

# Satisfacción Laboral



Alumna: María Isabel Torres Limiñana

Tutora: María Gómez Olmos

# Indice

1. <u>Introducción</u>	4
2. <u>Tema elegido: Satisfacción Laboral</u>	15
3. <u>Método utilizado</u>	25
4. <u>Resultado</u>	43
5. <u>Conclusiones</u>	58
6. <u>Propuestas</u>	65
7. <u>Ergonomía</u>	68
8. <u>Otros estudios</u>	85
9. <u>Conclusiones</u>	91
10. <u>Bibliografía</u>	95
11. Anexos:	
- Dioconsal	
- Muvale	
- Doc. Plantilla	
- Cuestionarios	
- Doc. Recopilatorio datos obtenidos.	

Agradecimientos:

*A todas las personas que han colaborado en este trabajo, a mis compañeros, a las empresas DICONSAL Y MUVALE, y a María Gómez Olmos, Tutora de este TFM sin cuyo apoyo no hubiera sido posible. A todos ellos, gracias.*



# Introducción

## ¿Por qué elegir satisfacción laboral?

Muchos podrían haber sido los motivos que me llevaron elegir como tema para el Trabajo Final de Máster en Prevención de Riesgos Laborales la Satisfacción circunscrita a ese ámbito. No obstante he de destacar que uno de los que más han podido influir ha sido el personal. Me parece importante destacar la necesidad de encontrar satisfacción en lo realizado. Sea cual esa aquello que nos motiva es importante y repercute en nuestro ánimo, y por ende en la actividad que realizamos.

Conocer qué origina la satisfacción, los factores que intervienen para conseguirla, cómo influye en la manera en la que realizamos nuestra actividad laboral, y sobre todo qué repercusión tiene en aquellos a quienes va destinado, no es tarea fácil. La carga de subjetividad que tiene la propia definición de satisfacción laboral, considerada como la manera en que los trabajadores percibimos una situación y la experiencia de cada uno de nosotros frente a algo, en el tema que nos ocupa, nuestra actividad laboral, la hacen de difícil evaluación.

Trabajo como funcionaria en la Administración Pública. En concreto en la administración local, y me pregunto si los ciudadanos perciben en el trabajo que realizamos, en la manera en que atendemos sus quejas, o en si somos o no capaces de ponernos en su lugar cuando demandan nuestra ayuda o servicio, nuestro grado de satisfacción.

Por ello, he elegido como empresa a un Ayuntamiento, mi lugar de trabajo, para estudiar qué grado de satisfacción laboral hay entre nosotros, los empleados, y cómo repercute en nuestros usuarios.

En algunos departamentos, los trabajadores dedicamos gran parte de la jornada a la atención al público, con un gran requerimiento emocional y para el que, a veces, no estamos suficientemente preparados, o carecemos de herramientas adecuadas.

En una administración local, los empleados son funcionarios, un régimen con estatuto propio que los diferencia del resto de trabajadores de otros sectores productivos, y que incluye entre sus diferencias lo que podríamos definir como ventajas; estabilidad en el empleo, buen horario de trabajo, facilidades para conciliar trabajo y vida familiar, entre otros. Algo que, en principio, puede parecer perfecto. Pero ¿realmente lo es?

En este proyecto intentaré conocer cómo influye el clima organizativo, o el puesto de trabajo, con todo lo que lleva aparejado, en la Satisfacción Laboral, o en el caso en que ésta se diera, cómo podríamos evitar la Insatisfacción Laboral.

# ¿Qué buscamos en el ámbito laboral?

Habrà quien piense que lo único que puede proporcionarnos el trabajo es un medio de vida, y también quien diga que sólo es el lugar donde desarrollar nuestra profesión, nuestras capacidades. Sin embargo es mucho más. Le dedicamos la mayor parte de nuestra vida adulta, y requiere en muchos casos de un esfuerzo; intelectual, físico, emocional, en función de las variables aplicadas a cada puesto de trabajo. Y dado que este, el puesto de trabajo, es mucho más que todo lo citado, y que en el ámbito laboral se entablan relaciones con las personas de nuestro alrededor, hay jerarquías establecidas, tiempos de entrega... Es importante que ese entorno sea respetuoso y no sólo con nuestra seguridad o salud físicas. Debe tener en cuenta la vertiente global de ambas.

En nuestro día a día, en el ámbito domestico y cotidiano tenemos una capacidad de elección de la que muchos de nosotros, los trabajadores, carecemos en el ámbito laboral. Ámbito en el que influyen numerosos factores que escapan a nuestro control.

*"No son las cosas o acontecimientos en sí lo que hacen desgraciado al hombre, sino la forma en que el ser humano las vive, las interpreta y las traduce a su vida". Epícteto*

Por lo que podríamos decir que la actitud es determinante en la forma en la que nos acercamos a la circunstancias de nuestra vida, y en el caso que nos ocupa, al puesto de trabajo.

Y me pregunto que, si en nuestra vida cotidiana, la felicidad nos la reporta en gran medida, la actitud y el sentimiento que le ponemos a lo que hacemos, viniéndonos de vuelta en forma de satisfacción, y viceversa, porqué nos resulta complicado entender que, en el ámbito laboral también hablamos de una vía de doble dirección.

Amor, felicidad, ¿satisfacción? Es cierto que sin “algo” que le de sentido a nuestra jornada laboral sería muy duro afrontarla. Es más, hoy ya hay estudios que refrendan su importancia y la necesidad de tomarla en consideración incorporándola al marco organizativo de la empresa como parte del concepto de empresa saludable y segura atendiendo las necesidades del trabajador de manera integral.

Esa misma búsqueda de felicidad, de satisfacción la aplicamos a nuestra vida personal y familiar, de forma exigente y casi obligatoria y a nadie le parece una frivolidad. Lo deseable es que se de el equilibrio entre ambos espacios, el público y el privado ya que sería un error que uno de ellos solapase al otro otorgándole un lugar, un protagonismo que no le corresponda. El trabajo del que ya hemos destacado su importancia en nuestra vida, no es toda nuestra vida, y ambas esferas, publica y privada, personal y profesional, deben procurar en el individuo desarrollo, equilibrio, satisfacción...

Seguro que si preguntásemos a cada trabajador qué significado tiene para él/ella la satisfacción en su puesto de trabajo, las respuestas serían muchas y variadas. Como ejemplo, para este proyecto, el planteamiento inicial ha sido poner en cuestión si el desempeño del puesto de trabajo es satisfactorio, y qué factores influyen en su satisfacción.

Habrá quien diga que un trabajo es un trabajo y que no hay que darle más vueltas, sin embargo discrepo. Sin ese algo, ya citado, que nos motive sería casi imposible realizar una buena labor. Se habla mucho de la importancia de la seguridad, y la salud de los trabajadores e incluso una Ley específica, la Ley de Prevención de Riesgos Laborales (31/1995) establece en su artículo 14, parágrafo 2, la obligación del empresario de “garantizar la seguridad y la salud de los trabajadores a su servicio en todos los aspectos relacionados con el trabajo”, factores psicosociales<sup>1</sup> incluidos.

---

<sup>1</sup> En prevención de riesgos laborales, se denominan factores psicosociales a aquellos factores de riesgo para la salud que se originan en la organización del trabajo y que generan respuestas de tipo fisiológico (reacciones neuroendocrinas), emocional (sentimientos de ansiedad, depresión, alienación, apatía, etc.), cognitivo (restricción de la

Cada vez es mayor la atención y el cuidado que ponen las empresas y mayores los controles que se ejercen e incluso los riesgos psicosociales, siendo los menos fáciles de detectar, su prevención está cada vez más presente ya que el coste, no sólo económico, es inasumible. En mi opinión es la valoración económica del daño ocasionado, en forma de bajas laborales, reclamaciones, etc., y no el propio daño por su difícil carga de prueba y detección, lo que ha hecho reaccionar a las empresas que, cada vez en mayor grado, aplican medidas de prevención en forma de elementos de detección precoz de aquellas acciones que menoscaban la seguridad y salud de los trabajadores, y que en los casos más graves acaban por ocasionar daños irreversibles, incluso al propio sistema.

En mi opinión, valorando positivamente los avances que se han dado, hay una asignatura pendiente en las empresas en general, sea cual sea su ámbito o sector, y en las públicas en particular: potenciar la satisfacción del trabajador como elemento preventivo.

Quizá estemos hablando de un binomio imperfecto; satisfacción del trabajador - mayor/mejor producción, ya que no existen suficientes datos de estudios que los relacionen aunque bien mirado, tampoco los hay que contradigan la teoría, incluso hay estudios de producción en otros ámbitos y especies que la refuerzan, si bien no son objeto de este estudio, pero parece lógico pensar que cuando alguien se siente satisfecho al realizar una actividad, esta satisfacción se vea reflejada en el resultado (producto o servicio) de la misma.

Y volviendo al estudio, y aunque desde fuera se pueda interpretar la búsqueda de la satisfacción en el trabajo, si lo enfrentásemos a la situación de falta de empleo, que

---

percepción, de la habilidad para la concentración, la creatividad o la toma de decisiones, etc) y conductual (abuso de alcohol, tabaco, drogas, violencia, asunción de riesgos innecesarios, etc) que son conocidas popularmente como "estrés" y que pueden ser precursoras de enfermedad en ciertas circunstancias de intensidad, frecuencia y duración.

\*En este trabajo no vamos a entrar a debatir los factores que desencadenan los riesgos psicosociales más extremos, no es la función ni el objetivo, tampoco disponemos de datos, ni de medios para hacerlo y considero que, por su gravedad, deben abordarlo profesionales expertos que garanticen el rigor que merece.

acucia a muchas familias en nuestro país, la precariedad del mismo, o la inseguridad de muchos trabajadores, como algo frívolo. Nada más lejos.

Obviamente, de ninguna de ellas es responsable el empleado de la función pública. Un trabajador cuya estabilidad en el empleo le viene dada por un Estatuto propio y que, si bien goza de lo que pudiera entenderse, en los tiempos que corren, como privilegios, también padece otras que, sin duda, no lo son tanto, y que pudieran generar insatisfacción en diferentes grados.

Como ya hemos apuntado al inicio de esta Introducción, hoy por hoy casi nadie cuestionaría la importancia de ser feliz, de tener y sentir amor a nuestro alrededor para sentirnos bien y que esa misma sensación se extienda en todos los ordenes de nuestra vida, lo que nos lleva a preguntarnos, de manera un tanto jocosa, si ha dejado el trabajo de ser una dura condena, o qué ha quedado del...ganarás el pan con el sudor de tu frente. La legislación laboral ha cambiado, por suerte para todos, y aunque vivamos tiempos de regresión en derechos laborales, hoy se valora al trabajador y se procura su salud y seguridad, abordándose estos aspectos de forma integral. Si bien esto no ocurre en todos los ámbitos ya que algunas empresas aun son reacias a incorporar elementos de prevención de aquellos riesgos menos visibles, los psicosociales, a los que se les aplica la máxima de que no existe aquello de lo que no se habla.

# Marcar objetivos

Resulta obvio que para obtener el resultado de algo, lo primero que debemos definir es qué queremos obtener y cómo. Así que, tras debatir la idoneidad del objeto de este trabajo, por su imprecisión y falta de referentes de estudio que pudieran dar consistencia al mismo y servir, a su vez, de elementos de comparación, apoyada por la tutora del trabajo, planteamos como primer objetivo iniciar un estudio sobre Satisfacción en el ámbito laboral.

Para ello, buscamos los elementos que nos permitieran obtener los datos necesarios; el objeto de estudio y el método.

Inicialmente me planteé realizar una muestra amplia, evitando circunscribirme a un solo sector laboral pero no fue posible. El principal escollo, realizar una encuesta a los trabajadores. Finalmente y por una cuestión de interés, no sólo a efectos prácticos, si no también por lo positivo del resultado, fuera cual fuera, ya que la posibilidad de corregir y/o mejorar aquellos aspectos mal valorados por los trabajadores era un aliciente, me decidí por determinar el objeto de estudio en un centro de trabajo, planteándonos evaluar el grado de satisfacción de los empleados públicos del Ayuntamiento, un municipio que como tantos de nuestra provincia, de clara vocación turística, ha pasado de tener un censo de entre ocho y diez mil habitantes en la década de los ochenta a los más de veintiún mil habitantes censados en la actualidad. A este crecimiento de la población hay que sumar la población flotante; el turista de corta estancia y al residente estacional, cuyo resultado es el origen del notable incremento en la demanda de servicios que a su vez crea la necesidad de aumentar en número y el nivel de exigencia formativa al personal de esta administración. Un personal que presta sus servicios en una administración que

presume de ser la más cercana al ciudadano. Una cercanía que asume el capital humano de la empresa y que, en ocasiones, supone una carga emocional para la que puede no estar preparado. Así mismo, y como consecuencia de lo anterior, me interesa conocer en que medida la

satisfacción o insatisfacción laboral influye en la salud del trabajador y en el resultado del trabajo realizado, y si se puede evitar o paliar la insatisfacción laboral, si la hay, y con que medidas.

Opino que realizar hoy esta valoración es importante por diversos motivos, entre ellos, por su especial situación de estabilidad laboral al estar bajo el régimen del estatuto de la Función Pública, en contraposición con la actual situación económica y la falta de empleo estable. Es una de las cosas que le hace estar en el punto de mira y ser objeto de ajustes salariales y de pérdida o retroceso en derechos y aunque aquí podríamos abrir un debate sobre si son o no oportunas estas medidas, la reforma laboral, los recortes y/o ajustes económicos no son objeto de este trabajo.

Lo es sin embargo el que esta situación de protagonismo involuntario le haya llevado a recibir un trato injusto por parte de la opinión pública. Este hecho es habitual en municipios y ciudades de pequeño tamaño y repercuten negativamente en el trabajador.

También lo es el que el funcionario de administración local esté expuesto a la opinión y valoración permanente, a que se cuestione con frecuencia la calidad de su trabajo y a que, incluso se tienda a generalizar con la definición de funcionario como si se tratase de una casta, una especie ajena al resto, y todos acabemos formando parte de un todo sin distinción, un *tótum revolútum*, en especial cuando se trata de resaltar algún hecho negativo. Si a esto le añadimos la presión que cada uno de nosotros puede tener en su puesto de trabajo podríamos decir que no sería difícil encontrar trabajadores desmotivados e insatisfechos si el total de elementos a valorar son percibidos de forma negativa. Y sin embargo a nadie se nos escapa lo importante que es que el trabajador/a

perciba un importante grado de satisfacción por el trabajo realizado. Hecho resultante de la puesta en valor de su actividad laboral y factores como el reconocimiento, la promoción, las posibilidades para su desarrollo... y que, como hemos expuesto, aunque de forma sucinta, entendemos que debe tener una repercusión en el resultado final del producto o servicio.

Hemos de ser conscientes de la imposibilidad de abstraernos de nuestra realidad, la realidad que nos rodea. El propio mundo en el que vivimos está sujeto a un constante cambio y en apenas dos o tres décadas ha dado pasos de gigante, y de forma vertiginosa. No hay más que ver lo que ha supuesto para la mayor parte de nosotros la irrupción de las nuevas tecnologías, y ello nos lleva, y nos obliga, a estar atentos a esos movimientos, a un continuo aprendizaje y por ende a vivir nuestra actividad laboral en tensión. Ciertamente es que estos no son los únicos, los cambios normativos, la legislación que evoluciona constantemente y que nos obliga a los empleados públicos, como a cualquier profesional, a estar reciclando conocimientos constantemente. Como ejemplo citaremos la Ley de protección de datos que regula el trato y manejo de los datos personales y que ha supuesto un cambio importante, no sólo en la propia acción de la norma sino en todo lo relacionado; documentación, archivos, custodia, etc. Sin olvidar que hoy, en cualquier administración se trabaja con elementos que precisan un elevado conocimiento técnico y una intensa formación al efecto.

Por otro lado, la reivindicación ciudadana de sus derechos ha crecido a la par. Hecho este que particularmente me congratula pero que, a su vez, ha elevado su nivel de exigencia en cuanto a la atención a recibir por la administración en general, y por la local en particular, demanda que no siempre estamos en disposición de atender, y no por falta de interés, ya que los medios; humanos, técnicos y/o económicos pueden no acompañar las expectativas generadas. Entre otras la de la inmediatez en sus necesidades de información o solución a sus requerimientos, lo que puede propiciar situaciones de estrés.

En general tenemos muchos jefes; dentro de la organización, tanto en su vertiente política, como en la administrativa, y fuera de ella, los ciudadanos.

