneficios que otorga la Organización, se cuenta con ayudas por nacimiento y fallecimiento, de cargas familiares y ascendientes directos, becas de estímulo escolar a los hijos del personal y ayudas por deterioro del presupuesto familiar, bonificación de medicamentos, etc.

Conviene hacer presente que este servicio solo puede otorgar beneficios al personal de planta de la Subsecretaría. El personal en Comisión cuenta con una Dirección de Bienestar Social, ubicado en dependencias de la Fuerza Aérea, por lo que no son considerados como beneficiarios del sistema.

---

[6] Ley General de Bases del Estado.
[7] Ley de Bases Generales del Estado y Estatuto Administrativo.
[8] Resolución SSA. Nº 74, del 04.08.1998.

3.2.- RECURSOS MATERIALES

La administración de Recursos Materiales se focaliza en el Departamento V "Personal y Administración", en la sección denominada "Administración de Recursos Materiales", y orienta sus esfuerzos a planificar la adquisición de materiales de uso y/o consumo, y bienes de inversión, necesarios para el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización.

Para efectuar las compras y contrataciones del sector público, se trabaja con el Portal Web chilecompras.cl, el cual es un software de información que deben obligatoriamente consultar, para realizar las funciones de esta área.[9]

Además, para el control de las existencias y de inventario de Bienes muebles se ha confeccionado por la Sección informática de esta Subsecretaría, un Software el que permite a quien se desempeñe en el área, un fácil acceso a la información, utilizada para una buena administración de estos recursos.

[9] Circular Nº 4 de 20.01.2003, del Ministerio de Hacienda

3.3.- RECURSOS FINANCIEROS

Está radicada en el Departamento II Técnico Presupuestario-Financiero, el que para la concreción de su labor se remite a las disposiciones contenidas en el Decreto Ley N° 1.263, de 1975[10], y todas aquellas disposiciones que norman esta materia.

A partir del año 2000, los recursos financieros asignados para el funcionamiento de esta organización, son otorgados directamente por el Ministerio de Hacienda. Anteriormente, se canalizaban a través de la Fuerza Aérea; esto ha permitido una mayor flexibilización y autonomía en la administración de los mismos.

La formulación del presupuesto está basada en las necesidades de la organización y permiten cubrir los gastos en personal, gastos corrientes y de inversión que sean requeridas. Lo anterior, permite cuantificar las necesidades y estandarizar la adquisición de bienes muebles, permitiendo una eficacia en cuanto a los logros propuestos y eficiencia en el uso de los recursos asignados.

[10] Ley Orgánica de la Administración Financiera del Estado.

En resumen, el contar con un presupuesto independiente, ha significado asumir mayores responsabilidades a los integrantes de la Subsecretaría y disminuir la dependencia de la Fuerza Aérea de Chile, lo que ha traído aparejado la necesidad de contar con buenos administradores que puedan planificar adecuadamente, en materia de Recursos Humanos, diseñando un óptimo proceso de reclutamiento, selección, inducción y capacitación del personal.

CAPITULO III

MARCO TEÓRICO

1. SATISFACCION LABORAL:

La satisfacción laboral es una actitud general del individuo hacia su trabajo, la que está determinada por la interacción con compañeros y jefes, acatamiento a las reglas de la organización y sus políticas, cumplimiento con los niveles de rendimiento, condiciones de trabajo que muchas veces distan de ser las ideales.

Las Organizaciones poseen un elemento en común: todas están integradas por personas. Las personas llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. Por eso, no es exagerado afirmar que constituyen el recurso más preciado. Si las organizaciones dispusieran de cuantiosos capitales, equipos modernos e instalaciones impecables pero carecieran de un conjunto de personas, o éstas se consideraran mal dirigidas, con escasos alicientes, con mínima motivación para desempeñar sus funciones, los resultados serían siempre poco satisfactorios.

Cuando los recursos humanos se administran adecuadamente y se combinan con otros recursos, se construyen las bases mismas de la producción económica. Desde el nivel de vida de sus habitantes hasta las posibilidades de una nación para exportar; desde la producción de materias primas hasta la industrialización: todos los fenómenos económicos se apoyan en grado importantísimo en las personas. Es muy justo afirmar que la correcta administración de los recursos humanos, trasciende incluso el ámbito económico, e influye de modo directo en la satisfacción y bienestar de toda la población.

Los objetivos y metas claramente establecidas, permitirán a los encargados de Recursos Humanos lograr sus propósitos. La administración de Recursos Humanos, en términos generales, considera cuatro objetivos fundamentales: la satisfacción de las necesidades y demandas de carácter social; la preocupación constante por los objetivos generales de la organización; cuidar que el aporte del Recurso Humano sea el que realmente la empresa necesite y contribuir a la satisfacción laboral de las personas.

La razón de ser de la Administración es lograr la compatibilización entre los objetivos de la empresa, de su personal y de la comunidad que la rodea. Estas son la productividad o eficiencia en la organización y la mantención organizacional.

Los objetivos de los trabajadores es la satisfacción de las necesidades básicas, de seguridad, de pertenencia social, de ego (autoestima, autorrespeto) y de realización (que nos guste lo que realizamos).

Los objetivos de la Comunidad están representados por la acción del Estado que busca el bienestar común de los miembros de la sociedad y la armonía o paz social.

El Departamento de Personal del área de Recursos Humanos de la organización, existe para mejorar la contribución de los trabajadores a la gestión, preocupándose de la obtención, mantención, utilización y desarrollo de ellos.

La Administración de Recursos Humanos, es una especialidad que surgió con el crecimiento de las organizaciones y con el aumento en la complejidad de sus tareas. En la actualidad, al igual que la producción, la comercialización y las finanzas, la administración de Recursos Humanos, es una función importante dentro de la organización. En consecuencia, los grandes objetivos de esta área son crear, mantener y desarrollar un contingente de Recursos Humanos con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización que siempre respondan a la eficiencia y eficacia de los resultados.

En general, todas las teorías desarrolladas para explicar la conducta laboral, consideran que el promover estados anímicos de satisfacción personal, respecto del desempeño de los puestos de trabajo es un objetivo deseable y con efectos benéficos para las organizaciones.

1.1. ALGUNAS VARIABLES QUE INFLUYEN EN EL LOGRO DE ESTE OBJETIVO SON:

- La participación de los trabajadores en la adopción de decisiones relativas a los objetivos, a los planes, a los procedimientos de actuación, a la innovación, a la revisión de las previsiones.[11]

- Las condiciones del puesto de trabajo: la percepción de cualidades positivas en el desempeño de puesto de trabajo, está frecuentemente asociada a elevados niveles de satisfacción laboral.[12]

- Los objetivos que han de alcanzar el individuo y la organización: en general, los estudios longitudinales identifican efectos relevantes de la estructura, de los objetivos que se pretenden en el grado de satisfacción laboral de quienes están empeñados en su

[11] Roethlisberger. Dickson (1939)./sc
[12] Hackman. Oldham (1976)./sc

consecución.[13]; aunque no faltan trabajos que advierten que el tipo de meta que se establece, influye primariamente en el rendimiento, y no en la satisfacción.[14]

- El salario y el sistema de incentivo: se observa una relación positiva entre la magnitud de la compensación económica, su carácter abierto y la satisfacción que experimentan quienes trabajan.[15]

1.2. FACTORES DE LA SATISFACCION LABORAL:

Los enfoques señalados, plantean que el grado de satisfacción del personal de una organización está influido por diferentes factores, clasificados en dos grupos:

a) **HIGIÉNICOS O DE MANTENIMIENTO:** aquellos factores que son capaces de evitar la insatisfacción, pero que no logran que la gente se siente satisfecha y puede ser medidos a través de los siguientes indicadores:

[13] Gibson Ivancevinch y Donnlly: "Organización, conducta, estructura, procesos", Editorial Europa 1ª. Edición 1996.
[14] Kim y Hammer (1976)./sc
[15] Futrell (1978)./sc

- **Normas, Políticas Administrativas de la Organización:** en este factor se incluyen los aspectos que forman la base de la política administrativa de una organización. Por una parte, está lo adecuado, e inadecuado de la organización, estructura y dirección de la Institución. Por otra parte, están los efectos beneficiosos o perjudiciales para quienes forman parte de ella, que se derivan fundamentalmente de las normas de administración de Recursos Humanos, cuya función es la obtención del personal que se realiza vía reclutamiento, que consiste en identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. El proceso de reclutamiento lo realiza el Departamento de Personal en la mayoría de las organizaciones, identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos a petición de las jefaturas. Se inicia con la búsqueda, y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Se obtiene así un conjunto de solicitantes, los cuales serán sometidos a un proceso de selección.

El plan de Recursos Humanos es de gran utilidad porque identifica las vacantes actuales y las que se contemplan a futuro. Ese plan permite al reclutador actuar en forma práctica, al poseer información sobre las necesidades de personal, presentes y futuras.

Comúnmente, esta tarea es desempeñada por personal especializado en esta actividad. Antes de proceder a desempeñar sus labores, el reclutador debe conocer las características del entorno en que ha de operar. Son especialmente importantes las características de las políticas de la organización, los planes de recursos humanos, las condiciones sociales y los requerimientos del puesto.

El reclutador dispone de varios métodos para identificar y atraer a candidatos potenciales. Entre los canales de que se vale el reclutador están las solicitudes presentadas en forma espontánea (personalmente o por correo), las recomendaciones hechas por los empleados actuales, las recibidas mediante avisos de prensa, las adquiridas de agencias especializadas en proporcionar personal de varios niveles, las recolectadas en organizaciones profesionales, en sindicatos, en instituciones académicas, etc.

El objetivo del reclutamiento es poner un grupo de candidatos idóneos, a disposición de la empresa, para proceder a la selección. Para ello se utilizan formatos de solicitud de empleo, cuyo objetivo es recabar información sobre aspectos personales relevantes, antecedentes académicos y laborales, pertenencia a asociaciones profesionales, pasatiempo, referencias, etc.

Una vez finalizado el proceso de reclutamiento, se continúa con el proceso de Selección, el cual consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. Éste se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes y depende en gran medida de factores como el análisis de puestos, el plan de Recursos Humanos, la oferta y calidad del mercado de trabajo.

En todas las fases del proceso los profesionales deben guardar una actitud escrupulosamente objetiva, absolutamente honrada y respetuosa de la individualidad de sus candidatos. Pocas de las funciones de un Departamento de Personal entrañan tantas responsabilidades éticas como ésta. Contando con estos elementos y desafíos, durante el proceso de selección se somete a los solicitantes a una serie de pasos que permiten evaluar su potencial, los que varían de una organización a otra y de una función vacante a otra. En general, el procedimiento se basa en la administración de pruebas de habilidades y conocimientos, especialmente en los casos de puestos para trabajadores calificados o semicalificados y en entrevistas, para los puestos con orientación gerencial, o bien mezcla de ambas técnicas. La mayor parte de las empresas modernas recurren a referencias laborales y a exámenes médicos antes de decidir la contratación de un solicitante.

El jefe directo debe participar en el proceso de selección, generalmente mediante una entrevista con el candidato, involucrándose así, más activamente en la labor de socialización del recién llegado en la organización.

Una vez concluido el proceso de selección, es necesario que los nuevos empleados reciban orientación, a fin de insertarse con mayores posibilidades de éxito en la organización. Mediante la orientación adecuada no solamente se mejora la tasa de desempeño, sino que también se satisface el deseo inherente en la inmensa mayoría de los recién llegados de adaptarse a su nuevo entorno.

Generalmente, el Departamento de Personal orienta a los nuevos empleados en lo referente a políticas generales y prestaciones. Los Supervisores completan la orientación presentando a los nuevos empleados a sus compañeros de trabajo, así como explicando los deberes del puesto, las normas de seguridad y las relaciones con otros Departamentos. El propósito de la orientación consiste en hacer expedito el proceso de socialización mediante el cual el empleado adopta los valores y normas de la organización.

El Departamento de Personal efectúa un seguimiento para asegurarse de que los nuevos empleados ya no tienen incógnitas y para verificar como se llevó a cabo el programa de información y ubicación.

Cuando las vacantes se llenan internamente mediante los empleados actuales, estos últimos requieren también un programa de orientación, que es más simple y se centra en los aspectos relevantes para el nuevo puesto.

El proceso de ubicar a los empleados en sus puestos, y en ocasiones el de separarlos de la organización, es con frecuencia llevada a cabo por los gerentes de línea, que consultan con el Departamento de Personal. Las decisiones de ubicación incluyen promociones y transferencias, así como separaciones.

Si el proceso se realiza con eficiencia se logrará incorporar a la organización un nuevo miembro altamente motivado, quien se proyectará y desarrollará en la organización logrando un alto grado de satisfacción laboral, contribuyendo así al logro de los objetivos generales.

- **Salarios y otros beneficios:** Este factor incluye todas las situaciones en las cuales intervienen la compensación monetaria (sueldo, bienios, horas extras, incentivos por años de servicio, etc.)

"Se entiende por remuneraciones las contraprestaciones en dinero y las adicionales en especie avaluables en dinero, que debe percibir el trabajador del empleador por causa del contrato de trabajo".

La gestión eficiente del Departamento de Personal de las empresas o instituciones, garantiza la satisfacción de los empleados, lo que permite a la organización obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Sin compensación adecuada es probable que los empleados abandonen la organización, y la labor de reclutamiento se hará más difícil. Una labor ineficiente en este sentido produce insatisfacción, afectando la productividad y deteriorando la calidad del entorno laboral.

