

SATISFACCIÓN LABORAL PERCIBIDA POR LOS TRABAJADORES DE UN  
EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS FINANCIEROS DE LA CIUDAD DE  
BOGOTÁ

Patricia Escobar Ortiz

Universidad de La Sabana

Chía, Enero 2006.

### Resumen

El objetivo del presente trabajo es, realizar una descripción de la satisfacción laboral de los empleados de una empresa prestadora de servicios del sector financiero de la ciudad de Bogotá, Colombia. Por medio de una entrevista semi estructurada se obtuvo información del ambiente laboral en relación con la percepción de clima, aspectos como la cultura y la estructura, redes de comunicación y estilo de dirección organizacional. Las entrevistas fueron evaluadas cualitativamente. Los resultados mostraron que los empleados de esta empresa, en términos generales, se sienten satisfechos con su ambiente de trabajo, con las oportunidades y apoyo social que perciben en su lugar de trabajo. Pero que consideran que el estilo de dirección y las redes de comunicación podrían mejorarse para optimizar la obtención de los objetivos organizacionales.

Palabras Clave: Satisfacción Laboral, Comunicación, Ambiente Laboral, Clima, Estructura.

### Abstract

The object of this study is to describe how the employees of an organization of the financial sector in Bogotá, Colombia feel about their organizational environment. The information about the organizational environment was obtained through a semi structured interview and its qualitative analysis. The employees answered questions about the culture, the structure, communication patterns and direction style. The results show that employees of this company feel good about their organizational environment, the opportunities they have and social support. But they feel that the direction style and communication patterns can be improved in order for them to be easier to achieve organizational goals.

Key Words: Organizational Environment, Communication, Working Environment, Culture, Structure.

## SATISFACCIÓN LABORAL PERCIBIDA POR LOS TRABAJADORES DE UN EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS FINANCIEROS DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ

El objetivo del presente estudio es realizar una descripción de la satisfacción laboral percibida por los trabajadores de una empresa prestadora de servicios financieros de la ciudad de Bogotá, Colombia. Para hacer esta descripción se diseñó un formato de entrevista semi estructurada, con preguntas dirigidas a obtener información acerca de su percepción de la satisfacción laboral.

El tema de satisfacción laboral es un tema que ha adquirido mucha importancia en los últimos años. Esto se debe principalmente a que hoy en día las empresas ven a sus empleados como su principal fuente de competitividad frente al mercado. Dentro de la percepción que cada persona tenga de la satisfacción laboral, hay muchas variables que influyen ya que estas determinan la forma como la persona se sentirá con respecto a su situación laboral. A continuación se describirán algunas de las variables que influyen en la satisfacción de los empleados.

El clima organizacional es un factor igual de importante que la estructura y la estrategia en la obtención de las metas u objetivos propuestos ya que la percepción de clima interfiere directamente con el desempeño de los individuos.

Antiguamente los empleados eran valorados por su capacidad de trabajo pesado, por eso se les llamaba “la fuerza de trabajo” o la “mano de obra” ya que la mayoría de trabajos eran realizados en fábricas y no existían las innovaciones tecnológicas que existen hoy en día, por lo tanto todo el trabajo debía ser hecho por los trabajadores.

Hoy en día, debido a la cantidad de innovaciones tecnológicas, las empresas no necesitan de “mano de obra” o “fuerza de trabajo”, ya que ese tipo de trabajo muchas veces puede ser hecho por máquinas. Sin embargo es evidente que la competencia

puede disponer de la misma máquina, así que la diferencia y la competitividad radica en las personas que hay detrás de las máquinas. Las personas que piensan y generan ideas. Debido a este cambio, el ambiente que perciben los trabajadores en su lugar de trabajo se vuelve un factor determinante en la forma como estos realicen su trabajo y por ende sobre los resultados de la organización.

Debido a todos los cambios que se han presentado en cuanto a las condiciones de trabajo, también los directivos se han visto obligados a cambiar su estilo de dirección con el fin de tener empleados más satisfechos y por ende más eficientes y así tener una ventaja competitiva sobre la competencia.

Pero también es importante tener en cuenta que al haber cambiado el tipo y la forma de trabajo, también ha cambiado la forma de satisfacer a los trabajadores y lo que el trabajo significa para ellos. Por ejemplo, hace unos años, las mujeres no eran consideradas para ocupar cargos directivos dentro de las organizaciones y mucho menos en el gobierno. Pero esta situación ha cambiado y hoy en día las mujeres compiten por los mismos cargos que los hombres. Esto ha llevado a que el significado que los individuos tenían del trabajo ya no sea el mismo.