Conocer el grado de satisfacción del funcionario del Ayuntamiento, y si esta repercute en el resultado del servicio es el objetivo inicial, planteado, como veremos a continuación, en dos escenarios diferenciados:

Para el presente trabajo partimos de un escenario(1) en el que el trabajador experimenta un grado de Satisfacción Laboral suficiente. Tiene garantizado su puesto de trabajo mediante el Estatuto de la Función Pública, la jornada de siete horas diarias, treinta y cinco horas semanales, días de libre disposición, jornada flexible en función de la situación familiar, menores a cargo, etc. y un salario aceptable. Hablaríamos de que, en la Teoría bifactorial de Herzberg los factores higiénicos estarían presentes y atendidos suficientemente o que en la Pirámide de necesidades de Maslow, las necesidades básicas del individuo estarían atendidas generándole satisfacción.

Sin embargo no debemos obviar que, el escenario, bien podría ser distinto debiendo partir de la base de que no a todos los trabajadores nos generan satisfacción los mismos factores, o al menos no a todos en igual medida. Por ello, los items positivos podrían ser los mismos pero con distinto peso en la muestra y un resultado distinto que se traduciría en menor satisfacción, ¿el motivo?, falta de estímulo o de motivación, jefes sin capacidad de liderazgo... En este segundo escenario(2) el trabajador se sentiría insatisfecho al haber alcanzado el techo de promoción en el trabajo. La falta de flexibilidad organizativa, el trabajo repetitivo y monótono, los escasos alicientes o la ausencia de estos podrían desencadenar factores de riesgo que perjudicarían su seguridad y salud generando insatisfacción en el trabajador. Insatisfacción que, de ser continuada, podría llegar a desencadenar problemas mayores.

Como hemos podido apreciar, este segundo escenario se nos muestra negativo, tanto para el trabajador como para la empresa, y de producirse, debería ser abordado con rigor, ya que no solo puede afectar al rendimiento, o a la producción, también afecta o puede afectar a la salud y seguridad de los trabajadores, lo que supone un coste, humano y económico que no podemos permitirnos. Y a los efectos de buscar soluciones cuantificar ese coste ayudaría a poner en valor la prevención como elemento protector. Un elemento que sensibilizaría por igual a empresa y trabajadores que seríamos mucho más conscientes.

Y es que la motivación laboral tiene una influencia directa en nuestro rendimiento en el puesto de trabajo. Un puesto para el que, como trabajadores podemos estar cualificados pero no sentirnos atraídos, por lo que, difícilmente, nuestro rendimiento será el óptimo.

Ese puede ser el motivo aunque no es el único, también influye en nuestro rendimiento la presión, no valorar el trabajo realizado, pocas expectativas de cambio o mejora... Resulta obvio la importancia que, por su repercusión en el resultado, deba tener en el directivo y/o en la organización el conocer esta situación ya que es él, el principal interesado en el rendimiento. ¿Qué hacer entonces?

Desde esa óptica, la solución pasaría por adoptar medidas que motiven al trabajador y evitar las situaciones de riesgo.

Tras la evaluación de los resultados obtenidos, según estos sean y nos acerquen a uno u otro escenario planearemos las propuestas tendentes a corregir /mejorar /potenciar el grado de satisfacción percibida por los trabajadores.

## 2. Tema elegido: Satisfacción Laboral

La relación entre la satisfacción del trabajador en el ámbito laboral, y su repercusión en el resultado es el tema de este TFM. En el, como he citado con anterioridad, intentaré relacionar aquellos aspectos que influyen en el trabajador, generando o no satisfacción, y si estos repercuten de alguna manera en su trabajo, bien sea en su relación con el producto o servicio final, bien sobre si mismo. Poner en valor la satisfacción en el trabajo como elemento determinante en la prevención de factores que puedan derivar en situaciones perjudiciales para la salud de los trabajadores/as, es otro de los objetivos del mismo.

Muchas son las teorías y definiciones que se dan sobre el tema objeto de este trabajo. La satisfacción se suele definir como el resultado de la percepción individual y subjetiva del trabajador/a de aquellos aspectos propios del ámbito que nos ocupa. Locke, por ejemplo, la definió como un estado emocional positivo y placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona, relacionándola con el resultado entre lo esperado y lo obtenido. Percepción subjetiva, término que subrayo por su interés en el estudio. Estamos hablando de sensaciones, sentimientos, emociones...

Para Herzberg, satisfacción e insatisfacción son dos fenómenos distintos que agrupan elementos relacionados con el contenido del trabajo, factores intrínsecos o motivadores (logro, responsabilidad, reconocimiento, promoción...) que si están presentes generan satisfacción pero que su ausencia genera indiferencia, y elementos extrínsecos (variables de higiene) que si no están presentes producen insatisfacción y si están producen indiferencia (jerarquía, política de empresa, condiciones de trabajo...)

No es un tema baladí. Pensemos que, como ya hemos comentado, pasamos en el trabajo la tercera parte del día, la mitad del tiempo cotidiano de vigilia y que el elemento humano, en cualquier empresa, es un activo, un elemento imprescindible y aunque cada vez en mayor medida se tiende a trabajar la prevención de aspectos relacionados con las emociones, para muchas empresas, en su relación con los trabajadores, ésta aún sigue siendo una asignatura pendiente.

El objetivo, ya citado, de este trabajo es medir el grado de satisfacción de los empleados, del Ayuntamiento. En concreto aquellos que prestan sus servicios en las áreas de atención al público.

Como funcionaria de carrera de un centro de trabajo, me interesa y preocupa la satisfacción como elemento favorecedor, entre otros aspectos, del buen clima laboral. Medir la satisfacción de los trabajadores/as de las áreas de atención al público me parece relevante 1) es un trabajo emocional 2) la valoración del ciudadano respecto al trabajo/servicio recibido.

## El método a utilizar:

La Escala General de Satisfacción, desarrollada por Warr, Cook y Wall en 1979, a través de quince preguntas que abordan aspectos como salario, horario, relación con los compañeros, con su jefe inmediato... valora la satisfacción del trabajador en su relación con el puesto de trabajo. A este cuestionario se le ha añadido un ítem referido al grado de satisfacción sobre las políticas de conciliación laboral y familiar que lleva a cabo la empresa, aunque la valoración del mismo se realiza de forma independiente ya que al ser una escala no deben alterarse los valores preestablecidos.

Las características; Una escala que operacionaliza el constructo de satisfacción laboral, reflejando la experiencia de los trabajadores de un trabajo remunerado. Recoge la respuesta efectiva al contenido del propio trabajo.

Previo al inicio del cuestionario la batería de preguntas incorporada sobre la antigüedad del trabajador en la empresa, si ha cambiado o no de puesto de trabajo, su formación previa, si sigue formándose... Cuestiones que considero de interés para el área de RRHH a fin de valorar efectivamente las posibilidades de promoción y la adecuación del trabajador/a al puesto.

Incorporo, por ser una realidad incontestable, un breve sobre la presencia de la mujer en esta administración en concreto, aunque extrapolable a otros órdenes del ámbito laboral.

Otro de los aspectos que se abordan en este trabajo es el ergonómico y su relación con la satisfacción del trabajador/a. Aspectos como el diseño del puesto, los factores medioambientales del mismo; luz, ruido, confort térmico...son elementos que considero relevantes en el tema que nos ocupa. El manual de Trabajo en Oficinas sobre el que hemos basado el estudio ha sido el facilitado por la empresa de Prevención de Riesgos, empresa en la que realicé las prácticas de del Máster. (Anexo 1)

Estos, y algún otro elemento, he tenido la oportunidad de compararlos con los trabajos realizados con la MUTUA contratada por la empresa y que lleva a cabo el Plan de Prevención, cuyos estudios facilitados se incorporan en este trabajo. (Anexo 2)

# Definición

## 1. El origen:

La organización mundial de la salud (OMS) define salud laboral como una actividad multidisciplinaria que promueve y protege la salud de los trabajadores mediante la reducción de las condiciones de riesgo.

Esta protección básicamente está orientada a los aspectos que todos podemos percibir; la visión, el ruido, los riesgos químicos, caídas... descuidando aquellos que, ni siquiera para los trabajadores son fáciles de detectar. Hablamos pues de los riesgos psicosociales, de aquellas características nocivas de la organización de trabajo, de aquellas situaciones que nos generan inseguridad, en las que se cuestiona nuestra valía profesional, un trabajo exigente, con carga emocional, con pocas o nulas recompensas...que acaban por generar insatisfacción, estrés, entre otros, y que pueden derivar en serios problemas de salud para el trabajador y costes elevados para la empresa.

## 2. La búsqueda:

Si gran parte de nuestra vida cotidiana la pasamos desarrollando una actividad laboral, se entiende que esperemos que nos haga sentir bien y que este sentimiento se refleje en el trabajo que realizamos. Si esto no es así, algo está fallando.

En este trabajo hablaremos sobre satisfacción laboral y su repercusión en el resultado. Algunos autores la definen como felicidad, Locke (1976) definió la satisfacción laboral como un "estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto". En síntesis hablamos de cómo percibimos los

trabajadores determinadas situaciones en el ámbito laboral y si esa percepción, positiva o negativa, repercute en nosotros y cómo.

Coincidiendo con otros estudios, Robbins (1996) define la satisfacción en el puesto como *“la actitud general de un individuo hacia su trabajo. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él”*.

Todos entendemos que el puesto de trabajo condiciona al trabajador más allá del desempeño de las labores que le son propias; trabajo técnico, administrativo, atención al público, conducir un camión, maestro, matron/a, sanitario... Los puestos, cualquiera de ellos, exigen la interacción con compañeros de trabajo y jefes, el cumplimiento de reglas y políticas organizacionales, la satisfacción de las normas de desempeño, el aceptar condiciones de trabajo, que frecuentemente no son tan ideales...

Como veremos más adelante, Herzberg (1987) señala que existen factores de motivación intrínsecos y extrínsecos que relacionan el trabajo con la satisfacción laboral, tales como los logros y reconocimientos recibidos por su desempeño, las relaciones satisfactorias con sus compañeros, la responsabilidad en el trabajo y el salario.

Y por lo que se deduce de los estudios consultados, la satisfacción en el trabajo viene siendo en los últimos años uno de los temas de especial interés en el ámbito de la investigación. En este contexto citaríamos a Weinert (1985) para el que, este interés, se debe a varias razones, que tienen relación con el desarrollo histórico de las Teorías de la Organización. Dicho autor propone las siguientes razones:

- Posible relación directa entre la productividad y la satisfacción del trabajo.

- Posibilidad y demostración de la relación negativa entre la satisfacción y las pérdidas horarias.
- Relación posible entre satisfacción y clima organizativo.
- Creciente sensibilidad de la dirección de la organización en relación con la importancia de las actitudes y de los sentimientos de los colaboradores en relación con el trabajo, el estilo de dirección, los superiores y toda la organización.
- Importancia creciente de la información sobre las actitudes, las ideas de valor los objetivos de los colaboradores en relación con el trabajo del personal.
- Ponderación creciente de la calidad de vida en el trabajo como parte de la calidad de vida. La satisfacción en el trabajo influye poderosamente sobre la satisfacción en la vida cotidiana.

El propio autor destaca cómo, en el conjunto de las organizaciones, aspectos psicológicos tan importantes como las reacciones afectivas y cognitivas, despiertan en el seno de las mismas niveles de satisfacción e insatisfacción en el trabajo.

*“En este caso las reacciones y sentimientos del colaborador que trabaja en la organización frente a su situación laboral se consideran, por lo general, como actitudes. Sus aspectos afectivos y cognitivos, así como sus disposiciones de conducta frente al trabajo, al entorno laboral, a los colaboradores, a los superiores y al conjunto de la organización son los que despiertan mayor interés (la satisfacción en el trabajo como reacciones, sensaciones y sentimientos de un miembro de la organización frente a su trabajo)”*

### 3. Concretando.

Esta concepción de la satisfacción en el trabajo como una actitud se distingue básicamente de la motivación para trabajar en que ésta última se refiere a disposiciones

de conducta, es decir, a la clase y selección de conducta, así como a su fuerza e intensidad, mientras que la satisfacción se concentra en los sentimientos afectivos frente al trabajo y a las consecuencias posibles que se derivan de él.



# Modelos

Ya hemos definido, aunque sucintamente, el área en la que se integra el objeto de nuestro estudio: salud laboral. También la búsqueda del mismo: el concepto de satisfacción laboral y su definición, realizada por múltiples investigadores. Ahora nos proponemos para acercarnos a su estudio, abordar y definir los distintos modelos que concretan y acercan a su comprensión la realidad de este sentimiento producido en el ámbito laboral, al trabajador, como resultado de una serie de factores y de los que ya hemos visto alguna referencia previa, al menos de alguno de ellos.

## 1. Teoría de las necesidades, de Maslow



Maslow define, de forma jerárquica, la satisfacción del trabajador, reportada por el puesto de trabajo en función del mayor o menor número de necesidades que este cubra, teniendo en cuenta que la priorización de las necesidades, sus necesidades, las establece el trabajador.

## 2. Teoría de los factores de Herzberg

En ella, Herzberg establece el origen de la satisfacción/insatisfacción del trabajador en el ámbito laboral, mediante aquellos factores que la generan, dividiéndolos en:

### 2.1. Factores intrínsecos o motivadores

### 2.2. Factores extrínsecos o higiénicos

Los factores intrínsecos o motivadores serán aquellos directamente relacionados con el trabajador y el puesto de trabajo: la realización, un trabajo estimulante, las posibilidades de promoción, la responsabilidad, el reconocimiento...

La presencia de estos factores, genera satisfacción en el trabajador, y, por contra, la ausencia de los mismos genera insatisfacción en el puesto de trabajo.

Los factores extrínsecos serán pues los relacionados con la empresa, dependiendo de esta y no teniendo el trabajador, a priori, capacidad de decisión sobre ellos: sueldo, condiciones de trabajo, organización, política empresarial ...

Estos factores tienen un valor distinto para el trabajador, están presentes y son inherentes al puesto de trabajo por lo que no suelen implementar la satisfacción en el puesto de trabajo. Podríamos definirlos como aquellos factores sobradamente conocidos y que se dan por hecho en el ámbito laboral sin que influyan especialmente en una mayor satisfacción, produciendo, sin embargo, insatisfacción cuando están por debajo de las expectativas del trabajador.

### 3. Teoría de las necesidades, de Mc Clelland

Logro – Afán de alcanzar objetivos y demostrar su competencia.

Poder - Interés en ejercer el control en el propio trabajo y en el ajeno.

Afiliación – Sentimiento hacia la organización, vínculo que se establece.

En esta teoría observamos que no todos los trabajadores distribuyen su interés con la misma intensidad en estas tres necesidades que supondrían la base de su satisfacción.

### 4. Teoría de la Equidad, de Adams

La fuerza motivadora del trabajador es aquello que considera justo. Compara la percepción individual con la del grupo y los efectos que pueden tener sobre ellos las desigualdades que puedan darse.

### 5. Teoría de los Valores, de Locke

Un valor es una decisión, una elección que realiza el trabajador mientras que una necesidad es algo innato. La satisfacción, según este modelo, vendría dada de la percepción de la medida en la que se cumplen los valores del trabajo que son importantes para el trabajador y la medida en que estos son congruentes con las necesidades

### 3. Método utilizado

¿Cómo nos planteamos medir la SL de los trabajadores de esta Admón. Local?

Inicialmente y con el objetivo de abordar la SL de los empleados del Ayuntamiento, el primer paso fue dirigirme al Departamento de RRHH, a los responsables técnicos y políticos a fin de obtener la autorización para exponer el motivo y entregar los cuestionarios a los trabajadores de los distintos departamentos a fin de procurar su participación. El siguiente paso, los sindicatos con representación en la empresa, UGT, CCOO, CGT, SPPL.

Tras la búsqueda del método (Istas21, Escala General, etc.) que me permitiera realizar la valoración de los resultados de forma sencilla y objetiva, aconsejada por la Tutora del Trabajo, y una vez obtenido el permiso y elegido el objeto a analizar, la SL de los trabajadores del Ayuntamiento, me decidí por su claridad y concreción, por el cuestionario la Escala General de Satisfacción (Overall Job Satisfaction) desarrollada por Warr, Cook y Wall en 1979. En el nos encontramos con 15 elementos que abarcan desde el salario a la relación con los compañeros (apoyo social), a la organización y a como percibimos nuestra posición, si se nos valora, se utilizan nuestras capacidades, si tenemos posibilidades de promoción...y siete propuestas de valoración. Una amplia horquilla que va desde la definición muy insatisfecho a la de muy satisfecho, concretando al máximo el sentimiento del trabajador.

Previo al inicio del cuestionario nos interesamos por su antigüedad en la empresa, formación y si ha cambiado de sección o departamento y si como consecuencia, ha variado su categoría laboral, si realiza cursos habitualmente y si se ha seguido formando

al margen del puesto de trabajo. Nos parece relevante el hecho de que el trabajador participe en actividades formativas, no solo en aquellas enfocadas a mejorar su rendimiento laboral sino también en las que le permitan desarrollarse como ser humano. Finalmente ambas contribuyen por igual al desarrollo de la persona pero las segundas expresan voluntad, elección y decisión.

