

73942

CRUSENO, SONIA

Nivel de satisfaccio

207

73942

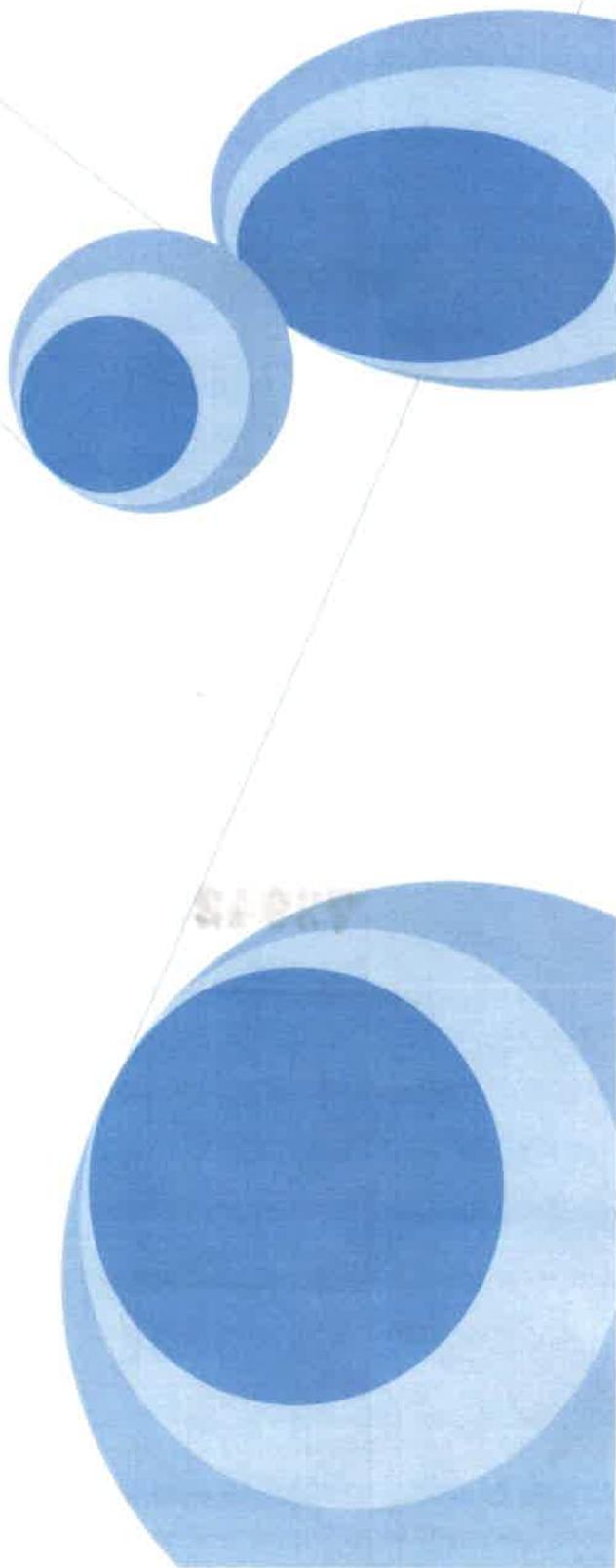


**Especialización en Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias
Económicas**

**NIVEL DE SATISFACCION
LABORAL en la BIBLIOTECA
JUAN FILLOY**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE RIO CUARTO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

**Cruseño Sonia
DIRECTORA: Salma FAIAD**



75942

MFM:
Clasif:
+ 909

NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL EN LA BIBLIOTECA "JUAN FILLOY" DE
LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE RIO CUARTO.

INDICE

Prólogo	<i>pág. 4</i>
Introducción	<i>pág. 5</i>
Capítulo 1: Satisfacción y Ambiente laboral	
1-Ambiente laboral y satisfacción	<i>pág. 9</i>
2-Comunicación	<i>pág. 18</i>
3-Motivación	<i>pág. 20</i>
4-Anclas de carrera profesional	<i>pág. 23</i>
5-Características personales	<i>pág. 24</i>
6-Biblioteca "Juan Filloy"	<i>pág. 25</i>
Capítulo 2: Metodología de Estudio	
1. Objetivos	<i>pág. 32</i>
2. La Encuesta	<i>pág. 34</i>
3. Variables	<i>pág. 35</i>
Encuesta	<i>pág. 37</i>
Capítulo 3: Análisis e Interpretación de los Datos	
1-Análisis SPSS	<i>pág. 42</i>
2-Análisis Excel	<i>pág. 45</i>
Conclusiones	<i>pág. 75</i>
Consideraciones Finales	<i>pág. 77</i>
Bibliografía	<i>pág. 79</i>

PRÓLOGO

La siguiente Investigación se encuentra enmarcada en el trabajo de tesis de la Especialización en Dirección Estratégica de Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias Económicas y tiene por objetivo principal conocer el Nivel de Satisfacción Laboral con respecto al Ambiente Laboral en el personal no docente de la Biblioteca Central "Juan Filloy" de la UNRC, en el trimestre Abril, Mayo y Junio de 2011.

El abordaje metodológico de este trabajo de investigación se inicia con la presentación de la Universidad Nacional de Río Cuarto y de la Biblioteca Central "Juan Filloy", para continuar con la importancia de conocer el nivel de Satisfacción Laboral. Posteriormente se presentan los objetivos del estudio, los instrumentos de recolección de datos, se analizan los resultados utilizando el programa Statistical Program Social Sciences (SPSS) y complementando gráficos con el sistema Excel. Finalmente se enumeran las conclusiones y recomendaciones a seguir en trabajos futuros.



INTRODUCCIÓN

La Universidad Nacional de Río Cuarto, es una entidad de derecho público, una institución académica, una comunidad de trabajo que integra el sistema nacional de educación pública en el nivel superior, y que afirma a la educación como un derecho social tácito a fin de garantizar una ciudadanía plena en el marco de una democracia social.

La Universidad Nacional de Río Cuarto contará con plena autonomía académica y todas aquellas autonomías y autarquías fundadas en leyes superiores que la rigen y que garanticen el compromiso con la realidad social. La Universidad Nacional de Río Cuarto tiene por finalidad: construir conocimientos y desarrollar procesos de enseñanza y aprendizaje, realizar investigación, impulsar la extensión universitaria, promover la cultura nacional, producir bienes y prestar servicios con proyección social, hacer los aportes necesarios y útiles al proceso de liberación nacional y contribuir a la solución de los problemas Argentinos y Latinoamericanos.

La Biblioteca Central de la Universidad Nacional de Río cuarto, ubicada dentro de esta Universidad, se define como una entidad funcional, administrativa y de gestión para brindar apoyo académico a la investigación y docencia.

Por esto, las bibliotecas son organizaciones que constituyen un tipo de sistema social, y como todos los sistemas sociales las bibliotecas se fundamentan en actividades estandarizadas de un cierto número de individuos en pos de una institución de apoyo a la educación. Las integran personas que tienen en sus manos la responsabilidad de cumplir con una misión establecida. Así Lau Jesús (2007:37) afirma que "Por lo general las bibliotecas adoptan los subsistemas: el administrativo, que lo forman los procesos, los planes, objetivos y recursos; el social, con su programa de compensaciones y capacitación; y el técnico, en el que se incluye la tecnología, el diseño y la infraestructura".

Parte de la responsabilidad de los administradores, consiste en cuidar de sus recursos de entre los cuales uno de los más importantes, es evidentemente su gente. Por lo tanto una parte fundamental de la tarea de un administrador consiste en asegurarse que aquellas personas que están bajo su responsabilidad trabajen dentro de un ambiente laboral adecuado.

Las complejidades de tratar con individuos son muchas y variadas. Tanto las prioridades y aspiraciones cambian y estas tendrán relación con la edad, el nivel del puesto y otros factores sociales de la organización que se reflejaran en el presente trabajo.

Según el artículo N° 66 y N° 67 del Estatuto de la Universidad Nacional de Rio Cuarto: integran el Claustro del Personal No Docente quienes cumplen actividades de apoyo a la enseñanza, a la investigación, a la extensión, a la prestación de servicios y a la administración universitaria. El Personal No Docente participa en la conducción de la Universidad integrando con voz y voto los Órganos de Gobierno conforme las condiciones y términos establecidos en este Estatuto. El Personal No Docente que participa en la presente investigación reviste en planta permanente en la Biblioteca Juan Filloy.

De esta manera comprender los procesos e interacciones que se manifiestan en una organización desde su interior es una tarea obligada para todo administrador, sobre todo si lo que se pretende es contar con un ambiente laboral que propicie sinergias que impacten de manera positiva en un trabajo efectivo. El ambiente laboral se presenta en el lugar de trabajo, y para que este se perciba es necesario conocer las características de la organización y la esencia del ser humano actuando en diferentes roles, tales como administrador, operador, directivo, etc.

Según Lau Jesús (2007:280) "La satisfacción o insatisfacción produce tensión en el empleado, motivándolo a seguir obteniendo esa satisfacción o modificar su conducta para obtener la satisfacción en caso de estar insatisfecho". Por lo tanto la tendencia actual de las bibliotecas es prestar atención al ambiente laboral que impera en su estructura. El empleado satisfecho proporcionara ventajas en los procesos medulares como la adquisición de materiales, la organización de recurso informativo y el servicio que se proporcionara a los usuarios. En un ambiente laboral positivo el personal es creativo, hace mejoras a sus procesos, apoya en proyectos sin medir el tiempo que invierte y destina energía para aportar valor a sus actividades.

Cuando se describe el ambiente laboral se está resaltando las características del ambiente de trabajo y estas son percibidas en forma directa o indirecta por los trabajadores que interactúan en ese contexto. Por lo tanto, el ambiente laboral tiene repercusiones directas en el comportamiento laboral y por ende en la satisfacción laboral.

Las experiencias de satisfacción que tiene el empleado aumentan el nivel de esfuerzo, la instrumentalidad o expectativa. El empleado tratara de hacer lo mismo en el futuro para tener el mismo nivel de satisfacción, y sucederá a la inversa si está insatisfecho. De esta manera, el nivel de satisfacción afecta la motivación futura.

Por lo tanto el enfoque principal de este trabajo es conocer el nivel de Satisfacción Laboral que posee con respecto al ambiente laboral los empleados no docentes de la biblioteca "Juan Filloy" de la UNRC para poder comprender y analizar el impacto que tiene el ambiente laboral sobre la satisfacción de sus empleados. A partir de este cuestionamiento nos planteamos como:

-Objetivo General

- Conocer el nivel de Satisfacción Laboral que poseen con respecto al ambiente laboral los empleados no docentes de la biblioteca "Juan Filloy" de la UNRC

-Objetivos Específicos

- Describir Características Personales de los empleados: edad, antigüedad, estado civil y nivel educacional.
- Identificar el Nivel de Satisfacción Laboral en relación al cargo desempeñado y los estudios realizados.
- Identificar la relación existente entre la Satisfacción Laboral y las oportunidades de ascenso.
- Caracterizar la Satisfacción laboral de los empleados en relación a la supervisión que reciben y al ambiente de compañerismo.

