



**Universidad**  
Zaragoza

## Trabajo Fin de Grado

Análisis de la satisfacción laboral con la supervisión y las condiciones laborales en el sector de los salones de juego y apuestas deportivas en Zaragoza

Autora

Marian Ximena Martínez Zapata

Directora

Elena Fernández del Río

Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo

2016



## **AGRADECIMIENTOS**

El Trabajo Fin de Grado representa la culminación del trayecto que hemos recorrido durante estos años de estudio, por ello, quiero agradecer a todo el profesorado, así como al personal de los distintos departamentos de la Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo de la Universidad de Zaragoza, que con su labor y dedicación hagan posible que los alumnos recibamos un servicio educativo de calidad.

En especial, quiero dar las gracias a la profesora Elena Fernández del Río que, con su valiosa ayuda, ha hecho posible este trabajo. Ha sido un honor tenerla como directora.

También quiero expresar mi agradecimiento a las personas que colaboraron en la cumplimentación de la encuesta pues, en definitiva, ellos son los protagonistas de este trabajo.

Gracias a todos,

Marian Ximena Martínez Zapata



## ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	7
2. MARCO TEÓRICO .....	9
2.1. Conceptualización de la satisfacción laboral.....	9
2.2. Teorías de la satisfacción laboral.....	10
2.2.1. Aproximación bifactorial.....	11
2.2.2. Aproximaciones basadas en el concepto de discrepancia.....	11
2.2.3. Aproximaciones situacionales .....	12
2.2.4. Aproximación dinámica .....	12
2.3. Relación de la satisfacción laboral con otras variables .....	13
2.3.1. Antecedentes de la satisfacción laboral .....	13
2.3.2. Consecuentes de la satisfacción laboral.....	16
2.3.3. Otras variables relacionadas con la satisfacción laboral.....	18
2.4. La satisfacción laboral en el sector de los salones de juego .....	19
3. OBJETIVO .....	20
4. MÉTODO .....	20
4.1. Descripción de la muestra.....	20
4.2. Instrumentos de evaluación .....	21
4.3. Procedimiento.....	22
4.4. Análisis de datos.....	23
5. RESULTADOS .....	23
5.1. Análisis descriptivo .....	23
5.1.1. Características demográficas .....	23
5.1.2. Características laborales .....	24
5.2. Análisis de la satisfacción laboral .....	25
5.2.1. Satisfacción laboral con la supervisión.....	26
5.2.2. Satisfacción laboral con las condiciones de trabajo.....	27
5.3. Diferencias en satisfacción laboral en función de características demográficas y laborales .....	28
6. DISCUSIÓN .....	30
7. CONCLUSIONES.....	32
8. BIBLIOGRAFÍA .....	34
9. ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS .....	36



## 1. INTRODUCCIÓN

Diversos autores señalan la importancia de las actitudes en el campo organizacional, incluso el sentido común nos lleva a intuir que un trabajador que se siente a gusto con su empleo, puede llegar a ser más productivo. Arnold (1991, citado en Peiró y Prieto, 1996) y Morales (1994, citado en Peiró y Prieto, 1996), indican que las actitudes se componen de tres dimensiones: cognitiva, que hace referencia a la percepción subjetiva o calificación del objeto partiendo del conocimiento que tiene el individuo del mismo; afectiva, conformada por los sentimientos que se evocan en la persona a raíz del proceso de evaluación de las vivencias, que pueden comportar una intensidad diferente así como una experiencia positiva o negativa; y, por último, la dimensión conativo-conductual en la que se integra la predisposición de la persona a actuar de una manera u otra, la intención hacia el objeto. Morales (1994, citado en Peiró y Prieto, 1996), especifica que estas tres dimensiones están presentes en el proceso de formación de la actitud, pero no lo hacen con la misma intensidad.

Robbins y Judge (2009) destacan como principales actitudes hacia el trabajo: el involucramiento en el trabajo, el compromiso organizacional, la percepción del apoyo organizacional y la satisfacción en el trabajo, indicando que todas ellas se interrelacionan entre sí. El involucramiento en el trabajo es el nivel de identificación e implicación del trabajador con la tarea que realiza, y está estrechamente relacionado con la capacidad de toma de decisiones. Por otra parte, el compromiso organizacional es el nivel de identificación del trabajador con la organización y sus objetivos, mientras que la percepción del apoyo organizacional es la medida en la que el trabajador se siente valorado y escuchado por la empresa.

Este Trabajo Fin de Grado se enfoca en la satisfacción laboral con la supervisión y las condiciones de trabajo. De la variedad de definiciones acerca de satisfacción laboral que se han dado, el denominador común es que todas la conciben como la actitud que tiene el trabajador acerca de su situación profesional, si bien ésta no solo se reduce a las funciones que implica el puesto de trabajo en sí, sino que abarca todo el entorno organizacional que le rodea. Que el empleado sienta que la empresa se preocupa por su bienestar y su punto de vista, la forma en la que la estructura organizativa se comunica o interactúa con sus trabajadores y el sentimiento de justicia que transmite hacia los mismos, influyen de manera trascendental en la satisfacción laboral y también pueden llegar a perjudicar a la organización: un trabajador que experimenta sentimientos negativos hacia la empresa pondrá menos atención en su tarea que uno que esté motivado.

Resulta complicado hablar de satisfacción laboral o de compromiso organizacional en un mercado laboral cambiante, cada vez más inestable para el trabajador y en el que el diálogo entre empresas y trabajadores ha pasado de ser hostil, a ser completamente inexistente.

Es más probable que una empresa que cuida del factor humano obtenga un mejor rendimiento de éste, por lo que no se debería tratar la relación entre empresa-trabajador como una relación de intereses opuestos entre las dos partes, sino desde el punto de vista de que la unión hace la fuerza.

El objetivo del presente trabajo es analizar la satisfacción laboral de un grupo de trabajadores del sector de los salones de juego y apuestas deportivas en la ciudad de Zaragoza, una actividad no exenta de polémica debido a la aversión que genera en algunos sectores de la sociedad por sus consecuencias nocivas. Ésta podría ser una de las razones por las que sea un sector poco explorado. Estos establecimientos fueron objeto de prohibición durante los años de dictadura en España, y su regulación no se produce hasta 1977 con la promulgación del Real Decreto-ley 16/1977 por el que se regulan los aspectos penales, administrativos y fiscales de los juegos de suerte, envite o azar y apuestas, en el que se reconoce la urgente necesidad de reglamentación de este tipo de actividades, pues prohibirlas lleva a su práctica clandestina y agrava más sus consecuencias para la sociedad en lugar de hacerlas desaparecer.

Su ámbito de actuación se ha ido flexibilizando y las empresas del sector han puesto especial empeño en reafirmar su actividad, ya sea creando asociaciones entre ellas o realizando patrocinios. El sector del juego, a pesar haber sido perjudicado considerablemente por la crisis económica, ha empezado a mostrar en los últimos años síntomas de recuperación.

Dada la importancia que está adquiriendo este sector hoy en día y la escasez de investigación sobre la satisfacción laboral en sus trabajadores, se hace patente la necesidad de profundizar en este aspecto. En este trabajo se va a realizar un repaso sobre el marco teórico de la satisfacción laboral (conceptualización, teorías, variables relacionadas), seguido de un breve esbozo de la situación en la que se encuentra el estudio de la satisfacción laboral en el sector de los salones de juego. A continuación, se presenta el estudio exploratorio de la satisfacción laboral con la supervisión y las condiciones laborales realizado en una muestra de trabajadores y se analizan los resultados obtenidos. Finalmente, se presenta la discusión de los principales hallazgos, así como las conclusiones a las que se ha llegado tras la realización de la investigación.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Conceptualización de la satisfacción laboral

Aunque no existe una definición única de satisfacción laboral, en líneas generales se puede afirmar que el concepto de satisfacción laboral se configura en un principio en torno a tres vertientes: como un estado emocional, como una actitud generalizada ante el trabajo y como actitud afectiva.