Blanch (2003) dice en su libro *Teoría de las relaciones laborales. Fundamentos* “Cuando hablamos de *trabajo*, nos referimos a una actividad humana, individual o colectiva, de carácter social, complejo, dinámico, cambiante e irreductible a una simple respuesta instintiva al imperativo biológico de la supervivencia material. Se distingue de cualquier otro tipo de práctica animal por su naturaleza reflexiva, consiente, prospectiva, estratégica, instrumental y moral.” (Páginas 34-35) Esto indica que para los hombres, el trabajo no es simplemente una forma de conseguir elementos para su supervivencia física, sino que tiene una variable psicológica o afectiva que es la que le proporciona el significado. De hecho desde siempre el desarrollo de las distintas

culturas ha estado ligado al trabajo; ya sea desde las formas más sencillas como la caza o la elaboración de herramientas para cultivar, hasta las formas más sofisticadas de trabajo del siglo XXI.

Benjamín Franklin en 1729 describe al hombre como un animal productor de instrumentos (*toolmaking man*) y así como él, muchos otros han descrito al hombre en función a su capacidad productiva, es decir, el trabajo que realiza. Según Adam Smith (1776) citado por Blanch (2003) “Modernamente, el trabajo significa, además de un medio racional de lograr el sustento material, una fuente de riqueza para individuos, familias y naciones.” (Página 36) Es por todo esto que el significado individual que cada persona tenga del trabajo es crucial en determinar si esa persona es feliz o no en su trabajo.

El trabajo, así como algo positivo, también puede ser percibido por las personas como un yugo, una carga, un castigo, entre otros por la forma, condición o lugar donde se realice. Incluso algunos teóricos han dicho que a las personas no les gusta trabajar y que por lo tanto es necesario pagarles para que realicen un trabajo. Pero también encontramos el polo opuesto, dónde teóricos y psicólogos aseguran que a las personas sí les gusta trabajar, es más que el trabajo es una fuente muy importante de satisfacción personal. En este polo están las personas que ven el trabajo como un camino, un valor o una fuente de autorrealización.

Hay muchas variables que influyen en que los empleados se sientan satisfechos con su condición laboral. Una de estas variables es el clima organizacional.

El clima organizacional hace referencia a la percepción que tienen los empleados acerca de la experiencia de trabajar en una organización en particular. Es el ambiente de trabajo percibido por los trabajadores. En la percepción de clima influyen tanto los factores internos de la empresa como los externos a ella, es decir las condiciones

culturales locales, políticas, etc. Es importante aclarar que ya que el clima es una percepción, es personal, y no todos los miembros de una misma organización tendrán la misma percepción del clima en esa organización, pero la percepción general si tendrá la misma tendencia.

El tipo de percepción que tengan los individuos acerca del lugar donde trabajan influirá directamente sobre su desempeño. De esta manera, una percepción de clima laboral positiva tendrá como consecuencia mayor productividad, orientación al logro, bajos niveles de rotación y ausentismo, entre otros. Mientras que una percepción de clima negativa se refleja en baja producción, altos niveles de rotación, altos niveles de quejas del personal, entre otros. Es por esto que los directivos están dedicando recursos, tanto económicos como de tiempo y esfuerzo por mejorar las condiciones laborales de sus empleados.

Según Litwin y Stringer (1998) estas son las escalas en las que se divide el clima organizacional:

1. Estructura: esta escala describe la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, normas, obstáculos y otras limitaciones a los que se ven enfrentados en el desempeño de su trabajo.
2. Responsabilidad: hace referencia a la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones en su trabajo.
3. Recompensa: se refiere a la percepción de los miembros sobre las recompensas recibidas por el trabajo bien hecho. También refleja el tipo de feedback que se da en la organización, si se usa más un modelo de recompensa e incentivos o de castigos.