Conforme a los objetivos que acabamos de enumerar, el trabajo se estructura en tres capítulos. En el primero se presenta el Marco Teórico, que hace referencia a que es lo que se entiende por Organización, Satisfacción y Ambiente laboral y cómo influyen las características personales de los individuos, la comunicación, la motivación y las anclas de carrera profesional en el Comportamiento

Organizacional, aumentando o disminuyendo la Satisfacción Laboral. El segundo capítulo da cuenta de la Metodología de Estudio de la investigación: la medición de las variables y la encuesta como herramienta de recolección de datos. Dando continuación lógica, en el tercer capítulo se encuentran el análisis de los resultados utilizando por un lado el programa SPSS y el sistema Excel para la realización de gráficos. Se presentan las conclusiones y consideraciones finales.

CAPITULO 1

SATISFACCIÓN Y AMBIENTE LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES

Las personas y las organizaciones están implicadas en una interacción compleja y continua. Como nos dice Chiavenato Idalberto (1995:53) "Una organización solo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre si y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograr mediante la iniciativa individual". Las organizaciones y sus miembros tratan permanentemente de mejorar su desempeño, lo hacen porque su éxito depende no solo de su arquitectura (estrategia, estructura, sistema) y de su operación, sino también del accionar de sus recursos humanos. Los miembros de la organización lo hacen para satisfacer sus aspiraciones personales (remuneración, desarrollo, progreso) y al mismo tiempo contribuir al propósito de la organización.

1-Ambiente Laboral y Satisfacción

En una organización exitosa el empleado es una persona con sentimientos, intereses, objetivos particulares, dignidad, valores y otros. Nos dice Lau Jesús (2007:310) "La forma como perciba el empleado a la organización determinara su desempeño y disponibilidad al ofrecer sus conocimientos, su experiencia (gama de conocimientos que el personal adquiere con la practica), su aptitud (capacidad para resolver los problemas en forma eficiente) y su actitud (la manera de comportarse ante las tareas y personas)."

El ambiente laboral es el ambiente de trabajo que perciben los miembros de una organización. Para Robbins Stephen (2004:78) "El empleado presta atención a la estructura organizativa, su funcionalidad, equipos, tecnología, herramientas que se utilizan, dirección que aplican los jefes directivos y el comportamiento que tienen."

La evaluación del ambiente laboral tiene como finalidad percibir el nivel de satisfacción laboral. Robbins Stephen (2007:78) la define como "La actitud general de un empleado hacia su trabajo." Esto significa que la evaluación que hace un empleado de cuan satisfecho o insatisfecho se siente con su trabajo es la suma compleja de varios elementos discretos, a saber:

1.1-Satisfacción y Productividad: Robbins Stephen (2008:78) al respecto afirma que "Cuando se reúnen datos de satisfacción y productividad en toda la organización, más que en el plano individual, se encuentra que las organizaciones con mas empleados satisfechos son más eficaces que aquellas con menos empleados satisfechos".

Según Friedmann Georges(1971:173) "Existen cuatro fuentes de satisfacción: el trabajo mismo, orgullo de pertenecer al grupo de trabajo, la participación, el salario y el status del puesto de trabajo". Así afirma que mayores respuestas alientan a producir tanto como una vigilancia extrema. De una manera general, una vigilancia estrecha tiene efecto sobre el rendimiento pero no sobre la satisfacción. Solo la iniciativa sin exageración y cierto grado de responsabilidad aseguran el máximo de rendimiento y satisfacción.

La satisfacción no es la consecuencia subjetiva, ni la producción la consecuencia objetiva de una organización eficaz. Según Morse en Friedmann (1971:145) "El trabajador produce más cuando producir le permite satisfacer sus necesidades personales de la manera más eficaz." La hipótesis primera de Morse, la satisfacción depende de lo que el trabajador recibe como respuesta de su medio..."enviromental return"... La segunda hipótesis nos dice que la satisfacción depende a la vez de las aspiraciones del individuo y de la medida en que estas se realizan, esto explicaría como personas que gozan de un status y salarios altos no están satisfechas. Formulo de esta manera:

$$S = ER - T$$

S: Satisfacción

ER: Respuesta del medio

T: Tensión que subsiste

Otro aspecto a considerar es la antigüedad y como juega en el tema satisfacción. "Parece que la antigüedad va acompañada de una mayor competencia y de una mayor adaptación, aumenta el valor del asalariado pero también sus ambiciones, y por eso mismo aumenta el descontento si las ventajas obtenidas no siguen las mismas progresiones. La seguridad en este sentido pasa a primer plano a partir de cierta antigüedad y de cierta edad". (Friedmann Georges, 1971:173)

1.2-Satisfacción y Ausentismo: se encuentra una relación inversamente proporcional entre satisfacción y ausentismo, a mayor satisfacción menor es el ausentismo y a menor satisfacción los trabajadores tienen más probabilidades de faltar al trabajo.

Uno de los factores que influyen en el ausentismo es la evolución económica. Para Friedmann Georges (1971:142) "Las tasas de ausentismo disminuyen bajo el efecto de una amenaza de desempleo".

Así la relación con el tamaño, organización interior, historia de la Institución, la disciplina y el clima propios de cada lugar, incide sobre el índice de ausentismo. Por ejemplo: la posición de un antiguo es más sólida, conoce las normas admitidas y las libertades que pueden tomarse. Por ello la edad, un periodo de desempleo a veces incitan a la prudencia. (Friedmann Georges, 1971:142)

1.3-Satisfacción y Rotación: la satisfacción también tiene una relación inversamente proporcional con la rotación. Cualquiera sea el grado de satisfacción, los que mejor se desempeñan tienen más probabilidad de seguir en la organización porque reciben elogios, y otras recompensas que les dan más razones para no irse.

De hecho nos dice Tyson Shaun(1997:25) que es "Posible analizar el contrario de la satisfacción laboral en el trabajo, es decir, la frustración. La frustración adopta una de las cuatro formas básicas siguientes":

- **Fijación**
- **Regresión**
- **Repliegue**
- **Agresión**

La fijación se presenta cuando las personas repiten permanentemente los mismos argumentos en las juntas o siguen tratando de resolver problemas mediante soluciones que ya se han visto que no sirven.

La regresión por otra parte aparece en comportamientos como el mal humor, las rabietas o en general cualquier conducta inmadura. En ocasiones, evidentemente se presenta como llanto y depresión.

El repliegue, por otra parte, se refiere a los intentos que hace la persona por retirar, de hecho, su comportamiento del centro del trabajo, lo que incluiría el ausentismo,

la rotación del personal e incluso la extensión de los periodos para comer o de descanso para tomar café.

Por último, la agresión se expresa en sabotajes o daños al equipo de trabajo, o toman una forma ligeramente menos visible, aunque fatal, como chismes maliciosos o sencillamente la expresión en voz alta de agravios superficiales.

Investigaciones y trabajos realizados por Trist Eric citados por Tyson (1997:27) atestiguan que "Muchas personas consideran que el trabajo les brinda la oportunidad de aprender, así como la ocasión de tomar decisiones. Lo que también se requiere es la necesidad de apoyo y reconocimiento sociales".

La obra de Trist llevo a una serie de metodologías para tratar de mejorar la satisfacción laboral, incluyendo aspectos como:

1.3.1-Rotación del puesto: tiene por objetivo superar la monotonía proporcionando a las personas variedad en el trabajo, es imposible negar que muchas de las tareas que deben realizarse son, intrínsecamente aburridas.

1.3.2-Ampliación del puesto: esta implica al operador cubrir una parte mayor de la tarea real del ensamblaje. La teoría sostiene que la variedad proporciona cierto estímulo al operador. No se concede con este método mayor autoridad ni responsabilidad en el puesto de trabajo, si aumentaría la cantidad de tareas

1.3.3-Enriquecimiento del puesto: consiste en encargar a la persona tareas pero en sentido vertical en lugar de horizontal como sucede en la ampliación del puesto Hay menos controles y el individuo recibe más responsabilidad y autoridad para emprender el trabajo. La persona toma parte activa en la planeación y evaluación de ese trabajo. Es más afirma Tyson Shaun (1997:28) "Implica tareas nuevas y más difíciles, que brindan al individuo la oportunidad de convertirse en experto en esa tarea en particular. Esta metodología disminuye al aburrimiento y aumenta la motivación y satisfacción".

1.3.4-Rediseño del puesto: o reingeniería, tiene sus raíces en la ergonomía y en las teorías sociales de la motivación. La esencia de esta reingeniería consiste en diseñar puestos que aprovechen las capacidades del individuo en términos de juicio y toma de

decisiones. Las operaciones mecánicas, rutinarias y repetitivas se asignan en la medida de lo posible a las maquinas de esta manera se refuerza el contexto social del trabajo.

1.3.5- Características del puesto de trabajo: las características de las tareas se relacionan con la motivación y la satisfacción. Así los trabajos que brindan oportunidades de tener logros, reconocimientos, responsabilidad, etc., aumenta la satisfacción de los empleados.

También la teoría de Turner y Lawrence demostró que los empleados responden de manera distinta a diferentes tipos de trabajo y centró la atención en la necesidad de considerar la influencia de las diferencias individuales en la reacción de los empleados al trabajo.

Esta última teoría echo los cimientos para la elaboración del Modelo de las Características del Trabajo de Hackman y Oldham (Robbins, 2004:465). De acuerdo con el MCT, cualquier trabajo puede describirse con cinco dimensiones básica que se definen como sigue.

A- Variedad de Habilidades: grado en el que el trabajo requiere realizar varias actividades para que el empleado aplique diversas habilidades y destrezas.

B- Identificación de la Tarea: grado en que el trabajo exige terminar una pieza completa e identificable.

C- Importancia de la Tarea. Grado en el que el trabajo tiene un efecto significativo en la vida o el trabajo de los demás.

D- Autonomía: grado en que el trabajo proporciona libertad sustancial, independencia y discrecionalidad para que el individuo programe sus actividades y determine los procedimientos para desempeñarlas. Según Friedmann Georges (1971:153) "La insatisfacción crece cuando el ritmo del trabajo se hace más estrecho, ciertos trabajadores se preocupan sobre todo por conservar su libertad de espíritu".



Quienes están dotados de iniciativa actúan sin esperar a verse obligados por acontecimientos externos. Esto significa anticiparse a la acción. Las personas con iniciativa se sienten menos intimidados por las dificultades y tiene un actitud más positiva frente al stress. Quienes carecen de iniciativa, presentan una mayor tendencia a darse por vencidos. "Esta actitud es visible en los trabajadores que necesitan recibir indicaciones para cumplir con sus tareas, cuando se trata de esforzarse un poco mas suelen resistirse, considerando que esa no es su obligación" (Goleman Daniel,2010:159). La falta de iniciativa tipifica a quienes sienten cierta desesperanza, pensando que por mucho que hagan no cambiarán nada.