La remuneración de los empleados puede ser una herramienta efectiva en la mejora del desempeño, así como en la motivación y satisfacción, si se administra adecuadamente. Es necesario que los programas de remuneración estén bien definidos, para evitar que se presenten altas tasas de rotación, ausentismo, quejas, descontento, desempeño inadecuado y falta de satisfacción con el puesto. La remuneración debe estar bien equilibrada en los niveles internos y

externos, lo cuál se logra mediante técnicas de evaluación de puestos para determinar el valor relativo de cada uno de ellos. Deben también, existir equilibrio respecto a las remuneraciones vigentes en el mercado, para ello se utilizan estudios y sondeos del mercado externo.

El proceso de la administración de sueldos y salarios se ve influido por el poder negociador de los sindicatos, la productividad de los trabajadores, las políticas de compensación de la empresa y las disposiciones oficiales al respecto.

Los incentivos financieros constituyen otra dimensión de la administración de sueldos y salarios. Los incentivos individuales están vinculados a la productividad de los trabajadores. Los planes grupales tienen el mismo objetivo, pero la relación, con frecuencia no es tan directa para los empleados, ni tan obvia. Existen varias modalidades para establecer incentivos: bonos por el logro de un objetivo de producción, reparto de las utilidades y determinación de bonos por el logro de mejores niveles de costo.

Es fundamental para el éxito de la empresa, encontrar el punto de equilibrio entre la búsqueda de la satisfacción de los trabajadores, estableciendo remuneraciones adecuadas y la capacidad competitiva de la empresa.

Los siguientes tipos de recompensa constituyen remuneración:

Sueldo: Es el estipendio fijo, en dinero, pagado por períodos iguales, determinado en el contrato.

Sobresueldo: Remuneración de horas extraordinarias de trabajo.

Comisión: Es el porcentaje sobre el precio de las ventas o compras, o sobre el monto de otras operaciones, que el empleador efectúe con la colaboración del trabajador.

Participación: Es la proporción que recibe el trabajador de las utilidades de un negocio determinado o de una empresa.

Gratificación: Corresponde a la parte de las utilidades con que el empleador beneficia al sueldo del trabajador.

La remuneración se fija por unidad de tiempo, día, semana, quincena o mes o bien por pieza, medida u obra. En ningún caso la unidad de tiempo puede exceder de un mes. Además de las remuneraciones también se debe considerar el beneficio de los Servicios de Bienestar, presente tanto en la empresa pública como privada, que tiene por objeto contribuir al bienestar del afiliado y sus causantes de asignación familiar, cooperando a su adaptación al medio, contribuyendo al mejoramiento de las condiciones de trabajo y elevación de los niveles de vida. Éstos son financiados con aportes de las mismas instituciones o de sus empleados o de ambos a la vez. Como regla general no tienen

personalidad jurídica y constituyen una dependencia de la institución empleadora. Los Servicios de Bienestar son administrados por un Consejo Administrativo, el cual debe tener representación de los afiliados y de la institución empleadora, en la misma proporción. Estos Servicios estarán sometidos a fiscalización de la Superintendencia de Seguridad Social, sin perjuicio de las facultades que correspondan a la Contraloría General de la República, de acuerdo a sus leyes orgánicas y de acuerdo a la reglamentación vigente. Constituyen una unidad más de la organización en la cual están insertos, por lo tanto, los funcionarios tienen dependencia legal de ésta misma.

Como una forma de compensar los niveles de remuneración las Instituciones se han esforzado en suplir sus aportes contribuyendo con ello a evitar conflicto de índole laboral.

La participación de los trabajadores en los consejos de administración de los bienestares, constituye una ventaja, ya que permite comprender con exactitud que beneficios les ofrece la Institución, permitiéndoles seleccionar los que más se ajusten a sus casos personales. Los beneficios que obtienen los trabajadores a través de los Servicios de Bienestar, están en directa relación con los recursos con que cuentan.

Algunas de las prestaciones que otorgan los Servicios de Bienestar son:

- Beneficios Médicos y Odontológicos
- Otros Beneficios: Préstamos de emergencia y/o auxilio, escolares, de asistencia social (para cubrir gastos médicos no cubiertos por Sistema Provisional y/o el Servicio de Bienestar).
- Asignaciones de Ayuda por: matrimonio, nacimiento de hijo, fallecimiento de cónyuge, padres e hijos.
- Acceso a Centros de Recreación y Vacaciones de propiedad de la Institución, las que son administradas por el Servicio de Bienestar.
- Convenio con empresas, para obtener ventas al contado o a crédito de toda clase de bienes, mercaderías o servicios, etc.

En la medida que los servicios de bienestar estén bien administrados la cantidad de beneficios para sus afiliados será mayor, contribuyendo aún más al bienestar de los trabajadores activos y pasivos, mejorando sustancialmente el grado de satisfacción laboral.

- **Relaciones interpersonales**: en este factor se incluyen las relaciones interpersonales con los superiores, con los compañeros, y con los supervisados. Estas relaciones se refieren a la naturaleza misma de la interacción y a su condición de agradables, satisfactorias, tolerables, etc. En este sentido se diferencia del reconocimiento, independientemente del tipo de relaciones interpersonales que existan.

Sin duda una comunicación deficiente es la causa más citada del conflicto interpersonal. Como pasamos casi el 70% de las horas de vigilia comunicándonos (escribiendo, leyendo, escuchando) es lógico afirmar que una de las variables que inhiben el buen desempeño del grupo es la falta de una buena comunicación. La comunicación puede concebirse como un proceso o flujo que a su vez, puede producir algún cambio o alguna acción. Sin embargo, el proceso de comunicación puede ser obstaculizado por el "ruido", es decir, cualquier cosa que la interfiera. En una organización, los trabajadores deben tener la información necesaria para hacer un buen trabajo. Sin embargo, la comunicación es algo más que la mera transmisión de significado, también debe ser entendida. Aunque sencilla en teoría, la comunicación perfecta es difícil de conseguir en la práctica. La comunicación cumple tres funciones básicas en el interior de un grupo u organización: motivación, expresión emocional e información. La información puede fluir no sólo en forma descendente o ascendente en la estructura organizacional, sino también, en forma horizontal o diagonal. Los medios electrónicos pueden mejorar la comunicación, como se demuestra con el ejemplo de la tele conferencia y la aplicación de las computadoras, dos de muchos medios para manejar la creciente cantidad de información en las organizaciones.

- **Estilo de liderazgo:** este factor se refiere a lo competente o incompetente; a lo justo o injusto, y a otras características relacionadas con la supervisión que se recibe en el trabajo. No se refiere a las relaciones interpersonales con el superior. El liderazgo es un proceso que supone la relación entre una persona y otras, que son sus seguidores. La primera influye en el comportamiento de las personas para llevarlas en una determinada dirección, al logro de uno o varios objetivos.

El comportamiento del líder en una organización constituye un importante determinante de la satisfacción laboral en general, se ha comprobado en las investigaciones que la satisfacción de los trabajadores aumenta cuando el líder (jefe o supervisor) tiene una actitud comprensiva y amistosa, reconoce el buen desempeño, escucha opiniones y muestra interés en ellos. Un liderazgo eficaz, orienta la conducta de las personas hacia el logro de resultados, que satisfacen tanto las necesidades de grupo u organización, como las necesidades de las personas como individuos. En un estilo de liderazgo eficaz deben estar presentes cuatro componentes importantes:

- La capacidad para usar el poder con eficacia y de un modo responsable.
- La capacidad para comprender las distintas motivaciones de los seres humanos.

- La capacidad para inspirar en sus seguidores lealtad y deseo de seguirlo.
- La capacidad para crear un ambiente que responda a las motivaciones de las personas.

Se ha demostrado que el trabajador se sentirá más satisfecho en la medida que vea que sus líderes facilitan el logro de sus objetivos personales. Las principales características del líder son: sabiduría, prudencia, justicia, fortaleza, perseverancia, persuasión, alegría, espíritu de servicio, magnanimidad, humanidad y solidaridad.

- **Estabilidad laboral:** este factor se refiere al sentimiento de seguridad o inseguridad del individuo con respecto a su permanencia en el cargo. El sentimiento puede provenir de su propia competencia; de las disposiciones laborales sobre la materia; y de la estabilidad propia de la organización.

b) **MOTIVADORES:** Aquellos factores de los cuales depende directamente la satisfacción propiamente tal y se miden a través de los siguientes indicadores:

- **Reconocimiento de logro:** es el reconocimiento escrito o simbólico que se hace del trabajo realizado exitosamente por una persona; este puede ser otorgado por un superior, un compañero, un cliente o un colega profesional. Aunque este reconocimiento no incluye las promociones, los aumentos de sueldo ni cualquier otro tipo de recompensas concretas, genera un alto grado de satisfacción laboral.

- **Evaluación de desempeño**: consiste en un conjunto de mecanismo que permiten definir el grado en que las personas contribuyen al logro de los estándares requeridos para el cargo o puesto que ocupan, así como los objetivos de la organización. Para que los trabajadores se sientan satisfechos con el sistema de evaluación necesitan saber lo que se espera de ellos; deben saber como se medirá su rendimiento; además necesitan tener la seguridad de que si trabajan de acuerdo a los parámetros establecidos, lograran ser bien calificados.

- **El sistema de calificación:** tiene por objetó evaluar el desempeño y las aptitudes de cada funcionario, atendidas las exigencias y características de su cargo. Servirá de base para el ascenso, los estímulos y/o la eliminación del Servicio. Todos los funcionarios, incluidos el personal a contrata, son calificados anualmente en alguna de las siguientes listas:
  - Lista N° 1 de Distinción
  - Lista N° 2 Buena
  - Lista N° 3 Condicional
  - Lista N° 4 de Eliminación

- **Oportunidad de Desarrollo Profesional:** Este factor se refiere a las posibilidades de que el individuo se forje más capaz dentro de la profesión u oficio que desempeña. Es decir, se trata de las oportunidades para adquirir nuevos conocimientos y desarrollar nuevas habilidades para concebirse más competente en la profesión, para lo cual las empresas desarrollan planes de capacitación. Se entenderá por capacitación el proceso destinado a promover, facilitar, fomentar y desarrollar las aptitudes, habilidades o grado de conocimiento de los trabajadores, con el fin de permitirles mejores oportunidades y condiciones de vida y de trabajo y de incrementar la productividad nacional, procurando la necesaria adaptación de los trabajadores a los procesos tecnológicos y a las modificaciones estructurales de la economía.

Desde el punto de vista de la persona, la capacitación debe: entregar competencias específicas para afrontar los nuevos desafíos laborales; potenciar habilidades, conocimientos y experiencias, en ocasiones subutilizadas en el trabajo diario; reducir los requerimientos de supervisión y dar mayor autonomía decisional; mejorar las oportunidades de promoción y progreso; y proporcionar mayor seguridad y satisfacción en el trabajo.

"Las organizaciones capacitan sobre la base de necesidades específicas, para incrementar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes para el correcto desempeño de un puesto determinado. Se capacita para actualizar a los trabajadores en la aplicación de nueva tecnología, para ocupar nuevas posiciones y en general para el desarrollo de las personas y el mejoramiento de las organizaciones"[16]...

- **Designación de acuerdo a mérito:** este factor se refiere a la asignación de personas para cargos de responsabilidad tomando en cuenta los méritos personales.

[16] Roberto Pinto Villatoro, "Proceso de Capacitación"/sf, sc.

- **El interés de trabajo en sí:** el trabajo en sí mismo puede ser interesante para el individuo o puede ser monótono y no exigir ningún esfuerzo creador. También puede estar formado por tareas completas o por una serie de detalles no relacionados.

- **Sentido de pertenencia:** mide el grado en que el individuo se siente parte y se identifica con la organización donde desarrolla su actividad laboral. Este factor, si bien no está incluido en el conjunto de dimensiones definidas por Herzberg, permitirá dar cuenta de un aspecto relevante y relacionado con la satisfacción o insatisfacción laboral de un individuo dentro de una organización.

Otro aspecto importante de señalar con respecto a la satisfacción laboral, dice relación con la motivación existente en la organización, que es una actitud que mueve al ser humano a buscar la satisfacción de una necesidad insatisfecha. El ser humano una vez que obtiene su libertad paternal, sé automotiva a cumplir ciertas metas en la vida, ello lo obtiene integrándose a la sociedad.

El ciclo motivacional en el hombre, comienza cuando le surge una necesidad y se manifiesta a través de una fuerza dinámica y persistente, dando origen al comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión,

provocándole insatisfacción, inconformismo y desequilibrio; una vez satisfecha la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio anterior y a su manera de adaptación al ambiente.

Algunas veces la necesidad no puede satisfacerse en el ciclo motivacional, originando frustración o derivando en una compensación (transferencia hacia otro objeto, persona o situación).

La frustración al no ser liberada, en muchos casos provoca tensión y busca una vía de salida mediante lo psicológico (agresividad, descontento, tensión emocional, etc.), o bien, mediante lo fisiológico (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardiacas o digestivas, etc.).

Existen diversas teorías que explican la conducta del hombre basada en sus necesidades; estudiosos del tema las explicaron así:

1) "Maslow en su pirámide las jerarquizó: a) Necesidades Fisiológicas: Necesidades básicas, aire, comida, el reposo, abrigo. b) Necesidades de seguridad: Necesidades de protección contra amenazas o peligros de cualquier índole. c) Necesidades sociales: Éstas lo mueven a mantener relaciones satisfactorias y afectuosas con otras personas. d) Necesidades de Estima: Implican el deseo de ser respetado por otros

y de respetarse a sí mismo. e) Necesidades de autorrealización: El ser humano tiende a desarrollar al máximo sus potencialidades."

2) "Mediante su teoría de dos factores Herzberg; explica que son dos dimensiones separadas. Un hombre es intrínsicamente satisfecho cuando alcanza entre otros lo siguiente: el logro, el reconocimiento, el trabajo mismo, la posibilidad de progreso y es extrínsecamente satisfecho al lograr; el salario, la seguridad del puesto, el status, la calidad de las relaciones interpersonales, entre colegas, con quienes son sus superiores y con lo subalternos".