4. **Desafío:** se refiere a la percepción de los empleados acerca del reto de trabajar en una organización determinada e incluye el margen de riesgo permitido a los empleados para que estos afronten los obstáculos que se les puedan presentar.
5. **Relaciones:** es la percepción de los miembros de la organización acerca del ambiente de trabajo; tanto entre pares como entre jefes y subordinados. En esta escala se incluyen dos tipos de grupos, los formales, que son los que se forman a partir de la estructura jerárquica de la organización; y los informales que son los que se forman a partir de relaciones de amistad, intereses en común, etc.
6. **Cooperación:** es la percepción que tienen los miembros de la organización acerca del apoyo que se les brinda en el lugar de trabajo, tanto por parte de las directivas, como de los pares.
7. **Estándares:** esta escala habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares o metas que se han fijado en la organización.
8. **Conflicto:** se refiere a la percepción de los miembros de la organización acerca de la disposición de las directivas a aceptar distintos puntos de vista. También hace referencia a la tendencia de afrontar un error para solucionarlo o de esconderlo y disimularlo. Así mismo se incluyen las pautas de comunicación que rigen la organización.
9. **Identidad:** el sentimiento de pertenencia a la compañía y el conocimiento del rol que cada uno tiene dentro de esta.

Teniendo en cuenta estas y otras variables, se han creado instrumentos para medir la percepción de clima dentro de las organizaciones.

Otra variable que influye en satisfacción laboral es la cultura organizacional. La cultura hace referencia al estilo de trabajo particular de cada organización. La cultura

hace referencia a la forma de trabajo particular en una organización, son las reglas tanto explícitas como implícitas que se tienen.

En la cultura particular de una organización influyen variables como; la cultura del país donde se encuentra la organización, si es una multinacional proveniente de otro país, el tipo de dirección y estructura que en ella se manejen entre otros.

Las culturas fuertes tienden a ser buenas ya que son culturas que han penetrado bastante a los trabajadores y esto se refleja en que no necesitan de una supervisión o dirección estricta y constante. Sin embargo son culturas en las cuales introducir un cambio es más difícil ya que los rasgos culturales son muy fuertes en las personas.

La estructura que rija la organización es un factor que también influye en la satisfacción de los empleados.

De acuerdo con Hellengel (1998), la estructura organizacional es el sistema formal de relaciones de trabajo tanto para la división como para la integración de las tareas. Por medio de la división de tareas se establece quién deberá hacer qué cosa, mientras que a través de la integración de tareas se establece la manera en que deben combinarse los esfuerzos. Además le permite a los administradores asignar trabajo, coordinar tareas y delegar autoridad y responsabilidad.

Igualmente la estructura organizacional de acuerdo con lo planteado por Stratedor en 1988 (citado por Hellengel, 1998) se considera como el conjunto de funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad debe cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad, mientras que para Mintzberg (citado por Hellengel, 1998) se traduce en el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas.

La estructura organizacional es una estructura intencional de roles, cada persona asume el papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible. Además les

permite a los miembros de la organización trabajar eficientemente debido a que les brinda los parámetros acerca de: la asignación de tareas, determina claramente quién es el responsable de cada tarea, dice a los empleados qué es lo que se espera de ellos por medio de reglas, procedimientos y normas y establece procedimientos para la supervisión del desempeño.

También sirve para eliminar los obstáculos que resultan de la incertidumbre por no saber qué hacer o cómo hacerlo. También se pueden direccionar las funciones de la organización para dirigir los esfuerzos hacia el cumplimiento de las metas establecidas.

Una función muy importante de la estructura organizacional es la de facilitar y volver más eficientes los procesos de toma de decisiones y comunicación, ya que permite que las personas conozcan cómo funciona la cadena de la organización. Si las personas saben como ocurren los procesos dentro de la organización, es más fácil que lleven a cabo sus funciones de una manera más adecuada y eficiente.

Entre los factores que determinan la estructura organizacional se encuentra el tamaño, complejidad, tecnología que maneja, entorno social y el producto o servicio que ofrecen. De igual manera los elementos que la conforman pueden clasificarse en cuatro categorías. La primera de estas es la especialización que consiste en el proceso de identificar las tareas y asignarlas a los individuos o grupos de trabajo mejor capacitados para realizarlas. La segunda es la estandarización la cual hace referencia a la uniformidad y consistencia de los procedimientos que los trabajadores deben seguir para cumplir sus funciones. Un ejemplo de estandarización son los manuales de funciones, descripciones de cargo, etc. Como tercera categoría se encuentra la coordinación que se refiere a los procedimientos formales e informales para la integración de las actividades desempeñadas por los trabajadores, equipos y departamentos. Por último se encuentra la

autoridad que es en esencia el derecho a decidir y actuar. La autoridad esta distribuida de manera diferente en cada organización.