E- Retroalimentación: grado en el que realizar las actividades que requiere un trabajo hace que el individuo obtenga una información clara y directa sobre la eficacia de su desempeño.

Si estas dimensiones se combinan para crear un trabajo significativo; es decir si estas características se encuentran en un trabajo, se puede predecir que quien lo desempeña pensará que lo que hace es significativo. Se advierte como afirma Robbins Stephen (2004:265) que "Los puestos con autonomía dan a los trabajadores la sensación de responsabilidad personal por los resultados y que si el trabajo ofrece retroalimentación, los empleados sabrán cual es su desempeño. Cuantos más intensos sean estos estados psicológicos, mayor será la motivación y satisfacción de los empleados y menos su ausentismo y la probabilidad de dejar la organización".

2- Comunicación

Los mensajes que circulan en una organización son demasiados importantes para dejarlos al azar o a la impericia, he aquí la importancia que tienen los mensajes que se bajan de la línea directiva, ya que para saber si un mensaje es legitimo tenemos que saber si el que lo dice tiene la autoridad de decirlo.

Como advierte Robbins Stephen (2004:284) "La comunicación cumple cuatro funciones principales en una organización: control, motivación, expresión emocional e información. La comunicación sirve para controlar de varias maneras la conducta de los miembros.

Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que se requiere que los empleados sigan. Por ejemplo, cuando se pide a los empleados que primero comuniquen cualquier inconformidad laboral a su jefe inmediato, que se apeguen a la descripción de su puesto o que obedezcan las normas de la organización, la comunicación realiza una función de control”.

También la comunicación fomenta la motivación al comunicarle al empleado lo que debe hacer, si es óptimo su desempeño o debe mejorar. Como se vio anteriormente la retroalimentación sobre el avance de las metas y el reforzamiento de una conducta deseada estimulan la motivación y requieren comunicación. Por tanto la comunicación proporciona un escape para la expresión emocional de sentimientos y de satisfacción de necesidades laborales.

Otra función es la que permite la toma de decisiones ya que provee de información, transmisión de datos y evaluación de opciones. Como expresa Strauss Georges (1991:266) “Las decisiones, cualquiera sea el que las toma, tiene que comunicarse hacia abajo por los diversos niveles de la jerarquía. Es fácil imaginarse que la información fluye hacia abajo por las nítidas líneas que conectan los niveles de jerarquía. El modelo ideal sugiere que alguien que está en la cima da una orden o toma una decisión de política, y que la persona siguiente en la jerarquía pasa las instrucciones del caso a los empleados que dependan de ella y así sucesivamente. De igual modo, la información significativa sube desde abajo por el sistema de manera que los que están en la cima tendrán al alcance de la mano toda la información que necesitan para administrar. Pero una organización no se compone de partes mecánicas. Consta de seres humanos cuyas actitudes y comportamientos se afectan por el sistema de relaciones en que funcionan”.

Para Goleman Daniel (2010:206) “Cuando las organizaciones privan a sus empleados de información específica relacionada con el trabajo, estos pueden inhibir inadvertidamente su desempeño. Comunicar no es simplemente cuestión de arrojar información a otra persona. “...”Es crear una experiencia, interesar al otro a fondo y esa es una facultad emocional...”.

Hoy en día, en el lugar de trabajo, cada uno de nosotros tiene solo una parte de la información o la experiencia que se necesita para cumplir con la tarea. Dado este hecho, cada vez tiene más importancia la red de trabajo o el equipo de personas al que se pueda recurrir para obtener información y pericia. En este caso como en otros, las emociones son contagiosas, cada una influye en el estado de ánimo de los demás. Es perfectamente natural, nos explica Goleman Daniel (2010:206), "Influir en el estado de ánimo de los demás, lo hacemos constantemente, "contagiándonos" las emociones como si fueran una especie de virus social. Las emociones son un método de comunicación hipereficiente. La clave de todas las habilidades sociales es la de ser comunicadores aptos; la falta de esta capacidad puede acabar con la moral".

Cuando un grupo de trabajadores se reúne regularmente a buscar la manera de mejorar su desempeño, comienza un afán de triunfo colectivo y esto tiene que ver con la comunicación. En contraste cuando se trata de fijarse objetivos, las personas con escaso afán de triunfo son poco exigentes, procuran tareas fáciles o de una ambición desmedida. "De igual modo, los jefes carentes de esta habilidad crean un clima de trabajo en el que los objetivos son confusos y la gente no conoce claramente su responsabilidad, el límite de su autoridad ni sus objetivos laborales. Tampoco brindan críticas constructivas a sus empleados ni les dicen que esperan de ellos" (Goleman Daniel, 2010:151)

3-Motivación

El empleado de biblioteca tiene ciertas necesidades que espera que la institución u organismo donde trabaja le satisfaga. Lo mismo, la institución espera cierto tipo de comportamiento por parte del trabajador. Para Lau Jesús (2007:269) "La motivación o dirección es una parte importante dentro del proceso administrativo, puesto que el personal altamente motivado puede llevar al éxito las actividades de la biblioteca o de cualquier otra institución".

"La satisfacción representa un estado ideal hacia el cual tiende todo individuo, la motivación puede definirse como la fuerza que atrae el individuo hacia ese estado ideal". (Lau Jesús, 2007:269)

Es indudable nos dice Lau Jesús (2007:270) que "Cada trabajador de una Institución tiene diferentes motivos para trabajar en ella: se tiene el motivo de seguridad, donde la persona tiende a buscar la seguridad en su trabajo, es decir, un trabajo aceptable y ser aceptado por los demás. Otro motivo es el de afiliación, el cual la mayoría de la gente experimenta, pues le gusta estar en compañía de otros; pero es cierto que este deseo o necesidad es más fuerte en unas personas que en otras , así como más potente o importante bajo cierto tipo de circunstancias".

Otro autor, David McClelland citado por Robbins Stephen (2004:484) desarrollo la teoría de la motivación del logro, donde una persona con motivo de logro está dispuesta a triunfar, tener éxito dentro de una institución y de su trabajo. Se trata de individuos que no son conformistas. Este tipo de gente piensa en cómo hacer mejor su trabajo, como avanzar en su carrera o en realizar cosas importantes, siempre están dispuestos a vencer los obstáculos que se presentan para triunfar y hasta cierto punto obtener prestigio, la remuneración económica, aunque importante no es primordial para otras personas, aunque puede representar algo simbólico para poder medir sus progresos, dentro de la institución.

Por otra parte y en relación a la motivación, los incentivos pueden servir para motivar a los empleados, pero Lau Jesús (2007:270) afirma que "Sirven en la medida que satisfagan las necesidades que tenga el trabajador, es decir se aplican para influir en el comportamiento para que el trabajador realice las actividades necesarias para alcanzar los objetivos de la Institución".

Motivo, emoción tiene la misma raíz latina, motere..."mover"... Para Goleman Daniel (2010:140) "Un buen trabajo comienza con una estupenda sensación de bienestar. Es más grato empeñarnos en aquello que nos apasiona aunque otras tareas pudieran brindarnos una recompensa mayor. El premio mayor se encuentra en el desafío creativo y el estímulo del trabajo en sí y en la posibilidad de seguir aprendiendo".

4-Anclas de la Carrera Profesional

Mientras los talentos individuales no se prueben en situaciones de la vida real, tal vez ni siquiera entiendan lo que está aportando a la organización. Las anclas de carrera ofrecen

pistas en cuanto a las opciones de la carrera profesional que están a disposición del individuo.

Para Tyson Shaun (1997:119) "Las anclas de la carrera profesional adopta la forma de competencia técnica o funcional, competencia administrativa o competencia emocional. Si bien las dos primeras se explican solas, la tercera requiere una breve explicación. La competencia emocional es la capacidad de estimularse gracias a crisis emocionales e interpersonales, en lugar de que lo dejen agotado. Implica la capacidad de tener altos grados de responsabilidad sin quedarse paralizado". Esta tercera competencia probablemente es más importante para identificar el tipo de persona que tendrá éxito en los roles administrativos de niveles altos. Por cierto, los técnicos suelen estar más preocupados por el contenido del trabajo; las personas con anclas administrativas se preocupan más por el tamaño de la tarea y el desafío.

Por otra parte Schein Edgar (1993:125) describe otras tres anclas de la carrera profesional. La primera es la seguridad y la estabilidad; las personas con estos atributos hacen buenos hombres y mujeres fieles a la organización.... En segundo, la creatividad se aprecia como un ancla de carrera. Es crucial para entender la carrera profesional del individuo emprendedor y se encuentran en aquellas que quieren ser autónomas... La autonomía y la independencia son la última ancla de carrera. Algunas personas encuentran que la vida de la organización es restrictiva incluso irracional; en términos generales se preocupan menos por las oportunidades perdidas para ascensos y tienen pocas aspiraciones por los niveles altos de gerencia. Para ellas, el espacio básico de autonomía consiste en establecer su propio paso, horarios, estilos de vida y hábitos de trabajo".

Friedmann Georges (1971:148) nos dice al respecto, que "Las anclas de carrera reflejan claramente las necesidades y motivos subyacentes que las personas aportan al mundo del trabajo, los valores del individuo y sus talentos descubiertos. Es el proceso de integrar en el concepto total del yo lo que uno considera que tiene más o menos competencia, lo que quiere de la vida, su propio sistema de valores, el tipo de persona que es y que empieza a determinar las opciones básicas de la existencia y la ocupación a lo largo de la vida adulta". Cuanto más elevado es el nivel de instrucción menos satisfecho se encuentra el empleado en circunstancias iguales. Esta frustración resulta del contenido del trabajo que no les ofrece bastantes esperanzas de ser promovidos y no responde a su

deseo de progreso continuo. Esperan que experiencias, conocimientos más variados los perfeccionaran y les darán más oportunidades de salir adelante. Sienten el trabajo como un procedimiento de sus capacidades profesionales, estas aptitudes son muchos más frecuentes en los que tienen una carrera profesional.

5-Características Personales

“Los individuos acomodan sus patrones de relaciones sociales para adecuarlas a sus necesidades personales, así como acomodan otros elementos de su vida en la formación de hábitos” (Strauss Georges, 1991:199). Algunas personas se resienten por cualquier orden que se les dé, mientras que otras se van acostumbrando a cierto nivel de control por parte de sus directivos, pero no quieren un fortalecimiento de ese control.