2.- TEORÍAS DE SATISFACCION LABORAL SEGÚN OTROS AUTORES.

2.1.- Teoría del Ajuste en el Trabajo

Esta Teoría fue desarrollada por Davis y Lofquist, en 1964; England y Davis, 1968; Dawis, 1994. El modelo ha sido calificado como una de las teorías mas completas del cumplimiento de necesidades y valores. Esta teoría esta centrada en la interacción entre el individuo y el ambiente; es mas, Dawis y Losquist en 1984, señalan que la fase de la misma es el concepto de correspondencia entre el individuo y el ambiente, en este caso el ambiente laboral, el mantenimiento de esta correspondencia entre el proceso continuo y dinámico denominado por los autores ajuste en el trabajo.

La satisfacción no se deriva únicamente del grado en que se cubren las necesidades de los trabajadores, sino del grado en que el contexto laboral atiende, además de las necesidades, los valores de dichos trabajadores.

Dawis en 1994 señala que hay tres variables dependientes:

- La satisfacción laboral del individuo,
- los resultados satisfactorios y
- la antigüedad laboral.

Las variables independientes serian:

- Las destrezas y habilidades personales
- Las destrezas y habilidades requeridas por una posición dada
- La correspondencia entre ambos tipos de destrezas y habilidades
- Las necesidades y los valores de una persona
- Los refuerzos ocupacionales
- La correspondencia entre las necesidades y los valores de la persona y los refuerzos ocupacionales.

2.2.- Teoría de la Discrepancia

La Teoría de la Discrepancia fue elaborada por Locke (1969, 1976, 1984), parte del planteamiento de que la satisfacción laboral esta en función de los valores laborales más importantes para las personas, puede ser obtenidos a través del propio trabajo y las necesidades de esa persona. En este sentido Locke, argumenta que los valores de una persona están ordenados en función de su importancia, de modo que cada persona

mantiene una jerarquía de valores. Las emociones son consideradas por Locke como la forma con que se experimenta la obtención o la frustración de un valor dado.

Señala además que la satisfacción laboral, resulta de la percepción de que un puesto cumple o permite el cumplimiento de valores laborales importantes para la persona, condicionado al grado en que esos valores son congruentes con las necesidades de la persona.

2.3.- Teoría de los Eventos Situacionales

Quarstein, Mac Affe y Glassman en 1992, intentan responder a tres preguntas. Estas son: ¿por qué algunos empleados, aun ocupando puestos donde las facetas laborales tradicionales son adecuadas (salario, oportunidades de promoción o condiciones de trabajo) indican que tiene una satisfacción laboral baja?, ¿Por qué algunos empleados que están en puestos similares de la misma o de diferentes organizaciones con salario, oportunidades de promoción o condiciones de trabajo, similares tienen diferentes niveles de satisfacción laboral? Y ¿por qué cambian los niveles de satisfacción laboral a lo largo del tiempo a pesar de que los aspectos laborales permanecen relativamente estables?

La teoría de los eventos situacionales mantiene que la satisfacción laboral esta determinada por dos factores denominados características situacionales y eventos situacionales.

Las características situacionales son las facetas laborales que la persona tiende a evaluar antes de aceptar el puesto, tales como la paga, las oportunidades de promoción, las condiciones de trabajo, la política de la compañía y la supervisión, esta información es comunicada antes de ocupar el puesto.

Los eventos situacionales son facetas laborales que no tienden a ser pre-evaluadas, sino que ocurren una vez que el trabajador ocupa el puesto, a menudo no son esperadas por él y pueden causar sorpresa al individuo. Las características situacionales pueden ser fácilmente categorizadas, mientras que los eventos situacionales son específicos de cada situación.

Como puede verse, esta teoría asume que la satisfacción laboral es resultado de las respuestas emocionales ante la situación con la que se encuentra la persona en su organización.

2.4.- Teoría Modelo dinámico de la Satisfacción Laboral

Este modelo fue elaborado por Bruggemann en 1974 y Bruggemann, Groskuth y Ulich en 1975. Para Bussing en 1991 la satisfacción laboral debe ser interpretada como un producto del proceso de interacción entre la persona y su situación de trabajo, donde juegan un papel importante variables tales como el control o el poder para regular dicha interacción y, por tanto, las posibilidades de influir en la situación laboral. De este modo, la persona puede llegar a distintas formas de satisfacción laboral.

Las seis formas de satisfacción laboral resultantes son las siguientes:

a) La satisfacción laboral progresiva: El individuo incrementa su nivel de aspiraciones con vistas a conseguir cada vez mayores niveles de satisfacción.
b) La satisfacción laboral estabilizada: El individuo incrementa su nivel de aspiraciones
c) La satisfacción laboral resignada: El individuo, reduce su nivel de aspiraciones para adecuarse a las condiciones de trabajo.
d) La insatisfacción laboral constructiva: El individuo, siente insatisfacción y mantiene su nivel de aspiraciones buscando formas de solucionar y dominar la situación sobre la base de una suficiente tolerancia a la frustración.

e) La insatisfacción laboral fija: El individuo, mantiene su nivel de aspiraciones y no intenta dominar la situación para resolver sus problemas.

f) La pseudo-satisfacción laboral: El individuo, siente frustración y ve los problemas como solucionables manteniendo su nivel de aspiraciones.

3.- EFECTOS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

Las consecuencias atribuidas al nivel de satisfacción del trabajador en el contexto de la organización son:

a) Satisfacción y Productividad

Una revisión cuidadosa de la investigación indicó que sí existe una relación positiva entre la satisfacción y la productividad, las correlaciones son consistentemente bajas-cercanas a + 0.14. Esto significa que no más de 2% de la varianza en la producción puede tomarse en cuenta para la satisfacción del empleado. Sin embargo, la introducción de variables modernas ha mejorado la relación. Un ejemplo de esto se da que la relación es más fuerte cuando el comportamiento del empleado no está restringido por factores externos. En el caso de los trabajadores que laboran con máquinas la productividad va ha estar más influenciado por la velocidad de la misma que por su nivel de satisfacción. El nivel de trabajo también parece ser una

variable moderadora importante. Las correlaciones entre la satisfacción y el desempeño son más fuertes para los empleados con niveles más altos.

b) Satisfacción y Ausentismo

El ausentismo se manifiesta mediante "enfermedades", "problemas familiares", etc. El ausentismo hace que se incurra en mayores gastos médicos, baja de productividad, incremento en costos por personal de reemplazo, etc. Múltiples estudios han sugerido que la insatisfacción conduce al ausentismo. Se ha encontrado en los estudios una correlación moderada –por lo común menos de 0.40.

El hecho de faltar al trabajo puede representar una forma tentativa y breve de alejarse de él. "La causa más frecuente del ausentismo es la baja satisfacción obtenida por la propia realización del trabajo"[17]

Otro factor que causa ausentismo, son las actividades ajenas a la empresa que ejercen una atracción mayor que el trabajo en sí mismo. Uno puede estar feliz con su trabajo, pero goza más practicando un determinado deporte, y en ocasiones falta.

[17] Stephen Robbins, "Comportamiento Organizacional", 8va. Edición./sf.

c) Satisfacción y Rotación

La satisfacción está relacionada negativamente con la rotación. Los costos de la rotación crecen significativamente a medida que los trabajadores son más calificados o de mayor nivel jerárquico. La rotación demanda mayores gastos en selección de personal y en entrenamiento hasta que la persona alcanza el nivel de competencia requerido. Además, afecta el nivel de productividad y otros aspectos menos obvios, como son las relaciones interpersonales. Si bien existe relación entre satisfacción y rotación no toda la rotación se debe a la insatisfacción laboral.

d) Satisfacción y salud de la Persona

La relación entre la salud psicológica de la persona y el nivel de satisfacción con el trabajo no ha sido muy bien investigada. Sin embargo, se asume que hay una correlación positiva. Es necesario determinar, hasta que punto la persona satisfecha con su trabajo lo está también con su vida familiar, con sus amigos, etc. Sólo así, se podría determinar si la salud mental es una causa o consecuencia de la satisfacción laboral.

Como lo señala Johns (1988), diferentes estudios han mostrado que los trabajadores que describen su trabajo como insatisfactorio, tienden a sufrir múltiples síntomas y enfermedades físicas. La asociación entre salud y satisfacción, no indica que una causa la otra. Si bien, no existen muchas evidencias que respalden esta postura, es necesario tener en cuenta que una persona que se encuentra satisfecha en su trabajo, tendrá actitudes más positivas hacia la vida, lo que influirá en el equilibrio de su salud física y psicológica.

CAPITULO IV

METODOLOGIA

1.- ESTRATEGIA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

En una primera etapa de este estudio, se procedió a la recolección de información, para ello, el Grupo de Tesis previamente realizó reuniones de coordinación con algunos funcionarios, para establecer como realizar el primer acercamiento, considerando que todavía existe un temor por parte de estos, en dar a conocer sus inquietudes.

El propósito es indagar de manera preliminar las opiniones referentes al tema, por lo que el grupo elaborará a partir de un enfoque socio – antropológico, el cual consiste en la búsqueda de la información en la fuente misma donde se producen los hechos. Para elaborar la encuesta, se organizó una reunión con diferentes funcionarios de la Subsecretaría de Aviación, definiéndose la siguiente programación:

a) Lugar de encuentro:

Sala de Estar perteneciente a la Subsecretaría de Aviación.

b) Fecha, día y hora:

Día 14 de Agosto de 2003, a las 16:00 horas.

c) Participantes:

Participarán en representación del Grupo de Tesis 2 integrantes y 08 funcionarios de la Subsecretaría de Aviación.

d) Material de apoyo:

Como material de apoyo, se acordó llevar grabadoras, para poder considerar todas las observaciones dichas por los funcionarios.

e) Clima a crear para realizar una conversación participativa:

Se consideró necesario preparar un ambiente informal con las condiciones adecuadas, se preparará previamente, disponiendo el mobiliario de forma apropiada, de acuerdo al número probable de participantes.

f) Presentación:

Se acuerda que la reunión sea dirigida por los alumnos, actuando como moderadores, con la finalidad de inducir a los participantes a opinar libremente acerca del tema.

g) Autorización:

Se solicita al Subsecretario de Aviación, la autorización para realizar la actividad.

1.1.- ENTREVISTA

Al iniciarse la reunión, se efectuaron las presentaciones solicitando a los participantes el máximo de cooperación, resaltando que la información que se recopile permitirá al grupo de Seminario utilizarla como base para efectuar una encuesta al 50 % del universo total de la Subsecretaría de Aviación. Además, se aseguró que lo conversado será tratado en forma confidencial, por lo que no debería existir ningún temor al emitir opiniones, explicándole que la finalidad de la encuesta sólo tiene un carácter académico, relacionado con la carrera de Ingeniería en Gestión Pública de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano, año 2003, que se imparte en la Sede Central, Santiago.

La reunión se efectuó con participación activa de los convocados, en un marco de respeto y de espontaneidad. Al finalizar, los participantes manifestaron estar satisfechos valorando la oportunidad de expresarse libremente acerca de temas que no se analizan habitualmente en el Servicio.

Posteriormente, se reunió el Grupo de Tesis, a fin de escuchar grabaciones de la conversación sostenida con los funcionarios de la Subsecretaría de Aviación, se analizaron varias veces las opiniones vertidas por los participantes con el propósito de extraer el máximo de información. La

revisión de la cinta, se efectuó pausadamente con detenciones y retroceso a fin de escuchar algunos conceptos poco claros.

1.2.- IMPRESIONES

Como resultado final de esta etapa se lograron transcribir las siguientes ***opiniones vertidas en la reunión*** (Grupos Focales):

"Estoy contento con mi trabajo"

"Me satisface lo que le entrego al usuario"

"Trabajo en equipo en relación a la carga de trabajo"

"Resulta necesario el deporte, puesto que estamos subiendo mucho de peso"

"Algunos funcionarios aparentan cosas que no son"

"Gestión apropiada a la estructura de la organización"

"A veces existe transparencia en esta Organización y otras veces no"

"Por más que se quiera agilizar la gestión de la empresa pública nos encontramos con dos tipos de instrucciones"

"La percepción que yo tengo sobre el sector público en la Subsecretaría de Aviación, siempre se está exigiendo"

"Incluso con actitudes prepotentes, eso influye en la motivación del trabajo"

"Yo sé que en mi trabajo estoy contribuyendo a que mi organización se fortalezca"

"Por otro lado, mis dirigentes me dicen que no lo estamos haciendo bien, eso también influye en la motivación dentro del trabajo"

"Ahora la recarga de trabajo también es un punto importante en las relaciones humanas"

"Siempre a un funcionario que tiene más capacidad se le recarga el trabajo"

"Algunos uniformados que están en Comisión en esta Subsecretaría, no se ponen la camiseta"

"La calificación no influye en la parte monetaria"

"Podemos tener el máximo en las calificaciones pero eso no se refleja en las remuneraciones"

"A mí me califica Jefes que no saben como yo trabajo"

"La Junta de calificaciones decide y baja la calificación sin tener motivos claros"

"El trabajo se ve en lo que se realiza, y no en lo que uno va a estar pensando"

"A nosotros no nos piden resultados, no nos miden por las metas, ni menos cuando se brinda atención a los usuarios"

"Por mi trabajo no se da el grado de satisfacción".

"Me siento bien por que mi trabajo me permite ser reconocido por los demás".