Otro detalle relevante en el estudio será la relación entre los cambios de puesto y/o categoría laboral con el grado de satisfacción o insatisfacción de los trabajadores participantes en el estudio.

El ítem 16 de la tabla está relacionado con el nivel de conciliación familiar que permite la empresa. Una cuestión que no tiene porqué estar relacionada con el género de quien responde y si con los compromisos de la empresa de cara a los trabajadores. Entendemos que, hoy por hoy, la conciliación familiar es una necesidad para todos los trabajadores, no sólo las parejas jóvenes con hijos pequeños, o en edad escolar pueden tener problemas para organizar sus agendas, hay infinidad de familias monoparentales con iguales o mayores problemas. Además no sólo necesitamos conciliar nuestro trabajo con la familia cuando hay niños pequeños, los familiares de mayor edad a nuestro cargo pueden tener las mismas o mayores necesidades. Y aunque de nuevo pensemos que este debate sería objeto de otro estudio, debo mencionar que la responsabilidad de la Administración pública también pasa por promover medidas sociales que sirvan de guía al ámbito económico de carácter privado.

Los Objetivos a alcanzar con este Estudio son los Siguietes:

Como ya hemos dicho, se trata de valorar como percibe el el trabajador diferentes aspectos de su empresa en relación con él, y lo que siente y si ese sentimiento le produce o no satisfacción... bienestar, felicidad, o como queramos llamarle. Un sentimiento que le hace sentirse parte del proyecto de la empresa para la que trabaja que en este caso sería la atención al ciudadano del municipio, o si por el contrario lo que percibe le produce una reacción negativa, por ello en este estudio trabajaremos para:

1. Relacionar la Satisfacción laboral de los trabajadores encuestados, entre otros factores, con; su permanencia en el mismo puesto de trabajo, grado de formación adquirida, antigüedad en la empresa. Muchos de los encuestados lleva prestando sus servicios más de veinte años de entre lo que la mayoría siguen en el mismo puesto. Por ello parece interesante relacionar la permanencia en el puesto con la satisfacción o insatisfacción si la hubiera.
2. Poner en valor la importancia de la prevención de los riesgos psicosociales que puedan derivarse de la insatisfacción laboral, tanto para el trabajador como para la empresa. Motivarles para su plena aplicación. El apoyo social, las posibilidades de promoción o el clima laboral son medidas de prevención. Conocer su importancia es trabajo de todos, organización, sindicatos, trabajadores...
3. Incorporar y analizar aspectos de los riesgos ergonómicos que también puedan considerarse aspectos relacionados con el grado de satisfacción del trabajador. A veces no se perciben como tales y acabamos asumiendo como normal el exceso de ruido, la falta de luz, o su exceso, un mobiliario inadecuado, espacios pequeños, o con obstáculos; el simple desorden de un almacén ya es de por si un riesgo, sin olvidar la poca atención que prestamos al manejo de cargas.
4. Relacionar la SL con el clima laboral, mejores resultados y menores costes.

5. Valorar aquellos factores que producen satisfacción/insatisfacción, y en que grado, aportar propuestas tendentes a mejorar y/o corregir la situación detectada. Esa es la intención de este trabajo, ver en que medida podemos aportar elementos que sirvan para favorecer la satisfacción laboral ya que como apuntábamos en el apartado anterior una buena prevención nos llevará a mejores resultados.



# Participantes

## Características del objeto de este estudio

El capital humano con el que cuenta el Ayuntamiento está próximo a los doscientos empleados, y al igual que otras muchas empresas y administraciones públicas y privadas, da empleo a un importante número de profesionales de distintas categorías y especialidades, siendo significativo su impacto en la economía local. Significativo también ha sido el crecimiento que ha tenido el municipio y los servicios demandados ya que hemos pasado de tener un censo de entre ocho y diez mil habitantes en la década de los ochenta a los más de veintiún mil habitantes censados en la actualidad. Sin que en esa cifra se incluya la población estacional que conlleva un notable incremento de servicios al que, como municipio de vocación turística, se ven obligados a fin de atender la mayor demanda.

Dadas las características de la población descrita, el incremento poblacional y de demanda, nos ha parecido de interés el valorar en este estudio la Satisfacción Laboral de la plantilla<sup>2</sup> de trabajadores del Ayuntamiento, relacionándola con otros factores como formación o género.

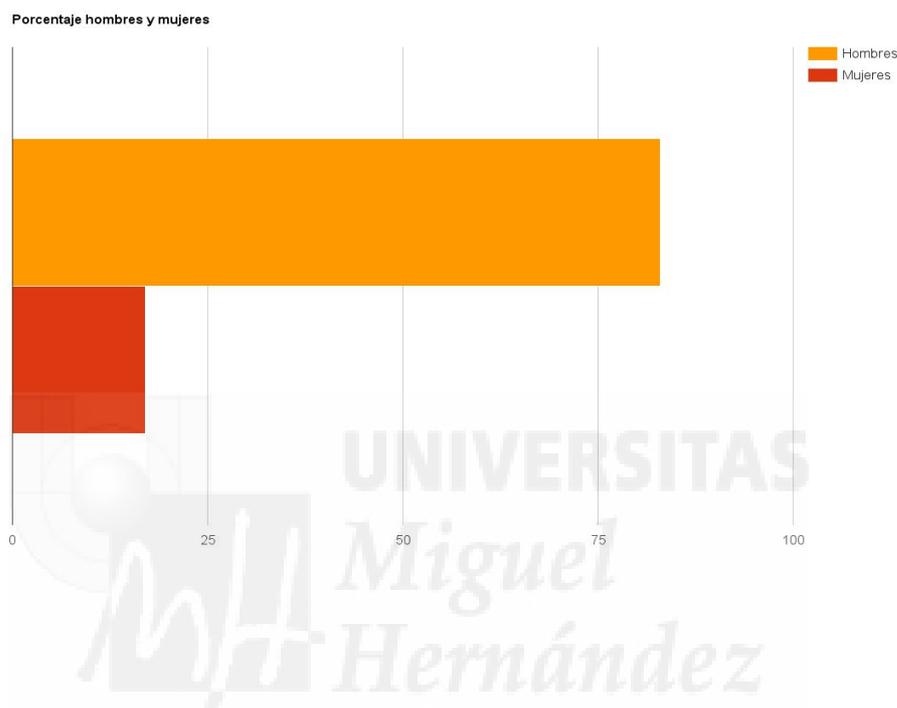
Como vemos, la relación de puestos de trabajo (RPT), nos habla de los distintos requerimientos de carácter profesional y/o técnico de cada puesto sin mención a quien lo ocupa, ni su género, edad, etc., y aunque el tema elegido, Satisfacción Laboral, se refiere a una parte de la plantilla que desempeña principalmente sus funciones en áreas de atención o contacto más directo con el usuario del servicio es importante conocer el entorno en que esos puestos se integran, las diferentes categorías profesionales, los grupos de la administración a los que pertenecen...No obstante a lo expuesto y antes de

---

<sup>2</sup> \* Plantilla de trabajadores. Relación de puestos de trabajo.

abordarlos con mayor detalle, quisiera abrir un apartado sobre la presencia de la mujer en esta administración.

## Presencia de la mujer en el ámbito de la administración local.



A la vista de lo expuesto me parecía oportuno realizar un breve estudio para incidir en: 1) mayor/menor presencia de la mujer en la administración local, 2) su presencia en puestos de responsabilidad, 3) formación para el puesto. E ir más allá de los datos obtenidos del documento de Plantilla. Un trabajo de campo, de observación sobre las personas que ocupan los puestos, más que los puestos en sí, nos permitirá abordar las tres cuestiones planteadas 1) mayor/menor presencia de la mujer en la administración local, 2) su presencia en puestos de responsabilidad, 3) formación para el puesto

Ya hemos mencionado con anterioridad el interés en introducir los datos obtenidos sobre la presencia de la mujer, no por pensar que estos, en si mismos, tengan mayor peso en el

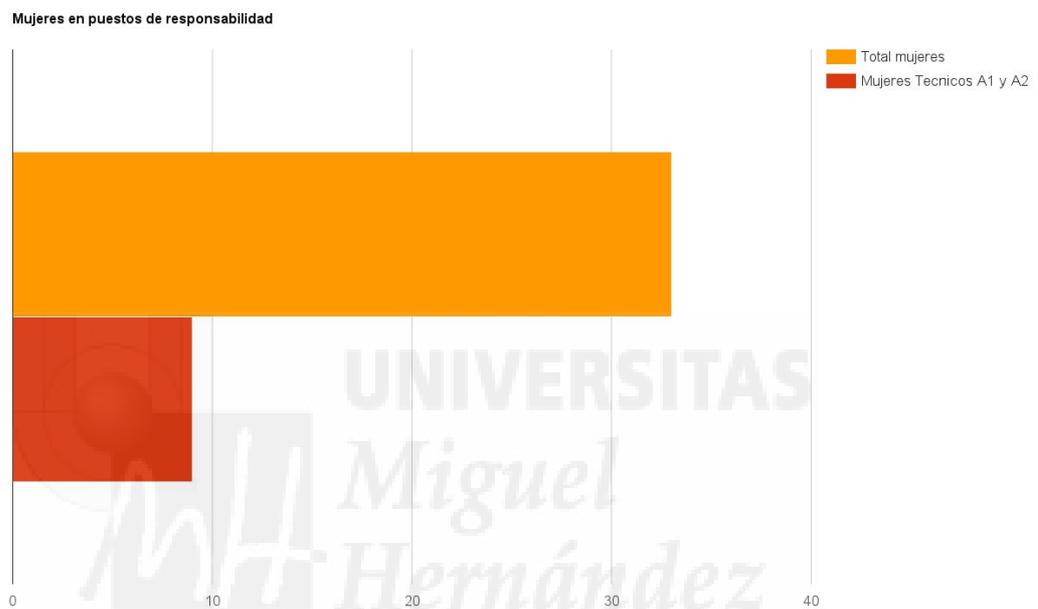
trabajo pero hemos entendido que sí hay elementos diferenciadores que vale la pena aportar de forma independiente.

Se habla mucho de su presencia en las diferentes escalas de la administración, esgrimiendo ventajas como la conciliación de la vida familiar y la laboral, la estabilidad en el empleo o el horario, entre otras, y aunque, como hemos mencionado, no sea objeto de este estudio al haber, de forma intencionada, primado el anonimato en los cuestionarios no permitiendo conocer el género de quien responde, hay datos objetivos que nos han permitido reflexionar sobre la situación de la mujer en esta administración y considerar que puede no ser muy distinta a la de otras organizaciones públicas o privadas.

Con los años, los puestos de trabajo de la administración han alcanzado mayor exigencia de especialización y formación variando el perfil de las ofertas de empleo. Esta administración no ha sido ajena y los puestos de trabajo han sido ocupados por personas cada vez mejor formadas, y como ocurre en general tanto en empresas públicas como privadas, la incorporación de la mujer al trabajo es un hecho que a día de hoy nadie pone en duda, como lo es también el que su nivel de formación es, en general, medio-alto aunque el puesto que ocupen sea de categoría inferior.

Tradicionalmente los departamentos de menor o nula presencia femenina son, la Brigada de Obras, con veinticuatro trabajadores, y Policía Local con cuarenta y dos efectivos entre oficiales, cinco, y agentes treinta y siete, que cuenta con cuatro mujeres en su equipo. Por número le siguen administrativos, treinta, adscritos a distintas áreas, entre los que encontramos a veinte mujeres, aunque su formación académica es en un 70% superior al perfil del puesto. Sin embargo que, en los puestos de mayor responsabilidad, grupo de técnicos A1 y A2, hay apenas nueve mujeres.

	<b>Brigada de obras</b>	<b>Policia Local</b>	<b>Administrativos</b>	<b>A1 y A2</b>
<b>Total mujeres</b>	0	4	20	9
<b>Total</b>	33	42	87	29
<b>Porcentaje Mujeres</b>	0	9,52	22,98	31,03



## Situación general

La situación actual ha supuesto también un freno en el crecimiento de la plantilla, no obstante parece suficiente para atender la demanda, si bien en algunos departamentos podría darse alguna reestructuración. El Capítulo I, es quizá una de las partidas más importantes del presupuesto económico de la entidad, Gastos de Personal 7. 642.137,33 €, el 38% un presupuesto de poco mas de diecinueve millones de euros, por lo que la eficiencia y eficacia en la gestión de RRHH es de gran interés.

## PLANTILLA ORGÁNICA DEL AYUNTAMIENTO

### A) FUNCIONARIOS DE CARRERA

DENOMINACIÓN	SUBGRUPO	Nº PLAZAS	ESCALA, SUBESCALA , CLASE
Secretario	A1	1	Habilitación de carácter estatal, Secretaría
Interventor	A1	1	Habilitado de carácter estatal, Intervención
Tesorero	A1	1	Administración General, Técnica.
Arquitecto	A1	1	Administración Especial, Técnica, Superior
TAE C. Cultura	A1	1	Administración Especial, Técnica, Superior
Director Museo Arqueológico	A1	1	Administración Especial, Técnica, Superior
Técnico Administración General	A1	4	Administración General Técnica.
Arq. técnico./Ing.Tecnico	A2	3	Administración Especial, Técnica, media
Arq. técnico./Ing.Tecnico. J.N	A2	1	Administración Especial, Técnica, media
Trabajador Social	A2	2	Administración Especial, Técnica, media
Trabajador Social AMICS	A2	1	Administración Especial, Técnica, media
Trabajador Social. J.N	A2	1	Administración Especial, Técnica, media
Técnico RRHH	A2	1	Administración Especial, Técnica, media
Biblioteconomista	A2	1	Administración Especial, Técnica, media
Técnico Medio Ambiente	A2	1	Administración Especial, Técnica, media
Técnico Turismo	A2	1	Administración Especial, Técnica, media
Técnico OMIC	A2	1	Administración Especial, Técnica, media
Jefe Dep. Informática	A2	1	Administración Especial, Técnica, media
Delineante / topógrafo	A2	1	Administración Especial, Servicios especiales
Técnico de Educación	A2	1	Administración Especial, Técnica, media
Agente de Empleo y Desarrollo Local	A2	1	Administración Especial, Técnica, media
Redactor Jefe	A2	1	Administración Especial, Servicios especiales
Redactor	A2	2	Administración Especial, Servicios especiales
Administrativo	C1	30	Administración General, Administrativa
Administrativo C. cultura	C1	2	Administración General, Administrativa
Analista-programador	C1/B	2	Administración Especial, Técnica, auxiliar
Encargado general	C1	1	Administración Especial, Servicios Especiales
Oficial Policía	C1	5	Administración Especial, Servicios especiales
Agente Policía	C1	37	Administración Especial, Servicios especiales

Masajista	C1	1	Administración Especial, Servicios especiales
Técnico(Imagen / Sonido)	C1	3	Administración Especial, Servicios especiales
Auxiliar administrativo	C2	3	Administración General, Auxiliar
Auxiliar Adm. Biblioteca	C2	2	Administración General, Auxiliar
Auxiliar Adm. Polideportivo	C2	1	Administración General, Auxiliar
Celador de Obras	C2	2	Administración Especial, Servicios especiales
Conductor B.O	C2	3	Administración Especial, Servicios especiales
Oficial Jefe de grupo	C2	6	Administración Especial, Servicios especiales
Oficial Especialista	C2	5	Administración Especial, Servicios especiales
Oficial B.O.	C2	9	Administración Especial, Servicios especiales
Oficial Jardinería / Fumigación	C2	1	Administración Especial, Servicios especiales
Oficial Golf	C2	1	Administración Especial, Servicios especiales
Conserje	C2	5	Administración Especial, Servicios Especiales
Conserje noche	C2	1	Administración Especial, Servicios Especiales
Conserje telefonista	C2	1	Administración Especial, Servicios Especiales
Conserje Casa Consistorial	C2	1	Administración Especial, Servicios Especiales
Conserje Polideportivo	C2	1	Administración Especial, Servicios Especiales
Notificador	C2	1	Administración Especial, Servicios Especiales
Peón B.O Agrupaciones profesionales		23	Administración Especial, Servicios especiales
Peón playa Agrupaciones profesionales		1	Administración Especial, Servicios especiales
Auxiliar Ayuda Domicilio Agrupaciones profesionales		5	Administración Especial, Servicios especiales
Limpieza Agrupaciones profesional		3	Administración Especial, Servicios especiales
Subalterno Polideportivo Agrupaciones profesionales		4	Administración General, Subalterna.
Subalterno Polideportivo Noche Agrupaciones profesionales		1	Administración General, Subalterna.
TOTAL FUNCIONARIOS 191			

## B) PERSONAL LABORAL

DENOMINACIÓN	NATURALEZA	Nº PLAZAS
Trabajador/ asistente social	LABORAL	1
Coordinador RTVA	LABORAL	1
Técnico de emisión	LABORAL	1
Operador de cámara	LABORAL	2

Técnico Locutor	LABORAL	2
-----------------	---------	---

TOTAL PERSONAL LABORAL 7

#### C) PERSONAL EVENTUAL

DENOMINACIÓN	NATURALEZA	Nº PLAZAS
* Personal Eventual (A)	EVENTUAL	1
* Personal Eventual ( B)	EVENTUAL	4
* Personal Eventual ©	EVENTUAL	6
* Personal Eventual (D)	EVENTUAL	2
*Personal Eventual (D)	EVENTUAL	2 OBSERVACIONES: A MEDIA JORNADA

TOTAL PERSONAL EVENTUAL 15

Como vemos, la Plantilla está compuesta por ciento noventa y un funcionarios de carrera, siete laborales, y quince eventuales<sup>3</sup> también llamado personal de confianza. Los puestos de trabajo están ubicados en distinto espacio físico siendo varios los centros de trabajo; Centro Deportivo, Casa de Cultura, Centro Social (1), Centro Social (2), Oficinas de Turismo (1), Oficina de Turismo (2), Oficina de Consumo, Policía Local, Brigada de Obras y Servicios, Oficinas Centrales. En todos ellos, ubicados en distintos puntos del término municipal, se distribuyen os puestos de trabajo.