Las características personales, además de las condiciones circunstanciales de cada uno, influyen sobre las competencias y la motivación, que a su vez son causa del comportamiento y sus resultados y que todo ello es afectado por el entorno. De esta manera las características personales se agrupan en las siguientes categorías:

5.1-Las Condiciones Físicas: comprenden las destrezas físicas y la capacidad física que le permitirá a la persona afrontar positivamente responsabilidades y ocupaciones que entrañan una carga intensa, desafiante y desgastante. Íntimamente relacionado con la edad y antigüedad en el puesto de trabajo

Cabe destacar que las características personales impactan sobre el resto de los elementos tanto en forma directa como indirecta; esto último, porque suelen afectar las condiciones circunstanciales que también influyen en el ambiente laboral.

5.2 Autoestima. Esta entendida como la medida en que el individuo se gusta o se desagrada. “La autoestima se relaciona directamente con las esperanzas de éxito, quienes tienen más autoestima creen que poseen la capacidad que requieren para triunfar en su empleo.” (Goleman Daniel, 2010:34)

Los cambios en la autoestima de la persona sobre la que se influye también parece ser parte integral del proceso. Resulta interesante que un movimiento hacia una mayor

autoestima parezca ser un factor facilitador, no solo del establecimiento de nuevos patrones de pensamiento y de acción, sino también del descongelamiento de antiguos patrones. El abandono de patrones de conducta y de pensamientos anteriores resulta más fácil cuando el individuo se mueve hacia un sentimiento mayor de su propio mérito.

5.3-Valores y Creencias: los valores de una persona están asociados con sus motivos, que son un elemento de la personalidad; por ejemplo, si una persona valora mucho ocupar la máxima posición en la organización, es posible que tenga una fuerte motivación al poder. Además el auto concepto que configura otro elemento de la personalidad, de por sí constituye una idea de valor acerca de si mismo.

Las creencias son supuestos acerca de la realidad. Los valores entrañan evaluaciones subjetivas que suelen derivar en pautas de conducta. En otras palabras, las creencias apuntan más hacia el objeto en sí, mientras que los valores hablan más de las preferencias de los sujetos.

Para Goleman Daniel (2010:34) "Otro aspecto importante a valorar es la aptitud; esta puede definirse como característica de la personalidad o conjunto de hábitos que llevan a un desempeño laboral superior o más efectivo". No es posible apreciar la satisfacción de un individuo sin situarlo en relación al orden de sus necesidades, sin conocer su jerarquía de valores, sin tener las expectativas de la sociedad en la que vive y del ajuste de la realidad, del sentido de lo posible que esa experiencia ha desarrollado en el.

5.4-Vocación: está íntimamente ligada al ancla de carrera comentada anteriormente en este trabajo, es la preferencia de una persona por cierta ocupación, profesión o carrera. En los distintos aspectos de la vida, tiene que ver con el trabajo o la tarea. En general en la vocación se combina una motivación favorable con la disposición de las habilidades correspondientes en donde ambos factores tienden a reforzarse... me gusta hacer aquello en lo cual soy bueno..

5.5-Conocimiento: comprende la información y la comprensión que la persona posee acerca de los contenidos temáticos de un área y las habilidades específicas que representan la aplicación de estos conocimientos.

6- Biblioteca Central de la Universidad Nacional de Rio Cuarto “Juan Filloy”

Surge desde su inicio como una institución centralizada, al establecerse que será un órgano que servirá a toda la Universidad y centralizará sus procesos técnicos y servicios. Su principal objetivo es adquirir, organizar y difundir el material bibliográfico, utilizando la tecnología moderna que optimiza los recursos para la obtención de información y que responde a las necesidades de la comunidad universitaria.

Comienza a funcionar en el año 1972 provisoriamente en un aula, y en el año 1977 se traslada a un espacio físico de 800 m². En el año 1993 se decide la construcción de un edificio para la biblioteca de 2.100 m², diseñado con todos los adelantos técnicos e Informáticos, para satisfacer las necesidades que se detectan, brindar un ambiente acogedor, ampliar los espacios de los depósitos y salas de lectura.

Se construye en un emplazamiento óptimo por la relación que guarda con los edificios vecinos, con la población y el desplazamiento de la comunidad universitaria, cercano al ingreso a la Universidad. Esta construida en distintos niveles, tanto las salas de lectura como los depósitos. En la planta baja está la sala de lectura principal, atención al público, computadoras, salas grupales, libros de referencia y depósito de libros de texto.

Próximo al ingreso, se encuentra la Dirección, Administración, Informática, donde se encuentran los servidores de diferentes características, y que posibilitan el manejo de la red de biblioteca, la conexión con la red universitaria y el acceso a Internet.

Su personal no docente se encuentra conformado de acuerdo a sus niveles y agrupamiento, según lo indica el decreto 366/06 de la siguiente manera:

1-Agrupamiento Administrativo: Este agrupamiento incluirá al personal que desempeñe funciones de dirección, coordinación, planeamiento, organización, fiscalización, supervisión, asesoramiento y ejecución de tareas administrativas, con exclusión de las propias de otros agrupamientos.

Comprenderá tres (3) tramos, de acuerdo con la naturaleza de las funciones que para cada uno de ellos se establece, con un total de siete (7) categorías:

a) Tramo Mayor: incluirá a los trabajadores que cumplan tareas de dirección, coordinación, planeamiento, organización o asesoramiento, destinadas a contribuir en la formulación de políticas y planes de conducción y en la preparación y control de programas y proyectos destinados a concretar aquéllas. Estará constituido por las categorías 1, 2 y 3.

b) Tramo Intermedio: incluirá a los trabajadores que desarrollen funciones de colaboración y apoyo al personal del tramo mayor, así como la supervisión directa de tareas propias del personal del tramo inicial. Estará constituido por las categorías 4 y 5.

c) Tramo Inicial: incluirá a los trabajadores que desarrollen tareas de carácter operativo, auxiliar o elemental, estará constituido por las categorías 6 y 7.

2- Agrupamiento Mantenimiento, Producción y Servicios Generales: Este agrupamiento incluirá al personal que tenga a su cargo tareas de producción, mantenimiento o conservación de bienes, vigilancia, limpieza de locales y edificios públicos, manejo de equipos y vehículos destinados al servicio y las que impliquen atención a otros agentes y al público.

Comprenderá tres (3) tramos de acuerdo con la naturaleza de las funciones que para cada uno de ellos se establece, con un total de seis (6) categorías:

a) Tramo Mayor: incluirá a los trabajadores que administren, programen y controlen actividades sectoriales. Se integrará con las categorías 2 y 3.

b) Tramo Intermedio: Incluirá a los trabajadores que ejerzan funciones de colaboración y apoyo al personal del tramo mayor y de supervisión y control de las tareas encomendadas al personal del tramo inicial; o realicen funciones específicas o especializadas. Se integrará con las categorías 4 y 5.

c) Tramo Inicial: Incluirá a los trabajadores que desarrollen tareas de carácter operativo, auxiliar o elemental. Se integrará con las categorías 6 y 7.



3- Agrupamiento Técnico - Profesional: Este agrupamiento incluirá a los trabajadores que desempeñen funciones de las siguientes características:

A.- Profesionales, que abarcará aquellas para las cuales sea requisito poseer título universitario, y que consistan específicamente en el ejercicio de sus incumbencias profesionales.

Comprenderá dos (2) tramos, de acuerdo a la naturaleza de las funciones que para cada uno de ellos se establezcan con un total de cinco (5) categorías:

a) Tramo Mayor: Incluirá a los trabajadores que realicen funciones de programación profesional, jefatura, administración, control del área de su competencia, ejecución de tareas de nivel superior. Estará constituido por las categorías 1, 2 y 3.

b) Tramo Intermedio: Incluirá a los trabajadores que desempeñen funciones de colaboración y apoyo profesional especializadas, así como la supervisión directa de tareas específicas del tramo inicial. Estará constituido por las categorías 4 y 5.

B.- Técnicas, que abarcará aquellas para las cuales sea requisito poseer título habilitante. En casos en que en la especialidad requerida no se otorguen títulos específicos, o no hubiera en el lugar alguien que lo posea, este requisito podrá ser reemplazado por la demostración de la idoneidad adecuada para el desempeño de las funciones técnicas requeridas.

Comprenderá tres (3) tramos, de acuerdo a la naturaleza de las funciones que para cada uno de ellos se establezcan con un total de seis (6) categorías:

a) Tramo Mayor: Incluirá a los trabajadores que realicen funciones de programación técnica, jefatura, administración, control técnico del área de su competencia, ejecución de tareas de nivel superior. Estará constituido por las categorías 2 y 3.

b) Tramo Intermedio: Incluirá a los trabajadores que desempeñen funciones de colaboración y apoyo técnico especializadas, así como la supervisión directa de tareas específicas del tramo inicial. Estará constituido por las categorías 4 y 5.

c) Tramo Inicial: Incluirá a los trabajadores que ejecuten tareas de carácter técnico operativo, conforme a la capacitación y experiencia adquiridas en su especialidad. Estará constituido por las categorías 6 y 7.

CAPITULO 2

METODOLOGIA DE ESTUDIO

1 METODOLOGIA

1.1 Objetivo General y Específicos

Objetivo General

- Conocer el nivel de Satisfacción Laboral que poseen con respecto al ambiente laboral los empleados no docentes de la biblioteca "Juan Filloy" de la UNRC

-Objetivos Específicos

- Describir Características Personales de los Empleados : edad, antigüedad, estado civil y nivel educacional.
- Identificar el Nivel de Satisfacción Laboral en relación al cargo desempeñado y los estudios realizados.
- Identificar la relación existente entre la Satisfacción Laboral y las oportunidades de ascenso
- Caracterizar la Satisfacción laboral de los empleados en relación a la supervisión que reciben y al ambiente de compañerismo.

1.2 La Encuesta

El trabajo de la presente investigación se basa en el análisis de la información proporcionada por el personal no docente de la Biblioteca "Juan Filloy". Dicha información ha sido recogida mediante una encuesta realizada a todos los no docentes de la biblioteca.

Se trata de un cuestionario estructurado y se utilizo la escala Likert, en la que la escala de medida de la satisfacción se representa en una valoración que va desde **1 (totalmente en desacuerdo)** a **5 (totalmente de acuerdo)** con el contenido expresado. En el mencionado cuestionario se les solicito información referida a las siguientes variables:

VARIABLES SOCIO-DEMOGRAFICAS

1-**Género:** características anatómicas, biológicas y fisiológicas que diferencian al hombre y a la mujer

2-**Antigüedad:** tiempo en años que el empleado ha trabajado a partir de su nombramiento.

3-**Edad:** tiempo que una persona ha vivido desde el momento de su nacimiento.

4-**Estado civil**

5-**Cargos y niveles:** funciones que el empleado desempeña concernientes a su cargo en el momento actual de la encuesta.

VARIABLES PSICOLOGICAS

1-**Organización del trabajo:** grado en que los empleados perciben la organización del trabajo en su área.

2-**Funciones y responsabilidades:** grado de definición de las funciones y responsabilidades de los trabajadores.

3-**Cargas de trabajo:** grado en que los empleados perciben la distribución de las cargas de trabajo.