"Los funcionarios de carrera generalmente frenan el desarrollo del Servicio"

"Cuando se logra alguna Subjefatura, generalmente esos subjefes no se empapan con el Servicio"

"Cuando existen comisiones fuera de Santiago, siempre van los Jefes o Subjefes, pero cuando es trabajo extraordinario va el resto, el sistema no es justo"

"No existe la carrera funcionaria".

"Ahora hay más facilidad para estudiar".

"No toda la culpa es de la Subsecretaría".

"Uno se va quedando, en el caso mío por supuesto".

"A mí nunca me han ofrecido capacitación":

"A lo mejor ustedes estudian por que les nació".

"Generalmente algunos funcionarios se quedan después del horario de salida para seguir trabajando, no siendo reconocido por las Jefaturas".

"En la parte económica no existe ayuda".

"La oficina de personal esta dedicada sólo a reconocer permisos y preocupado del cumplimiento laboral".

"Ahora contamos con bastantes computadoras pero con poco sueldo".

"Cambiamos siempre el mobiliario pero los sueldos siguen igual".

"Preocupación por el personal, nulo".

"Cual es la satisfacción, ninguna".

"Yo llevo diecisiete años en el Servicio y no es justificación de que cuando yo entre sabia a lo que iba".

"Que más encima nuestros Jefes son tan malos, pero tan malos, que nos dan un Beneficio y ahora tenemos que devolverlo en cuotas"

"Los administrativos le hacen el trabajo a los Subjefes".

"A veces los uniformados tienen más privilegios que los funcionarios de planta"

"La culpa la tiene el Servicio, ya que no está la descripción de cargos y funciones".

"Hay montones de fallas en la organización".

"Cuesta que uno pueda subsistir con su sueldo".

"Es importante la parte del desarrollo personal".

"Tener reconocimiento de los demás".

"Cada Departamento tiene objetivos para completar objetivos macro, los cuales ninguno se cumple".

"No hay trabajo en equipo".

"La relación que existe entre los compañeros de trabajo es falsa".

"Mis compañeros no se ponen las pilas".

"Cuando uno entra aquí, entra joven".

"La contratación de funcionarios a honorarios regularmente es por padrinos".

"El trabajo de los honorarios regularmente es deficiente"

"Los funcionarios antiguos son los que finalmente hacen el trabajo, de los honorarios".

"Aunque se gane poco la estabilidad es lo que nos tiene aquí".

"Es más peligroso cuando las personas no tienen un título profesional".

"El mercado exige tener un título universitario".

"Se ve que en el futuro no va cambiar".

"Una parte segura es la remuneración que el día fijo nos pagan".

"Al final de cuenta la parte económica es la misma".

"En cambio en la empresa privada les pagan dos o tres meses después".

"La modernización del Estado no pasa por los trabajadores sino por la organización".

"Nosotros queremos darle buena educación a los hijos, o tener las necesidades mínimas que uno ve que no las va a conseguir, y ve que a futuro tampoco las va a poder hacer"

"El Estado va a querer sacarnos el jugo igual que la empresa privada".

"Quiere que seamos más eficientes sin el más mínimo aumento".

"La empresa privada no contrata gente más allá de los treinta y cinco años por que es una persona vieja".

"Ellos tienen en la empresa la famosa negociación colectiva".

"Ellos tienen derecho a huelga y nosotros no".

"Los de planta son los dueños de casa".

"La empresa privada tiene otro sistema para poder tener personal".

"En la empresa privada a la primera o a la segunda lo echan para afuera".

"Hay honorarios que trabajan como empleados públicos y otros que trabajan por programas"

"El honorario se supone que es para cumplir una labor específica"

"Hay recursos para capacitación pero son mínimos".

"Es muy importante el ambiente físico que nos rodea".

"Si estamos cómodos en un lugar creo que la satisfacción va a ser mayor".

"Nosotros no tenemos problemas en cuanto a trabajo en el área de previsión".

"A nosotros nos miran como autoridades, una cosa así".

"Ellos no saben la realidad de nosotros".

"El único problema es el económico".

"Tú, solamente piensas en trabajar, trabajar".

"Yo pienso que los servicios chicos nunca vamos a sacar nada"

"Tú estas feliz desde que te pagan hasta los primeros quince días, después te empieza a faltar la plata"

"La frustración empieza a los diez o veinte años, yo que hago aquí".

"Puede uno a veces realizarse haciendo ciertas labores".

"A veces uno hace trabajo y le ponen el nombre de otro".

"No hay retribución".

1.3.- ANALISIS DE LAS IMPRESIONES

Posteriormente el grupo decidió seleccionar algunas de las ideas expuestas, transformándolas en proposiciones factibles de generar la encuesta:

- Los trabajos en mi área están organizados y definidos.
- En esta Institución mis opiniones cuentan.
- En mi área los jefes toman decisiones considerando la opinión del personal.
- En esta Institución siempre hay cabida para ideas y procedimientos nuevos.
- El trabajo aquí es muy estresante y agotador.
- Para mantener mi nivel de vida, necesito realizar trabajos extra fuera de la Institución.
- Lo que me pagan en esta Institución es más de lo que me pagarían en otros trabajos a los que podría acceder.
- El sueldo me alcanza para vivir dignamente.
- Hay personas en cargos similares al mío que trabajan menos y ganan más.
- Da lo mismo hacer bien o mal el trabajo, porque en esta Institución no se premia ni se castiga.

- Los beneficios que otorga la Institución satisfacen mis necesidades.
- Siento que la Institución se preocupa del bienestar de su gente.
- Ante un reclamo de los usuarios, los jefes apoyan a los funcionarios.
- A los funcionarios, en general, le es muy difícil expresar a su jefe alguna disconformidad respecto del trabajo.
- En mi área hay conflicto y rivalidades entre las persona.
- Me gusta que la gente sepa que trabajo en esta Institución.
- Aunque me hicieran una oferta de trabajo un poco mejor, yo no me cambiaría de este trabajo.
- Tengo los materiales y el equipo necesario para realizar adecuadamente mi trabajo.
- Tengo la información necesaria para realizar adecuadamente mi trabajo.
- A menudo recibo órdenes contradictorias de mi jefe.
- Mi jefe siempre me saluda cuando me ve.
- La alta administración toma decisiones sin preocuparse de cómo afectarán a las personas que trabajan en la Institución.
- En mi área hay personas que abusan de los permisos y licencias
- Algunos trabajadores tienen privilegios en la Institución por el sólo hecho de ser amigos de las personas de más alta jerarquía.
- Aquí se selecciona y contrata por "pituto" más que por el currículum y las habilidades del postulante.

- Para ser realmente eficiente, la Institución tiene todavía muchas cosas que debe cambiar.
- Creo que los cambios que han ocurrido en esta Institución son positivos.
- La capacitación en esta Institución es insuficiente.
- En esta Institución existe una evaluación periódica, justa y objetiva del desempeño del personal.
- Para nosotros lo más importante es dar un buen servicio al usuario
- Las condiciones de seguridad en mi trabajo son adecuadas.
- Me siento muy satisfecho trabajando en esta Institución
- En esta Institución existen diferencias entre el personal de planta, civiles, contrata, honorarios y uniformados.
- El servicio que se presta al usuario es el más adecuado.

1.4.- CONFECCIÓN DE LA ENCUESTA

Una vez ordenadas las proposiciones y seleccionándolas por ser las más reiterativas e incidentes unas con otras, nos permitió elaborar la encuesta. El grupo escogió el tipo de ***Encuesta Cross-Sectional Longuitudinal***, la cual se usa para obtener datos que reflejen: actitudes, opiniones o creencias vigentes. Ofreciendo tres alternativas de respuestas: ***siempre, a veces y nunca.***

De las afirmaciones anteriormente señaladas se seleccionaron 16, las que a nuestro juicio se agrupó en tres grandes dimensiones.

a) MOTIVACIÓN:

- El trabajo que se realiza es grato.
- Las personas que hacen bien su trabajo son premiadas.
- En mi área hay conflicto y rivalidades entre las personas.
- Aquí se selecciona y contrata de acuerdo al currículum o habilidades del postulante.
- Estoy conforme con el sistema de evaluación de desempeño.
- Me siento satisfecho en esta Institución.

b) LIDERAZGO:

- Los trabajos en mi área están bien organizados y definidos.
- En esta Institución mis opiniones cuentan.
- Tengo los materiales, el equipo y la información necesaria para realizar adecuadamente mi trabajo.
- Tengo buenas relaciones con mi jefe directo.
- En mi área los jefes toman decisiones considerando la opinión del personal.

c) REMUNERACIONES Y BENEFICIOS:

- Necesito realizar trabajos extras fuera de la Institución para mantener mi nivel de vida.
- Los logros conseguidos por nuestros dirigentes gremiales satisfacen las demandas.
- Siento que la Institución se preocupa de su gente.
- Los beneficios que otorga esta Institución a través del Servicio de Bienestar satisfacen mis necesidades.
- El sueldo me alcanza para vivir dignamente.

1.5. - MUESTRA

Definida las preguntas y las alternativas de respuestas, (ver Anexo 2), el día 27 de agosto del presente año, el grupo se constituyó en las dependencias de la Subsecretaría de Aviación, procediéndose a distribuir la encuesta, las que se recolectaron al día siguiente.

Esta muestra estaba conformada por:

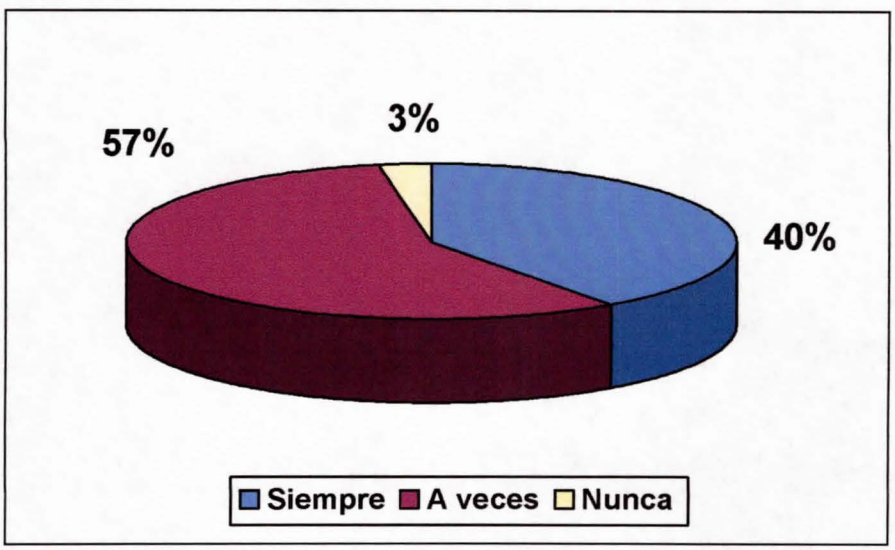
- 20 Funcionarios Administrativos, perteneciente a la Planta Institucional, grados de empleos 8°, 11°, 12° y 13°. Los cuales cumplen funciones administrativas, de secretaría y de Subjefatura.

- 10 Funcionarios Uniformados Comisionados por la Fuerza Aérea de Chile, y
- 05 Empleados Civiles de la Planta permanente de la Fuerza Aérea de Chile.

2.- ANALISIS DE LA ENCUESTA

1).- El trabajo que se realiza es grato.

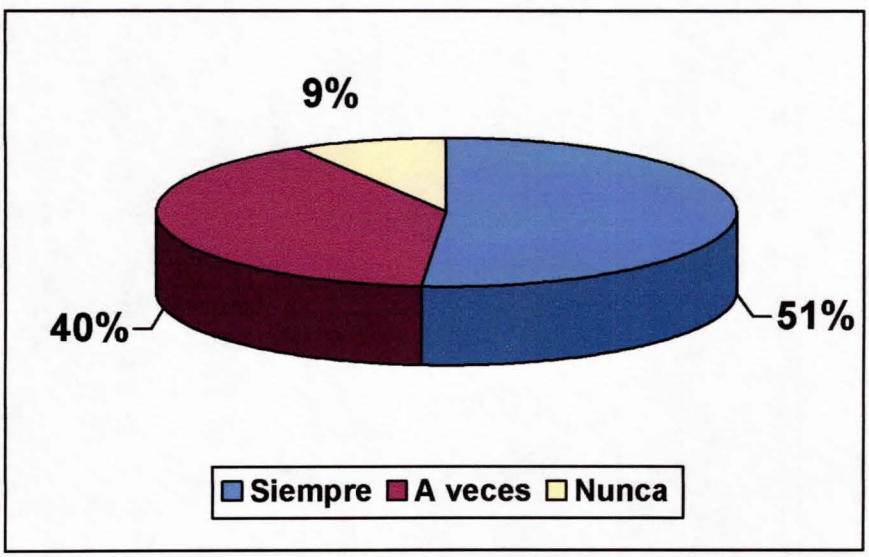
CONCEPTO	Nº
Siempre	14
A veces	20
Nunca	1
Total	**35**



Con relación a la pregunta señalada, llama la atención que de un universo de 35 funcionarios solamente un 3% dice estar muy descontento en su trabajo; en cambio un 40% opina lo contrario y se declara contento. La mayoría de los funcionarios (el 57%) considera que existen situaciones que a veces tornan desagradable el desempeño laboral.

2).- Los trabajos en mi área están bien organizados y definidos.