Como todas, la empresa tiene como activo al capital humano, a los trabajadores que desempeñan su labor diaria en los distintos servicios ya citados, muchos de ellos con un alto contenido de contacto y atención al público, lo que no implica no realizar otras funciones; trabajo interno de índole administrativo o técnico que implica, elaboración de expedientes, plazos y gestión, y como hemos citado, con una mayor exigencia de especialización.

Esto nos lleva a reflexionar sobre lo deseable que sería el que la empresa pública trabajase con criterios de calidad y eficiencia como ocurre por ejemplo en el sector

---

<sup>3</sup> Ni estos trabajadores ni los concejales con dedicación han participado en el estudio.

turístico, que en estos años ha realizado un importante esfuerzo para poner la calidad del producto y el servicio ofrecido en el lugar más alto y que, como muestra del compromiso de calidad adquirido con sus con sus clientes exhiben la Q de calidad, cumpliendo las normas ISO, hecho que repercute favorablemente en el resultado final, es decir el producto o servicio ofrecido al cliente/consumidor. En el caso de la administración, la repercusión iría directamente sobre la satisfacción del ciudadano sin olvidar que los trabajadores de la empresa pública son corresponsables del resultado final del servicio y contribuyen a mejorar la vida de los ciudadanos, de un municipio, una comunidad, un país... y a veces se nos olvida.



## Breve detalle de la toma de datos

Como ya hemos detallado, se informó tanto al área de RRHH como a los sindicatos con representación en el centro de trabajo destacando el apoyo recibido por los responsables del departamento y por los delegados sindicales, observando entre los trabajadores/as una respuesta desigual a la distribución de cuestionarios así como la aceptación o facilidad de acceso por parte de algunos grupos de trabajo y/o departamentos.

Algunos trabajadores/as manifestaron no entender el objeto de este trabajo ni cual podía ser el resultado esperado, incluso la posibilidad de que las respuestas adolecieran de falta de sinceridad. Otros trabajadores/as han planteado sus pocas o nulas esperanzas al respecto de cualquier cambio manifestando no sentirse atendidos en sus propuestas o reivindicaciones al respecto de su situación laboral.

Como veremos a continuación, las posibilidades de Promoción en el trabajo, es uno de los aspectos peor valorados y que el trabajador/a percibe como poco satisfactoria. Estos hechos se ven reflejados en alguna de las respuestas obtenidas, no obstante, en general, evidencian un grado de satisfacción tendente a positivo. La insatisfacción, la percepción del trabajador sobre algunos aspectos concretos es significativa ya que pone el acento en aquellas cuestiones o aspectos motivadores que, en el momento presente no le resultan satisfactorios; sus posibilidades de promoción, seguido del reconocimiento obtenido por el trabajo realizado, la atención a las sugerencias, posibilidad de utilizar sus capacidades, y que, al menos en apariencia no parecen difíciles de solucionar.

# Procedimiento

	Muy insatisfecho	Insatisf.	Moderad. insatisf.	Ni satisf. ni insatisf.	Moderad. satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
1. Condiciones físicas del trabajo							
2. Libertad para elegir tu propio método de trabajo							
3. Tus compañeros de trabajo							
4. Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho							
5. Tu superior inmediato							
6. Responsabilidad que se te ha asignado							
7. Tu salario							
8. La posibilidad de utilizar tus capacidades							
9. Relaciones entre dirección y trabajadores en tu empresa							
10. Tus posibilidades de promocionar							
11. El modo en que tu empresa está gestionada							
12. La atención que se presta a las sugerencias que haces							
13. Tu horario de trabajo							
14. La variedad de tareas que realizas en tu trabajo							
15. Tu estabilidad en el empleo							

Como vemos en la guía NTP 394: Satisfacción laboral: escala general de satisfacción, esta escala fue creada a partir de detectarse la necesidad de escalas cortas y robustas que pudieran ser fácilmente completadas por todo tipo de trabajador con independencia de su formación. A partir de la literatura existente, de un estudio piloto y de dos investigaciones en trabajadores de la industria manufacturera de Reino Unido, se conformó la escala con los quince ítems finales.

La escala se sitúa en la línea de quienes establecen una dicotomía de factores y está diseñada para abordar tanto los aspectos intrínsecos como los extrínsecos de las condiciones de trabajo (Ejem. Teoría bifactorial de Herzberg). Está formada por dos subescalas:

- Subescala de factores intrínsecos: aborda aspectos como el reconocimiento obtenido por el trabajo, responsabilidad, promoción, aspectos relativos al contenido de la tarea, etc. Esta escala está formada por siete ítems (números 2, 4, 6, 8, 10, 12 y 14).
- Subescala de factores extrínsecos: indaga sobre la satisfacción del trabajador con aspectos relativos a la organización del trabajo como el horario, la remuneración, las condiciones físicas del trabajo, etc. Esta escala la constituyen ocho ítems (números 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13 y 15). Aplicación

Una de sus ventajas es que puede ser autocumplimentada y aplicada colectivamente, es breve, tiene hasta siete respuestas alternativas y un valor distinto a cada alternativa (de 1 a 7), es sencilla en su comprensión y en su evaluación.

Es importante mantener el anonimato de los respondientes de la escala constituyéndose en un importante elemento determinante de la validez de las respuestas. En el caso que nos ocupa, tanto la distribución como la recogida de los cuestionarios, se ha hecho de manera en que los trabajadores han percibido la garantía que les había comprometido en la exposición previa.

## Cumplimentación

Quienes cumplimentan la escala han de indicar, para cada uno de los quince ítems, su grado de satisfacción o insatisfacción, posesionándose en una escala de siete puntos: Muy insatisfecho, Insatisfecho, Moderadamente insatisfecho, Ni satisfecho ni insatisfecho, Moderadamente satisfecho, Satisfecho, Muy satisfecho.

## Corrección

Esta escala permite la obtención de tres puntuaciones, correspondientes a:

- Satisfacción general. Satisfacción extrínseca, Satisfacción intrínseca.

Es esta una escala aditiva, en la cual la puntuación total se obtiene de la suma de los posicionamientos de encuestado en cada uno de los quince ítems, asignando un valor de 1 a Muy insatisfecho y correlativamente hasta asignar un valor de 7 a Muy Satisfecho. La puntuación total de la escala oscila entre 15 y 105, de manera que una mayor puntuación refleja una mayor satisfacción general.

Siempre que sea posible es recomendable el uso separado de las subescalas de satisfacción intrínseca y extrínseca. Su corrección es idéntica a la de la escala general si

bien, debido a su menor longitud, sus valores oscilan entre 7 y 49 (satisfacción intrínseca) y 8 y 56 (satisfacción extrínseca).

## Valoración

Estas puntuaciones no suelen incorporar una gran precisión en cuanto que su base radica en juicios subjetivos y apreciaciones personales sobre un conjunto más o menos amplio de diferentes aspectos del entorno laboral y condicionado por las propias características de las personas, pero medimos la satisfacción que, ya en su propia definición, nos habla de que es el conjunto de las percepciones del trabajador sobre los distintos factores que inciden en el puesto por lo que se considera válida para determinarla.

## Datos técnicos

A continuación se indican algunos datos de las escalas obtenidos por los autores que finalizado es estudio compararemos con los resultados obtenidos.

Satisfacción General		Satisfacción Intrínseca
Media	70,53	Media 32,74
Desviación típica	15,42	Desviación típica 7,69
Coeficiente alpha	entre 0,85 y 0,88	Coeficiente alpha 0,79-085

Satisfacción Extrínseca
Media 38,22
Desviación típica 7,81
Coefficiente alpha 0,74 -0,78

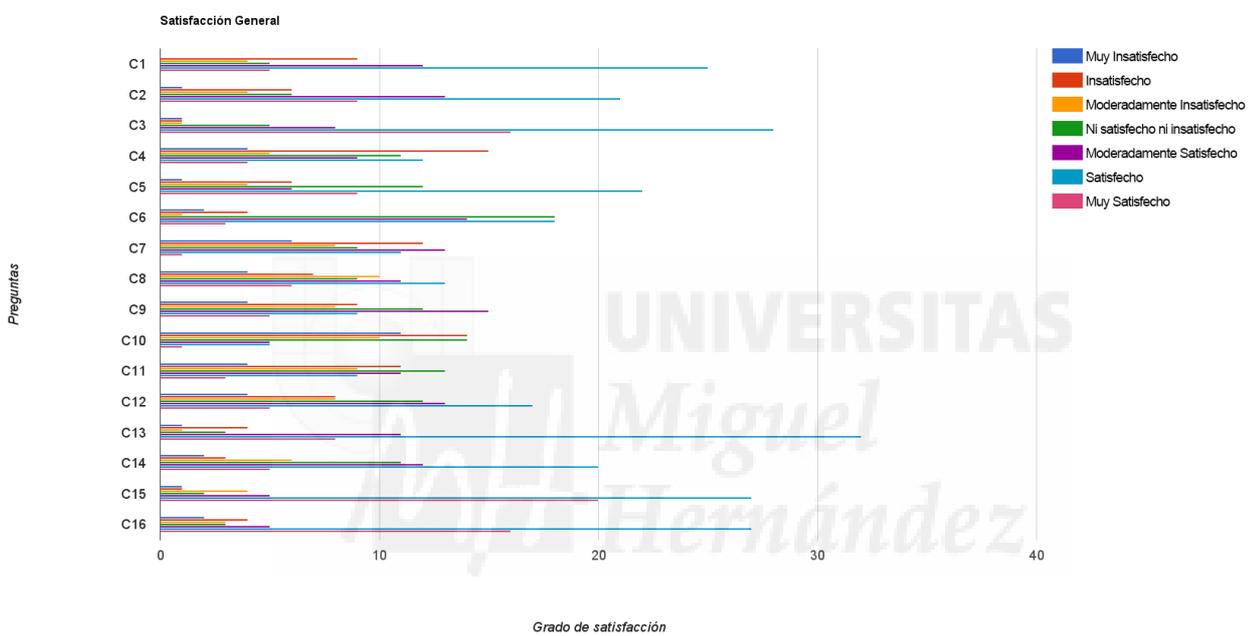


# 4. Resultado

Detalle de los datos obtenidos.

Media obtenida: 67,58

Media de referencia del estudio: 70,53

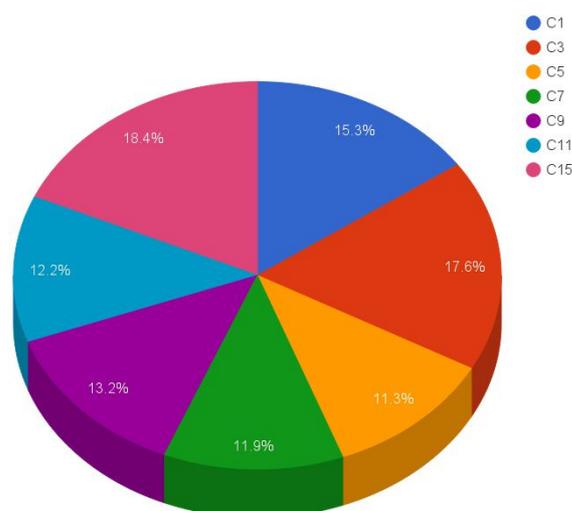


## FACTORES EXTRINSECOS (HIGIENICOS)

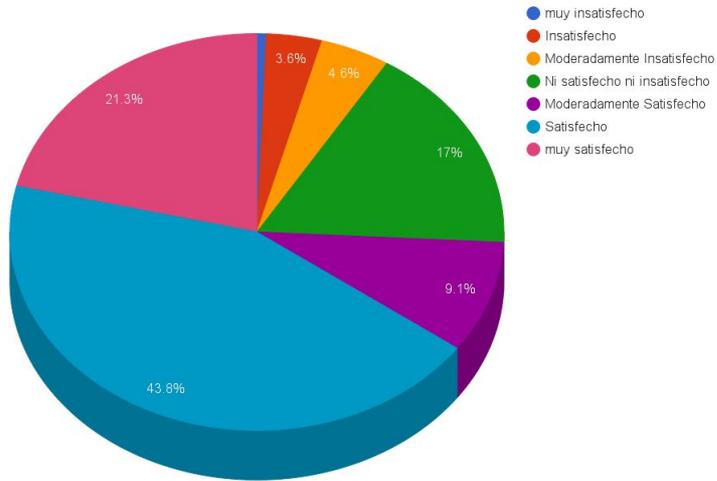
Cuestiones planteadas	Totales obtenidos	Media
C1 Condiciones físicas del trabajo	323	4,82
C3 Tus compañeros de trabajo	372	5,55
C5 Tu superior inmediato	329	4,91
C7 Tu salario	251	3,74
C9 Relaciones entre dirección y trabajadores en tu empresa	278	4,14
C11 El modo en que tu empresa está gestionada	258	3,85
C13 Horario de trabajo	363	5,41
C15 Tu estabilidad en el empleo	387	5,77
Totales		38,19

De los factores extrínsecos /higiénicos (responsables según Herzberg de la insatisfacción en el trabajo) los que menor insatisfacción producen en el trabajador son, por ese orden: su estabilidad en el empleo, sus compañeros, su horario de trabajo, su superior inmediato, y las condiciones físicas del trabajo.

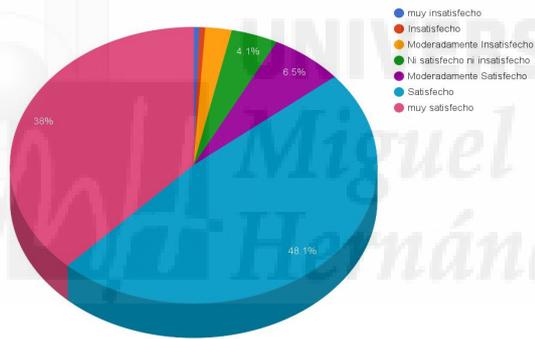
Del resultado de estos cinco factores podemos concluir lo siguiente: 1) La estabilidad en el empleo, rara avis dada la situación del mercado laboral en la actualidad, le confiere un valor añadido que quizá años atrás no se tenía tan presente. El Estatuto de la Función Pública garantiza al trabajador una situación que hoy consideramos casi de privilegio, 2) La valoración de los compañeros de trabajo es positiva si tenemos en cuenta la importancia de los equipos de trabajo. Hay que valorar la diferencia de estos y la individualidad, el aislamiento o los meros grupos formados en áreas de trabajo. Este y el siguiente, 3) superior inmediato, en mi opinión están relacionados ya que es difícil construir equipos sin capacidad de liderazgo. Dada la media obtenida, sitúandola en un estadio intermedio, no se puede generalizar por lo que, como veremos en las conclusiones, hay que trabajar e invertir en liderazgo. 4) En este factor, condiciones físicas del trabajo, como en el ya citado, superior inmediato, la valoración del trabajador lo sitúa en un espacio indefinido. En mi opinión en ocasiones no percibimos la realidad de unas condiciones físicas del trabajo poco favorables o nos acostumbramos paulatinamente a ellas como podremos apreciar con posterioridad en el estudio ergonómico. El horario de trabajo, muy bien valorado aunque por debajo de los compañeros de trabajo.