4-**Desarrollo de habilidades:** grado de posibilidad de desarrollar habilidades que le permite el puesto de trabajo.

5-**Información recibida:** grado de información recibida por parte del trabajador sobre su desempeño.

6-**Rutina:** grado en que los empleados perciben rutinario su trabajo.

7-**Movilidad laboral:** grado en que los empleados puedan cambiar de puestos de trabajo, ya sea de agrupamiento y/o de nivel.

8-Relación con sus compañeros: grado en que los empleados perciben las relaciones con sus pares, relaciones de compañerismo, colaboración, etc.
9-Colaboración: grado en que los compañeros perciben la colaboración para la realización de las tareas.
10-Expresión de opiniones: grado en que los empleados puedan expresar sus opiniones.
11-Relación trabajo con titulación obtenida: grado de relación entre las tareas realizadas y las competencias en cuanto a la titulación recibida.
12-Infravaloración: grado en que los empleados perciben si están siendo desestimados en sus puestos de trabajo.
13-Reconocimiento de los jefes: grado en que los empleados se sienten reconocidos y considerados.
14-Motivación: grado en que el trabajador se siente motivado para realizar sus tareas.
15-Iniciativa: grado en el que trabajador posee la capacidad de iniciativa para realizar sus tareas.
16-Autonomía: grado en el que el trabajador tiene autonomía para la realización de sus tareas.
17-Oportunidades para desarrollar el trabajo: grado en el que el trabajador percibe que la Organización le proporciona oportunidades para acrecentar su trabajo.
18-Nivel de satisfacción laboral: grado en el que el trabajador siente Satisfacción Laboral.

Posteriormente para confirmar los datos obtenidos se procedió a una última pregunta que consistió en contestar de 1 a 10 el Nivel de Satisfacción Laboral.

ENCUESTA

Biblioteca Juan Filloy –Universidad Nacional de Rio Cuarto

Nota: Las respuestas son anónimas y confidenciales, las mismas servirán de base para la realización del trabajo de tesis de la ESPECIALIZACION en DIRECCION ESTRATEGICA DE RECURSOS HUMANOS de la FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS DE LA UNRC.

Edad:

Cargo:

Sexo:

Antigüedad en el cargo:

Estado civil:

Nivel de Educación:

Para cada pregunta, ponga una cruz en la casilla que mejor describa su opinión

1-El trabajo en su área está bien organizado

Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	--------------------------------	---------------	-------------------

2-Sus Funciones y Responsabilidades están definidas.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	--------------------------------	---------------	-------------------

3-En su área las cargas de trabajo están bien repartidas.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	--------------------------------	---------------	-------------------

4-En su puesto de trabajo puede desarrollar sus habilidades

Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	--------------------------------	---------------	-------------------

5-Recibe información de cómo desempeña su puesto de trabajo.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	--------------------------------	---------------	-------------------

6-Considera que es muy rutinario su trabajo				
Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
7-Existe mucha movilidad y cambios de puestos de trabajo en su área				
Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
8-La relación con los compañeros de trabajo es buena				
Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
9-Es habitual la colaboración para sacar adelante las tareas.				
Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
10-Le resulta fácil expresar sus opiniones en su lugar de trabajo.				
Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
11-El puesto que ocupa esta en relación con la titulación académica que usted tiene				
Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
12-Se considera infravalorado por el puesto de trabajo que ocupa				
Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
13-Piensa que los puestos mejores o más importantes que el suyo están ocupados por personas de menor nivel, capacidad y experiencia que usted				
Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo



14-Considera que su trabajo en el puesto que actualmente ocupa esta suficientemente reconocido y considerado por su jefe/s

Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	--------------------------------	---------------	-------------------

15-Le gustaría cambiar de puesto de trabajo

Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	--------------------------------	---------------	-------------------

16-Le resulta fácil la comunicación con su Responsable

Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	--------------------------------	---------------	-------------------

17-Recibe la información necesaria para desarrollar correctamente su trabajo.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	--------------------------------	---------------	-------------------

18-Está motivado para realizar su trabajo

Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	--------------------------------	---------------	-------------------

19-Se reconocen adecuadamente las tareas que realiza.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	--------------------------------	---------------	-------------------

20-Cuando introduce una mejora en su trabajo se le reconoce.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	--------------------------------	---------------	-------------------

21-Considera que dispone de bastante capacidad de iniciativa en su trabajo

Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	--------------------------------	---------------	-------------------

22-Considera que tiene bastante autonomía en su trabajo

Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-----------------------------------	---------------	----------------------

23-La Universidad le proporciona oportunidades para desarrollar su trabajo.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	-----------------------------------	---------------	----------------------

Biblioteca Juan Filloy –Universidad Nacional de Rio Cuarto

Nota: Las respuestas son anónimas y confidenciales, las mismas servirán de base para la realización del trabajo de tesis de la ESPECIALIZACION en DIRECCION ESTRATEGICA DE RECURSOS HUMANOS de la FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS DE LA UNRC.

- Del 1 al 10 como calificaría el nivel de satisfacción laboral en su trabajo

1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

CAPITULO 3

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

1-Análisis utilizando el Programa Statistical Program Social Sciences (SPSS)

Con el objeto de determinar el Nivel de Satisfacción Laboral que poseen con respecto al ambiente laboral los empleados no docentes de la biblioteca "Juan Filloy" de la UNRC, se realizó un estudio de campo entrevistándose a 17 individuos elegidos para integrar una muestra de carácter intencional

- a) Como primera tarea se depuró la Base de Datos, efectuándose un estudio de consistencia de datos, para lo cual se realizó una estadística descriptiva para cada una de las variables a efectos de detectar la existencia de valores fuera de rango por mala digitación y a la vez detectar los puntos anómalos.
- b) A efectos de reducir la dimensión de las variables a medir se realizó un análisis exploratorio con la técnica de Análisis de Componentes Principales, tratando únicamente las variables cuantitativas.

No fue necesaria la estandarización de las variables ya que las dimensiones medidas tenían la misma escala.

Para el tratamiento de casos perdidos se optó por el método de eliminación, en virtud de la no conveniencia de asignar respuestas promedio ante un tamaño de muestra moderadamente representativo.

A efectos de obtener una clara separación de los factores se utilizó una rotación varimax normalizada. La Formula de normalización de variables es la siguiente:

5=máximo

1=mínimo

9.....45

0.....100

0.....45-9

(45-9)....100

$$X=(a-9)/(45-9)*100$$

Calculo de factores sobre la última pregunta: -Indicar del 1 al 10 Nivel de Satisfacción Laboral

>= 30: bajo

<30 >= 50: regular

<50 >= 70: bueno

< 70 >= 99: muy bueno

Sobre 23 variables, se extrajeron tres factores explicando un 66,25% de la variabilidad total, que se resumen a continuación, reduciéndose las dimensiones del estudio de 23 variables medidas a 8 variables a considerar en estudios futuros:

- *Factor 1:* correspondiente a la Incorporación al trabajo, cuyas variables son:

4-En el puesto de trabajo puede desarrollar sus habilidades

5-Recibe información de cómo desempeña su puesto de trabajo.

16- Le resulta fácil la comunicación con su Responsable

- *Factor 2:* correspondiente a la Autonomía, cuyas variables son:

22-Considera que tiene bastante autonomía en su trabajo

10-Le resulta fácil expresar sus opiniones en su lugar de trabajo.

8- La relación con los compañeros de trabajo es buena

- *Factor 3:* correspondiente al Trabajo en el área, cuyas variables son:

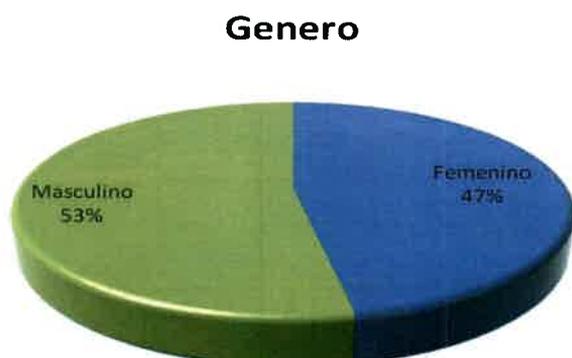
1-El trabajo en su área está bien organizado

9-Es habitual la colaboración para sacar adelante las tareas.

- Se observa que para el periodo comprendido, Abril a Junio del año 2011, existe un nivel alto de SATISFACCION LABORAL al correlacionar el nivel de satisfacción percibido con el realizado por el cálculo de dimensiones.

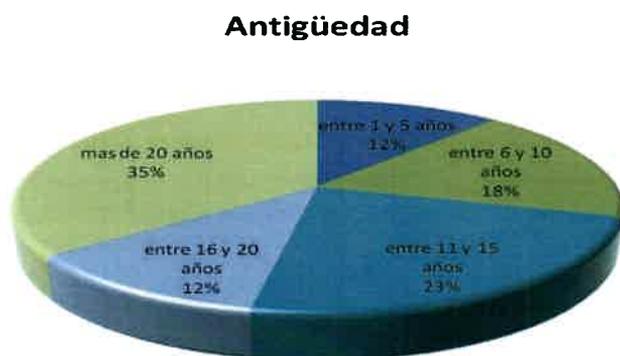
2-Análisis con Sistema Excel

Gráfico N°1



Fuente: Elaboración propia con datos de Información primaria recolectados por el autor.

Gráfico N°2

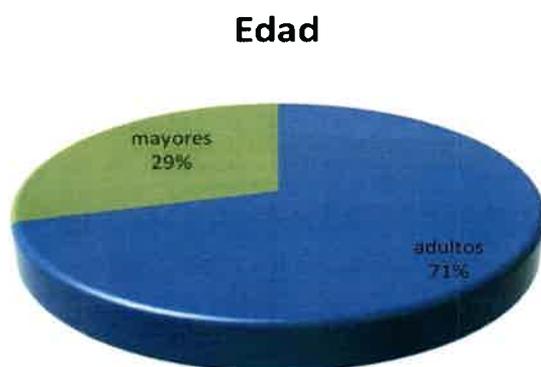


Fuente: Elaboración propia con datos de Información primaria recolectados por el autor

Del análisis del **Gráfico N° 1** se observa que en cuanto al género la mayoría son hombres, en un 53% del total, las mujeres ocupan un 47% del mismo.

En cuanto al **Gráfico N° 2** un 35% corresponde a personas de más de 20 años de antigüedad, es decir que la población es mayoritariamente antigua y con más experiencia en las funciones que ocupan, también se evidencia esto en el porcentaje que le sigue, un 23% para aquellos que trabajan en el intervalo comprendido entre 11 y 15 años, un 18% corresponde a las personas que han ingresado en el intervalo de 6 a 10 años y por ultimo con un 12% las personas que han ingresado recientemente. Esto muestra que la población del trabajador no docente en su generalidad esta compuesta por personas con mucha antigüedad y cuya edad oscila entre 30 y 50 años como se observa en el siguiente **Gráfico N° 3**.