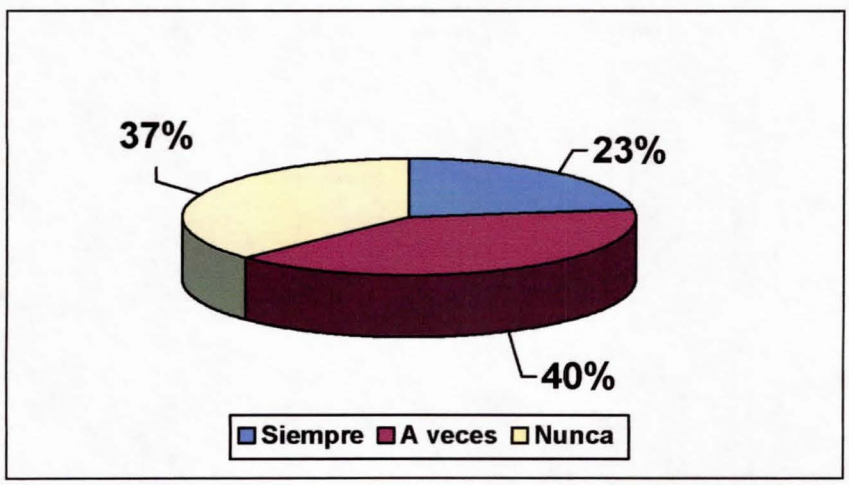
CONCEPTO	Nº
Siempre	18
A veces	14
Nunca	3
Total	**35**



Con relación a esta consulta, el 51% de los funcionarios de la institución están conforme con la planificación del trabajo y la consideran buena. Existe un 40% que dice estar de acuerdo en algunas oportunidades. El 9% manifestó que no existe planificación alguna del trabajo.

3).- Necesito realizar trabajos extras fuera de la institución para mantener mi nivel de vida.

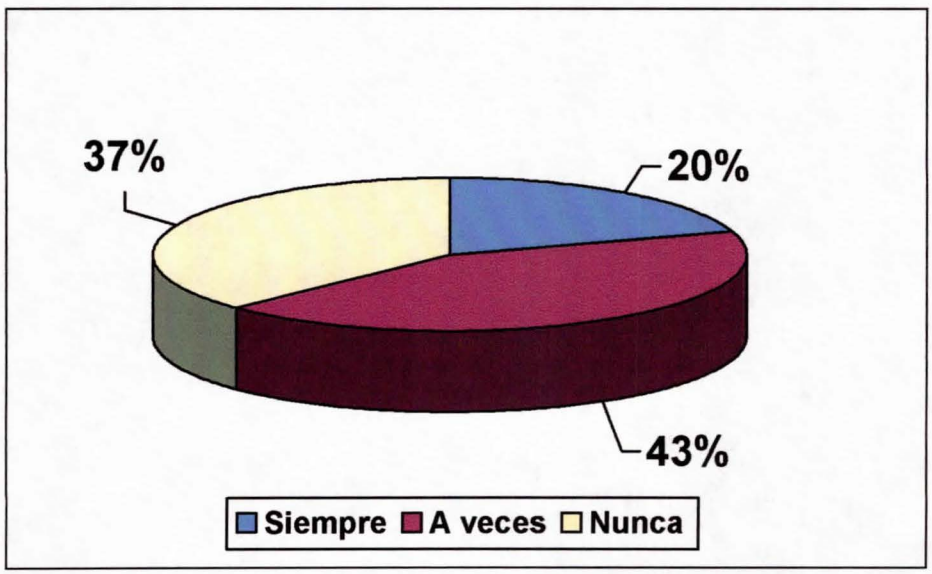
CONCEPTO	Nº
Siempre	8
A veces	14
Nunca	13
Total	**35**



En el servicio hay un 23% de los funcionarios que considera que no tiene un nivel de remuneraciones adecuado que le permita satisfacer sus necesidades, debido a lo cual deben realizar habitualmente labores extras fuera de sus horarios de trabajo y en otros ámbitos laborales. Además, existe un 40% que ocasionalmente realiza otros trabajos extras para incrementar sus ingresos. Un 37% declara tener un solo trabajo.

4).- El sueldo me alcanza para vivir dignamente.

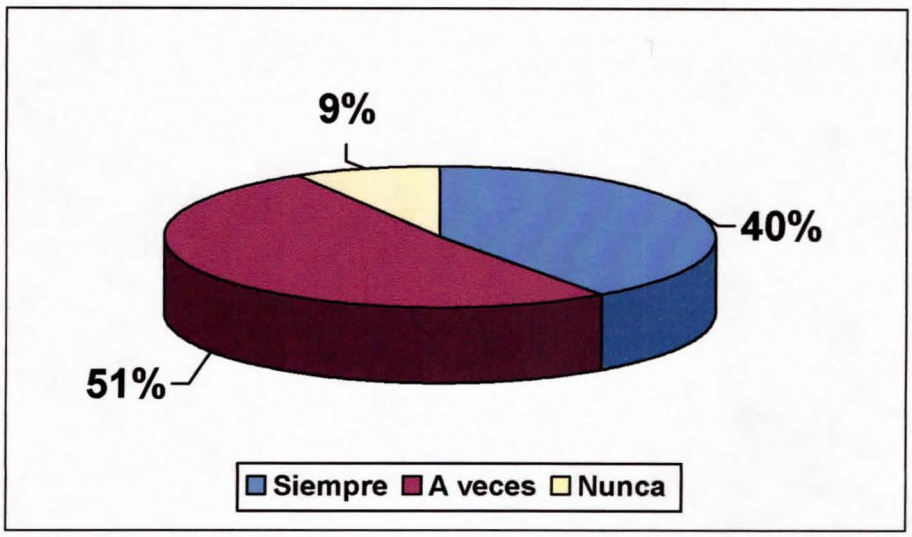
CONCEPTO	Nº
Siempre	7
A veces	15
Nunca	13
Total	**35**



Un porcentaje minoritario (20%) se siente satisfecho con su salario. El 37% de los funcionarios considera que su sueldo no le satisface. Mientras que el 43% manifestó que el sueldo satisface sus necesidades en los meses que las remuneraciones se ven incrementadas, no así cuando estás se perciben normalmente.

5).- Tengo los materiales, el equipo y la información necesaria para realizar adecuadamente mi trabajo.

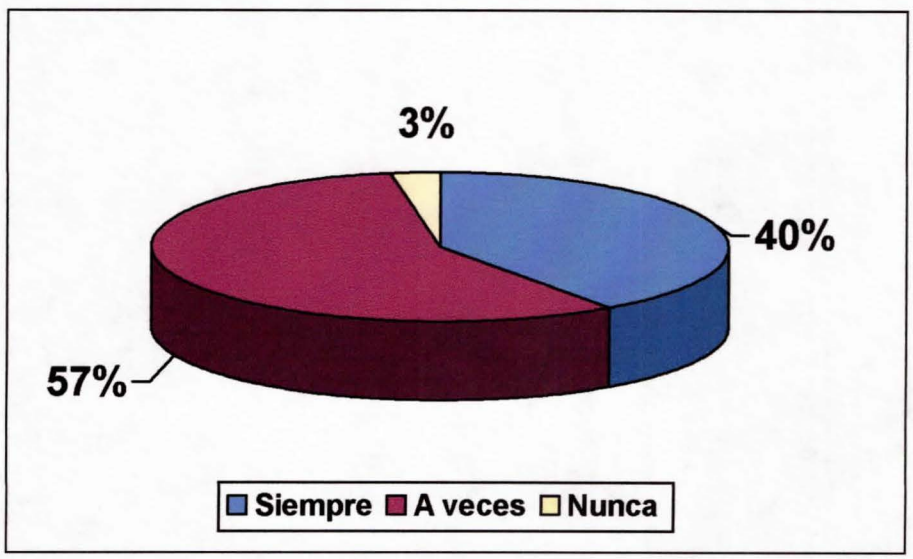
CONCEPTO	Nº
Siempre	14
A veces	18
Nunca	3
Total	**35**



La mayoría manifiesta un pequeño grado de descontento (51%), porque considera que en algunas oportunidades no cuenta con los elementos necesarios para desarrollar su labor. Sin embargo, un porcentaje muy importante (40%) se siente conforme en este aspecto. Mirado globalmente, la situación es positiva ya que sólo el 9% de los funcionarios dice no contar con los elementos, equipo e información necesarios para cumplir con su trabajo.

6).- Me siento satisfecho en esta institución.

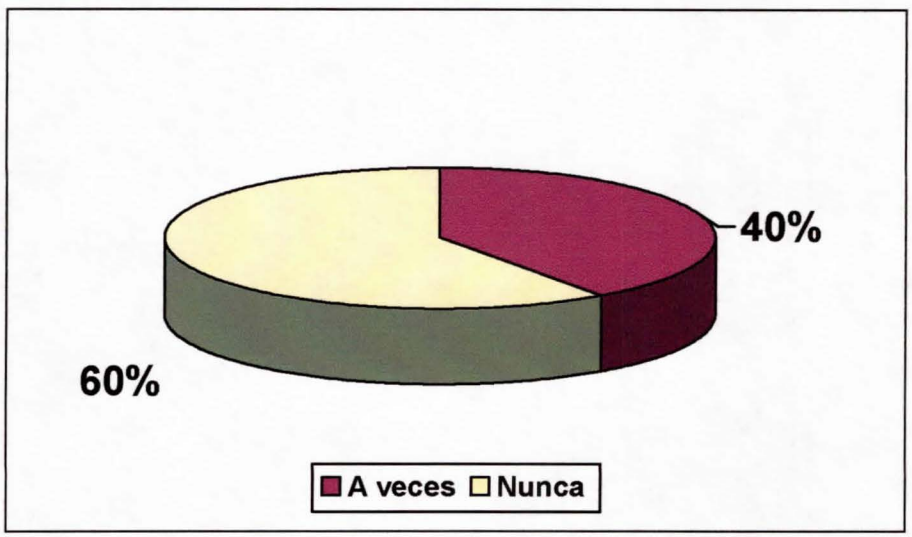
CONCEPTO	Nº
Siempre	14
A veces	20
Nunca	1
Total	**35**



Con relación a la pregunta señalada, llama la atención que de un universo de 35 funcionarios solamente un 3% dice estar muy descontento en su institución; en cambio un 40% se siente muy grato. La mayoría de los funcionarios (57%) declara que se siente a gusto, aun cuando puedan existir algunos bemoles negativos.

7).- Las personas que hacen bien su trabajo son premiadas.

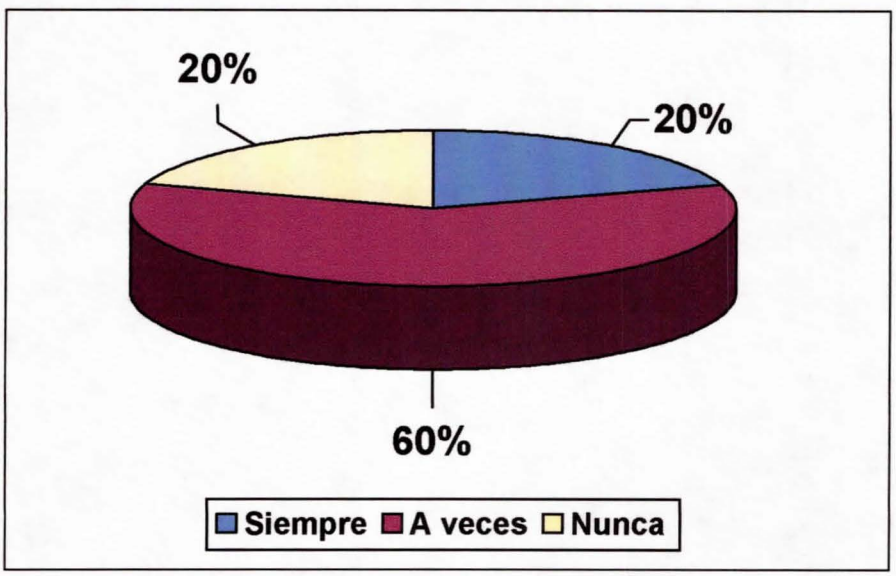
CONCEPTO	Nº
Siempre	0
A veces	14
Nunca	21
Total	**35**



De las 35 personas encuestadas, nadie considera que en esta institución el buen desempeño es siempre reconocido. El 40% de las personas piensan que ocasionalmente se reconoce la eficiencia; mientras que el 60% evidencia un alto grado de descontento al respecto.

8).- En esta institución mis opiniones cuentan.

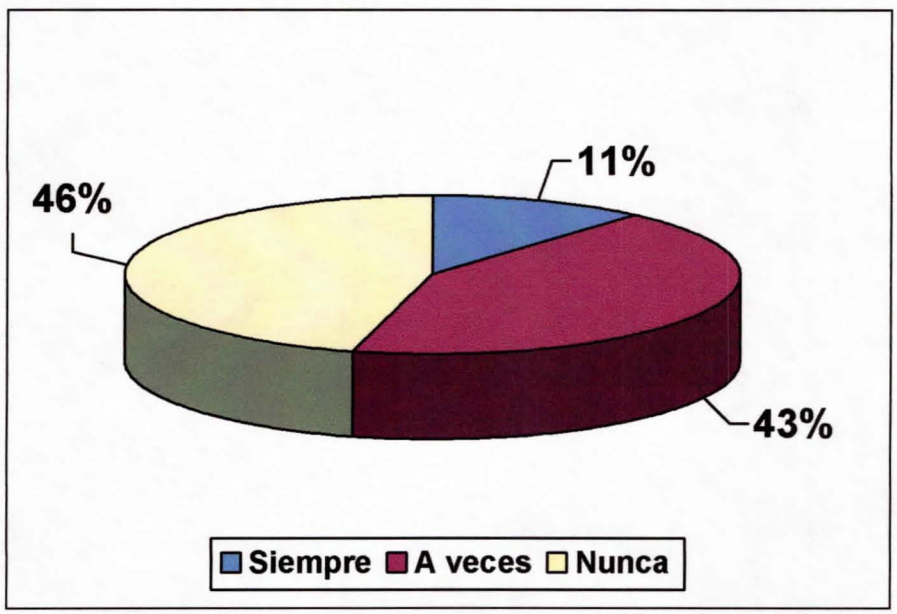
CONCEPTO	Nº
Siempre	7
A veces	21
Nunca	7
Total	**35**



Con respecto a esta pregunta, el 60% siente que en algunas oportunidades la institución lo escucha. Un 20% de las personas dicen estar satisfechas. Existe un 20% de funcionarios muy descontentos, los que opinan que jamás son tomados en cuenta.