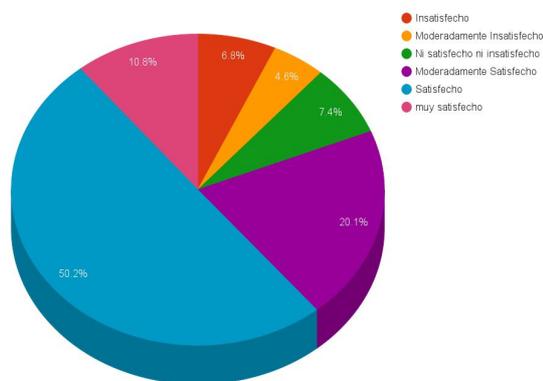
C5 - Tu superior inmediato



C15 - Tu estabilidad en el empleo

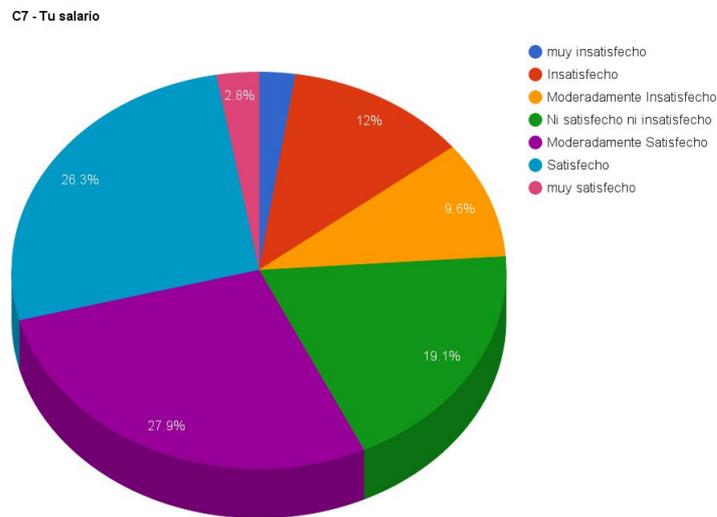


C1 - Condiciones físicas del trabajo



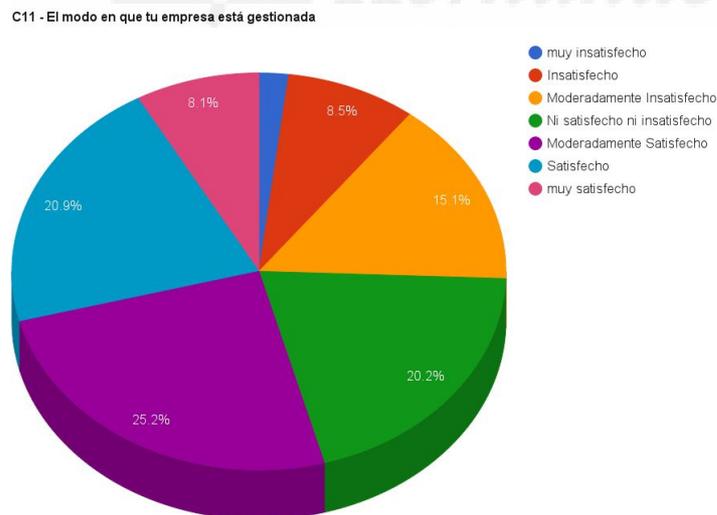
De estos factores los que se perciben con mayor insatisfacción son, de mayor a menor: salario, modo en que se gestiona la empresa y relación entre dirección y trabajadores.

El que el salario aparezca como el peor valorado considero que no es más que el



resultado de años de congelación salarial y pérdida de poder adquisitivo sin que haya habido suficiente sensibilidad para transformar esa menor remuneración económica en alternativas en especie, o salario emocional; incentivos, becas formativas...

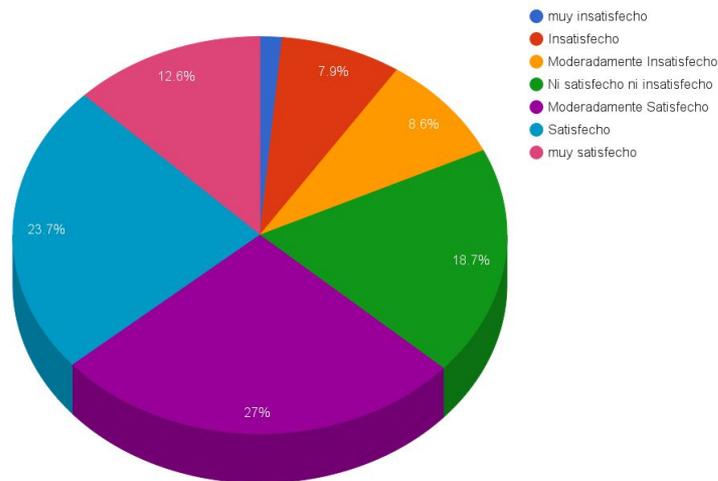
Del modo de gestión, no disponemos de elementos suficientes para valorar la respuesta



obtenida, no obstante podríamos considerarla relacionada con las respuestas sobre como percibe el trabajador/a el reconocimiento a su labor, posibilidades de promoción o la atención que se presta a sus sugerencias y lo que esa insatisfacción puede repercutir en la carga mental que el trabajador/a debe soportar.

Y en cuanto al factor, relación entre la dirección y los trabajadores, y su baja estimación

C9 - Relaciones entre dirección y trabajadores en tu empresa



podemos entenderla en sintonía con la no motivación o inclusión en el proyecto de empresa por la dirección a los trabajadores impidiendo que estos se sientan parte de él y corresponsables del resultado.

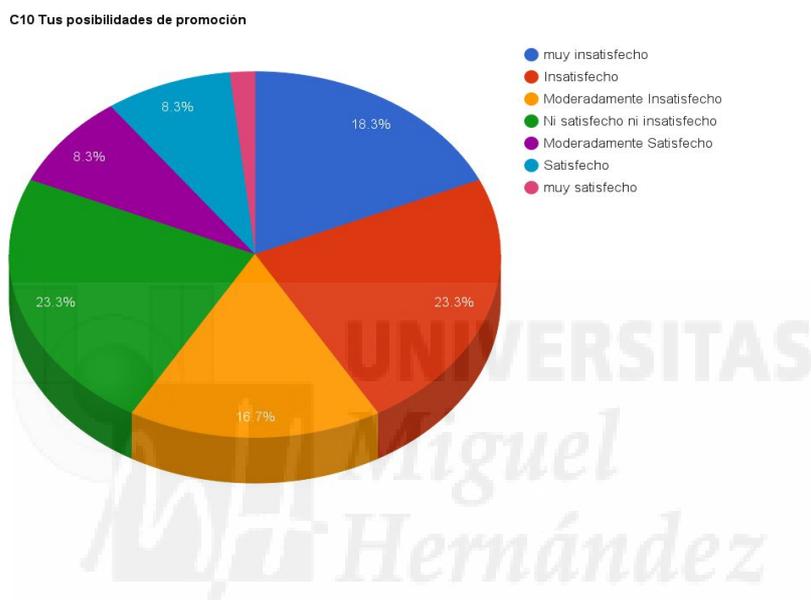


## FACTORES INTRINSECO (MOTIVADORES)

Cuestiones planteadas	Totales obtenidos	Media
C2 Libertad para elegir tu propio método de trabajo	329	4,91
C4 Reconocimiento que obtienes por el trabajo realizado	258	3,85
C6 Responsabilidad que se te ha asignado	316	4,71
C8 La posibilidad de utilizar tus capacidades	280	4,17
C10 Tus posibilidades de promoción	206	3,07
C12 La atención que se presta a las sugerencias que haces	268	4,00
C14 La variedad de tareas que realizas en tu trabajo	314	4,68
Totales	29,39	

(Media obtenida del estudio de los autores: 32,74)

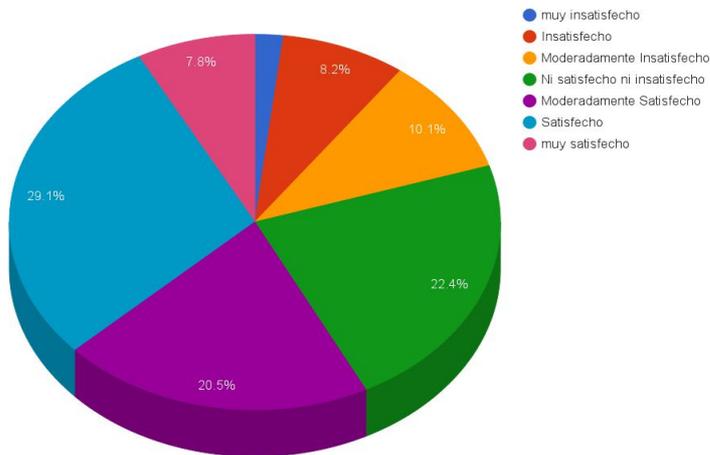
De entre los factores considerados por Herzberg como motivadores (responsables de la satisfacción del trabajador) destaca la menor satisfacción del trabajador por sus posibilidades de promoción, seguido del reconocimiento obtenido por el trabajo realizado, la atención a las sugerencias, posibilidad de utilizar sus capacidades. Destaca sin embargo la satisfacción por la libertad para elegir su método de trabajo, seguido de la variedad de las tareas.



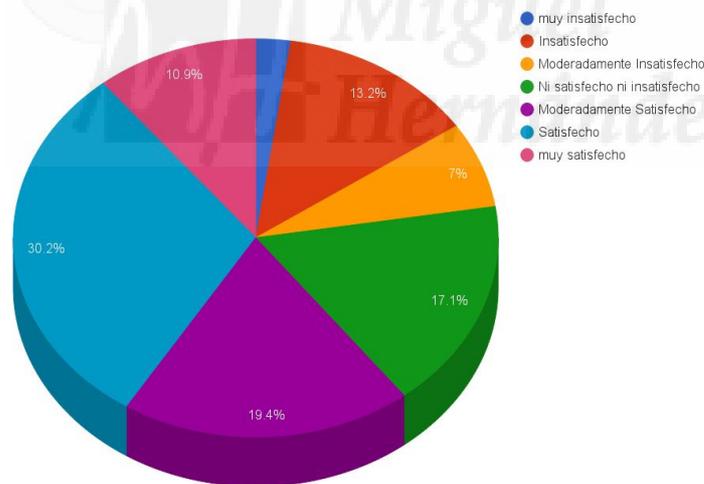
Los trabajadores/as perciben con significativa insatisfacción la falta, real o no, de sus posibilidades de promoción lo que implica que fallan los elementos motivadores tan necesarios en una organización, sabedores de que la motivación laboral tiene una influencia directa en el rendimiento en el puesto de trabajo. Un puesto para el que el trabajador puede estar cualificado pero no sentirse atraído o valorado por lo que difícilmente tendrá un buen rendimiento.

También es significativa la percepción sobre la atención que se presta a sus sugerencias o el reconocimiento a su trabajo, mostrándose insatisfecho/a al considerar que no se le valora.

C12 - La atención que se presta a las sugerencias que haces

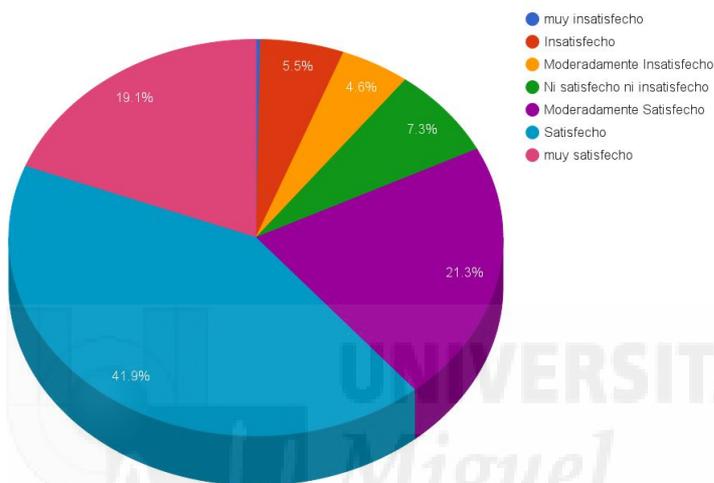


C4 - Reconocimiento que obtienes por el trabajo realizado

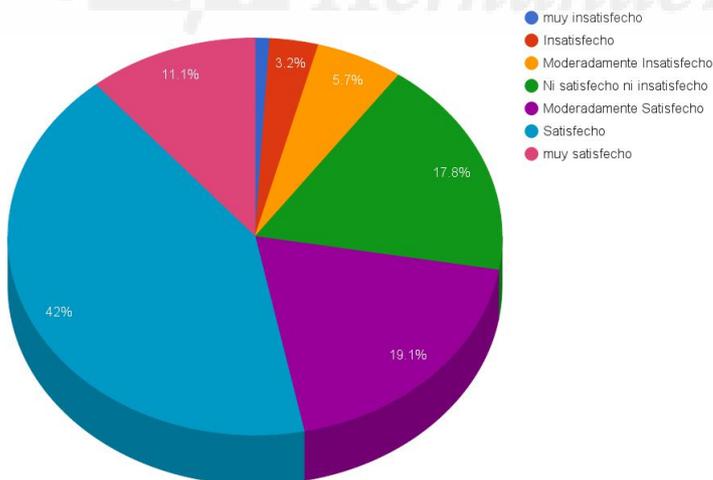


Destaca sin embargo la satisfacción por la libertad para elegir su método de trabajo. Entendiendo que hay unas directrices marco y a continuación no hay un exhaustivo control o seguimiento del resto del proceso lo que, a medio plazo puede no ser tan positivo. Le sigue en valoración la variedad de las tareas que si bien pueden hacer que la jornada laboral resulte menos monótona con acciones repetitivas, no permite en algunas áreas la adecuada especialización ni el perfeccionamiento del trabajo realizado.

C2 - Libertad para elegir tu propio método de trabajo

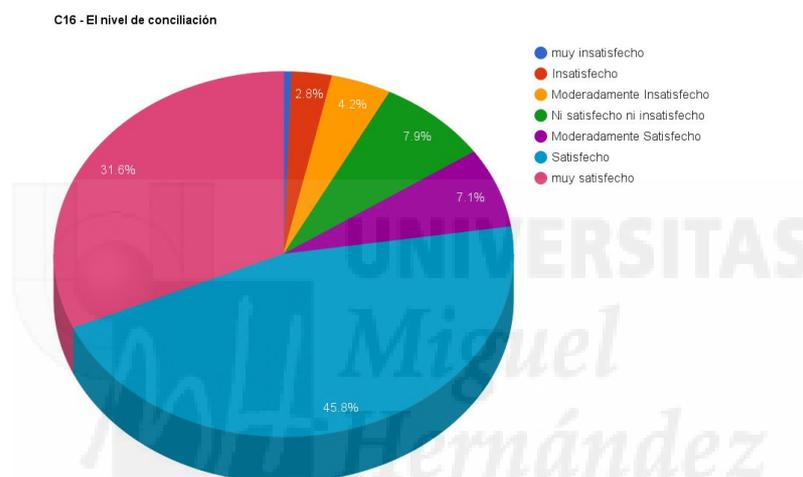


C14 - La variedad de tareas que realizas en tu trabajo

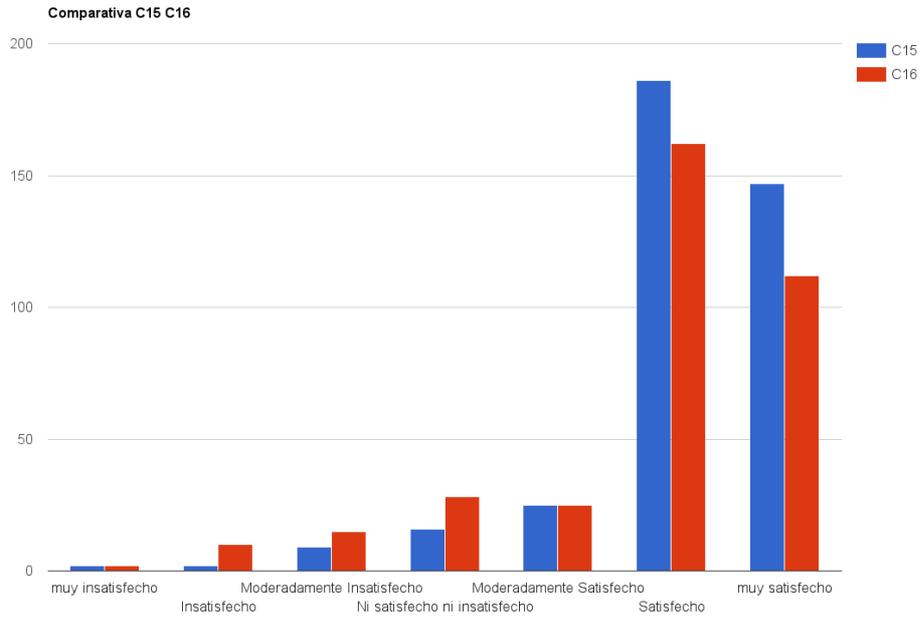


16 – Como ya hemos comentado con anterioridad, me ha parecido interesante incluir este factor Conciliación familiar y laboral en el cuestionario, aunque su resultado no se ha incluido en los totales para no alterar la media resultante.