La percepción de la satisfacción laboral como un estado emocional se cierne en base al sentimiento afectivo que suscita en el trabajador el desarrollo de su labor. Es ampliamente conocida la definición propuesta por Crites (1969, citado en Peiró y Prieto, 1996, p. 345) que la entiende como “el estado afectivo, en el sentido de gusto o disgusto general, que la persona muestra hacia su trabajo”, o la elaborada por Smith, Kendall y Hulling (1969, citado en Chiang, Martín y Núñez, 2010, p. 154) que entienden por satisfacción “todos aquellos sentimientos o respuestas afectivas referidas en este caso, a facetas específicas de la situación laboral”. Posteriormente, Locke (1976, citado en Chiang et al., 2010, p. 154) describe la satisfacción laboral como “un estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona”. Definiciones más recientes, pero en esta misma línea, como las de Price y Mueller (1986, citado en Peiró y Prieto, 1996, p. 345) y Mueller y McCloskey (1990, citado en Chiang et al.; 2010, p.154), conceptualizan la satisfacción laboral como “una orientación afectiva positiva hacia el empleo”. Por su parte, Newstron y Davis (1993, citado en Peiró y Prieto, 1996, p. 346) la interpretan como “un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con las que los empleados ven su trabajo”.

Las críticas en torno a este primer grupo de definiciones surgen cuando utilizan como sinónimos los términos *respuesta afectiva* y *respuesta emocional*, ya que, aunque guardan una relación clara, su naturaleza es distinta. El afecto engloba los sentimientos que tiene la persona respecto a un elemento determinado y dicha relación se conforma gracias a distintas facetas como las preferencias, los estados de ánimo y las emociones. Éstas últimas, se podrían definir como reacciones directas e instantáneas de la persona ligadas a un estímulo concreto, que pueden contribuir a la construcción de la relación de afecto, aunque no necesariamente tienen por qué definirla (Peiró y Prieto, 1996).

En las últimas décadas, diferentes autores como Beer (1964), Salancik y Pfeffer (1977), Harpaz (1983), todos ellos citados en Chiang et al. (2010), Peiró (1984) o Griffin y Bateman (1986), citados en Peiró y Prieto (1996), se inclinan hacia el concepto de satisfacción laboral como una

actitud generalizada ante el trabajo, considerando que ésta no es solo una emoción, cobrando mayor importancia a la hora de evaluar la relación laboral ya que puede influir no sólo en el desempeño, sino también en la calidad de vida en el trabajo.

Se puede concluir, por tanto, de estas definiciones, que la satisfacción laboral es una actitud clave en el ámbito organizacional, que nace de las experiencias del trabajador en el entorno laboral y que puede ser apreciada desde una perspectiva global o desde un examen separado de los distintos aspectos o dimensiones que forman parte del trabajo (Peiró y Prieto, 1996).

## 2.2. Teorías de la satisfacción laboral

Así como al intentar precisar la definición de satisfacción laboral no se encuentra una única respuesta, las teorías a través de las cuales se intenta explicar la misma también son diversas. Muchas de ellas se centran más en los aspectos motivantes y no tanto en cómo funciona el mecanismo de producción de la satisfacción, en concreto de la satisfacción en el trabajo, por lo que algunos autores señalan que es incongruente utilizar como términos sinónimos satisfacción y motivación, así como insuficiente la idea de teorizar acerca de la satisfacción fijándose únicamente en los aspectos desencadenantes de motivación. Pese a su estrecho vínculo, estos dos conceptos explican fenómenos distintos: la motivación se presenta como la expectativa de alcanzar unos objetivos fijados como consecuencia de un nivel de esfuerzo realizado, mientras que la satisfacción laboral es el producto de la percepción que tiene el trabajador de que los beneficios obtenidos se ajustan a sus expectativas, determinando el nivel de satisfacción o insatisfacción (Peiró y Prieto, 1996).

No obstante, no hay que menospreciar el valioso aporte para el desarrollo teórico de la satisfacción laboral que han supuesto las teorías de la motivación, como las de McClelland (1951, citado en Chiang et al., 2010) y Maslow (1954, citado en Peiró y Prieto, 1996) que se fundamentan en la clasificación de las necesidades psicológicas y físicas de la persona, así como el argumento concebido inicialmente por Porter y Lawler (1969, citado en Peiró y Prieto, 1996) y Locke (1969, citado en Chiang et al., 2010) de que la satisfacción es el resultado de la comparación entre lo que el trabajador espera que su entorno laboral le aporte y lo que percibe realmente.

En un intento de sintetizar los distintos enfoques teóricos relacionados directamente con la satisfacción laboral, Peiró y Prieto (1996) realizan una clasificación en ramas o aproximaciones que se describen a continuación.

### **2.2.1. Aproximación bifactorial**

También llamada Teoría dual o Teoría de motivación/higiene desarrollada principalmente por Herzberg, Mausner y Snyderman (1959, citado en Peiró y Prieto, 1996) a raíz del análisis de “incidentes críticos” que ha sufrido el trabajador en el desempeño de su actividad. En concreto, se les pedía a los sujetos de estudio que describiesen en qué situaciones se habían sentido más satisfechos con su trabajo y también aquellas que les hubiesen generado más insatisfacción. De este análisis se dedujo que, al hablar de los hechos más satisfactorios, los sujetos aludían a aspectos dependientes de la tarea a realizar tales como ascensos, reconocimiento, capacidad de decisión, autonomía (factores motivadores), mientras que los incidentes causantes de insatisfacción estaban ligados a agentes externos, es decir, al contexto del trabajo, tales como política y cultura empresarial, técnicas de supervisión, comunicación interpersonal, salarios o condiciones de trabajo (factores de higiene).

En conclusión, esta teoría no analiza la satisfacción e insatisfacción laboral como dos polos opuestos de un mismo continuo, sino que las identifica como dos dimensiones diferentes: por una parte, los factores motivadores que son intrínsecos al trabajo, y por otra, los factores de higiene, extrínsecos al trabajo.

Aunque esta teoría supuso una gran aportación en su momento, no ha estado exenta de críticas. En concreto, se ha planteado como una limitación el haber utilizado la descripción de incidentes críticos como método de recogida de información. Algunos autores apuntan a que la utilización que hace Herzberg (1959, citado en Peiró y Prieto, 1996) de este método presenta numerosas inconsistencias en la forma de clasificar los incidentes recopilados.

### **2.2.2. Aproximaciones basadas en el concepto de discrepancia**

Las teorías basadas en el concepto de discrepancia intrapersonal, como la Teoría del ajuste en el trabajo de Davis, England y Lofquist (1964) y la Teoría de la discrepancia de Locke (1969), citados en Chiang et al. (2010) y en Peiró y Prieto (1996), defienden que la satisfacción es producto de la comparación subjetiva en la que entran en juego las preferencias, los valores, además de las necesidades personales y el grado en que el trabajador se siente compenetrado con su puesto.

El Modelo de satisfacción de facetas de Lawler (1973, citado en Chiang et al., 2010) explica que, en la satisfacción laboral, influyen tanto las discrepancias intrapersonales que conforman la percepción de la recompensa que debería ser recibida, como las discrepancias interpersonales, que

es el proceso de comparación de los resultados propios con los de otros individuos y del que se obtiene la percepción de los beneficios obtenidos.