9).- Estoy conforme con el sistema de evaluación de desempeño.

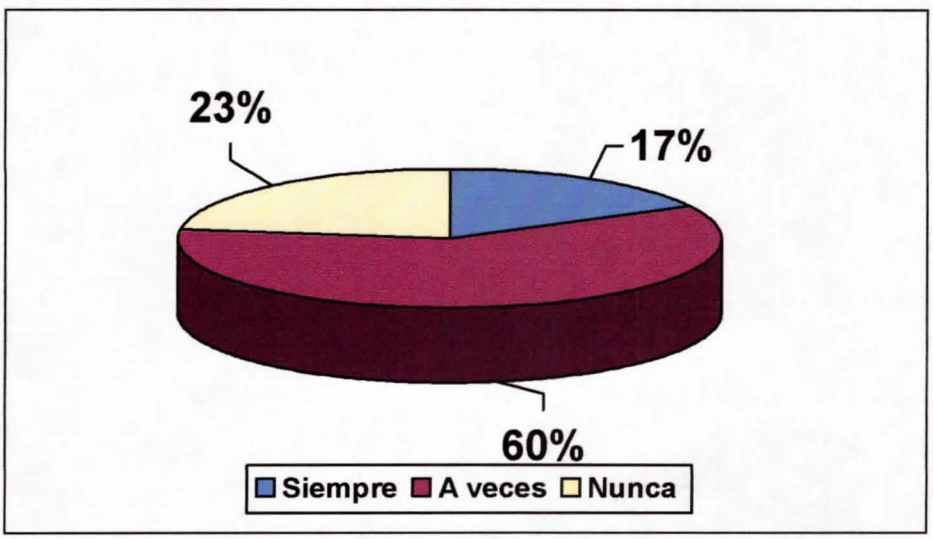
CONCEPTO	Nº
Siempre	4
A veces	15
Nunca	16
Total	**35**



Existe un 46% que expresa estar muy insatisfecho con el sistema de calificaciones; a diferencia de un 11% que se siente bien evaluado: En cambio el 43% en algunas ocasiones se siente satisfecho con el sistema.

10).- Siento que la institución se preocupa de su gente.

CONCEPTO	Nº
Siempre	6
A veces	21
Nunca	8
Total	**35**

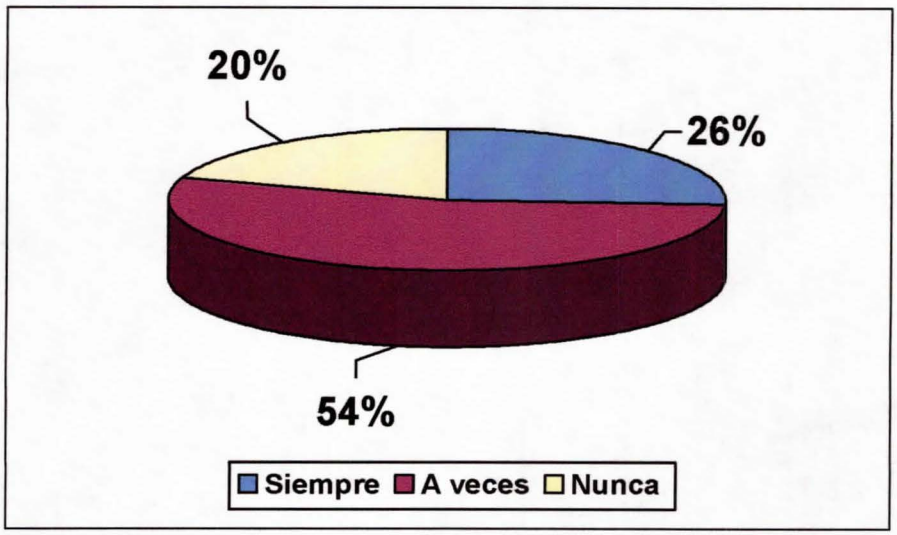


El 60% de los funcionarios siente que el servicio tiene algún grado de preocupación por el personal. Sólo un 17% se siente completamente satisfecho al respecto. En cambio en 23% manifiesta un alto grado de descontento.

UNIVERSIDAD ACADEMIA HUMANISMO CRISTIANO BIBLIOTECA 80

11).- En mi área los jefes toman decisiones considerando la opinión del personal.

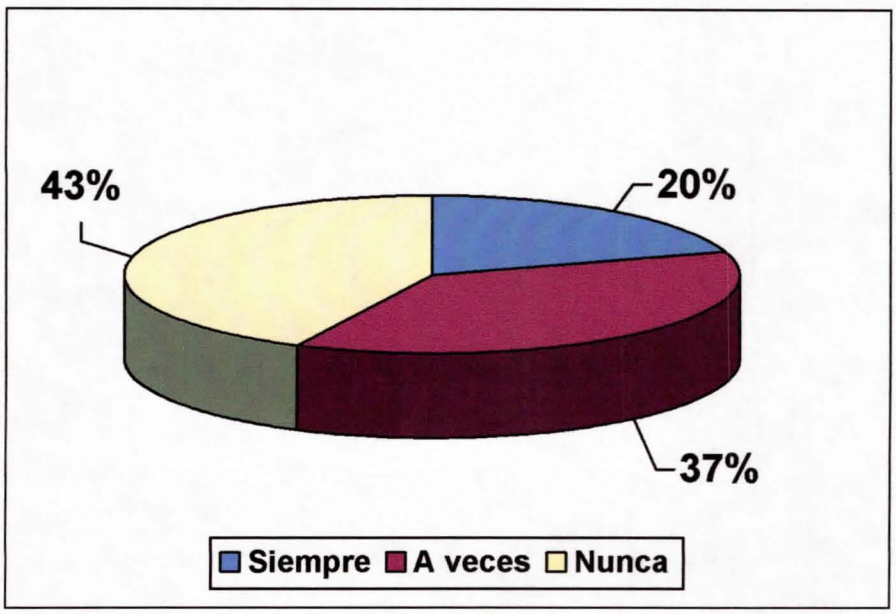
CONCEPTO	Nº
Siempre	9
A veces	19
Nunca	7
Total	**35**



El 54% del personal siente que en algunas oportunidades se le considera al momento de la toma de decisiones. El 20% responde estar descontento, porque opina que nunca es considerado. Hay un 26% que se siente parte del proceso de toma de decisiones. De lo anterior se desprende que el 100% de los encuestados están interesados en que se les consideren sus opiniones.

12).- En mi área hay conflicto y rivalidades entre las personas.

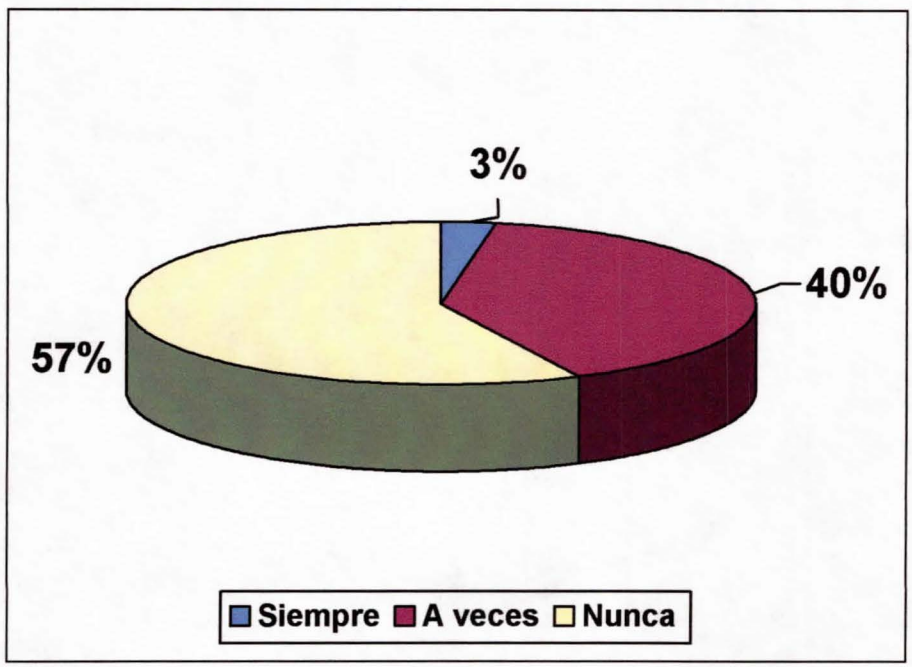
CONCEPTO	Nº
Siempre	7
A veces	13
Nunca	15
Total	**35**



El 43% de los funcionarios considera que el clima laboral es agradable, puesto que no hay problemas entre los funcionarios; en cambio el 37% opina que en algunas oportunidades se generan dificultades: Un 20% siente que las relaciones son malas.

13).- Los logros conseguidos por nuestros dirigentes gremiales satisfacen las demandas.

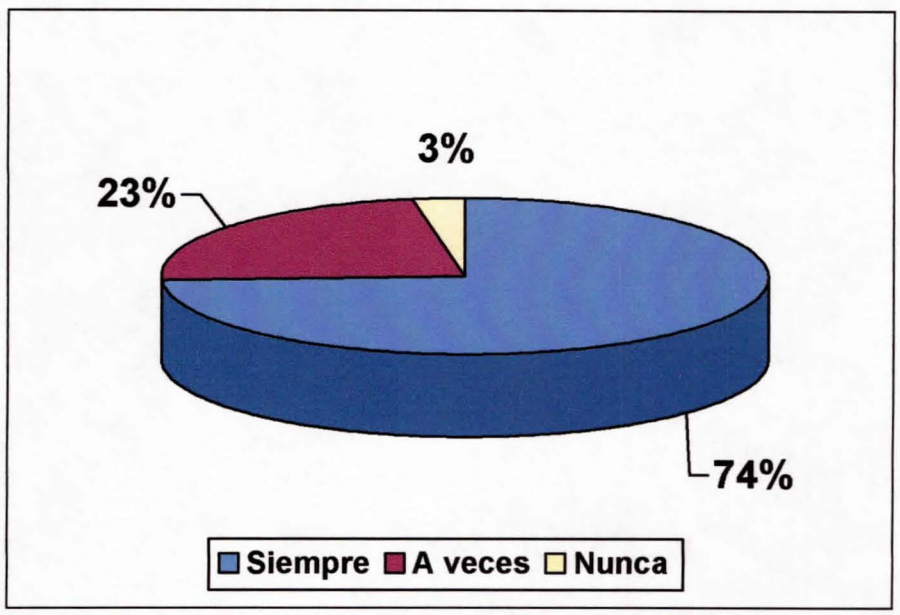
CONCEPTO	Nº
Siempre	1
A veces	14
Nunca	20
Total	**35**



El 57% de los encuestados se siente defraudado; mientras que un 40% opina que no siempre son bien representados. Sólo el 3% evalúa positivamente la labor de los dirigentes. Se evidencia un alto grado de insatisfacción en relación con la gestión de los dirigentes gremiales.

14).- Tengo buenas relaciones con mi jefe directo.

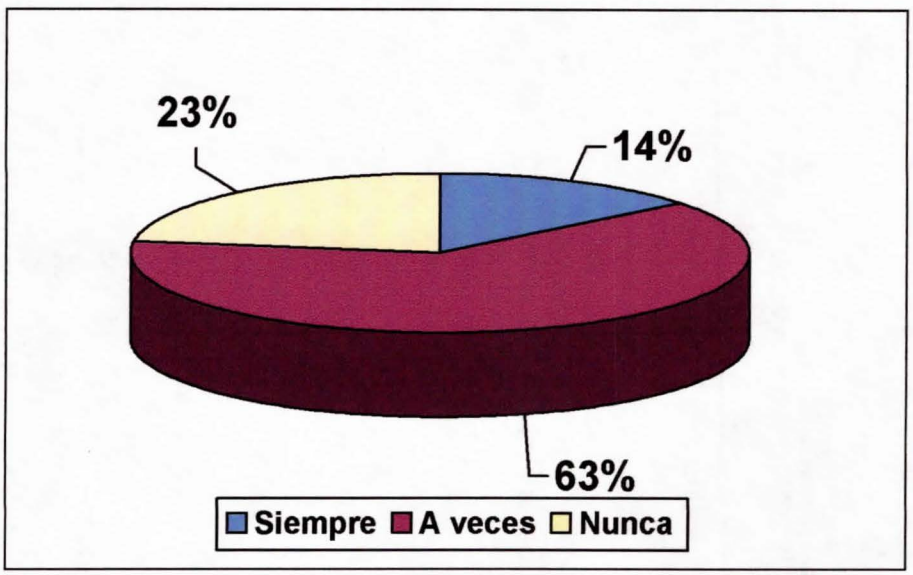
CONCEPTO	Nº
Siempre	26
A veces	8
Nunca	1
Total	**35**



En el servicio existe un 74% de funcionarios que manifiesta tener buenas relaciones con sus jefes directos. Mientras que le 23% dice que se siente ocasionalmente agradado con sus superiores directos; El 3% de los encuestados expresa problemas con su jefe directo. Dado que el mayor porcentaje es positivo, se desprende que la relación laboral entre subordinado y superior en esta institución, es satisfactoria.

15).- Los beneficios que otorga esta institución, a través del Servicio de Bienestar satisfacen mis necesidades.