En la actualidad, el perfil del/la demandante de conciliación ha dejado de ser, en solitario, la persona joven con hijos, habiéndose ampliado el espectro considerablemente, con el mayor número de familias monoparentales, el aumento de la esperanza de vida y un mayor envejecimiento de la población lo que conlleva una necesidad mayor de atención y cuidados. En las administraciones en general, y en esta en particular, se percibe de forma positiva, satisfactoria, el nivel de conciliación que ofrece a los trabajadores, similar al de otras administraciones/empresas publicas con un alto grado de compromiso en las políticas de igualdad.



Como observamos en el gráfico, la comparación entre C15 y C16 pone de manifiesto que estos dos elementos, son los más valorados. C15, estabilidad en el empleo 387 5,77, el más satisfactorio para el trabajador, seguido de C16 El nivel de conciliación 354 5,28. También sorprende el hecho de que sea la suma de los grados intermedios; moderadamente...y ni satisfecho ni insatisfecho, en prácticamente la totalidad de las cuestiones planteadas, la que alcanza mayor cantidad de respuestas, así como la, casi total ausencia de propuestas/sugerencias. No me atrevo a considerarlo indiferencia si, quizá, desconfianza ante como se gestionen los resultados obtenidos y los efectos para los trabajadores.



## 5. Conclusiones

Quizá, a la vista de los resultados, podríamos decir que, en aquellos aspectos que el trabajador percibe como organizacionales, pertenecientes a la empresa, los resultados, sobre su grado de satisfacción, obtenidos son bastante similares a los datos del estudio. Sin embargo, aquellos factores en los que la interacción de empresa y el trabajador es significativo y sobre los que puede tener un mayor grado de decisión/elección, no producen en el trabajador los resultados esperados.

Por otro lado, el hecho de que sea la suma de los grados intermedios; moderadamente...y ni satisfecho ni insatisfecho, en prácticamente la totalidad de las cuestiones planteadas, la que alcanza mayor cantidad de respuestas, así como la, casi total ausencia de propuestas/sugerencias me ha hecho reflexionar sobre si;

1. El trabajador no ha percibido, y/o valorado, el compromiso asumido sobre la confidencialidad y preservación de su anonimato.
2. Esta distancia se debe a 2a) desinterés al considerar que nada cambia, sea lo que sea lo que pueda decir o 2b) recelo respecto al uso de sus aportaciones.

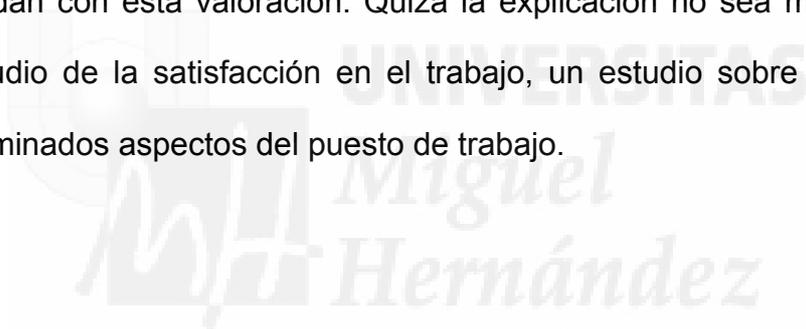
Mención a parte merecen las sugerencias aportadas por el 14% del total de participantes. Como se ve en el modelo de cuestionario facilitado, pedíamos al final del mismo que, quién así lo estimase, considerara aportar alguna propuesta o sugerencia de mejora con intención de incorporarlas a la valoración final.

Como anécdota mencionaremos la respuesta: Muchas, y Ninguna. Del resto cabe destacar la persona que manifiesta ser una privilegiada por su trabajo y aquellos que

reivindican la devolución de derechos y otras, como el adelanto en la edad de jubilación o una buena Ley de conciliación, propia de otros niveles de la administración.

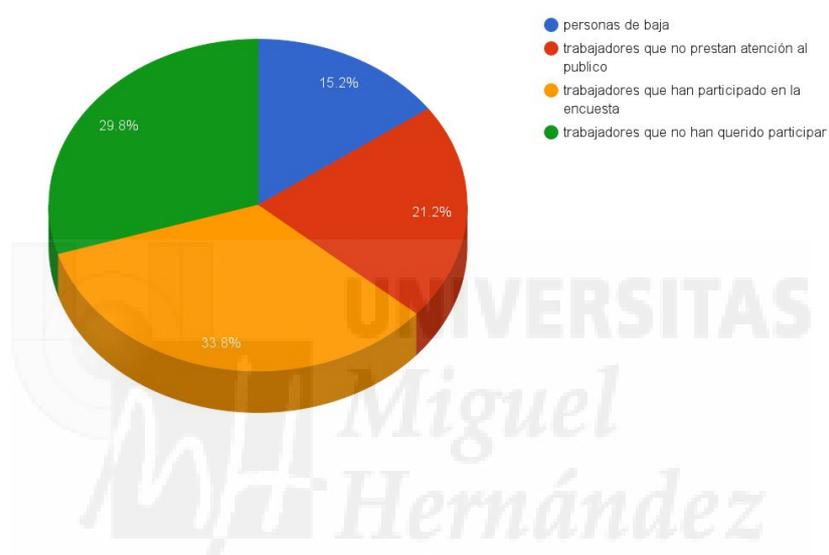
Pocas pero significativas son las propuesta de mejora; como la que reclama mayor compromiso y empatía o el reconocimiento a su labor.

No obstante a los expuesto, los datos nos dan un significativo grado de satisfacción que, considero, hablan de un no mal clima organizacional, una valoración positiva de los mandos intermedios (liderazgo) y con los compañeros de trabajo (equipo). También es significativa la manera positiva en la que el trabajador percibe sus condiciones físicas del trabajo (factor C1), viendo, en el apartado de ergonomía, algunos aspectos de los mismos que no concuerdan con esta valoración. Quizá la explicación no sea más que la propia esencia del estudio de la satisfacción en el trabajo, un estudio sobre como percibe el trabajador determinados aspectos del puesto de trabajo.



# Información adicional

Por considerarlo de interés para el presente estudio, al inicio del cuestionario se realiza una batería de preguntas sobre la situación del trabajador en cuestión, relativas a su formación y vinculadas a su relación con el puesto que ocupa.



Datos plantilla:

*\* Hay 15 puestos de libre designación considerados personal eventual más los cargos electos con dedicación (13) que no se han contemplado en la suma de los puestos en la plantilla de trabajadores.*

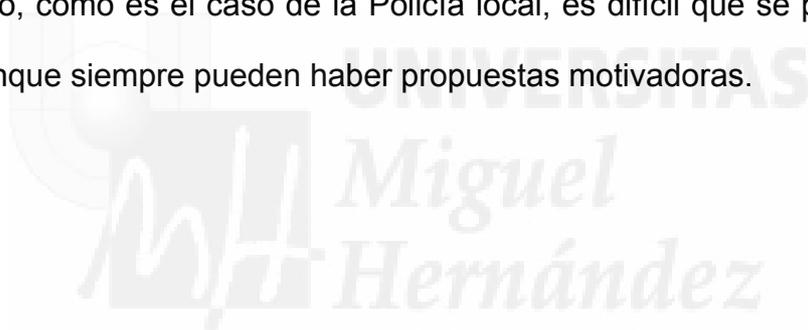
*En el presente estudio, de un total de 198 trabajadores (191 Funcionarios de carrera más 7 laborales) se deducen 30 personas por bajas y/o vacaciones en el momento de la realización de los cuestionarios y a los 42 trabajadores que no prestan habitualmente servicios de atención directa al público, Técnicos superiores, etc., restando 126*

*trabajadores de los que 67, el 53%, han participado en esta muestra de carácter voluntario y anónimo. 59 trabajadores al estilo de Bartleby, el escribiente, de Herman Melville, I would prefer not to...han manifestado que preferirían no hacerlo.*

Otros datos:

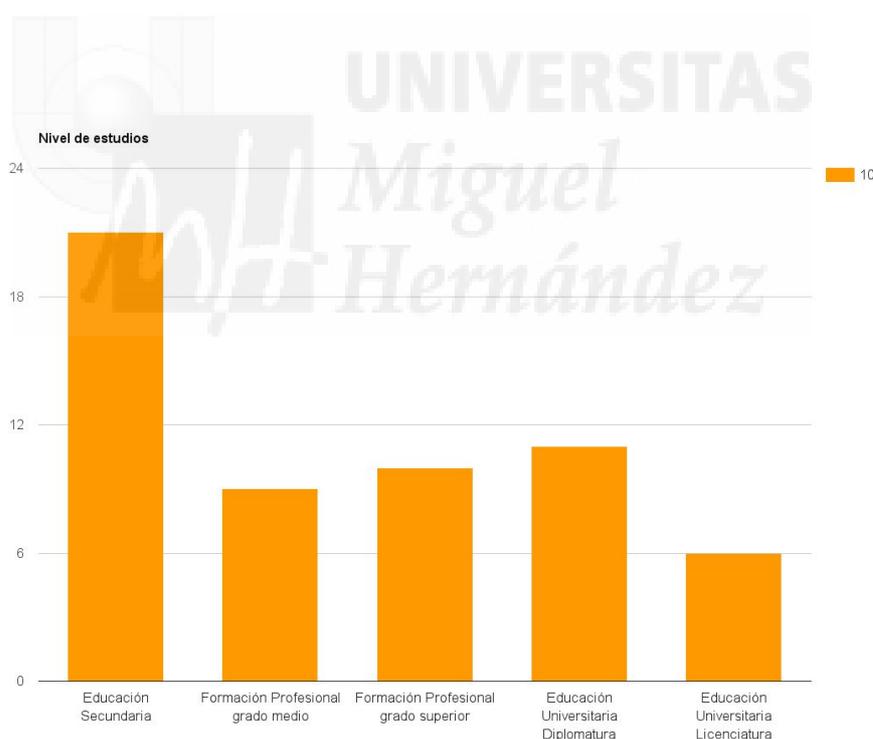
De los miembros de la P.L. 42 en total, han participado en la muestra el 40%, (17 agentes) y de la Brigada de obras un total de 5 sobre 24, el 20%

De los sesenta y siete trabajadores participantes en el presente estudio, veinticuatro han cambiado de departamento, de los que quince se muestran en general más satisfechos. Del computo global, habrá que tener presente que, bien a causa de la especialización propia del cuerpo, como es el caso de la Policía local, es difícil que se propongan y/o se den cambios aunque siempre pueden haber propuestas motivadoras.



# Formación

Dieciocho universitarios, diecinueve titulados en FP, diecinueve titulados en educación secundaria, teniendo los restantes estudios primarios/básicos. De entre los trabajadores que han colaborado en el estudio nos encontramos con que el 13% no han realizado cursos de formación en el trabajo y el 43% no realizan o han realizado cursos o estudios para mejorar sus conocimientos a nivel general. Estos datos que, vistos así pudieran parecer negativos nos sorprenden al ver que un 57 % sí realiza o ha realizado ampliación y/o mejora de su formación académica inicial y que un 87% realiza habitualmente cursos de mejora en su trabajo.



Al inicio del presente estudio nos planteábamos varios objetivos;

1. Relacionar la Satisfacción laboral de los trabajadores encuestados, entre otros factores, con; su permanencia en el mismo puesto de trabajo, grado de formación

adquirida, antigüedad en la empresa. Muchos de los encuestados lleva prestando sus servicios más de veinte años de entre lo que la mayoría siguen en el mismo puesto. Por ello parece interesante relacionar la permanencia en el puesto con la satisfacción o insatisfacción si la hubiera.

2. Poner en valor la importancia de la prevención de los riesgos psicosociales que puedan derivarse de la insatisfacción laboral, tanto para el trabajador como para la empresa. Motivarles para su plena aplicación. El apoyo social, las posibilidades de promoción el clima laboral son medidas de prevención. Conocer su importancia es trabajo de todos, organización, sindicatos, trabajadores...
3. Incorporar y analizar aspectos de los riesgos ergonómicos que también puedan considerarse aspectos relacionados con el grado de satisfacción del trabajador. A veces no se perciben como tales y acabamos asumiendo como normal el exceso de ruido, la falta de luz, o su exceso, un mobiliario inadecuado, espacios pequeños, o con obstáculos; el simple desorden de un almacén ya es de por si un riesgo, sin olvidar la poca atención que prestamos al manejo de cargas.
4. Relacionar la SL con el clima laboral, mejores resultados y menores costes.
5. Valorar aquellos factores que producen satisfacción/insatisfacción, y en que grado, aportar pro- puestas tendentes a mejorar y/o corregir la situación detectada. Esa es la intención de este trabajo, ver en que medida podemos aportar elementos que sirvan para favorecer la satisfacción laboral ya que como apuntábamos en el apartado anterior una buena prevención nos llevará a mejores resultados.

La valoración que podemos hacer, no a modo de conclusión sino de reflexión, sería la siguiente a la vista de los resultados obtenidos;

Con un 53% de participación sobre la plantilla estimada en el momento de realizar el trabajo podemos considerar que esos sesenta y siete trabajadores pueden no ser

suficientemente representativos para valorar la satisfacción laboral de los trabajadores de la administración local objeto de estudio. Puede incluso que no haya datos suficientes que permitan presentar un trabajo con el suficiente rigor. No obstante, entendemos que sí podemos valorarlos y estimar propuesta de mejora en aquellas situaciones que generan una menor satisfacción entre los trabajadores a los que agradecemos el haber decidido responder el cuestionario, permitir la observación y atender a las preguntas planteadas.

Las respuestas obtenidas al cuestionario manifiestan satisfacción principalmente de aquellos factores extrínsecos como horario, salario...

Son sin embargo las expectativas de promoción laboral las peor valoradas al considerar que son pocas las oportunidades que se ofrecen al respecto.

Otro de los factores menos valorados es el reconocimiento que se obtiene al trabajo realizado por los trabajadores. Al parecer, según las respuestas obtenidas, no se encuentra la esperada satisfacción en estos factores intrínsecos considerados como "motivadores".

Este quizá sería el principal reto a plantear: la motivación de los trabajadores, para ello propondríamos algunos cambios y/o adaptaciones que podrían fortalecer aspectos de la organización que hoy pudiéramos considerar como debilidades.

## 8. Propuestas

A la vista del interés que manifiestan los trabajadores en continuar su formación, el 57% , propondríamos a la organización la adopción de medidas que reconozcan el esfuerzo realizado de forma que, 1) sirva de acicate para la plantilla en general y 2) ponga en valor del esfuerzo realizado.



1. Para ello sugerimos plantear una formula de promoción interna en la que se oferten a los trabajadores las opciones laborales que puedan encajar con su perfil académico.
2. Antigüedad: El 52% de los trabajadores participantes en el estudio tienen una antigüedad de entre quince y treinta o más años. Considerando que, aunque aún jóvenes o al menos en edad laboral, los departamentos deberían recuperar la figura del mentor de manera que tomara fuerza de cara a la formación del

trabajador reconociendo el mérito y la experiencia, y propiciando la promoción interna y la transición natural en las jefaturas.

3. Promoción laboral: la fórmula de creación de subescalas y puestos de coordinación de áreas, gestionada a través de una buena política de becas y ascensos basados en aspectos tangibles como la formación y el esfuerzo darían confianza y estímulo, e innovar con propuestas adaptadas a las necesidades reales; idiomas, formación práctica en el lugar de trabajo, etc.
4. Apoyar la formación en liderazgo y estimular la formación de equipos de trabajo: Es importante generar un clima laboral que genere confianza. De entre las respuestas dadas al cuestionario, el apoyo social ha sido muy bien valorado; Tus compañeros de trabajo 5,55, Tu superior inmediato 4,91. Considerándolo elementos positivos la propuesta sería, desde una política organizativa de Buenas Prácticas, aprovechar la circunstancia favorable para potenciar los equipos existentes en las áreas de trabajo.
5. Las propuestas o soluciones a los distintos aspectos de índole ergonómico, como veremos a continuación, se aportan en el capítulo correspondiente, no obstante es significativa la no percepción de la mayor parte de estos riesgos que, sin embargo, están presentes en el día a día de los trabajadores/as sumándose al resto de riesgos presentes en el entorno laboral.
6. Encargar a la MUTUA la incorporación de la Satisfacción laboral como elemento a tener presente en las acciones de Prevención.
7. Elaboración de un cuestionario de satisfacción dirigido al usuario del servicio, dentro del concepto de Buenas Prácticas y de calidad, como empresa interesada en el resultado del servicio que se presta.

# Ergonomía

## 1. Estudio realizado

A la vista de lo expuesto tanto en los manuales sobre riesgos ergonómicos de trabajo en oficinas, (el que recogemos ha sido facilitado una empresa de prevención riesgos laborales) como en las normas técnicas que los regulan, no cabe más que ver su aplicación práctica en los puestos estudiados encontrándonos con un panorama sino desalentador, sí al menos poco atento a las normas y a su aplicación de cara a la prevención de riesgos. Podríamos incluso aventurar la corresponsabilidad en su no aplicación ya que tanto la organización como los trabajadores algunas veces no somos conscientes del perjuicio ocasionado.