Por último, la Teoría del Grupo de Referencia Social representada por Korman (1978, citado en Peiró y Prieto, 1996), se basa en las discrepancias interindividuales y sostiene que la satisfacción laboral está condicionada por el grado en que la actividad laboral se identifica con los valores de los grupos que el trabajador aplica como modelo de conducta.

### **2.2.3. Aproximaciones situacionales**

En contraposición a las teorías que se centran en la disposición individual, emergen otros planteamientos teóricos que toman como punto de referencia la importancia de los factores situacionales en la satisfacción laboral.

En este sentido, el Modelo del procesamiento de la información social de Salancik y Pfeffer (1978, citado en Chiang et al., 2010) defiende que la satisfacción laboral es el resultado de la información presente en el contexto de trabajo y que puede modular las necesidades, las actitudes y, en consecuencia, también la conducta del individuo y su evaluación de la retribución que obtiene de su actividad laboral.

Dentro de esta misma orientación, se encuentra la Teoría de los eventos situacionales de Quarstein, McAfee y Glassman (1992, citado en Peiró y Prieto, 1996) que pone de manifiesto que la satisfacción laboral viene determinada por características situacionales, que son los aspectos que el trabajador conoce y evalúa previamente (salario, tipo de contrato, promoción, etc.), y por eventos situacionales, que son los aspectos que se hacen visibles una vez se ha dado inicio a la relación laboral y que no son susceptibles de ser pre-evaluados.

### **2.2.4. Aproximación dinámica**

Esta perspectiva aborda no solo el nivel de satisfacción laboral, sino también la calidad de la misma. El Modelo dinámico de la satisfacción laboral de Bruggemann (1974), Bruggemann, Groskurth y Ulich (1975) y Büsing (1993), citados en Chiang et al. (2010) y en Peiró y Prieto (1996), sostiene que la satisfacción laboral se define por la congruencia o discrepancia entre el valor real y el valor nominal de las características del trabajo. El valor real es la magnitud en la que están presentes dichas características y el valor nominal se refiere a las expectativas que tiene el trabajador respecto a su puesto.

En definitiva, la satisfacción laboral es un concepto complejo y dinámico en el que influyen diversos aspectos, que dependen de la persona y también del entorno, lo cual se refleja en la variedad de planteamientos expuestos a lo largo del tiempo.

## 2.3. Relación de la satisfacción laboral con otras variables

La satisfacción laboral como actitud puede representar un peso significativo en el comportamiento del trabajador. Griffin y Bateman (1986 citado en Chiang et al., 2010) identifican los antecedentes o determinantes de la satisfacción en el trabajo y sus consecuencias, así como otras variables que no se tipifican ni como antecedentes o consecuentes pero que, sin embargo, han sido objeto de interés, por ser consideradas relevantes en la experiencia laboral.

### 2.3.1. Antecedentes de la satisfacción laboral

Los antecedentes son los elementos que pueden influir en la producción de satisfacción. Se clasifican en antecedentes de tipo situacional (relacionados con la política de la organización, con el puesto de trabajo) y antecedentes dependientes del trabajador y de sus circunstancias personales que pueden originar diferencias en el resultado de la satisfacción laboral en un entorno laboral similar (Peiró y Prieto, 1996).

a) Antecedentes de tipo situacional:

- *Las características y el diseño del puesto.* Las investigaciones realizadas revelan una clara correlación entre la percepción del trabajo y la satisfacción laboral. Las características más estudiadas han sido la carga de trabajo, la monotonía, la importancia de las nuevas tecnologías aplicadas al puesto de trabajo y el control personal sobre el trabajo, entendido como la capacidad de adaptación del puesto a las necesidades del trabajador.
- *Los sistemas de recompensas y el salario.* Lawler (1971, citado en Chiang et al., 2010 y en Peiró y Prieto, 1996) señala la relevancia de los referentes de salario del trabajador en su satisfacción con el trabajo, en relación con la congruencia entre lo que el trabajador percibe y lo que piensa que debería percibir. Welbourne y Cable (1995, citado en Chiang et al., 2010 y en Peiró y Prieto, 1996) destacan la importancia de analizar cómo afectan los incentivos grupales, ya que si se reparten de forma equitativa son considerados beneficios por los trabajadores, afectando a la satisfacción con los beneficios, mientras que si se reparten en función del desempeño individual afecta a su satisfacción con el nivel de salario y, por tanto, con la estructura y sistema de distribución del mismo.

- *Las características organizacionales.* En este ámbito se observan varias líneas de estudio. Entre las más destacadas están las investigaciones de Drake y Mitchell (1977, citado en Chiang et al., 2010 y en Peiró y Prieto, 1996) que demuestran que la distribución vertical y horizontal del poder afecta a la satisfacción laboral. Snizek y Bullard (1983, citado en Chiang et al., 2010 y en Peiró y Prieto, 1996) evidencian que la división del trabajo y la centralización disminuyen la satisfacción laboral, mientras que, por el contrario, la estandarización hace que aumente. Muchinsky (1977, citado en Chiang et al., 2010 y en Peiró y Prieto, 1996) afirma que algunos aspectos de la comunicación organizacional afectan significativamente a la satisfacción laboral.
- *La participación en la toma de decisiones.* Vanderslice (1987, citado en Peiró y Prieto, 1996) y Cotton (1988, citado en Chiang et al., 2010 y en Peiró y Prieto, 1996) contrastaron de manera fehaciente la relación entre la participación en la toma de decisiones y la satisfacción laboral a través de un análisis de los efectos de distintas formas de participación, demostrando que la participación informal y la propiedad del empleado (el trabajador como propietario y su poder de decisión) incrementan la satisfacción laboral.

b) Antecedentes dependientes del trabajador:

- *Establecimiento de metas.* Se trata de evidenciar cuáles son las repercusiones de los cambios en los métodos de establecimiento de metas y los diferentes tipos de metas sobre la satisfacción laboral. Ha sido un campo muy investigado, pero no se ha podido constatar una influencia generalizada en relación con la satisfacción laboral.
- *El liderazgo.* Podsakoff (1984, citado en Chiang et al., 2010) halló correlaciones positivas y significativas entre la conducta de liderazgo (iniciación en la estructura, consideración, conducta de recompensa del líder) y la satisfacción laboral.
- *Variables demográficas.* En este campo, destacan las conclusiones obtenidas por Weaver (1980, citado en Peiró y Prieto, 1996) y Rhodes (1983, citado en Chiang et al., 2010) que encuentran una relación positiva entre la satisfacción laboral y la edad, la educación y los ingresos. White y Spector (1987, citado en Peiró y Prieto, 1996) indican que la edad influye en la satisfacción, pero de forma indirecta. Así. Bedeian, Ferris y Kacmar (1992,

citado en Chiang et al., 2010) analizan la relación entre la edad, la antigüedad y la satisfacción, y comprueban que la antigüedad es un predictor de la satisfacción laboral más fiable que la edad del trabajador. Katz (citado en Chiang et al.,) afirma que la antigüedad del trabajador en la empresa hace que varíe el nexo entre percepción del trabajo y satisfacción.

- *Los factores disposicionales.* Arvey, Carter y Buerkley, (1991, citado en Peiró y Prieto, 1996) exponen que en la satisfacción laboral influyen factores inherentes a la personalidad del sujeto. Los factores disposicionales estudiados son la afectividad negativa (disposición de la persona a ser temerosa, insegura, suspicaz) y la afectividad positiva (capacidad de sentir entusiasmo, sentimiento de verdad y gratificación). Estudios realizados al respecto señalan que la estabilidad de la satisfacción laboral está afectada por las disposiciones personales. Clark y Watson (1991, citado en Peiró y Prieto, 1996), sostienen que los sujetos con una alta afectividad negativa, pueden experimentar con mayor probabilidad episodios de estrés e insatisfacción, y por lo general suelen tener una percepción más pesimista de sí mismos y de su entorno.