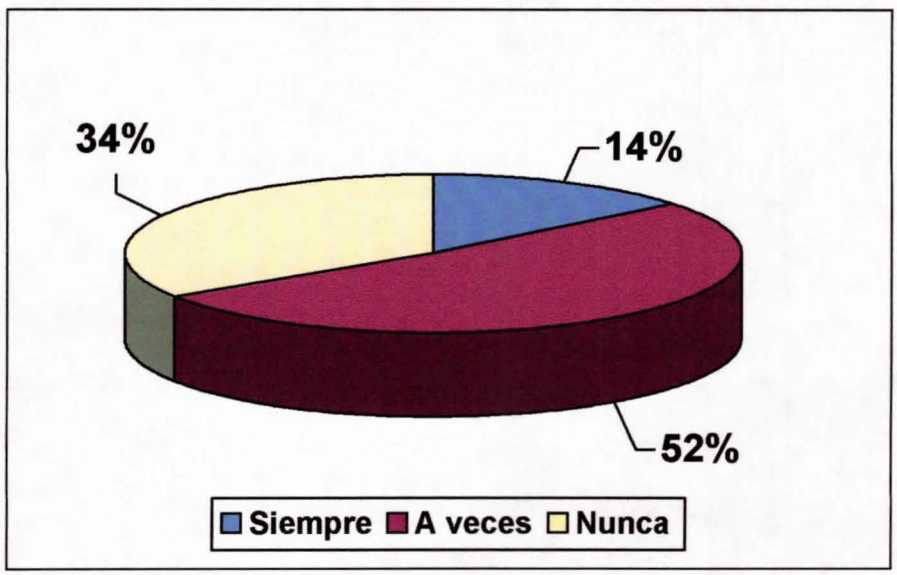
CONCEPTO	Nº
Siempre	5
A veces	22
Nunca	8
Total	**35**



El 63% de los funcionarios encuestados se siente eventualmente satisfecho con el Servicio de Bienestar; mientras que el 14% se siente agradado con su gestión. El 23% de los encuestados tiene una opinión negativa.

16).- Aquí se selecciona y contrata de acuerdo al currículum o habilidades del postulante.

CONCEPTO	Nº
Siempre	5
A veces	18
Nunca	12
Total	**35**

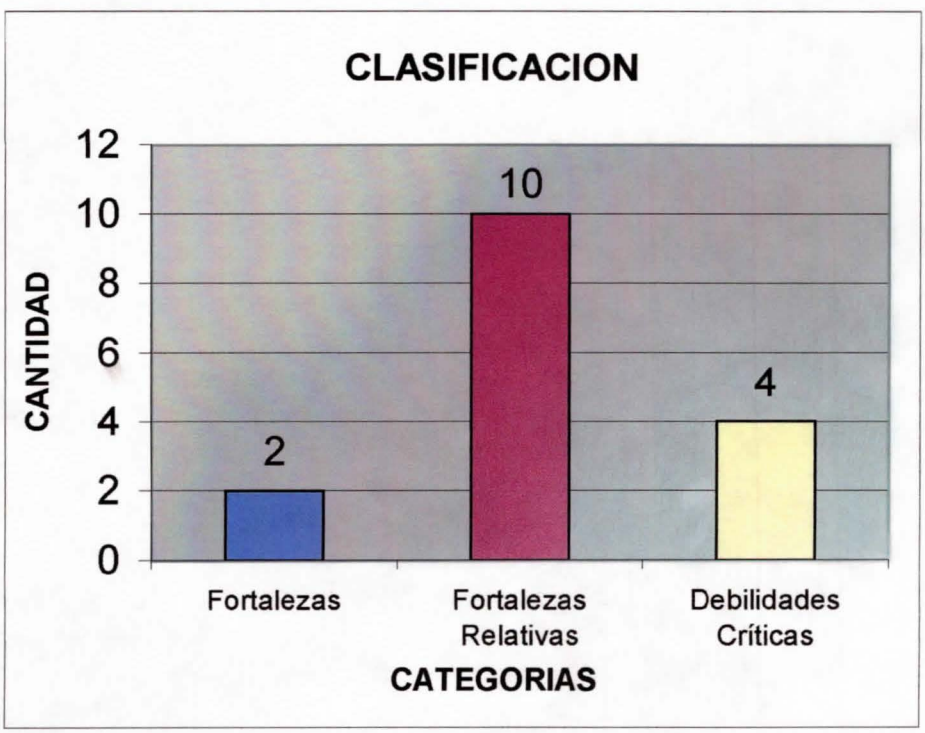


El 34% de los funcionarios no está de acuerdo con el actual sistema de selección y contratación de personal. El 52% opina que en algunas ocasiones dicho sistema es adecuado. Mientras que el 14% lo considera satisfactorio.

2.1.- CATEGORIZACIÓN DE LOS RESULTADOS

A partir de la experiencia laboral de los integrantes del Grupo Tesis, de la investigación y literatura existente para efectos del análisis, **los resultados se categorizaron** de la siguiente manera:

- ***FORTALEZAS***: Porcentaje de respuestas más alto en la alternativa, **Siempre.**
- ***FORTALEZAS RELATIVAS:*** Porcentaje de respuestas más alto en la alternativa, **A veces.**
- ***DEBILIDADES CRÍTICAS:*** Porcentaje de respuestas más alto en la alternativa, **Nunca.**



RESULTADOS TOTALES SUBSECRETARIA DE AVIACION			
FORTALEZAS (2)	**% Satisf.**	%Satisf. Relativa	% Insatisf.
Los trabajos en mi área están bien organizados y definidos.	**51**	40	9
Tengo buenas relaciones con mi jefe directo.	**74**	23	3

FORTALEZAS RELATIVAS (10)	% Satisf.	**% Satisf. Relativa**	% Insatisf.
El trabajo que se realiza es grato	40	**57**	3
Necesito realizar trabajos extras fuera de la Institución para mantener mi nivel de vida.	23	**40**	37
El sueldo me alcanza para vivir dignamente	20	**43**	37
Tengo los materiales, el equipo y la información necesaria para realizar adecuadamente mi trabajo	40	**51**	9
Me siento satisfecho en esta Institución.	40	**57**	3
En esta Institución mis opiniones cuentan.	20	**60**	20
Siento que la Institución se preocupa de su gente	17	**60**	23
En mi área los jefes toman decisiones considerando la opinión del personal.	26	**54**	20
Los beneficios que otorga esta Institución, a través del Servicio de Bienestar satisfacen mis necesidades.	14	**63**	23
Aquí se selecciona y contrata de acuerdo al currículum o habilidades del postulante.	14	**52**	34

DEBILIDADES CRITICAS (4)	% Satisf.	% Satisf. Relativa	**% Insatisf.**
Las personas que hacen bien su trabajo son premiadas	0	40	**60**
Estoy conforme con el Sistema de Evaluación de desempeño.	11	43	**46**
En mi área hay conflicto y rivalidades entre las personas.	20	37	**43**
Los logros conseguidos por nuestros dirigentes gremiales satisfacen las demandas.	3	40	**57**

CAPITULO V

CONCLUSIONES

1.1.- Primera dimensión: Motivación.

Una de las dimensiones que tiene un importante grado de implicancia en la determinación del grado de satisfacción laboral es la motivación, razón por la cual decidimos considerarla, definiendo para ello algunas preguntas que reflejan este aspecto; para ello se incluyó en la consulta hecha a los funcionarios de la Subsecretaría de Aviación, preguntas relacionadas con el nivel de agrado en el trabajo, el reconocimiento al desempeño laboral, la calidad de las relaciones interpersonales, el sistema de contrataciones, el sistema de evaluación del desempeño y el sentido de pertenencia a la institución.

Un 57% de las respuestas emitidas reflejaron que existe un número importante de personas que reconoce que ocasionalmente, se generan algunas dificultades en el ambiente laboral; a pesar de ello, se observa un alto porcentaje 40% que siempre se siente agradado en su trabajo; el 40% dice siempre sentirse satisfecho en la Institución, nos permite deducir que hay un buen nivel de motivación. Esto se reafirma con los resultados obtenidos respecto a la apreciación positiva reflejada en relación con el

sentido de pertenencia a la Institución. La mayoría de los funcionarios se sienten satisfechos de pertenecer a ella, sólo un 3% no se siente satisfecho.

Entre los factores que desmotivan al personal se encuentra el sistema de evaluación de desempeño; parte importante se declara discrepante (46%), puesto que lo consideran injusto y subjetivo, porque son calificados por personas que no conocen como trabajan, y se disminuye arbitrariamente la calificación. Se suma a esto, un número importante de personas (43%) que opina que en algunas ocasiones el sistema es ineficiente. Sólo un grupo relativamente pequeño siempre está conforme (11%)

Otro factor que influye en forma preponderante en la disminución del nivel de motivación, se refiere a la opinión negativa que tiene un gran número de trabajadores (60%) respecto al reconocimiento del trabajo bien hecho; de acuerdo a lo expresado, la mayoría considera que es una debilidad de la jefatura no generar un sistema de premios e incentivos al buen desempeño, lo que entorpece las buenas relaciones con el jefe, convirtiéndose en una fuente importante de insatisfacción y tensión. A esto, también se agrega la forma como se selecciona y contrata al personal, puesto que la percepción general (34% considera que la contratación nunca es objetiva y el 52% opina que sólo a veces) indica que ésta se realiza considerando factores ajenos a las características propias de un buen sistema de reclutamiento, es decir, se selecciona y contrata sin considerar el currículum y habilidades del

postulante, lo que se transforma en una debilidad, que perjudica el clima laboral existente, generando rivalidades entre compañeros, falta de apoyo emocional en situaciones difíciles o falta de relaciones entre iguales. Además, el uso de este sistema de contratación genera una percepción entre los funcionarios, de que las personas que ingresan así al servicio, tienen un tratamiento de favoritismo por parte de los superiores, provocando sentimientos de tensión en las relaciones interpersonales.

No obstante, se revela aquí una contradicción ante la consulta referente a la ocurrencia de conflictos y rivalidades entre las personas, puesto que el mayor porcentaje de respuesta corresponde a la opinión de que nunca se producen este tipo de situaciones y un porcentaje menor declara que sólo a veces hay problemas.

Considerando los antecedentes expuestos, se puede concluir que hay una serie de factores negativos que afectan la dimensión motivacional en los funcionarios de la Subsecretaría de Aviación, pero a pesar de esto, se observa un clima laboral aceptable que permite determinar que el grado de satisfacción laboral es bueno, puesto que se aprecia un sentimiento de orgullo originado por formar parte de la institución y las opiniones negativas vertidas tienen como única finalidad crear conciencia de la necesidad de producir cambios positivos.

1.2.- Segunda Dimensión: Liderazgo

Otra dimensión observada es el liderazgo, por lo cual se consultó acerca de la planificación del trabajo, la consideración de la opinión de los trabajadores por parte de las jefaturas, la existencia de recursos materiales adecuados para desarrollar las labores y el tipo de relación con otros jefes.

En esta Institución los funcionarios encuestados manifestaron mayoritariamente tener buenas relaciones con sus jefes directos, lo que refleja un clima laboral armónico. A la vez, se observa en los trabajadores un alto grado de afiliación, cooperación y sociabilidad con sus pares; quedando reflejado en la pregunta Nº 12 donde un 43% contestó que nunca y un 37% contestó que a veces hay conflictos y rivalidades.

Las jefaturas ejercen el poder a través de órdenes o decisiones, demostrándose con ello que solo ejercen el poder de decisión y no un auténtico liderazgo, puesto que se ven limitados por las normativas rígidas que regulan por igual a todos los funcionarios públicos. Los trabajadores muestran ante sus jefes una conducta con ciertos grados de sumisión, es decir, no muy disidentes. Se da el hecho entonces que las jefaturas ordenan la ejecución de tareas apegados estrictamente a lo ordenado y reglamentado, dándoles ocasionalmente a sus trabajadores la posibilidad de participar en la toma de decisiones. Lo anterior quedó reflejado primeramente

en la pregunta 8, donde un 60% contestó que a veces y un 20% contestó que nunca sus opiniones cuentan y posteriormente quedó reflejado en la pregunta 11 donde un 54% contestó que a veces y un 20% opinó que nunca los jefes en las áreas toman decisiones considerando la opinión del personal, imposibilitándoles efectuar aportes, provocando un alto grado de disconformidad con la superioridad del servicio, debido a que se sienten frustrados al darse cuenta que son parte de la Institución, pero que sus opiniones no cuentan en la toma de decisiones.

Sin embargo, se aprecia que los funcionarios perciben que los trabajos están bien organizados y definidos, considerando que un 51% opinó que siempre lo están, mientras que un 40% manifestó que a veces, y un 9% opinó que nunca.

Por último, llama la atención que un importante segmento compuesto por un 40% de los encuestados, contestó que siempre contaban con los materiales, equipos y la información necesaria para realizar adecuadamente su trabajo y un 51% expresó que a veces. En tanto sólo un 9% de los funcionarios contestó que nunca contaban con dichos elementos.

1.3.- Tercera Dimensión: Remuneraciones y Beneficios

La tercera dimensión observada está relacionada con la incidencia que tiene en el grado de satisfacción laboral en el sistema de remuneraciones y beneficios otorgados por la Institución a sus funcionarios.

La importancia de las remuneraciones como motivador, en el marco teórico está definido como un factor que impide la insatisfacción, y no como un factor de satisfacción intrínseco.

Con relación a los sueldos, la encuesta refleja que los funcionarios, consideran que éstos no satisfacen sus requerimientos y expectativas, por lo tanto, este factor impacta negativamente en la satisfacción de ellos, es así como el 37% de los trabajadores declara que el sueldo no le alcanza para vivir, un 20% declara que siempre necesita realizar trabajos extra fuera de la institución para mantener su nivel de vida y un 43% a veces necesitan realizar estas labores.