En consecuencia, y tras observación de determinados puestos de trabajo, podríamos decir que los hay que no guardan las medidas y distancias requeridas llegando incluso a dificultar el libre movimiento del trabajador en el transcurso de su jornada. En otros el trabajador se ve afectado por las condiciones ambientales o son los aspectos de carácter psicosociales los que más pesan en su día a día.

Como hemos tenido ocasión de constatar, en el cuestionario distribuido entre los trabajadores, en las respuestas dadas a la cuestión 1 – Condiciones físicas del trabajo veremos como, en ocasiones, percibimos la realidad de manera diferente a como ésta se proyecta ante nosotros.

El porqué de la elección de determinados puestos de trabajo viene dado por su relación con el estudio realizado; puestos cuya función de atención al público les confieren una especial vulnerabilidad, y requerimientos.



# Puestos de trabajo

## Ejemplo 1 – Despacho de dimensiones reducidas.

Como primera muestra de las condiciones a las que hacemos referencia en el detalle de riesgos ergonómicos del trabajo en oficinas nos referiremos el despacho de las dos secretarías de alcaldía que, como se puede apreciar en las fotos 1, 2, y 3 que acompañan este estudio, tiene unas dimensiones reducidas (2 x 2), para el mobiliario y el uso, un ejemplo más de que es el trabajador el que debe adaptarse al puesto de trabajo en lugar de que este sea diseñado para la función que va a desarrollarse en él. Como se aprecia, dispone de; dos mesas, dos estanterías, un fax, más el material; dos ordenadores, dos teléfonos, etc., situadas entre el despacho del Secretario, el de el Alcalde y un pequeño recibidor. Con el aspecto de un vestíbulo entre dos despachos dispone de un amplio ventanal que queda situado justo detrás de una de las mesas con lo que la luz refleja sobre una de las pantallas. El ruido es principalmente del exterior y las conversaciones que puedan producirse en la sala de espera, y por los elementos; fax, impresora y teléfonos. En ese despacho las funciones que le son propias son las de atender el protocolo y agenda del alcalde y todas las áreas que dependan de él por lo que se ven sometidas a situaciones de sobrecarga y presión. A su favor tienen buen clima de trabajo y posibilidad de distribuir el tiempo, y en ocasiones establecer la prioridad de las actividades a realizar.



Foto 1 – Despacho de las secretarías de alcaldía. Detalle de mesas de trabajo

Como se puede apreciar en la Foto 1, las mesas están demasiado juntas, la posición de uno de los ordenadores, con la pantalla frente a la ventana no es la adecuada, como nos advierte el manual que recogemos sobre el trabajo en oficinas. La pantalla debe colocarse de forma perpendicular a las ventanas y es preferible que éstas queden a la izquierda del operador, y debe quedar alejada de las ventanas para que la sobre iluminación diurna no dificulte la adaptación de los ojos del operador a la relativa oscuridad de la pantalla. El campo situado detrás del operador debe ser de luminancia lo más débil posible. Lo que puede provocar fatiga visual en el trabajador si no adoptan las medidas adecuadas.



Foto 2 - Despacho de las secretarias de alcaldía. Detalle de puerta separadora despacho Secretario



Foto 3- Despacho de las secretarias de alcaldía. Detalle de espacio de paso y mampara de separación con el despacho del Alcalde.

En las Fotos 2 y 3, se observa con claridad el exceso de mobiliario para un espacio tan reducido así como el color oscuro y brillante de parte de este (mesas y estanterías),

viendo el manual observaremos que es importante que Las paredes y superficies deben estar pintadas en colores no brillantes. Así mismo podemos deducir, ventanas a la calle principal, que las condiciones ambientales, en particular el ruido no son las optimas. El confort térmico tampoco se da al carecer de calefacción y aire acondicionado obligando a tener, sobretodo en época estival, las ventanas abiertas.

Nuestra Propuesta para mejorar la situación descrita sería:

1. Ampliar el área de trabajo tomando parte del despacho del Secretario (aproximadamente 7mts de largo x 3 mts de ancho). Esto procuraría un mayor espacio permitiendo mejor distribución de mobiliario, equipos de trabajo y libre circulación del personal adscrito al departamento.
2. Adaptar el mobiliario a las necesidades reales, y plantear en nuevas adquisiciones tanto medidas como acabados evitando las superficies brillantes. Ya hemos visto que el tablero debe tener las dimensiones que nos permitan distribuir correctamente los elementos de trabajo, como mínimo 160 cm. de ancho por 90 cm. de profundidad, especialmente el ordenador, y evitar así posturas con torsión del tronco o giros de la cabeza. Deben así mismo cumplir las medidas de seguridad; bordes y esquinas redondeadas y los cables de los ordenadores e impresoras han de estar correctamente electrificados, para evitar que estén sueltos y puedan dar lugar a accidentes. El uso de complementos como el reposapiés, soportes del monitor, superficies auxiliares, bandejas, etc., pueden mejorar la funcionalidad y ergonomía de la mesa.
3. Mejorar las condiciones medioambientales en general y en especial las concernientes a ruidos e iluminación.

## Ejemplo 2 – Áreas de atención al público en Urbanismo, Servicios Técnicos y Aperturas .

De entre los riesgos ergonómicos destacaríamos las condiciones ambientales, en particular el ruido que se genera en espacios de atención al público donde, a muy poca distancia unas de otras, hay trabajadores cumpliendo la misma función.

El ruido ambiental, la imposibilidad de aislarse pueden llevarle a situaciones de estrés.

La iluminación y las condiciones térmicas son elementos a tener en cuenta ya que 1) trabajamos con luz artificial durante toda la jornada lo que ocasiona fatiga visual, y 2) hay áreas que distan de tener lo que se considera confort térmico.

Al tratarse este estudio de trabajo en oficinas, pondremos varios ejemplos dentro de la misma empresa y en alguno de las áreas donde prestan sus servicios trabajadores que han cumplimentado los cuestionarios. En esta ocasión, nos referimos a la que comparten las áreas de Urbanismo, Servicios Técnicos y Aperturas.



Foto 1 – Área de Urbanismo (derecha foto), Servicios técnicos (al fondo) y Aperturas (izqda. foto).

Las personas que atienden de forma continuada al público en esas áreas son doce y las mesas están situadas una al lado de otra sin mamparas ni distancia con un grado limitado, por no decir inexistente, de confidencialidad. La iluminación general es deficiente así como la temperatura.

La dependencia carece de ventilación directa y la única entrada de luz proviene de una cristalera, a modo de claraboya en la parte posterior y que da acceso al sótano.

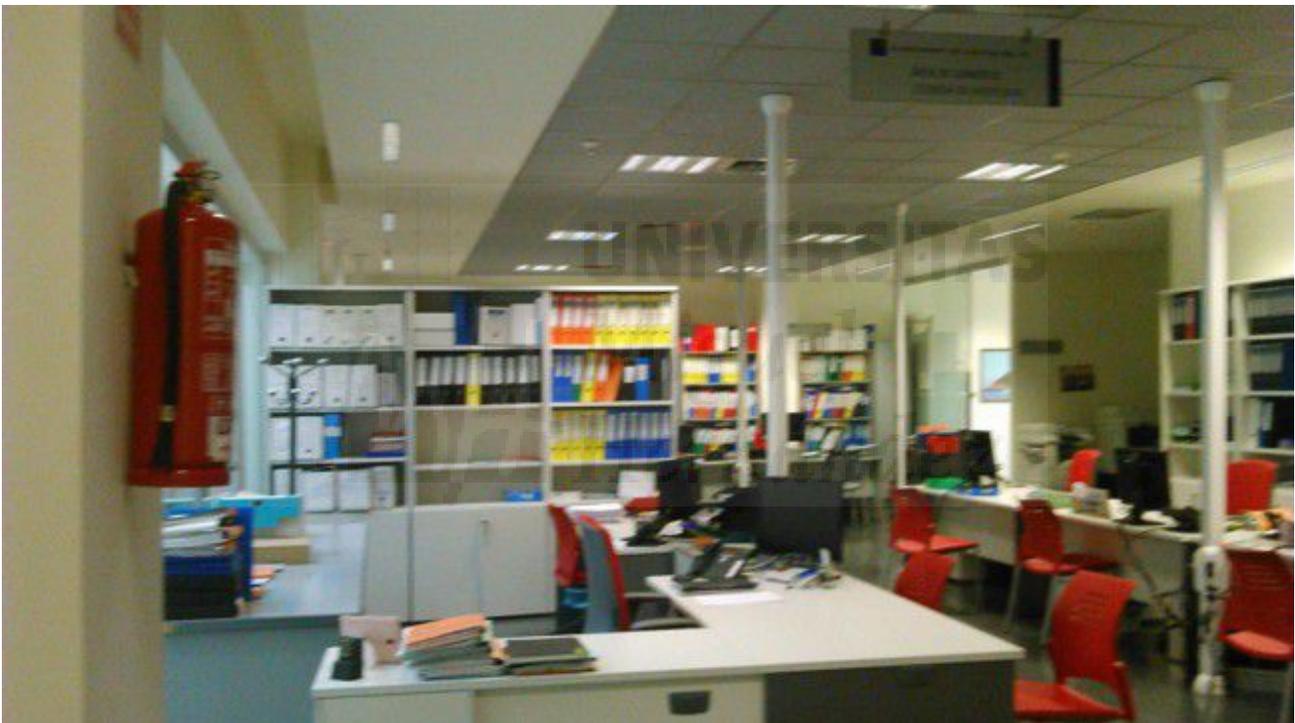


Foto 2. Área de Aperturas, detalle de cristalera.

Observamos que las mesas y los equipos informativos del área de Aperturas están situados delante de la cristalera con lo que la luz se refleja directamente en las pantallas, lo que puede producir fatiga visual.



Foto 3 Área de Urbanismo. Detalle de despacho al fondo.

Esta parte del edificio es de reciente construcción y la fachada cuenta con una sobrefachada de aluminio que impide la visión desde el exterior limitando la claridad ya que la poca que llega, se queda en los despachos puesto que el área de atención al público queda situada en el interior, a modo de pasillo.

La iluminación adecuada y el confort térmico son importantes así como tratar con la confidencialidad requerida al usuario del servicio.

### Ejemplo 3 - Área de registro y empadronamiento

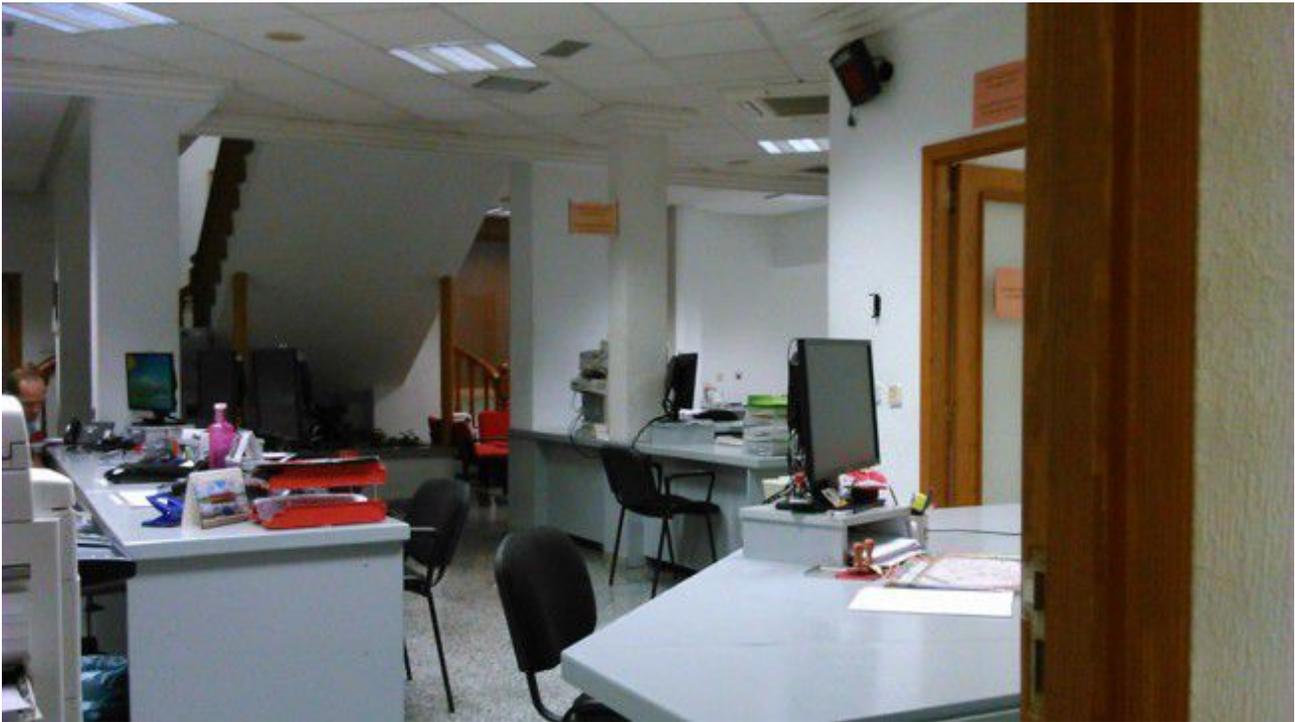


Foto 1- detalle patio de trabajo – ventanas en lado izquierdo de la foto.

Como podemos observar la situación de este área es similar a la descrita en el área de urbanismo..., en ésta ocasión también nos encontramos con las mesas de atención al público dispuestas en un amplio espacio sin mamparas ni separación, a modo de banco corrido. En éste área trabajan ocho personas. Se trata de la parte antigua del edificio que aunque posee ventanas, las mesas están dispuestas de forma que la luz se proyecta sobre las pantallas por lo que las persianas deben estar bajadas. La luz, situada en el techo es fluorescente tipo neón. El cableado, como se puede observar en las fotos siguientes (2 y 3) no está suficientemente protegido lo que puede dar lugar a caídas y algunos espacios de trabajo carecen de reposa pies.



Foto 2 – detalle de cableado



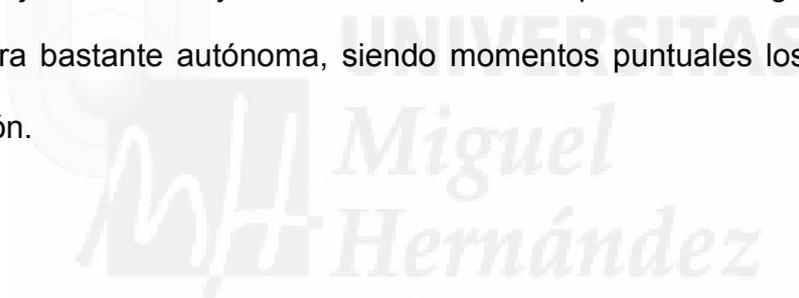
Foto 3 detalle de cajonera con cantos no redondeados

Nuestra Propuesta para mejorar la situación descrita sería:

No se trata de poner separadores entre las mesas, en mi opinión produciría sensación estanca. Como alternativa propondría plantas de interior y dado que hay espacio suficiente, distribuir las mesas de forma que el usuario perciba una atención individualizada y no en un patio de vecinos.

Revisar la iluminación y aprovechar tanto ventilación como la luz natural siempre que sea posible. Dotar de mobiliario adecuado con cantos redondeados y evitar los cables en el suelo.

El clima de trabajo es bueno y la distribución de tiempos de entrega, pausas etc. se realiza de manera bastante autónoma, siendo momentos puntuales los de mayor carga laboral y/o presión.



#### Ejemplo 4 – Dependencias pequeñas.



Foto 1 OMIC

En pequeñas oficinas hablaremos de la dependencia que ocupa el área de consumo. Esta oficina se ha trasladado recientemente habiendo ganado en luz natural y ventilación directa ya que ahora tiene puerta directamente a la calle y ventana. Con anterioridad estaba ubicada a la espalda del área de urbanismo con similares características a la éste departamento.



Foto 2- detalle de silla de trabajo, altura de ordenador, espacio del área



Foto 3, ventana a la calle, detalle de espacio y acceso al área de registro (escalón izqda. De la foto)

Al ruido proveniente del exterior hay que sumarle el que se genera en el área de empadronamiento y registro más el propio de la oficina.

El mobiliario, en general, parece demasiado grande para el tamaño de la oficina. Estando, en este de departamento, compuesto de; dos asientos de espera, archivadores, dos mesas, dos sillas para el personal y dos sillas que acompañan cada mesa para las personas usuarias del servicio por lo que en el momento en que hay atención en las dos mesas, que es lo habitual, el ruido generado por la/s conversación/es resulta, en ocasiones, estresante, e impide escuchar con claridad la exposición de los hechos.. Hay que tener presente que el trabajo realizado en este departamento conlleva una carga mental importante siendo un trabajo emocional al tener atención continuada al público y dado que los temas tratados en el generan un conflicto al consumidor /usuario del servicio quien, a su vez lo descarga al exponerlo en público.