Watson y Slack (1993, citado en Peiró y Prieto, 1996) estudiaron el modo en el que se relacionan afectividad positiva, afectividad negativa y satisfacción laboral y no solo descubrieron una relación clara, sino que encontraron que se pueden predecir ciertas facetas de la satisfacción laboral en función de la afectividad. Dentro de este mismo enfoque, aunque no libres de cierta polémica, se encuentran los estudios realizados por Arvey, Bouchard, Segal y Abraham (1991, citado en Peiró y Prieto, 1996) en los que la principal hipótesis sostiene que existe un componente genético significativo a la hora de determinar la satisfacción laboral, abriendo una nueva área de análisis e investigación. Otra aportación interesante es la de Hoffmann y Strickland (1995, citado en Peiró y Prieto, 1996), que defienden que existen dos orientaciones en las que el individuo se aproxima a la realización de las tareas: una es centrarse en el éxito de la tarea a realizar y la otra es el éxito personal (orientación al ego). Estos autores afirman que, quienes tienen un nivel moderado de orientación a la tarea, independientemente de su orientación al ego, obtienen mayor satisfacción de las tareas que realizan.

- *Diferencias de género y la satisfacción laboral.* Griffin y Bateman (1986, citado en Chiang et al., 2010 y) avalan la teoría de que no hay una relación significativa entre el

sexo del trabajador y la satisfacción laboral. Mason (1995, citado Peiró y Prieto, 1996) propone estudiar las diferencias de género desde tres perspectivas:

- a) La perspectiva de la socialización. Según esta perspectiva, las mujeres están socializadas en base a unos “valores comunales”, de manera que se sienten más identificadas con el trato con otros, el desinterés y el deseo de establecer lazos afectivos, mientras que en los hombres predominan los “valores de agencia” que se caracterizan por la autoafirmación y el deseo de dominar. Esta diferencia de valores daría lugar a diferencias en la satisfacción laboral.
- b) Perspectiva situacional o estructural. Según esta perspectiva, las diferencias en la satisfacción laboral no se deben al género del sujeto, sino a otras variables que interactúan con el género en función de los estereotipos, es decir del género pre-asignado a los puestos en las organizaciones.
- c) Teoría del rol social. Eagly (1987, citado en Chiang et al., 2010), nos indica que el rol predominante es el que configura el sistema de valores, actitudes y conductas; por ejemplo, si el rol predominante es el de género, habrá diferencias de actitudes, valores y conductas entre hombres y mujeres, pero en el caso de que el rol sobresaliente sea el rol social, los valores, actitudes y conductas son equivalentes en ambos sexos.

Los estudios empíricos realizados por Mason (1995, citado en Chiang et al., 2010 y en Peiró y Prieto, 1996) sobre estas tres perspectivas han verificado tanto la Teoría del rol social, como la Teoría estructural mientras que la Teoría de la socialización no obtuvo indicios que la reforzaran.

### **2.3.2. Consecuentes de la satisfacción laboral**

En este apartado se hará un repaso sobre aquellas variables que se han clasificado como consecuencias de la satisfacción laboral.

- *Absentismo.* Estudios realizados acerca de esta variable por autores como Steers y Rhodes (1984), Peiró (1987) y Newstron y Davis (1993), todos ellos citados en Peiró y Prieto (1996), han demostrado que las personas que se sienten menos satisfechas con su trabajo, presentan una mayor tendencia a sufrir ausencias. Estas ausencias pueden no manifestarse directamente, sino que se pueden desencadenar a través de un proceso de retirada progresiva (desinterés, actitudes y conductas negativas). McShane (1984), Scott y Taylor (1985), Hackett y Guion (1985) y Hackett (1989), citados en Chiang et

al., (2010) y en Peiró y Prieto (1996), llevaron a cabo varios meta-análisis con el fin de indagar cómo interactúan el absentismo y la satisfacción laboral. De sus resultados se extrae que el absentismo y la satisfacción laboral están relacionados negativamente: cuanto mayor es la satisfacción, menor es el absentismo. La relación es más fuerte cuando se emplea como indicador del absentismo la frecuencia de las ausencias que la duración de las mismas (Peiró y Prieto, 1996).

- *Cambio de trabajo y/o de organización.* Como premisa general se podría decir que los trabajadores que se sientan más satisfechos tendrían una menor probabilidad de abandonar su puesto dentro de una organización, mientras que aquellos trabajadores que están insatisfechos experimentarían un mayor índice de rotación. No obstante, en esta elección intervienen otras variables como la edad, la antigüedad y la oportunidad de promocionar o de obtener mejores condiciones laborales. Si el trabajador intuye que las posibilidades de encontrar un empleo mejor son altas, tendrá una mayor propensión al cambio, mientras que si intuye que dichas posibilidades son bajas optará por permanecer en su puesto. Así, Mobley (1978, citado en Peiró y Prieto, 1996) insiste en que el nivel de satisfacción laboral es uno de los indicadores implicados en esta decisión de cambio por parte del trabajador. Muchinsky y Morrow (1980, citado en Chiang et al., 2010) hacen hincapié en que la satisfacción es un buen predictor del cambio de puesto en períodos de bonanza económica pero no en períodos de crisis ya que, a pesar de la insatisfacción, en períodos de crisis prevalece el arraigo al puesto de trabajo.

Keller y Holland (1981), Cotton y Tuttle (1986) y Cramer (1993), citados en Chiang et al. (2010) y en Peiró y Prieto (1996), concluyeron que las pruebas empíricas apuntan a que la satisfacción laboral global muestra una relación negativa y consistente con la rotación y que el cambio de puesto y/u organización supone un aumento de la satisfacción laboral.

- *Actividad sindical.* Feuille y Blandin (1974) y Kochan (1980), citados en Chiang et al. (2010) y en Peiró y Prieto (1996), aseguran que como resultado de la falta de satisfacción con los aspectos económicos del trabajo (salario, pagas, beneficios), se puede producir un aumento de la actividad sindical. En contraposición, Brief y Rude (1981, citado en Chiang et al., 2010 y en Peiró y Prieto, 1996) afirman que el índice de pertenencia a sindicatos puede estar influenciado por la satisfacción con la supervisión.

Premack y Hunter, (1988, citado en Peiró y Prieto, 1996) declaran que la relación entre satisfacción laboral y sindicación no está clara y que los trabajadores que no están afiliados a un sindicato suelen presentar un mayor nivel de satisfacción laboral que aquellos que sí lo están.

### **2.3.3. Otras variables relacionadas con la satisfacción laboral**

En este apartado, se tratan algunas de las variables que han sido estudiadas en relación con la satisfacción, y en las que no ha habido un consenso a la hora de decidir si se comportan como antecedentes o como consecuentes.

- *Rendimiento.* La mayoría de estudios realizados apuntan a que la satisfacción y el rendimiento están correlacionados. Respecto a esta relación autores como Thierry y Koopman-Iwema (1984, citado en Peiró y Prieto, 1996, p. 388) “mantienen una doble posición a nivel teórico y empírico”.

La primera premisa es que el rendimiento causa satisfacción (correlación positiva). Si entendemos el rendimiento como fuente de obtención de beneficios, la satisfacción o insatisfacción es el producto del cotejo que hace el trabajador entre el esfuerzo realizado, la recompensa obtenida y sus expectativas, esta relación puede verse influida por otros factores atribuibles a la persona o al entorno de trabajo que le rodea.