La estructura organizacional puede variar de acuerdo a los objetivos y la estrategia propios de cada organización; y se organiza de manera tal que sea capaz de responder a las necesidades del entorno.

La comunicación es otro factor que puede llegar a afectar la satisfacción de un empleado. Según Schermerhorn, Hunt y Osburn (2004) “La comunicación es el proceso específico por medio del cual la información avanza y se intercambia a través de toda la organización. La información avanza a través de estructuras formales e informales y lo hace hacia arriba, hacia abajo y lateralmente” (Página 352). Existen distintos fundamentos sobre los cuales se basa la comunicación exitosa. Uno de ellos es la comunicación eficiente que se evidencia cuando el mensaje recibido y el emitido son el mismo. Esto permite rapidez y confianza en la información que se transmite. Así mismo le permite al receptor tener una idea general clara del contenido que se le quiere comunicar. Un segundo fundamento es el manejo de la comunicación no verbal que hace referencia a las expresiones faciales, la postura corporal, el contacto visual y los movimientos físicos. Es importante tenerla en cuenta debido a que complementa el mensaje emitido de manera verbal, e incluso en algunos casos afecta tanto el mensaje que puede alterar la información. Un tercer fundamento es la escucha activa que es la capacidad de ponerse en el lugar del otro y entender realmente lo que esta diciendo y sintiendo lo cual permite una comprensión mayor de las situaciones y además anima a las personas a seguir aportando por que sienten que sus ideas son tenidas en cuenta y que hacen parte de un grupo que los valora. Un cuarto fundamento son las barreras de la comunicación que son entendidas como obstáculos que impiden la comunicación efectiva. Estos se pueden presentar como: a) distractores físicos tales

como el sonido de un teléfono durante una conversación, el ingreso y salida de personas durante una reunión, prestar atención a otros evento, entre otros. b) problemas semánticos que se presentan cuando se hace un mal uso de las palabras o cuando se emplean palabras confusas. c) mensajes mezclados; es cuando el lenguaje no verbal expresa una emoción contraria a lo que se esta comunicando con las palabras. d) ausencia de retroalimentación que hace referencia a que la comunicación fluye en un solo sentido de emisor a receptor sin dar la oportunidad al receptor de aportar su opinión y complementar la idea. e) Efectos del status, hace referencia a que los rangos jerárquicos pueden dificultar el flujo de información, por ejemplo, los gerentes pueden sentirse inclinados a decir mucho y a no escuchar tanto, o los colaboradores que sólo comunican a sus jefes lo que piensan que él quiere escuchar.

La comunicación efectiva dentro de los miembros de un equipo de trabajo es importante debido a que favorece el logro de los objetivos comunes. En un área de la organización donde cada persona trabaja individualmente sin comunicarles a los demás miembros qué es lo que hace, se disminuyen las posibilidades de crecimiento, mejoramiento y efectividad que ésta pueda llegar a tener. Por el contrario cuando hay una comunicación efectiva entre todos los integrantes se logra una sinergia en las actividades y generación de ideas innovadores que benefician al área.

## MÉTODO

### Participantes

Los trabajadores de una empresa prestadora de servicios financieros localizada en la ciudad de Bogotá.

A los participantes se les informó del estudio y todos accedieron voluntariamente a participar.

La muestra esta conformada por cuatro hombres y 7 mujeres que trabajan en una empresa prestadora de servicios financieros de la ciudad de Bogotá.

El 45% de la muestra ocupa cargos directivos, mientras que el 55% son auxiliares. El 100% de la muestra es mayor de 18 años

### Instrumento

Se elaboró un formato de entrevista semi estructurada para indagar sobre la satisfacción laboral de los trabajadores. Con este formato se entrevistaron a los participantes.

El formato de entrevista semi estructurada consta de 21 preguntas, pero al ser semi estructurado, le da la posibilidad al entrevistador de ahondar en aspectos que considere pertinentes para obtener más información que sea pertinente para el presente estudio.

### Procedimiento

Se contactaron los empleados de una empresa prestadora de servicios de la ciudad de Bogotá y se les informó acerca de la evaluación de satisfacción laboral. Se les pidió que participaran en esta evaluación de manera voluntaria y el 100% de la muestra accedió voluntariamente a participar en la evaluación.