Gráfico n° 3

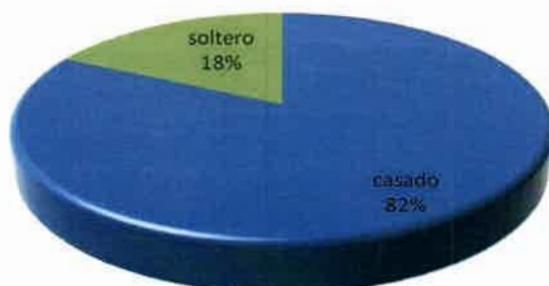


Fuente: Elaboración propia con datos de Información primaria obtenida por el autor

Del Gráfico N° 3 se observa cómo se anticipó, que la mayoría de las personas son adultas, 71 %, entendiéndose que: < = a 30años corresponde a personas jóvenes, > 30 < =50 son personas adultas y > 50 personas mayores. El 29% restante representa a personas mayores (más de 50 años).

Gráfico nº 4

Estado civil

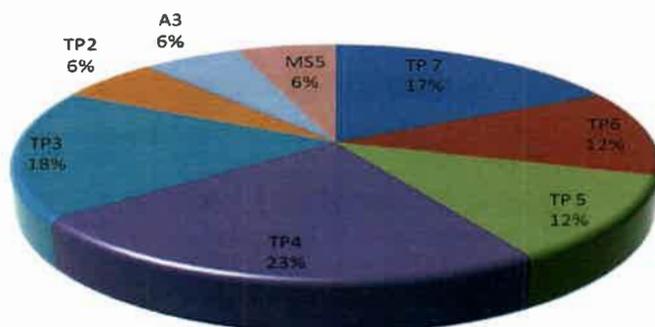


Fuente: elaboración propia con datos de Información primaria recolectados por el autor

Del **Gráfico Nº 4**, se desprende que la mayoría de los trabajadores no docentes del sector analizado se encuentran casados, en un 82% del total.

Gráfico nº 5

Cargos y Niveles



Fuente: elaboración propia con datos de Información primaria recolectados por el autor.

En la Biblioteca "Juan Filloy", sector analizado, la mayoría de los trabajadores revisten calidad de técnicos, como estipula el decreto 366/06, las funciones técnicas, abarcarán aquellas para las cuales sea requisito poseer título habilitante. En casos en que en la especialidad requerida no se otorguen títulos específicos, o no hubiera en el lugar alguien que lo posea, este requisito podrá ser reemplazado por la demostración de la idoneidad adecuada para el desempeño de las funciones técnicas requeridas.

De lo que se desprende que en los niveles:

TP7: Técnico nivel 7 (tramo inferior): 17%;

TP6: Técnico nivel 6 (tramo inferior): 12%

TP5: Técnico nivel 5 (intermedio): 12%

TP4: Técnico nivel 4 (Intermedio): 23%

TP3: Técnico nivel 3 (jerárquico): 18%

TP2: Técnico nivel 2 (jerárquico): 6% y en los niveles :

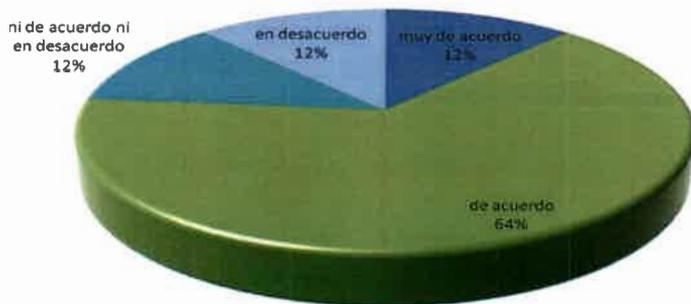
A3: Administrativo nivel 3(jerárquico):6%

MS5: Servicios Generales nivel 5(intermedio):6%

1-El Trabajo en su área está bien organizado

Gráfico nº 6

Organización del Trabajo



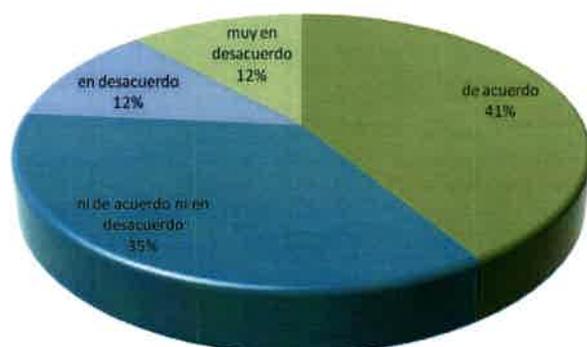
Fuente: Elaboración propia con datos de Información primaria recolectados por el autor.

Del **Gráfico Nº 6**, se desprende que un 64% está de acuerdo con la organización del trabajo, mientras que el resto en un 12% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo. Se observa también un 12% para aquellos que están en desacuerdo y un 12% que manifiestan estar muy de acuerdo con la organización del trabajo.

2-Sus funciones y responsabilidades están bien definidas

Gráfico nº 7

Definicion de Funciones



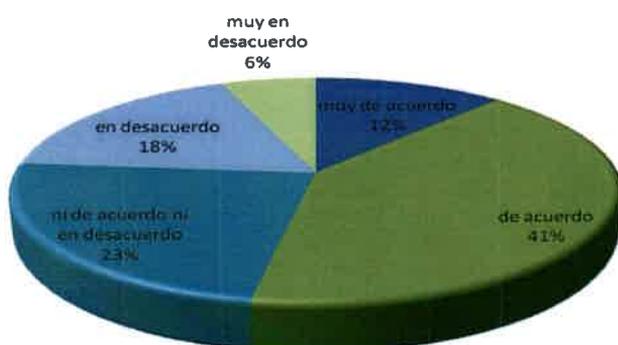
Fuente: Elaboración propia con datos de Información primaria recolectados por el autor

Tal como se extrae del **Gráfico Nº 7**, un 41% de los encuestados afirman que sus funciones están definidas, mientras que un 35% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo. El gráfico muestra también un 12% que están en desacuerdo y un 12% de los trabajadores afirman estar muy en desacuerdo.

3-En su área las cargas de trabajo están definidas

Gráfico nº 8

Cargas de trabajo



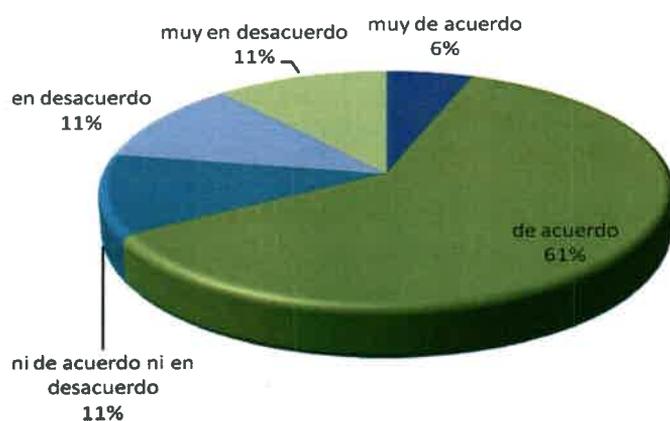
Fuente: Elaboración propia con datos de Información primaria recolectados por el autor

Un 41% de los encuestados, es decir la mayoría de los encuestados, contestaron estar de acuerdo, un 12% muy de acuerdo, un 23% ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 18% en desacuerdo y un 6% restante muy en desacuerdo.

4-En su puesto de trabajo puede desarrollar sus habilidades

Gráfico N° 9

Desarrollo de Habilidades



Fuente: Elaboración propia con datos de Información primaria recolectados por el autor

En este ítem, se extrae del **Gráfico N° 9** que con un importante margen, un 61% mostro estar de acuerdo, un 11% igual repartido entre aquellos que estan en desacuerdo y muy en desacuerdo y un 6% restante que esta muy de acuerdo.

5-Recibe Información de cómo desempeña su puesto de trabajo

Gráfico Nº 10

Información de Desempeño

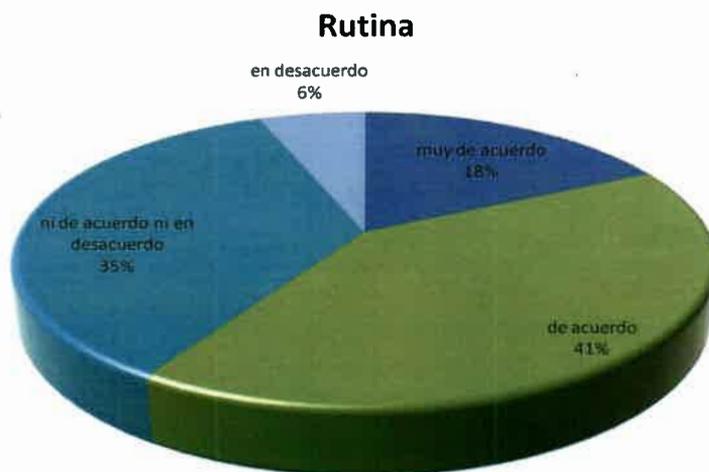


Fuente: Elaboración propia con datos de Información primaria recolectada por el autor

En este sentido un considerable 47% representa la opción ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 29% de los encuestados afirman estar de acuerdo, un 18% en desacuerdo y un pequeño margen de 6% contesta estar muy en desacuerdo.

6-Considera que es muy rutinario su trabajo

Gráfico nº 11



Fuente: Elaboración propia con datos de información primaria recolectados por el autor.

El **Gráfico Nº 11** muestra que el personal no docente considera rutinario su trabajo en un 41%, le sigue un 35% que se manifiesta indiferente al estar ni de acuerdo ni en desacuerdo. También es considerable el 18% que afirma que está muy de acuerdo con la rutina que perciben los trabajadores.

7-Existe mucha Movilidad y cambios de puestos en su área

Gráfico nº 12



Fuente: Elaboración propia con datos de información primaria recolectados por el autor

De este **Gráfico Nº 12** se desprende que un 35% respondió estar en desacuerdo con el hecho de que exista movilidad en el sentido de poder cambiar de puestos de trabajo, ya que entre los trabajadores no docentes es muy difícil obtener una carrera para poder ascender, un 29% expresa estar en desacuerdo, ya que los niveles se moverían una vez que los más antiguos se vean beneficiados con el haber jubilatorio, así también tenemos un 30% que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo.

8-La Relación con los compañeros de trabajo es buena

Gráfico nº 13



Fuente: Elaboración propia con datos de información primaria recolectados por el autor

Un 41% de los encuestados afirman estar de acuerdo con una buena relación con los compañeros, le sigue un 35% que afirma estar muy de acuerdo, por lo que se desprende el buen clima que existe en relación con el compañerismo, un 18% manifiesta estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 6% restante opina estar en desacuerdo.