La segunda premisa, representada por Thierry y Koopman-Iwema, (1984, citado en Peiró y Prieto, 1996), plantea que la insatisfacción causa el rendimiento (correlación negativa). En la medida en la que el trabajador tiene ciertas expectativas insatisfechas, optará por incrementar su rendimiento para alcanzar sus objetivos. Al igual que en la primera premisa, esta también puede verse influenciada por factores de tipo personal o del ámbito de trabajo (Peiró y Prieto, 1996).

De investigaciones como la realizada por Jacobs y Solomon (1977, citado en Peiró y Prieto, 1996), se extrajo que la relación entre satisfacción laboral y rendimiento, es más fuerte cuando el sistema de recompensas está basado en el rendimiento, que cuando está basado en la cantidad de horas trabajadas. Según Ostroff (1992, citado en Chiang et al., 2010 y en Peiró y Prieto, 1996), las empresas cuyos trabajadores se encuentran satisfechos, son mucho más rentables y productivas que aquellas cuyos trabajadores están insatisfechos. Dado que, tanto la satisfacción laboral como el rendimiento se componen de diversas facetas; a la hora de analizar hay que puntualizar, si lo que se está analizando es la satisfacción laboral relacionada con

rendimiento en general o facetas específicas de los mismos y de este modo, evitar distorsiones o errores (Peiró y Prieto, 1996).

Análisis más recientes, como los realizados por Bowling (2007) y Muñoz (2005), ponen de manifiesto las limitaciones de las investigaciones existentes, a la hora de ofrecer una conclusión fehaciente y en un único sentido, debido a la complejidad de los factores que intervienen resulta complicado obtener unos resultados libres de errores o distorsiones.

- *Experiencia de “quemarse en el trabajo” (burnout).* Respecto a esta variable tampoco existe unanimidad. No obstante, ha sido una variable objeto de estudio por multitud de autores como Wolpin, Burke y Greenglass (1987, citado en Chiang et al., 2010) que afirman que el “burnout” es un causante de insatisfacción y otros como Penn, Romano y Foat (1988, citado en Peiró y Prieto, 1996) que, por el contrario, lo encuadran como un consecuente de insatisfacción. Otros, en cambio, no han hallado relación alguna entre ambas. Por su parte, el estudio longitudinal de Wolpin, Burke y Greenglass (1991, citado en Chiang et al., 2010) concluye que el burnout es un desencadenante de insatisfacción y no a la inversa.
- *Congruencia de intereses.* Holland, (1985, citado en Peiró y Prieto, 1996) parte de la proposición de que la satisfacción laboral está relacionada con el grado de ajuste y congruencia entre las características del individuo y al ambiente de trabajo. No obstante, los meta-análisis elaborados por Assouline y Meir (1987) y Tranberg, Slane y Ekeberg (1993), ambos citado en Peiró y Prieto (1996), confirmaron la ausencia de relación entre congruencia de intereses y satisfacción laboral, ya que la relación entre estas dos variables es inexistente o muy baja.

## 2.4. La satisfacción laboral en el sector de los salones de juego

El análisis sobre la satisfacción laboral de los asalariados en España realizado por Rico (2012), toma como referencia la Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo del año 2006 al 2010 y, una de las conclusiones más destacables, es la evidencia de que aquellos trabajadores que se sienten más implicados con la empresa y gozan de un clima laboral favorable, se sienten más satisfechos. Más allá de las diferencias individuales, la manera en la que la estructura organizativa se relaciona con el factor humano, así como las condiciones laborales, a pesar de no ser las únicas variables

intervinientes en el proceso de formación de la satisfacción, sí representan un cimiento importante para el mismo.

En España se han realizado algunos estudios acerca de la satisfacción laboral, mayoritariamente en el sector sanitario como el que estudia la satisfacción laboral y el desgaste profesional (Sobrequés, Cebrià, Segura, Rodríguez, García y Juncosa, 2003) o en otros sectores como el de la enseñanza (Anaya y Suárez, 2007), la construcción (Navarro, Llinares, y Montañana, 2010) o el sector hotelero (Sánchez, López-Guzmán, y Millán, 2007). Sin embargo, no se ha podido constatar la existencia de un estudio similar en el ámbito de los salones de juego. Los estudios más afines encontrados son los realizados en trabajadores de casinos de Macao (Gu y Chi Sen Siu, 2009) en los que se estudia la relación entre satisfacción y rendimiento y en trabajadores de casinos de Corea del Sur, que estudia la relación entre satisfacción laboral y la Responsabilidad Social Corporativa (Lee, Song, Lee, Lee y Bernhard, 2013).

Del estudio de Gu y Chi Sen Siu (2009) se desprende la importancia de fomentar las capacidades interpersonales de los trabajadores, así como de la formación para el puesto a la hora promover mayores niveles de satisfacción laboral. Del trabajo de Lee et al. (2013) se puede deducir que las acciones que lleva a cabo la empresa en beneficio de la sociedad, influyen positivamente en la confianza en la organización y en la actitud de los trabajadores

### **3. OBJETIVO**

El objetivo del presente Trabajo Fin de Grado es analizar la satisfacción laboral con la supervisión y las condiciones laborales de un grupo de trabajadores del sector de los salones de juego y apuestas deportivas en la ciudad de Zaragoza.

### **4. MÉTODO**

#### **4.1. Descripción de la muestra**

La muestra objeto de estudio está conformada por 24 personas (18 mujeres, 6 hombres), con edades comprendidas entre los 21 y los 57 años. Los criterios utilizados para su inclusión en la muestra fueron los siguientes:

1. Ser trabajador en activo en el sector de los salones de juego y apuestas deportivas.

2. Desarrollar su actividad profesional en algún salón de juego situado en la ciudad de Zaragoza.

Debido a la dificultad para contactar con los posibles sujetos de estudio y al tratarse de un estudio meramente exploratorio, se usó como método de selección un muestreo no probabilístico de bola de nieve, en el que los individuos seleccionados también contribuyeron al reclutamiento de otros sujetos que cumplían con los criterios exigidos para el estudio.

#### **4.2. Instrumentos de evaluación**

Para llevar a cabo este estudio se diseñó un cuestionario en el que se incluyeron preposiciones específicas acerca de la satisfacción laboral (ver anexo I). En concreto, dicho cuestionario consta de 26 ítems en el que se pueden distinguir tres bloques:

- Características demográficas y laborales (ítems 1 a 10): edad, sexo, nivel de estudios, tipo de contrato, jornada, categoría jerárquica, categoría laboral, antigüedad, y horas de trabajo por semana.
- Satisfacción laboral: para la evaluación de esta variable, se tomó como referencia el Cuestionario de Satisfacción Laboral S10/12, una versión reducida de una familia de cuestionarios específicos para la medida de la satisfacción laboral desarrollados y validados por Meliá y Peiró (1998). De este cuestionario se utilizaron 11 de los 12 ítems de satisfacción que lo componen, en concreto: ítem 1 (los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar), ítem 2 (la limpieza, higiene y salubridad de su puesto de trabajo), ítem 3 (el entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo), ítem 4 (la temperatura de su local de trabajo), ítem 5 (las relaciones personales con sus supervisores), ítem 6 (la supervisión que ejercen sobre usted), ítem 7 (la proximidad y frecuencia con la que es supervisado), ítem 8 (la forma en la que sus supervisores juzgan su tarea), ítem 9 (la “igualdad” y “justicia de trato” que recibe de su empresa), ítem 11 (el grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y las leyes laborales), ítem 12 (la forma en la que se da la negociación en la empresa sobre aspectos laborales). El ítem 10 de la escala (el apoyo que recibe de sus superiores) se reemplazó por el ítem (el apoyo que recibe de sus superiores ante un incidente crítico), se trata de una ligera modificación, con el fin de hacer énfasis en los puntos que pueden ser más característicos del puesto de trabajo, hay que tener en cuenta que estos trabajadores realizan su labor en un establecimiento abierto al público teniendo que hacer frente a averías, clientes conflictivos o quejas de clientes. Con este mismo fin, también se añadieron los ítems:

- a) La comodidad con la que puede realizar su trabajo (disposición de espacio y mobiliario para los trabajadores): aunque estos negocios por lo general, cuentan con unas características confortables de cara a los clientes, se quería indagar en cómo califican los empleados las características del local en lo que a ellos les afecta.
- b) Nivel de contaminación acústica del establecimiento: los trabajadores están expuestos al ruido constante del sonido de las máquinas, además de la música y la televisión.
- c) Horarios de trabajo: los horarios de apertura de estos locales, son bastante prolongados, resulta interesante saber cómo afecta esto a los empleados.
- d) Salario percibido: se incorpora para complementar la faceta de satisfacción laboral con las condiciones de trabajo.