Para hacer las entrevistas se citó a cada individuo a una sesión individual la cual se realizó en las instalaciones de la empresa. Esta entrevista tuvo una duración aproximada

de 30 minutos en donde se realizó la entrevista. Se les pidió consentimiento para tomar notas de sus respuestas y para incluirlas en el presente estudio.

Durante el transcurso de la entrevista semi estructurada se ahondaron en temas que se consideraban de particular interés por parte del entrevistado o entrevistador.

## RESULTADOS

En la entrevista se les pregunto a los empleados sobre cómo se sentían con el lugar físico de trabajo. En este punto se encontró que en 100% de los empleados consideran que el lugar es bueno, pero que sin embargo se pueden mejorar las condiciones físicas como la iluminación, ventilación, decoración entre otros.

Otro aspecto por el que se indago, fue carga laboral percibida por los empleados. El 40% de la muestra considera que la carga laboral en la oficina es adecuada (dicen que la percepción de la carga laboral no es ni excesiva ni muy poca), el 57% de la muestra considera que la carga laboral es adecuada con unos picos elevados en ciertos momentos del mes. El 3% de la muestra considera que la carga laboral es excesiva la mayor parte del tiempo y reporta sentirse insatisfecha al respecto.

En cuanto al estilo de dirección el 65% de la muestra considera que es adecuado y que está bien definido. Por el contrario el 35% de la muestra considera que el estilo de dirección podría estar mejor definido y así los integrantes de la organización tendrían una mejor dirección y orientación.

También se evaluó la percepción del acceso a apoyo social dentro de la empresa. El 96% de la muestra asegura percibir una adecuada estructura de apoyo social (camaradería) dentro de la empresa. Sienten que el ambiente de trabajo en general es bueno y que se perciben buenas relaciones laborales dentro de la empresa. Sin embargo el 3% de la muestra dice haber tenido en algún momento problemas interpersonales con algún miembro de la empresa, y que en su momento esto dificultó su desempeño.

En cuanto al liderazgo dentro de la organización, la opinión de la muestra es acorde con el estilo de liderazgo. Dicen que el estilo de liderazgo podría mejorar y así proporcionar una mejor dirección a los colaboradores. Dicen que el estilo de liderazgo no es claro y a veces llega a ser inconsistente.

Otro factor evaluado fueron las redes de comunicación. En este punto se encontró que el 90% de la muestra considera que es oportuno mejorar los canales internos de comunicación. Dicen que la comunicación no se realiza de manera efectiva en todas las direcciones. Perciben que hay especialmente un área en la organización con la cual es muy difícil comunicarse, ya que son personas con una alta carga laboral, y por esto no siempre son personas que escuchen activamente.

En cuanto al respeto y al trato percibido en la organización el 96% de la muestra dijo sentirse conforme con el trato recibido por parte de sus compañeros de trabajo. Así mismo muchos relacionaron esto con la percepción de redes de apoyo social al interior de la organización y dicen que en la empresa se vive un ambiente muy familiar y un trato respetuoso y cálido por los demás. Sin embargo el 4% de la muestra dice haber sentido en alguna ocasión un trato desagradable por parte de algunos de sus colaboradores.

Otro tema por el que se indagó en la entrevista fue el trabajo en equipo. En este aspecto la muestra dice que el trabajo en equipo en la organización es una competencia que debe ser mejorada. El 96% de la muestra dice que aunque se sienten cómodos trabajando con sus compañeros, el apoyo que se brindan no siempre es el mejor y tampoco refleja un trabajo en equipo.

Todas las entrevistas terminaron con la pregunta ¿Usted como se siente trabajando en esta organización? A lo cual el 100% de la muestra dijo que se sentían bien, que sienten que tiene posibilidades de proyección tanto profesional como personal.

## CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos a través de las entrevistas realizadas a los empleados demuestran que, en términos generales, estos se sienten satisfechos con su situación. Ellos se sienten a gusto trabajando dónde están trabajando, sin embargo hay algunas variables que, según la percepción de los empleados, podrían mejorarse, para así tener una mejor experiencia en el lugar de trabajo y por ende un mejor rendimiento. Para esto sería recomendable intervenir algunas de las condiciones que durante el proceso de entrevistas puntuaron bajo.