9-Es habitual la colaboración para sacar adelante las tareas

Gráfico nº 14

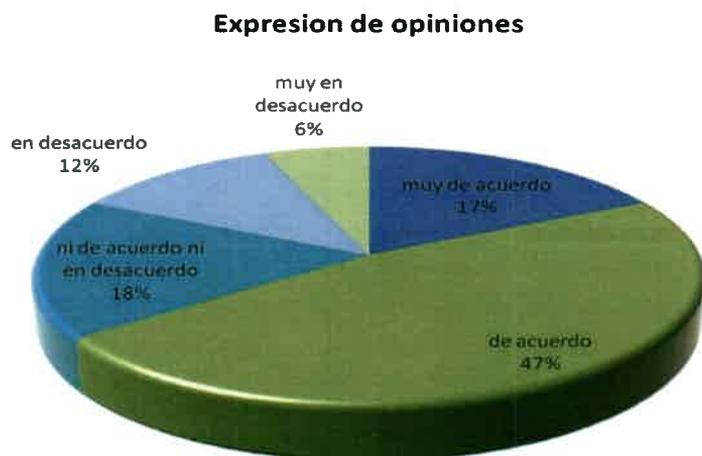


Fuente: elaboración propia con datos de información primaria recolectados por el autor

De la misma manera que en el gráfico precedente, la mayoría está de acuerdo con la disposición para sacar adelante las tareas de manera conjunta, sumándose un 29% que está muy de acuerdo, solo un 6% manifiesta estar en desacuerdo, igual para el intervalo muy en desacuerdo.

10-Le resulta fácil expresar sus opiniones en su lugar de trabajo

Gráfico nº 15



Fuente: elaboración propia con datos de información primaria recolectados por el autor

Del **Gráfico Nº 15** se obtiene que un 47% manifiesta poder expresar sus opiniones, un 17% de los encuestados están muy de acuerdo, un 18% “ni de acuerdo ni de desacuerdo”, un 12% “en desacuerdo” y un 6% “muy en desacuerdo”.

11-El puesto que ocupa esta en relación con la titulación académica que usted tiene

Gráfico nº 16

Relación titulación/trabajo



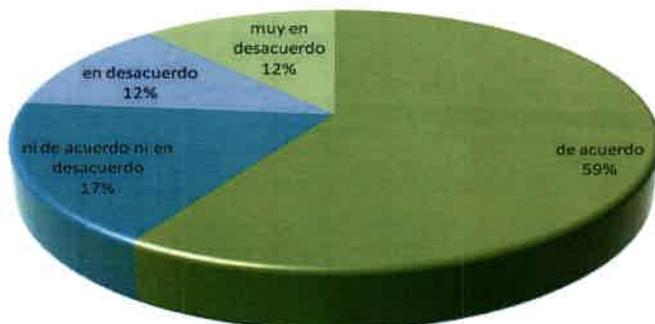
Fuente: elaboración propia con datos de información primaria recolectados por el autor

Un 41% de los encuestados respondió estar de acuerdo con la relación existente entre titulación y trabajo, un 23% afirma por otra parte estar muy de acuerdo, esto lo afirman la mayoría porque en este sector, un número considerable ya expuesto pertenecen al agrupamiento técnico, es decir tiene titulación acorde al bibliotecario, asimismo tenemos un 12% que expresa estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, 12% muy en desacuerdo y 12% en desacuerdo.

12-Se considera infravalorado por el puesto de trabajo que ocupa

Gráfico nº 17

Infravoracion del puesto de trabajo



Fuente: elaboración propia con datos de información primaria recolectada por el autor

Los datos que se obtiene de este **Gráfico Nº 17** coincide con el 59% de los encuestados en sentirse infravalorados, un 17% de los encuestados expresan que están ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 12 % se encuentra en desacuerdo y un 12% restante dice estar muy en desacuerdo”.

13-Piensa que los puestos mejores o más importantes que el suyo están ocupados por personas de menor nivel, capacidad y experiencia que usted

Gráfico nº 18

Cargos mas importantes



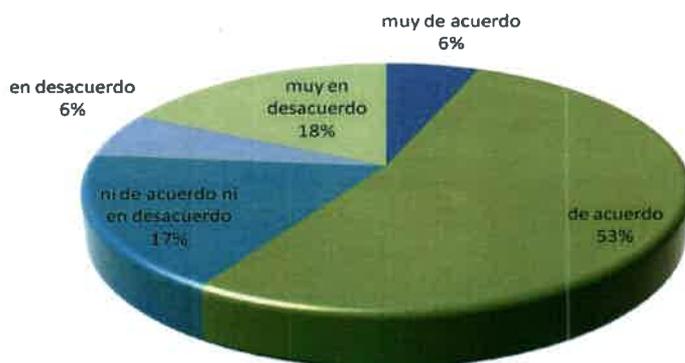
Fuente: elaboración propia con datos de información primaria recolectados por el autor

Un alto porcentaje, 65% contestó que está en desacuerdo con que los cargos más importantes estén ocupados por personas de menor nivel, capacidad y experiencia, un 29% se mantiene indiferente y solo un 6% está de acuerdo.

14-Considera que su trabajo en el puesto que actualmente ocupa esta suficientemente reconocido y considerado por su jefe

Gráfico nº 19

Reconocimiento por parte del jefe



Fuente: elaboración propia con datos de información primaria recolectados por el autor

Un 53% contesto que se sienten reconocidos por sus jefes, mientras un 6% está muy de acuerdo, un 17% se muestra indiferente, y finalmente un 18% se mostro muy en desacuerdo .

15-Le gustaría cambiar de puesto de trabajo

Gráfico nº 20



Fuente: elaboración propia con datos de información primaria recolectados por el autor

Del **Gráfico Nº 20**, se desprende que un 35% contestó que no desea cambiar de puesto de trabajo, un 12% se le suma con un muy de acuerdo, un 23% que se mantiene neutral.

16-Recibe la información necesaria para desarrollar correctamente su trabajo

Gráfico nº 21



Fuente: elaboración propia con datos de información primaria recolectada por el autor

Un 47% de los trabajadores no docentes de la biblioteca “Juan Filloy” afirman estar de acuerdo con la información recibida para el buen desarrollo de su trabajo, un 29% se mantiene neutral con estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 12% por igual entre el intervalo de en desacuerdo y muy en desacuerdo.

17-Está motivado para realizar su trabajo

Gráfico nº 22



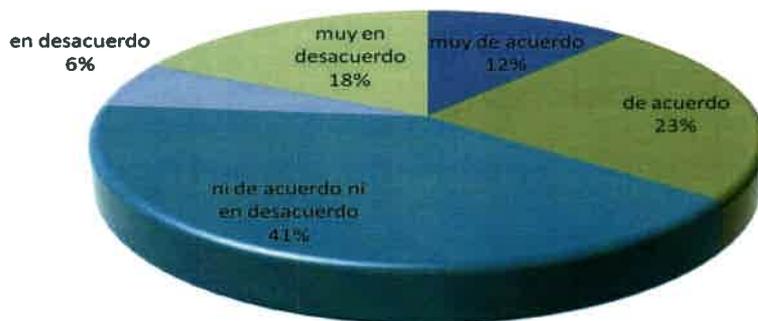
Fuente: elaboración propia con datos de información primaria recolectados por el autor

Un alto porcentaje, un 59% de los encuestados expresa estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con respecto a encontrarse motivado para realizar su respectivo trabajo, un 17% afirma estar de acuerdo, se le suma un 12% con muy de acuerdo, y un 12 % restante se encuentra en desacuerdo.

18-Se reconoce adecuadamente las tareas que realiza

Gráfico nº 23

Reconocimiento de tareas



Fuente: elaboración propia con datos de información primaria recolectados por el autor

De este **Gráfico N° 23**, también se desprende un alto porcentaje que se mantiene neutral, con un 41% que responde estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 23% manifiesta estar de acuerdo, un 12% muy de acuerdo, un 6% en desacuerdo que se le suma un 18% que se encuentra muy en desacuerdo.

19-Cuando introduce una mejora en su trabajo se le reconoce.

Gráfico nº 24

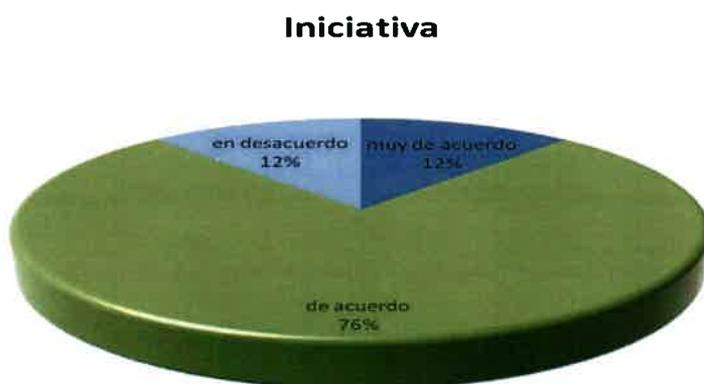


Fuente: elaboración propia con datos de información primaria recolectados por el autor

Un 47% de los trabajadores manifiestan estar de acuerdo con la introducción de mejoras, se le suma un 6% con muy de acuerdo, asimismo un 29% responde con ni de acuerdo ni en desacuerdo, por el otro lado un 6% de los trabajadores está en desacuerdo" y un 12% muy en desacuerdo.

20-Considera que dispone de bastante capacidad de iniciativa en su trabajo.

Gráfico nº 25



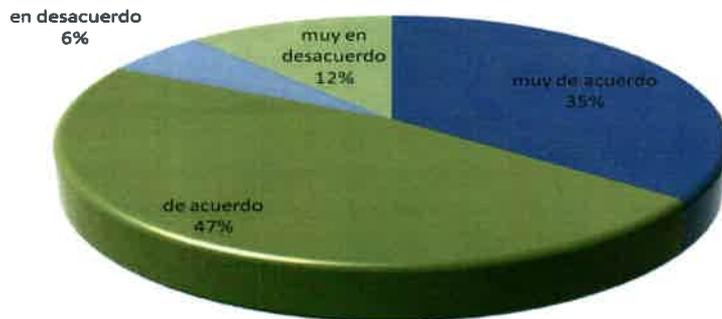
Fuente: elaboración propia con datos de información primaria recolectada por el autor.

Con respecto a la Iniciativa, los no docentes de la biblioteca, responden con un 76% estar de acuerdo, un 12% con muy de acuerdo", y solamente un 12% en desacuerdo.

21-Considera que tiene bastante autonomía en su trabajo

Gráfico nº 26

Autonomia



Fuente: elaboración propia con datos de información primaria recolectados por el autor

De la misma manera que se evidencio en el gráfico N° 26, parece haber consenso en cuanto a la autonomía, un 47% afirma de acuerdo, más un 35% muy de acuerdo, un 6% en desacuerdo, y un 12% muy en desacuerdo.