Los ítems específicos para la medida de la satisfacción (ítems 11 a 26) con una única posibilidad de respuesta se estructuran en una escala tipo Likert de siete niveles (1. Muy insatisfecho, 2. Bastante insatisfecho, 3. Algo insatisfecho, 4. Indiferente, 5. Algo satisfecho, 6. Bastante satisfecho, 7. Muy satisfecho), el análisis de dichas puntuaciones será la base para conocer el nivel de satisfacción global y en concreto, el nivel de satisfacción con las condiciones y el ambiente de trabajo y el nivel de satisfacción con la supervisión de los encuestados.

#### **4.3. Procedimiento**

Como ya se ha mencionado, para reclutar a las personas que cumplían con los requisitos de inclusión fijados se empleó la técnica de muestreo no probabilístico de bola de nieve. Para ello, hubo que ponerse en contacto con siete trabajadores que nos facilitaron su correo electrónico y que, a su vez, informaron sobre la realización de la encuesta a sus compañeros.

La encuesta fue creada y remitida a través de la página de internet de *SurveyMonkey*, una empresa con sede en Estados Unidos que ha desarrollado un software muy accesible y asequible, que hace posible la creación de encuestas, su edición y su distribución a través de la red. Admite su ejecución en todo tipo de dispositivos (ordenador, tablet, teléfono móvil) lo cual facilita su cumplimentación. Las respuestas son remitidas directamente al investigador una vez el encuestado finaliza el cuestionario y además permite llevar un control del nivel de respuestas alcanzado.

El cuestionario se envió a un total de 35 destinatarios de los cuales 24 completaron el cuestionario con éxito (68% del total).

#### 4.4. Análisis de datos

Para crear la base de datos y extraer los datos necesarios para el análisis se empleó el programa estadístico IBM SPSS Statistics 22.

Una vez introducidas las variables en la base de datos, se introdujeron todos los cuestionarios para proceder a su procesamiento. En primera instancia, se llevó a cabo un análisis descriptivo de las variables incluidas en el cuestionario:

1. Características demográficas (sexo, edad, nivel de estudios).
2. Características laborales (categoría laboral, tipo de contrato, tipo de horario, máximo de horas semanales, antigüedad, situación jerárquica).
3. Ítems referentes a la satisfacción laboral, obteniendo la satisfacción laboral global, la satisfacción con la supervisión y la satisfacción con las condiciones de trabajo.

Posteriormente, con el propósito de hallar las posibles diferencias entre los trabajadores, se hicieron comparaciones en base al género, a la edad, el nivel de estudios, la categoría laboral, la categoría jerárquica y el horario. Se aplicaron las pruebas estadísticas *t* de Student y ANOVA de un factor, siendo el nivel de significación adoptado  $p \leq ,05$ .

### 5. RESULTADOS

#### 5.1. Análisis descriptivo

##### 5.1.1. Características demográficas

La muestra se compone de un total de 24 trabajadores (Tabla 1), de los que el 75% son mujeres. En cuanto a la edad, el 50% de los sujetos tiene entre 21 y 31 años y el otro 50% entre 32 y 57 años. En lo referente al nivel de estudios, el 25% de los encuestados tiene estudios primarios, el 66,7% estudios de FP o bachiller y el 8,3% restante posee estudios de titulación media o universitarios.

**Tabla 1.** Características demográficas de la muestra ( $N = 24$ ).

	<i>n</i>	%
<b>Sexo</b>		
Hombre	6	25,0
Mujer	18	75,0

**Edad**

31 años o menos	12	50,0
32 años o más	12	50,0

**Nivel de estudios**

Estudios primarios (ESO, certificado de escolaridad, graduado)	6	25,0
FP de Grado Superior, FP de Grado Medio, bachiller (ES, BUP, COU)	16	66,7
Estudios universitarios, Titulación Media (Esc. Técnicas, Prof. E.G.B., A.T.S)	2	8,3

Fuente: Elaboración propia.

**5.1.2. Características laborales**

En la Tabla 2 se reflejan las características laborales de la muestra. El 75% de los encuestados tiene un contrato indefinido y el 91,7% realiza turnos rotativos. En cuanto a la categoría jerárquica, el 83,3% se encuadran en la categoría de empleado o trabajador y el 16,7% restante en la de supervisor o capataz. En el apartado de categoría laboral, el 83,3% ostentan la categoría de ayudante de camarero y un 16,7% de oficial de 2<sup>a</sup>.

**Tabla 2.** Características laborales de la muestra ( $N = 24$ ).

		<i>n</i>	%
<b>Situación laboral</b>	Contrato indefinido	18	75,0
	Contrato temporal	6	25,0
<b>Jornada laboral</b>	Jornada intensiva fija	2	8,3
	Turnos rotativos	22	91,7
<b>Categoría jerárquica</b>	Empleado o trabajador	20	83,3
	Supervisor o capataz	4	16,7
<b>Categoría laboral</b>	Ayudante de camarero	20	83,3
	Oficial de 2 <sup>a</sup>	4	16,7
<b>Antigüedad</b>	2 años o menos	9	37,5
	De 3 a 9 años	9	37,5
	10 años o mas	6	25,0

<b>Horas semanales</b>	Entre 40 y 50 horas	17	70,8
	Entre 51 y 65 horas	7	29,2

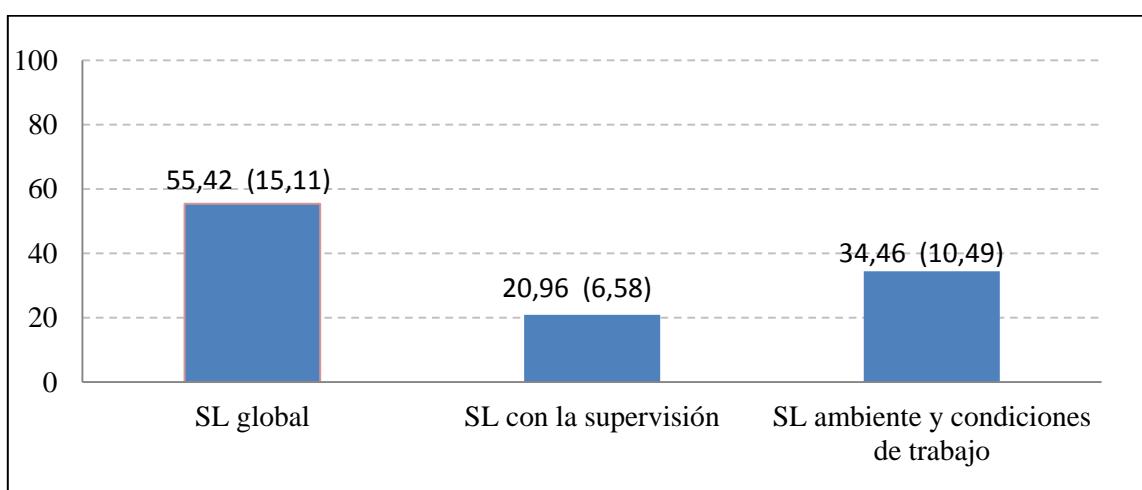
Fuente: Elaboración propia.