Foto 4. Detalle del cableado

Ya que tras varios cambios de ubicación ésta parece ser definitiva, la propuesta sería aligerar el mobiliario, es decir, mesas más pequeñas (en general) y redistribución de los elementos existentes, a fin de mejorar la acústica del departamento y con ello minorar el riesgo para los trabajadores mejorando la percepción de la calidad de atención recibida por los usuarios.

# Conclusiones

A modo de Conclusión de, al menos esta parte del trabajo, diríamos que no se trata de partir de cero, de crear un nuevo espacio. Hablamos de oficinas en las que los espacios y mobiliario se han heredado y han ido variando de cometido aunque, finalmente, se sigan destinando a similares funciones, y los sigamos ocupando personas.

El objetivo pues del que se trata es el de prevenir e ir adaptándonos a las mejoras que nos procuran las normas, es decir que cuando haya que renovar la pintura de unas dependencias, elegir no sólo el color sino la calidad (brillo, mate) que resulte más adecuada para la actividad, y si hay que renovar un mobiliario, ir adaptándolo a las necesidades reales. Finalmente un puesto de trabajo es como un traje, no todos los cuerpos están hechos para el y no podemos empeñarnos en que a todos sirva por igual.

En general observamos espacios poco adecuados para una atención personalizada al ciudadano/usuario del servicio, necesitado de confidencialidad en la mayor parte de los casos consultados. Las condiciones de la atención prestada en la actualidad resulta adocenada y poco o nada acogedora. Tampoco resulta funcional para quien desarrolla la actividad. El mobiliario y equipos resulta excesivo y el ruido, la iluminación y confort térmico necesitan una actualización gradual pero constante.

# Propuestas

En general recomendamos:

Los espacios mal diseñados para el uso actual: Reubicación de algunas áreas y redistribución del equipamientos.

En general “aligerar” el mobiliario de manera que resulte más acorde a las necesidades reales.

Ruido ambiental: Cambiar y separar mesas en algunos espacios a fin de que sea menos perceptible el ruido (sonido ambiental producido por la suma de impresoras, fotocopadoras, teléfonos y voces) El área de registro es la que tiene a esos efectos un mayor movimiento y es donde se condensa un mayor ruido, traspasando incluso a las áreas colindantes, como el área de consumo. La redistribución mejoraría la situación de ambos departamentos.

Iluminación es un punto importante en el que hay que incidir procurando que 1) en la medida de lo posible sea luz natural, 2) que de no serlo, las lámparas sean lo menos perjudiciales buscando tanto el ahorro energético como la optimización de los recursos existentes.

## 8. Otros estudios

Hemos acudido a la MUTUA que realiza el Plan de Prevención para comparar el trabajo realizado con su estudio, encontrando significativas coincidencias que a continuación detallaremos :

Comparamos Plan de Prevención de la Mutua con nuestro trabajo En general:

### Cableado

1. Riesgo: Factores relativos a emergencias
2. Causa : Uso de alargaderas múltiples para realizar conexiones de equipos de trabajo que provoca su excesivo calentamiento por sobrecarga. Se recomienda enchufar directamente a la red cada equipo de trabajo, no abusar de alargaderas ni de conectores múltiples para evitar sobrecalentamientos y posibles cortocircuitos y/o incendios.
3. Descripción del riesgo: Sobre esfuerzos por posturas inadecuadas o forzadas.
4. Causa: Carga física postural (bipedestación y/o sentado).

Se deben adaptar los puestos de trabajo a las dimensiones antropométricas de los trabajadores (altura mesas y sillas, dimensiones del puesto, etc), de modo que no se adopten posturas inadecuadas y/o forzadas por parte de los trabajadores. Según el Real Decreto 488/1997, la mesa o superficie de trabajo deberá tener dimensiones suficientes y permitir una colocación flexible de la pantalla, del teclado, de los documentos y del material accesorio. El puesto de trabajo deberá dejar suficiente espacio libre alrededor, y

estar acondicionado de tal manera que permita los cambios de postura y movimientos de trabajo.

### Ventana trasera al puesto

Origina reflejos en la pantalla. Se recomienda la reubicación del puesto de modo que las ventanas queden dispuestas lateralmente al mismo.

Aumentar los niveles de iluminación para tareas con uso de PVD mediante el aumento del número de luminarias o lámparas de mayor luminancia. Se recomienda la adquisición de flexo o similar para reforzar la iluminación actual, así como la reubicación del puesto de trabajo de modo que no se produzcan deslumbramientos por incidencia de la luz de sol sobre la pantalla.

Carga física postural “Dotar de un atril a los trabajadores que lo requieran para trabajos conjuntos con PVD y documentos, de modo que el espacio para el teclado permita el apoyo de muñecas y antebrazos. Si es necesario, se proporcionarán además, reposabrazos o reposamuñecas.”

Condiciones ambientales inadecuadas Discomfort Termohigrométrico. Se recomienda la instalación de equipos de acondicionamiento de aire en el Despacho de Urbanismo y en aquellos que no lo posean para mantener una temperatura adecuada y uniforme en todas sus zonas, de modo que la temperatura en los mismos esté comprendida entre 20° y 24°C en invierno y entre 23° y 26°C en verano.

Asimismo, y en la medida de lo posible, las condiciones ambientales de los lugares de trabajo no deben constituir una fuente de incomodidad o molestia para los trabajadores. A

tal efecto, deberán evitarse las humedades extremas y los olores desagradables del Despacho de Urbanismo de la planta baja, permitiendo o favoreciendo la ventilación de dicha zona y dotando al centro de trabajo de humidificadores, a fin de situar la humedad relativa entre el 45 y 65%.

## Ruido excesivo

(p.e. cuando se están realizando obras para reformar el centro de trabajo)

En horario laboral, se evitará la realización de tareas que produzcan un ruido considerable (obras de re- forma, etc). Alternativamente, se apantallará la zona de donde procede el ruido

Se recomienda aislar acústicamente las fuentes de emisión sonora (fotocopiadoras y centralita), habilitando habitación o zona alejada de los puestos de trabajo de modo que no supongan una molestia para los trabajadores. Así mismo, se recomienda aislar los puestos de Registro mediante la adquisición de paneles divisores que atenúen el ruido de fondo provocado por la afluencia de público, la apertura de la puerta principal y el sonido del teléfono, de modo que el puesto de trabajo no conlleve molestias ni ambientes desagradables a los trabajadores expuestos.

## Exposición a contaminantes físicos

Niveles de iluminación Se adoptarán las medidas preventivas y/o recomendaciones correspondientes al Informe Técnico sobre Niveles de Iluminación en los puestos de trabajo: las luminarias deben colocarse perpendicularmente a la superficie de trabajo y paralelamente a las ventanas. Evitar colocar las pantallas "frente a" o "detrás de" fuentes de luz para evitar reflejos o deslumbramientos.

Proporcionar a cada trabajador información de la evaluación de iluminación y las medidas preventivas adoptadas, con especificación de las que tengan que ser llevadas a cabo por los propios trabajadores.

## Caída de personas al mismo nivel

Por existencia de conducciones El cableado de los aparatos eléctricos (PVD, PC, Impresora, etc.), deberán canalizarse mediante canaletas o gusanillo, de forma que no suponga riesgo de tropiezos o enganches para los trabajadores.

En particular:

Alcaldía

Se recomienda reubicar las luminarias sobre el puesto de trabajo de modo que se no se produzcan sombras ni fuertes contrastes en la mesa de trabajo. Aumentar los niveles de iluminación para tareas con uso de PVD mediante el aumento del número de luminarias o lámparas de mayor luminancia. Se recomienda la adquisición de flexo o similar para reforzar la iluminación actual y reubicar el puesto de trabajo de modo que la ventana no quede enfrentada al trabajador para evitar los deslumbramientos por la luz directa del sol.

## Registro

Aumentar los niveles de iluminación para tareas con uso de PVD mediante el aumento del número de luminarias o lámparas de mayor luminancia. Se recomienda la adquisición de flexo o similar para reforzar la iluminación actual. Aumentar los niveles de iluminación para tareas con uso de PVD mediante el aumento del número de luminarias o lámparas de mayor luminancia. Se recomienda la adquisición de flexo o similar para reforzar la iluminación actual.

## Registro /urbanismo

De acuerdo con el Real Decreto 486/1997, de 14 de Abril, por el que se establecen las disposiciones mínimas de seguridad y salud en los lugares de trabajo, ANEXO IV, que establece las intensidades mínimas de iluminación artificial para los distintos puestos de trabajos.

Bajas 100 moderadas, 200 altas, 500 muy altas 1000 exigencias visuales – nivel mínimo de iluminación (lux)

En registro se recomienda cambiar el modo de archivo mediante la adquisición de estanterías correderas de doble fondo o sistema que facilite el archivo de la documentación y el acceso a la misma por parte de los trabajadores.

La anchura de paso será de 1 metro en zonas de circulación general y al menos de 80 cm en huecos de acceso a puestos individuales.

El día de la visita se detectaron sillas no ergonómicas en los puestos de Admo. de Tesorería y Secretario y de forma generalizada mala disposición del puesto de modo que los apoyabrazos de las sillas impiden la adecuada posición del trabajador en la mesa y escaso espacio para la movilidad del trabajador.



# 9. Conclusiones

*Si buscas resultados distintos no hagas siempre lo mismo.*

Albert Einstein

Cualquier estudio o trabajo no solo ha de tener unos objetivos iniciales. Una vez definido el objeto del estudio, y tras las conclusiones apuntadas en cada uno de los apartados del estudio, necesitamos reflexionar sobre lo que nos ha aportado el mismo.

¿Qué he aprendido sobre la S.L en este estudio?, ¿qué reflexión me llevo de estos meses de trabajo?

He de decir que ha habido momentos en los que el propio trabajo me ha resultado insatisfactorio, momentos en los que no era capaz de ver de forma objetiva el sentido del mismo y que las conclusiones a las que llegaba me resultaban carentes de interés. Sin embargo ha habido un punto de inflexión y que, a partir del mismo todo ha resultado más sencillo. Tras este trabajo no hay una pretensión de resolver problemas irresolubles ni dar con la clave definitiva a los problemas de un centro de trabajo. Es una pretensión más sencilla y cotidiana pero no por ello menos importante: poner en valor los sentimientos de los trabajadores, escuchar y aprender de quienes desde la cercanía pueden tener claves para prevenir situaciones que perjudiquen tanto al propio trabajador como a la empresa. No se puede caminar en direcciones distintas si lo que queremos es ir al mismo lugar. He aprendido la importancia de fortalecer los equipos de trabajo, de que los trabajadores nos sintamos corresponsables del resultado de la acción de la empresa y que la organización nos implique en ella.

He aprendido las dificultades de las áreas de RRHH para encontrar y proponer formulas que sirvan para potenciar la S.L. de los empleados.

Y entre lo más relevante, destacaré sobre todo la importancia de la Prevención y de la necesidad de concienciar, a través de la formación, de los riesgos que asumimos y que,

en la mayor parte de los casos no se presentan de golpe, al menos no en su grado mayor, sino de forma paulatina, progresiva, de manera que resulta difícil advertirlos y se van asumiendo como algo “normal” sin que dispongamos de capacidad para detectarlos precozmente.

La necesidad de un buen clima laboral que permita detectar situaciones de riesgo es primordial y pone en evidencia una actitud positiva por parte de todos los agentes implicados y no sólo de los trabajadores.

Si tuviera que destacar una, mi principal conclusión sería la de la necesidad de sumar esfuerzos, de poner el interés de todos en que la relación laboral resulte satisfactoria, que genere realmente la sensación positiva de algo placentero, que lo que hacemos tenga sentido, que veamos y sintamos que nuestro trabajo forma parte de un proyecto.

Si de lo expuesto en este trabajo, si de las conclusiones expuestas puede extraerse alguna mejora, habré concluido satisfactoriamente este trabajo ya que uno de los motivos que me decidieron a realizarlo fue la posibilidad de su aplicación en el centro de trabajo encaminada a mejorar la percepción de satisfacción en el desarrollo de la actividad y en el resultado obtenido.

## Datos técnicos

A continuación se indican algunos datos de las escalas que comparan los resultados obtenidos por los autores y los obtenidos en nuestro cuestionario.

Satisfacción General	Satisfacción Intrínseca	Satisfacción Extrínseca
Media 70,53	Media 32,74	Media 38,22
Desviación típica 15,42	Desviación típica 7,69	Desviación típica 7,81
Coefficiente alpha entre 0,85 y 0,88	C. Alpha entre 0,79 y 0,85	C. Alpha entre 0,74 y 0,78

Satisfacción General	Satisfacción Intrínseca	Satisfacción Extrínseca
Media 72.92	Media 29,41	Media 38,22
Desviación típica 17.87	Desviación típica 8,21	Desviación típica 8,14
Coefficiente alpha entre 0,84 y 0,89	C. alpha entre 0,73 y 0,75	C. alpha entre 0,80 y 0,87

Cuanto más cerca se encuentre el valor del alfa a 1 mayor es la consistencia interna de los ítems analizados.

Comparar los dos resultados. FACTORES EXTRINSECOS (HIGIENICOS)

Cuestiones planteadas	Totales obtenidos	Media
<b>C1 Condiciones físicas del trabajo</b>	<b>323</b>	<b>4,82</b>
<b>C3 Tus compañeros de trabajo</b>	<b>372</b>	<b>5,55</b>
<b>C5 Tu superior inmediato</b>	<b>329</b>	<b>4,91</b>
C7 Tu salario	251	3,74
C9 Relaciones entre dirección...	278	4,14

C11 El modo en que tu empresa...	258	3,85
<b>C13 Tu horario de trabajo</b>	<b>363</b>	<b>5,41</b>
<b>C15 Tu estabilidad en el empleo</b>	<b>387</b>	<b>5,77</b>
Totales		38,22

De los factores extrínsecos /higiénicos (responsables según Herzberg de la insatisfacción en el trabajo) los que menor insatisfacción producen en el trabajador son, por ese orden: su estabilidad en el empleo, sus compañeros, su superior inmediato, y las condiciones físicas del trabajo.

Son, por el contrario los factores peor valorados, o que mayor insatisfacción producen en el trabajador: su salario, la manera en que su empresa está gestionada y sus relaciones con la dirección, estando como veremos muy relacionadas con los factores motivadores que se han valorado con la puntuación más baja.

#### FACTORES INTRINSECOS (MOTIVADORES)

Cuestiones planteadas	Totales obtenidos	Media
C2 Libertad para elegir tu propio...	329	4,91
<b>C4 Reconocimiento que obtienes...</b>	<b>258</b>	<b>3,85</b>
C6 Responsabilidad que se te ha...	316	4,71
C8 La posibilidad de utilizar tus capacidades	280	4,17
<b>C10 Tus posibilidades de promoción</b>	<b>206</b>	<b>3,07</b>
C12 La atención que se presta a las sugerencias...	268	4,00
C14 La variedad de tareas que realizas en tu trabajo	314	4,68
Totales		29,41

De entre los factores considerados por Herzberg como motivadores (responsables de la satisfacción del trabajador) destaca la menor satisfacción del trabajador por sus

posibilidades de promoción, seguido del reconocimiento obtenido por el trabajo realizado, la atención a las sugerencias, posibilidad de utilizar sus capacidades

Como ya hemos expuesto, se trata de percepciones, sin embargo deberían ser tenidas en cuenta, relacionarlas y trabajar para mejorar aquellos aspectos peor valorados. Encargarle esta función, y que pueda así hacer **revisión periódica**, a la MUTUA responsable del seguimiento del Plan de prevención y dedicar unos minutos **a elaborar una encuesta de satisfacción dirigida al usuario** del servicio que podríamos integrar en el marco de las Buenas Practicas.



# Bibliografía

- NTP 394: Satisfacción laboral: escala general de satisfacción
- Algunas orientaciones para evaluar los factores de Riesgo Psicosocial, Autor: Ángel Lara Ruiz - Centro Nacional de Nuevas Tecnologías/Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Servicio de Ediciones y Publicaciones del INSHT
- Trabajar sin desgaste [www.insht.es/](http://www.insht.es/)
- Guías NTP editadas por el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.
- Algunas orientaciones para evaluar los factores de Riesgo Psicosocial, Autor: Ángel Lara Ruiz/ Centro Nacional de Nuevas Tecnologías - Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo
- Satisfacción Laboral y desempeño : Mag. Alfredo J. Barrientos Carbajo - Psicólogo, ES Salud
- Material facilitado en el Máster de PRL
- Revistas especializadas (FSL,
- Material facilitado por CCOO sobre Prevención de Riesgos Psicosociales
- Observatorio de Riesgos Psicosociales UGT (Fichas)
- Estudios facilitados por la Mutua responsable del Plan de Prevención
- Material formativo facilitado Diconsal para consulta.