Sin embargo, si asociamos las respuestas de la encuesta relacionadas directamente a los incentivos económicos con el resto de las respuestas, éstas demuestran que el dinero no es el único motivador para los funcionarios de este servicio, pero tampoco se puede obviar.

Ahora bien, los beneficios que otorga esta Institución a través del Servicio de Bienestar, hay un 14% de funcionarios que dice estar satisfecho con éstos y un 63% percibe que a veces éstos logran satisfacer sus necesidades, sólo un 23% está descontento con los beneficios lo que refleja que en general la mayoría de los funcionarios considera que la gestión del Servicio de Bienestar es medianamente satisfactoria.

En cuanto a la gestión de los dirigentes gremiales, los funcionarios de la Subsecretaría de Aviación, opinan mayoritariamente que ésta es deficiente. No se sienten representados por ellos, por que sienten que ámbitos en que podrían intervenir logrando mejores condiciones para los funcionarios, no lo hacen. En cuanto a las demandas salariales, tienen claro que allí no hay posibilidades de lograr mejoramiento, puesto que éstas se fijan de acuerdo a la variación del IPC anual, por lo tanto no pueden medir su gestión en ese sentido.

C A P I T U L O VI

SUGERENCIAS PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LA SUBSECRETARÍA DE AVIACIÓN

De acuerdo a los resultados obtenidos en el trabajo de investigación sobre el **"Grado de Satisfacción Laboral de los Funcionarios de la Subsecretaría de Aviación"**, una de las inquietudes manifestadas por un grupo importante de funcionarios tiene relación con el tema de las bajas remuneraciones; lamentablemente éstas son fijadas por Ley, lo que no permite hacer ninguna propuesta de mejoramiento al respecto. Sin embargo, hay otros aspectos que son posibles de mejorar, por ejemplo fortalecer el Servicio de Bienestar ampliando los beneficios y creando otros (aplicar Beanchmarking poniendo atención en otros Servicios de Administración Pública que tienen bienestares más eficiente). Este tipo de mejoramiento suple en parte las falencias que existen en el nivel de las remuneraciones.

En cuanto a la Asociación gremial, se requiere una fuerte autocrítica realizada y una búsqueda de nuevos caminos que permitan representar en forma eficiente a sus asociados y reconquistar su confianza.

Se detectó un fuerte sentimiento de descontento con respecto al sistema de evaluación de desempeño y el proceso de calificaciones, para revertir ésta situación proponemos modificar la forma en que se aplica el sistema transformándolo en un proceso transparente, en que el funcionario sea informado respecto a los indicadores que se medirán y de los resultados de la evaluación, proporcionándole la oportunidad de analizarla y generar la motivación necesaria para corregir o continuar mejorando.

Como una forma de hacer participativo el sistema, se sugiere la aplicación de un proceso de autoevaluación por parte del funcionario, utilizando los mismos indicadores de evaluación, con la finalidad de establecer una comparación con la evaluación hecha por la jefatura, para finalmente consensual la calificación final.

Otra propuesta, dice relación con la implementación de programas de capacitación dirigidos a las jefaturas, en temas tales como: Administración de Recursos Humanos, Gestión de Personal, Trabajo en Equipo, Desarrollo Personal y Planificación Estratégica. Es recomendable organizar cursos de capacitación en los que también participen los funcionarios. Estas acciones permitirán un acercamiento entre jefaturas y funcionarios propiciando un mejoramiento en las relaciones personales.

Una buena forma de motivar a los funcionarios es la creación de premios al desempeño (al funcionario más destacado, al mejor compañero, etc.), así mismo, los funcionarios deberán asumir actitudes de respeto y evitar los juicios pre-concebidos con respecto a los jefes y compañeros.

En relación con el sistema de contrataciones de personal, se sugiere definir el perfil profesional de los cargos y contratar personas que cumplan con los requisitos de éstos.

Si bien es cierto, el trabajo de investigación refleja una satisfacción laboral relativamente buena, existen posibilidades de optimizarlo para ello se sugiere desarrollar estilos de liderazgos participativos que permitan crear instancias de acercamiento, de trabajo en equipo y de una mayor identificación de los funcionarios con su institución, lo que sin duda alguna permitirá el desarrollo de ambos.

BIBLIOGRAFIA

◊ Titulo : "Administración de Recursos Humanos"
Autor : Idalberto Chiavenato
Editorial : Mc Graw- Hill de Mexico, 1990

◊ Titulo : "Comportamiento Organizacional"
Autor : Stephen Robbins
Editorial : Prentice Hall, 8va. Edición 1999

◊ Titulo : "Organización, Conducta, Estructura, Procesos"
Autor : Gibson, Ivancevich y Donnelly
Editorial : Europa, 1ª Edición, 1996

◊ Titulo : "Las relaciones de trabajo en el Chile hoy"
Autor : Francisco Walker y Alfonso Arrau
Editorial : Universitaria, 1ª Edición, 1993

◊ Titulo : "Administración: Una perspectiva Global"
Autor : Harol Koontz y Heinza Weihrich
Editorial : Mc Graw- Hill, 10ª Edición, 1996

◊ Titulo : "Administración de Personal y Recursos Humanos"
Autor : William B. Werther, Jr.
Editorial : Mc Graw- Hill de Mexico, 3ª Edición, 1990

◊ Titulo : "Tratado de Psicología del trabajo"
Autor : José María Peiró
Editorial : Sistesis, 1ª Edición, 1996

◊ Titulo : "El Liderazgo y la lucha por integridad"
Autor : Joseph L. Badaracco y Richard Ellsworth
Editorial : Norma, 3ª Edición, 1996

◊ Titulo : "Perspectivas del Desarrollo Organizacional"
Autor : Jennings Partin
Editorial : Fondo Educativo Interamericano, 1997

◊ Titulo : "Psicología aplicada al trabajo"
Autor : Paul M. Muchinsky
Editorial : Ites- Paraninfo

◊ El Diario : Dirección y Liderazgo, Volumen Nº 6 "Liderazgo", Universidad Adolfo Ibañez, Edición 1997

◊ El Diario : Management en Recursos Humanos, Volumen Nº 1, Capítulo "Mas que un simple cargo: Breve historia del trabajo", Edición 2003.

◊ El Diario : Management en Recursos Humanos, Volumen Nº 4, Capítulo "Como lograr el éxito con la participación de los trabajadores", Edición 2003.

◊ El Diario : Management en Recursos Humanos, Volumen Nº 5, Capítulo "Sistemas de remuneraciones eficaces", Edición 2003.

◊ Tesis : "Proposición de un programa de Inducción y Capacitación para los Nuevos empleados del Departamento de Previsión Social de la Subsecretaría de Aviación"

Autor : Miguel Sepúlveda Ortiz

Universidad : USACH, Facultad Tecnológica, Departamento Tecnologías Generales, 2000.

Titulo a optar: Técnico Universitario en Administración de Personal

◊ Tesis : "Sistema de Dirección Pública"

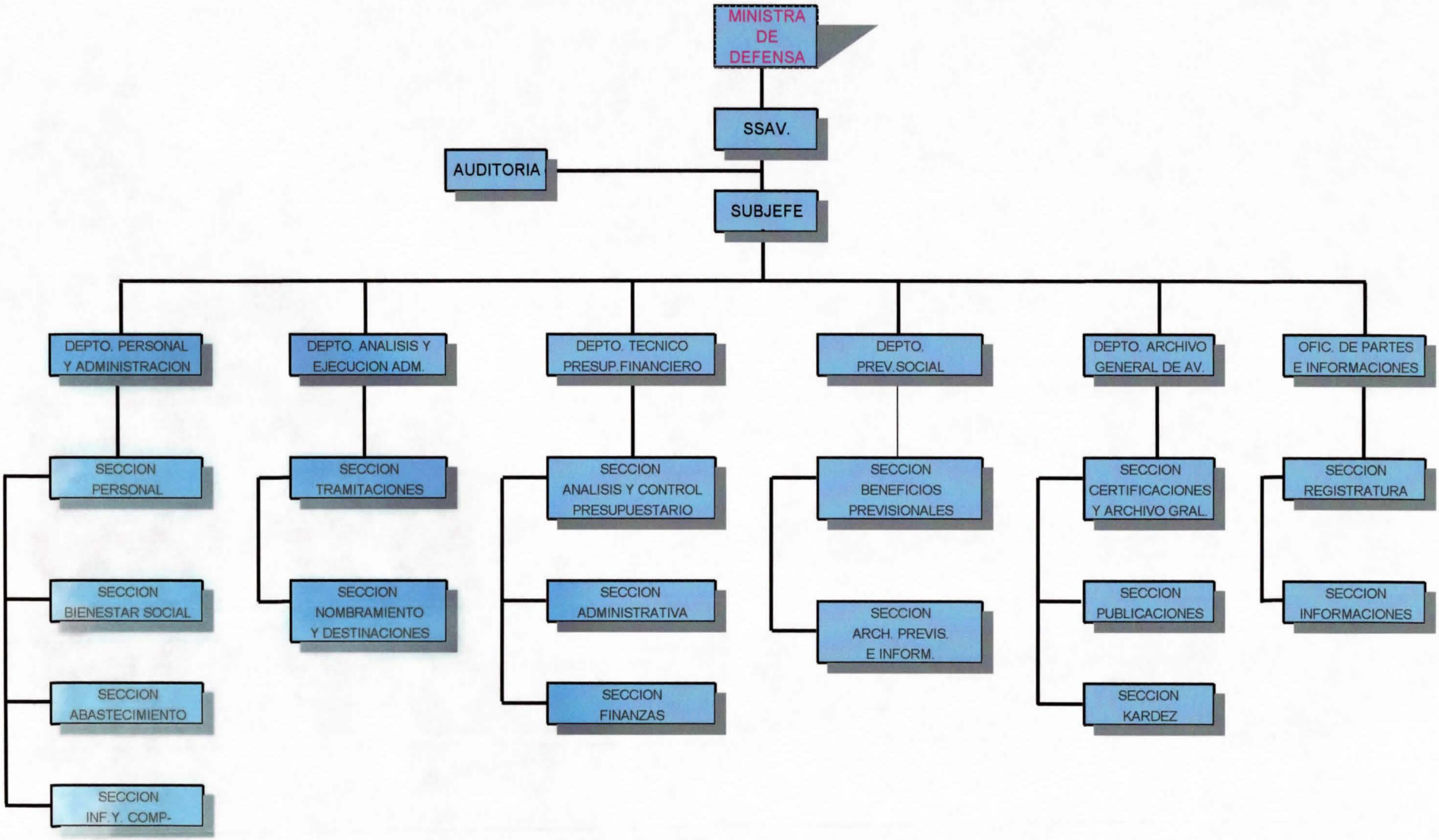
Autores : Marlem Cáceres A., Johnny Carvajal R., Fredy Espiñeira M., Marianela Martínez S., Jaime Montero A., Nelson Muga G., Raúl Vargas P.

Universidad: UAHC, Escuela de Ciencias Políticas y Administrativas, 2001

Titulo a optar: Ingeniero de Ejecución en Gestión Pública

ANEXO N° 1

ORGANIGRAMA DE LA SUBSECRETARIA DE AVIACION



ANEXO N° 2

ENCUESTA DE SATISFACCION EN EL TRABAJO

La presente encuesta, anónima, tiene por objetivo conocer algunos aspectos de la satisfacción de los funcionarios en su trabajo en la Subsecretaría de Aviación.

Para obtener la información requerida necesitamos de su ayuda en el sentido de que, nos interesa conocer su opinión personal sobre los tópicos que se consultan, y por ello apelamos a su buena voluntad y sinceridad, al momento de contestarla.

En esta encuesta no hay respuestas correctas ni incorrectas. Se trata simplemente que exprese su verdadera manera de pensar y de sentir.

Agradecemos de antemano su colaboración al contestar, ya que los resultados permitirán tomar decisiones de mejor forma y ayudar a elevar el nivel del grado de satisfacción existente en la Organización.

ENCUESTA

Departamento : _____

Fecha : _____

Instrucciones

- ◊ Marque con una (X) la alternativa correcta
- ◊ Responda todas las Preguntas

Nº	PREGUNTAS	ALTERNATIVAS		
		SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1.-	El trabajo que se realiza es grato			
2.-	Los trabajos en mi área, están bien organizados y definidos			
3.-	Necesito realizar trabajos extras, fuera de la Institución para mantener mi nivel de vida.			
4.-	El sueldo me alcanza para vivir dignamente			
5.-	Tengo los materiales, el equipo y la información necesaria para realizar adecuadamente mi trabajo			
6.-	Me siento satisfecho en esta Institución			
7.-	Las personas que hacen bien su trabajo son premiadas			
8.-	En esta Institución mis opiniones cuentan			
9.-	Estoy conforme con el sistema de evaluación de desempeño			
10.-	Siento que la Institución se preocupa de su gente			

Nº	PREGUNTAS	ALTERNATIVAS		
		SIEMPRE	A VECES	NUNCA
11.-	En mi área los Jefes tomas decisiones considerando la opinión del personal			
12.-	En mi área hay conflicto y rivalidades entre las personas			
13.-	Los logros conseguidos por nuestros dirigentes gremiales satisfacen las demandas			
14.-	Tengo buenas relaciones con mi jefe directo			
15.-	Los beneficios que otorga esta Institución, a través del Servicio de Bienestar Social satisfacen mis necesidades			
16.-	Aquí se selecciona y contrata de acuerdo al curriculum o habilidades del postulante			

UNIVERSIDAD
ACADEMIA
HUMANISMO CRISTIANO
BIBLIOTECA