Los datos analizados, muestran una antigüedad media en la empresa de 6,22 años (D.T. = 6,84). El 37,5% de los encuestados tiene 2 años o menos de antigüedad, otro 37,5% entre 3 y 9 años y el 25% cuenta con una antigüedad superior a 10 años. En cuanto al número de horas de trabajo semanal, el número máximo de horas se sitúa en 65, mientras que el mínimo se sitúa en 40 horas (D. T. = 6,17).

## 5.2. Análisis de la satisfacción laboral

Como se ha mencionado con anterioridad, la batería de ítems planteada es el instrumento para obtener información acerca de la satisfacción laboral global, en concreto de la satisfacción con la supervisión y con las condiciones de trabajo. A continuación, se ofrece una visión general de las puntuaciones medias obtenidas, asumiendo que cuanto mayor es la puntuación, mayor es el nivel de satisfacción.

**Figura 1.** Puntuaciones medias y desviación típica (entre paréntesis) en satisfacción laboral.



Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la Figura 1, la satisfacción laboral global, resultante de la suma conjunta de todos los ítems de satisfacción (ítems 11 a 26 del cuestionario), ha obtenido una puntuación mínima de 31 y máxima de 89 (dentro de un rango de puntuaciones de 15 a 105 puntos) y una media de 55,42 (D.T. = 15,1). La satisfacción laboral con la supervisión integrada por 6

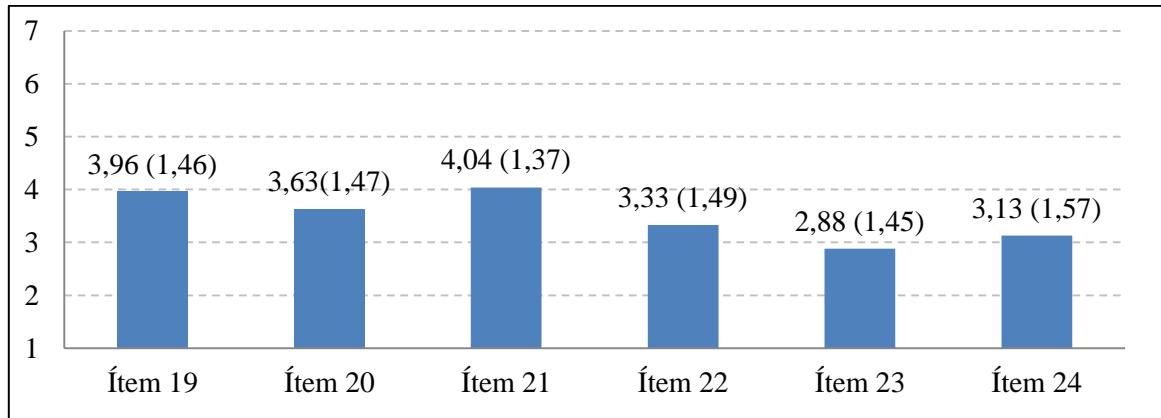
ítems (ítems del 19 a 24 del cuestionario) con un rango de puntuaciones de 6 a 42, muestra una media de 20,96 (D.T.= 6,58), una puntuación mínima de 7 y una puntuación máxima de 32. En la satisfacción laboral con el ambiente y condiciones de trabajo, conformada por 10 ítems (ítems 11 a 18 e ítems 25 y 26 del cuestionario) en un rango de puntuaciones de 9 a 63, se ha obtenido una media de 34,46 (D.T.=10,49) y unas puntuaciones mínima y máxima de 17 y 57 respectivamente.

### 5.2.1. Satisfacción laboral con la supervisión

La satisfacción laboral con la supervisión formada hace referencia a la percepción que tienen los trabajadores de sus supervisores, en qué medida en que facilitan en el desarrollo sus funciones y a su opinión sobre la forma en la que la empresa estructura y ejerce su poder de dirección.

Si se analizan los ítems por separado (Figura 2), las medias más altas corresponden al ítem 21 (proximidad y frecuencia con la que el trabajador es supervisado) con un valor medio de 4,04 (D. T. = 1,37) y al ítem 19 (relaciones personales con sus supervisores, facilidad de trato y cercanía) con una media de 3,96 (D. T. = 1,46). Las medias más bajas corresponden al ítem 23 referente a la igualdad y justicia de trato recibido por los trabajadores por parte de la empresa cuya media se sitúa en 2,88 (D. T. = 1,45) y al ítem 24 referido al apoyo recibido por los trabajadores ante un incidente crítico.

**Figura 2.** Puntuaciones medias y desviación típica (entre paréntesis) en satisfacción laboral con la supervisión



Fuente: Elaboración propia.

Eje vertical:

1=Muy insatisfecho; 2=Bastante insatisfecho; 3=Algo insatisfecho; 4=Indiferente; 5=Algo satisfecho; 6=Bastante satisfecho; 7=Muy satisfecho

Eje horizontal:

Ítem 19: Las relaciones personales con sus supervisores (facilidad de trato y cercanía)

Ítem 20: La supervisión que ejercen sobre usted

Ítem 21: La proximidad y frecuencia con la que es supervisado

Ítem 22: La forma en la que sus supervisores juzgan su tarea

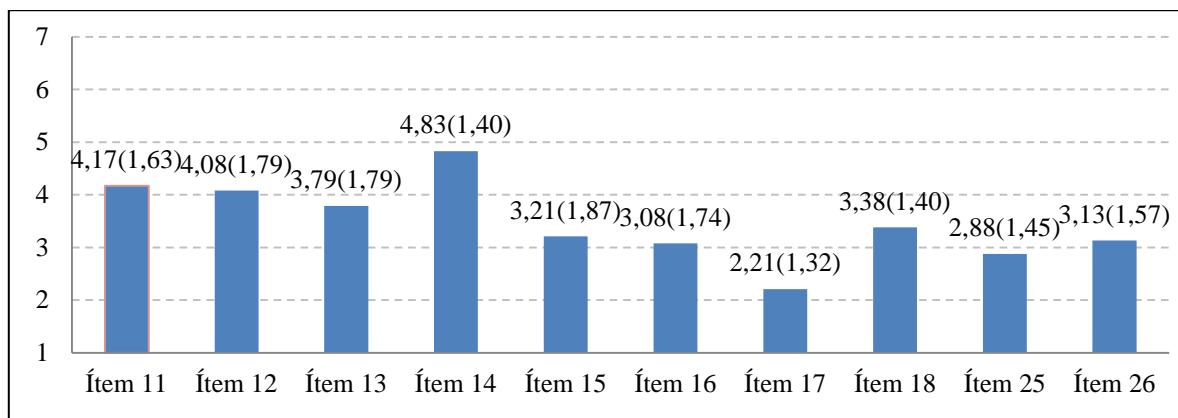
- Ítem 23: La “igualdad” y “justicia de trato” que recibe de su empresa  
 Ítem 24: El apoyo que recibe de sus superiores ante un incidente crítico

### 5.2.2. Satisfacción laboral con las condiciones de trabajo

La satisfacción laboral con el ambiente y las condiciones de trabajo, hace referencia en líneas generales, a los diversos aspectos que componen el entorno laboral de los trabajadores tales como, el salario, la jornada, la ergonomía o la salubridad de este tipo de establecimientos.