Así mismo el resultado de estas entrevistas demuestra que aunque los empleados consideran que hay variables que no son del todo óptimas para su rendimiento, el hecho de sentir que son bien tratados y tenidos en cuenta, hace que ellos se comprometan con la organización y así su desempeño será óptimo. Cuando se tienen empleados insatisfechos estos no estarán dispuestos a hacer nada más que lo estrictamente necesario para alcanzar las metas organizacionales. Por el contrario, empleados satisfechos y comprometidos estarán dispuestos a poner su mejor esfuerzo por cumplir e incluso superar las metas que se han propuesto para el equipo.

Es recomendable que se desarrolle un plan de mejoramiento de las condiciones laborales que los empleados que incluya la opinión de estos. Esto orientado a que los empleados se sientan parte del proceso y así lograr un mayor compromiso. Es un hecho que empleados comprometidos y valorados producen mejores resultados.

Sería bueno involucrar a los empleado en el desarrollo e implementación de este plan ya que como los demuestran los estudios de Hawthorne realizado por Elton Mayo entre 1927 y 1932, los trabajadores presentarán un mejor rendimiento cuando sienten que en su organización hacen algo por mejorar las condiciones físicas del lugar de trabajo, ya que sienten que la organización se preocupa por ellos y esto genera un mayor

sentido de pertenencia y compromiso. No es tanto el cambio en sí que se pueda llegar a generar, sino el hecho de que las personas sienten que son valoradas.

### Referencias

- Bateman, T. (2001). *Administración, una ventaja competitiva*. México, Editorial McGraw Hill.
- Blanch, J. Espuny, M., Gala, C. y Martín, A. (2003) *Teoría de las relaciones laborales, Fundamentos*. Editorial UOC, Barcelona.
- Blanch, J. Espuny, M., Gala, C. y Martín, A. (2003) *Teoría de las relaciones laborales, Desafíos*. Editorial UOC, Barcelona.
- Certo, S. (2001). *Administración Moderna Diversidad, calidad, ética y el entorno global*. Colombia, Editorial Prentice Hall.
- Davies, K. y Newstrom, J. (1991) *Comportamiento humano en el trabajo*, Editorial McGraw Hill, Mexico.
- Drucker, P. (Febrero de 2002) *No son empleados, son personas*. Harvard Business Review.
- Garvin, D (2000). *Organizaciones que aprenden. Gestión del conocimiento*, Boston, Harvard Business Review
- Hellingel, D. (1998). *Administración. Internacional*. México, Thompson Editores.
- Schermerhorn, J.; Hunt, J. y Osborn, R. (2004) *Comportamiento Organizacional*. Editorial Limusa Wiley, Mexico.
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, Ch., Ross, R., Roth, G., Smith, B. (2000) *La Danza del Cambio*. Grupo Editorial Norma, Bogotá.

Anexo A

Entrevista de Satisfacción Laboral

1. ¿Siente que la empresa le da importancia a su trabajo?
2. ¿Se siente satisfecho con su lugar de trabajo?
3. ¿Se siente a gusto con las instalaciones físicas de su lugar de trabajo?
4. ¿Conoce la información necesaria para obtener los resultados esperados de su cargo?
5. ¿Siente una buena acogida de sus ideas por parte de las directivas de la organización?
6. ¿Siente que existe colaboración entre las personas de su grupo de trabajo?
7. ¿Esta de acuerdo con el ritmo o velocidad que se le exige en el trabajo?
8. ¿Cómo se siente con la carga laboral que le exige su trabajo?
9. ¿Creo que es una persona importante para la organización?
10. ¿Se siente a gusto con las posibilidades que tiene de trabajar en equipo?
11. ¿Esta satisfecho con el reconocimiento que le dan en la organización cuando hace bien su trabajo?
12. ¿Se siente cómodo con la forma como sus jefes inmediatos dirigen su trabajo?
13. ¿Cree que las funciones que desempeña son adecuadas para su cargo?
14. ¿Cree que tiene la posibilidad de opinar sobre la forma de solucionar problemas que se presentan en el trabajo?
15. ¿Siente que recibe apoyo personal en la organización?
16. ¿Conoce las metas que debe alcanzar en su trabajo?

17. ¿Cree que su trabajo le da la oportunidad de aplicar su conocimiento y experiencias?
18. ¿Se siente conforme con la estabilidad laboral que le da la organización?
19. ¿Siente que tiene la posibilidad de crecer en la organización?
20. ¿Cómo se siente con respecto a las redes de comunicación en la organización?
21. ¿Usted como se siente trabajando en esta organización?