22-La Universidad le proporciona oportunidades para desarrollar su trabajo

Gráfico nº 27

Oportunidades UNRC



Fuente: elaboración propia con datos de información primaria recolectados

A este interrogante los trabajadores respondieron estar de acuerdo en un 47%, ya que Universidad brinda constante capacitación, sobre todo en este sector que en ese momento ya se les había brindado una Tecnicatura en Recursos Humanos (1era cohorte) con amplia aceptación y la posibilidad de continuar con Especialidad en la materia. se le suma un 17% con muy de acuerdo, solo un 12% responde con ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 18% manifiesta estar en desacuerdo y un 6% con muy en desacuerdo.

Gráfico nº 28

Nivel de satisfaccion General



Fuente: elaboración propia con datos de información recolectados por el autor.

Un alto grado de satisfacción laboral, 59% muy bueno

Este porcentaje se extrae de una última pregunta que se les efectuó al personal, estos contestaron del 1 al 10 que Nivel de satisfacción Laboral evidenciaban, de lo cual se extrae del gráfico que el personal no docente de la Biblioteca "Juan Filloy" posee un muy buen nivel de satisfacción laboral.

5-Conclusiones

Sthepen Robbins (2004:78) define a la satisfacción laboral como la "Actitud general de un empleado hacia su trabajo". Esto significa que la evaluación que hace un empleado de cuan satisfecho o insatisfecho se siente con su trabajo es la suma compleja de varios elementos discretos. En el presente trabajo estos elementos se tradujeron en variables ya definidas y analizadas, de lo cual existe a la luz de lo expuesto muy buena Satisfacción Laboral en la Biblioteca "**Juan Filloy**".

En cuanto a las variables socio-demográficas, la población es mayormente masculina, un 53% son hombres, por lo que los 47% restantes son mujeres. El 82% están casados. El 71% de los trabajadores son personas adultas, entendiéndose por adultas personas comprendidas entre 30 y 50 años de edad.

Analizando la antigüedad, un 35% son personas con más de 20 años de antigüedad y el 23% son técnicos con nivel 4.

De esta manera, tomando el primer grupo de interrogantes que corresponden al **Puesto de Trabajo**, se concluye lo siguiente:

Cabe aclarar que cuando hablamos de Función no hablamos de Tareas, la Función hace referencia al conjunto de tareas que la definen y a las responsabilidades que le competen. Las tareas son actividades recurrentes o no y necesarias para llevar adelante el Trabajo.

En el presente trabajo las Funciones se encuentran definidas, un 41% de los encuestados afirman que sus "funciones están definidas".

En cuanto a la Organización, la mayoría opino estar "de acuerdo", sumando los que afirmaron "de acuerdo" más el "muy de acuerdo", hace un total de 74 %, lo que evidencia un porcentaje alto de Organización del Trabajo.

También se evidencia que las Cargas de Trabajo están definidas, un 41% contestaron estar "de acuerdo".

En relación al Desarrollo de Habilidades. Un 61% mostro estar "de acuerdo"

Cuando se pregunto si el Puesto que ocupa estaba en relación con la Titulación Académica recibida, el 41% respondió estar "de acuerdo", un 23% "muy de acuerdo", esto se debe a que los puestos los ocupan mayormente personal técnico ya sea de áreas de computación o técnicos bibliotecarios, es decir que tiene mucha relación con las tareas que realizan.

Un alto porcentaje, 65% dice estar "en desacuerdo" cuando se le pregunta que si los puestos mejores están ocupados por personas de menor nivel.

Sin embargo estiman que existe infravaloración del puesto de trabajo, pero aun así no cambiarían de puesto de trabajo. Los trabajadores prefieren un mayor nivel en el mismo puesto de trabajo que rotar hacia otro puesto de trabajo

Asimismo también consideran que hay rutina, un 41% respondió "de acuerdo" más un 18% "muy de acuerdo".

En los empleos públicos esta rutina se debe a que las tareas ya de por sí son repetitivas, con muy poca dinámica, no desarrollando muchas veces la creatividad que ofrecerían otro tipo de actividades.

Otra cuestión es el tema de movilidad, un 35% respondió estar "en desacuerdo", es decir que no existe movilidad, esto también se da mucho en los puestos públicos donde la movilidad es muy lenta, no existe la rotación de personal y el ascenso es por concurso de antecedentes y oposición cuando quedan cargos vacantes.

Analizando las preguntas que corresponden al Ambiente laboral e Interacción con los compañeros, se muestra una alta colaboración en las tareas, un 41% respondió estar "de acuerdo" que hay colaboración para sacar adelante las tareas.

Asimismo un 41% asintió que la relación con los compañeros es buena, sumándole un 35% que están "muy de acuerdo"

En relación a la comunicación, el personal contesto con un 47% a la opción "ni de acuerdo ni en desacuerdo" sobre la Información de su Desempeño Laboral.

Aun así, un 47% confirman que pueden expresar sus opiniones, igualmente con un 47% afirman que reciben la Información necesaria para Desarrollar su Trabajo.

En cuanto al grupo de preguntas relacionadas a la Motivación y Reconocimiento: se mostraron "estar de acuerdo" en un 53% al sentirse reconocidos por parte de su jefe, en cuanto al reconocimiento de las tareas que realizan se manifestaron neutral al contestar con "ni de acuerdo ni en desacuerdo".

En cuanto a la Motivación un 59% respondió de manera neutral al elegir la opción "ni de acuerdo ni en desacuerdo"

Sin embargo un 47% respondió reconocimiento en la Introducción de Mejoras y un 76% están "de acuerdo" en que disponen de bastante Capacidad de Iniciativa

Por otra parte un 47% afirman tener bastante autonomía en su trabajo con un 47% "de acuerdo" y un 35% "muy de acuerdo".

En relación a las Oportunidades que brinda la UNRC para desarrollar su trabajo, un 47% respondió "estar de acuerdo"

Por todo lo expresado, se desprende que se podría ahondar más en los ítems en los que se pregunta sobre el reconocimiento por parte de jefes y reconocimiento de tareas, como así el hecho de sentir que su puesto de trabajo está infravalorado.

Asimismo cabe analizar la posibilidad de mayor motivación, analizando también la rutina que generan estos trabajos administrativos.

Se recomienda también profundizar más en la comunicación del desempeño de las tareas que realizan por parte de la jefatura, esto es sumamente importante para introducir cambios o incrementar la Satisfacción Laboral, como así también ayudaría a motivar positivamente al personal a la hora de realizar sus tareas en su puesto de trabajo.

En suma lo que se pretende es que se integren los intereses o necesidades del empleado y de la Institución para que el comportamiento resultante satisfaga las necesidades o deseos de los empleados a la vez que se cumplan los objetivos de esta.

Consideraciones Finales

Para culminar con el presente trabajo se sugiere ciertas ideas que J.L Trechera (2004: 206) ofrece para responde a la pregunta ¿Qué podemos hacer para mejorar el ambiente laboral y por ende potenciar el nivel de satisfacción laboral?

a-Reforzar y estimular, difícilmente se adquiere un nuevo aprendizaje si no se presenta una alternativa.

b-Comunicar e informar, la comunicación es una valiosa herramienta de motivación.

c-Trabajar en equipo, se movilizan fuerzas, "sinergias" o posibilidades que hacen que el resultado sea más enriquecedor. El todo es más que la suma de las partes.

d-El ser humano necesita parámetros de seguridad, es fundamental partir de unos mínimos estables para desde ahí seguir construyendo. Generar valor a través de las personas.

e-Delegar, potenciar la autonomía y la responsabilidad de los empleados. Cuidado con caer en el "síndrome del Titanic": el magnifico barco se hundió por su prepotencia e incapacidad para cambiar de rumbo.

f-Potenciar la participación, es la manera de implicar a todos en el proyecto. Fomentar la diversidad y la confrontación creativa. El disenso es la base del trabajo en equipo.

g-reforzar la autoestima de aquellos que trabajan contigo. Resaltar el orgullo propio y de pertenecer al grupo.

h-Valorar y animar."No hay mayor desprecio que no manifestar aprecio". Estimular con "intangibles" que incrementen el salario emocional, manifestar aprecio, tener detalles, dar retroalimentación positiva, etc.

i-Implicar a todos, resalta las aportaciones de cada uno. Reforzar la ilusión colectiva. Aprovechar la espontaneidad, la frescura y la libertad de personas capaces e independientes.

Es fundamental pasar del "yo" al "nosotros". Ninguno de nosotros es tan inteligente como todos nosotros.

Por lo expresado anteriormente, planteamos realizar nuevamente este mismo trabajo de investigación para actualizarlo en el transcurso de año 2015, y conocer si el Nivel de Satisfacción ha variado en el personal no docente de la Biblioteca "Juan Filloy" y porque no hacerlo extensivo a otras áreas de la Universidad Nacional de Río Cuarto, posibilitando de este modo una mejor calidad de vida, ayudando a la eficiencia y eficacia de los trabajadores en pos de la Institución.



6-Bibliografía

CHIAVENATO, Idalberto (1995). Administración de los Recursos Humanos. Editorial Mc Graw-Hill. Colombia.

DECRETO 366/06. Convenio Colectivo de Trabajo para el Sector No Docente de las Instituciones Universitarias Nacionales.

FRIEDMANN Georges, NAVILLE Pierre (1971). Tratado de Sociología del Trabajo. Fondo de la cultura Económica. México.

GOLEMAN, Daniel. (2010). La inteligencia emocional. Ed. Zeta. España.

KRIEGER, Mario (2001). Sociología de las Organizaciones. Parson Educación. Bs As.

LAU, Jesús. (2007). Ambiente laboral. Estrategia para el trabajo efectivo en bibliotecas. Ediciones. Alfagrama. Bs As.

LEE, Bolman, TERRENCE, Deal. (1995). Organización y Liderazgo. El arte de la decisión Addison-Weslwy Iberoamericana. EE.UU.

MASLOW, Abraham (1991). Ediciones Diez de Santos. Madrid.

REVIERE, Enrique Pichón (1985). El proceso grupal. Ediciones Nueva Vision. Bs As.

ROBBINS Stephen (2004). Comportamiento Organizacional. Pearson Educación. México.

SCHEIN, Edgar (1993). Sicología de la Organización. Printille Hall. México.

SOLER, Eduardo (2008). Ideas para Investigar. Río Cuarto.

STRAUSS Georges, SAYLES Leonard (1991). Personal. Problemas humanos en la Administración. Printille Hall. México.

TRECHERA, J.L (2004).La Psicología aplicada a las Organizaciones, Bilbao. Desclee de Brouwer.

TYSON, Shaun. JACKSON, Tony (1997). Comportamiento Organizacional. Ed. Prentice Hall. México.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE RIO CUARTO (2011). Estatuto Universitario Aprobado por Resolución Ministerio de Educación N°1723/2011

ZORRILLA, Rubén (1998). Principios y leyes de la Sociología. Emece Editores. Bs As.