Dentro del análisis individual de los ítems que integran esta faceta de la satisfacción laboral (Figura 3), los ítems mejor valorados por los encuestados son la temperatura del espacio de trabajo (ítem 14), la productividad exigida por parte de la empresa (ítem 11) y la limpieza, higiene y salubridad del espacio de trabajo (ítem 12). En cambio, las medias más bajas corresponden a los horarios de trabajo (ítem 17), el cumplimiento del convenio y las disposiciones y leyes laborales (ítem 25) y en la forma en la que se da la negociación sobre aspectos laborales en la empresa (ítems 26).

**Figura 3.** Puntuaciones medias y desviación típica (entre paréntesis) de los ítems que componen la satisfacción laboral con las condiciones de trabajo



Fuente: Elaboración propia.

Eje vertical:

1=Muy insatisfecho; 2=Bastante insatisfecho; 3=Algo insatisfecho; 4=Indiferente; 5=Algo satisfecho; 6=Bastante satisfecho; 7=Muy satisfecho

Eje horizontal:

Ítem 11: Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar

Ítem 12: La limpieza, higiene y salubridad de su puesto de trabajo

Ítem 13: El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo

Ítem 14: La temperatura de su local de trabajo

Ítem 15: La comodidad con la que puede realizar su trabajo (disposición del espacio, mobiliario para trabajadores)

Ítem 16: Nivel de contaminación acústica del establecimiento

Ítem 17: Horarios de trabajo

Ítem 18: Salario percibido

Ítem 25: El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y las leyes laborales

Ítem 26: La forma en la que se da la negociación en la empresa sobre aspectos laborales

### **5.3. Diferencias en satisfacción laboral en función de características demográficas y laborales**

El análisis de los datos también comprende el análisis de la satisfacción en base a las características demográficas de la muestra (sexo, edad, nivel de estudios), así como a las características laborales (categoría laboral, tipo de contrato, horario, situación jerárquica), con el fin de hallar posibles diferencias significativas. Al realizar el análisis comparativo de la satisfacción en función de las características demográficas, no se hallaron diferencias significativas en ninguna de las variables planteadas. En cambio, sí se encontraron diferencias significativas en función de la categoría laboral. Así, aquellos trabajadores que ostentan el cargo de oficial de 2<sup>a</sup>, presentaron mayores niveles de satisfacción que aquellos que se categorizan como ayudantes de camarero, tanto en la satisfacción laboral global, como en satisfacción laboral con la supervisión y satisfacción laboral con el ambiente y las condiciones de trabajo (Tabla 3).

**Tabla 3.** Nivel de satisfacción laboral en base a las características demográficas y laborales.

		SL GLOBAL			SL SUPERVISIÓN			SL CONDICIONES DE TRABAJO		
DEMOGRÁFICAS	VARIABLES	MEDIA	D.T.	t	MEDIA	D.T.	t	MEDIA	D.T.	t
		Hombre	57,50	15,48	0,383	22,83	5,42	0,799	34,67	11,22
	Sexo	Mujer	54,72	15,36		20,33	6,95		34,39	10,58
		31 años o menos	52,5	14,73	-0,944	19,5	7,24	-1,090	33,00	9,94
	Edad	32 años o más	58,33	15,52		22,42	5,79		35,92	11,26
					F				F	F
	Estudios	Básicos	51,50	8,55		18,33	5,09	0,705	33,17	6,21
		Medios	56,19	17,63	0,339	22,06	7,32		34,13	12,03
		Superiores	61,00	7,07		20,00	1,41		41,00	8,49
LABORALES	Categoría laboral	Ay. de camarero/a	51,68	13,04		19,53	6,18	5,080*	32,16	9,34
		Oficial de 2 <sup>a</sup>	69,60	15,08	7,038*	26,40	5,55		43,20	10,94
	Tipo de contrato	Contrato indefinido	53,33	16,08		20,39	6,78	-0,726	32,94	10,64
		Contrato temporal	61,67	10,33	-1,181	22,67	6,22		39,00	9,42
	Horario	Turnos rotativos	54,50	2,12		24,00	8,49	0,455	30,50	6,36
		Jornada intensiva fija	55,50	15,79	0,008	20,68	6,56		34,82	10,82
	Situación jerárquica	Empleado o trabajador	55,10	13,80		20,30	6,49	-1,100	34,80	9,36
		Supervisor o capataz	57	23,15	-0,225	24,25	6,95		32,75	16,86

Fuente: Elaboración propia.

\* $p < ,05$ .

## 6. DISCUSIÓN

Este Trabajo Fin de Grado tenía como objetivo analizar la satisfacción laboral con la supervisión y las condiciones laborales de los trabajadores del sector de los salones de juego y apuestas deportivas en la ciudad de Zaragoza, para lo que se ha llevado a cabo un estudio descriptivo en una muestra de los trabajadores pertenecientes al sector.

Este sector ha sufrido una gran evolución en estos últimos años. Tras ser duramente golpeado por la crisis económica y la progresiva difusión de este tipo de ocio a través de Internet, ha empezado a mostrar signos de recuperación en los últimos años. La memoria anual publicado por la Dirección General de Juego (2015) destaca que el mercado total nacional estimado en España por actividades de juego en 2015, se ha incrementado un 11,57%, respecto a las cifras del año 2014.

La Encuesta Anual de Servicios del Instituto Nacional de Estadística (INE) (2015a), puso de manifiesto que en 2013, el sector de los juegos de azar y apuestas ocupa el segundo lugar en productividad por empleado, con un valor añadido por persona ocupada de 102.523€ (en primer lugar se encuentra el sector de las telecomunicaciones con una cifra de 226.194€).

El perfil de los participantes en el presente estudio evidencia una notable presencia femenina en este sector, lo cual es congruente con una publicación del INE (2015b), basada en la Encuesta de Población Activa, que muestra que en el año 2014 el 90,3% del total de las mujeres ocupadas desarrollaban su actividad en el sector servicios. En lo referido a la edad, la muestra arrojó unos datos bastante heterogéneos. Si hablamos del nivel educativo, la mayor parte de los empleados tiene un nivel de estudios medio (Formación Profesional I o Bachiller).

En cuanto a la situación laboral, la mayor parte de los participantes en este estudio cuentan con contrato indefinido y se encuadran en la categoría de ayudante de camarero. A pesar de representar una fuerza de trabajo importante, estos trabajadores no cuentan con un convenio colectivo específico para su sector y se rigen por el convenio colectivo de hostelería.

En lo referente a la jornada laboral, los trabajadores realizan turnos rotativos. En esta línea, al preguntar por la satisfacción laboral con los horarios, éste fue el ítem con menor puntuación obtenida (es decir, la faceta con la que menos satisfechos están los encuestados hace referencia al horario laboral). Esto puede deberse a que la licencia de apertura de estos establecimientos se prolonga hasta las 2 de la madrugada y, en muchos casos, este horario se extiende debido a las horas extra. Además, es normal que en este tipo de negocios haya mayor presencia de personal en el turno de tarde-noche, impidiendo una mayor rotación de turnos que, en consecuencia, genera un mayor riesgo de fatiga y agotamiento en los trabajadores. Este mismo efecto lo puede producir el número

de horas semanales trabajadas pues el 29,2% de los trabajadores encuestados afirman realizar jornadas de entre 50 y 65 horas a la semana.

Al analizar la satisfacción laboral de los trabajadores de este sector de actividad en Zaragoza es conveniente mencionar el hándicap añadido, que puede entrañar para estas empresas, el promover sus objetivos y una buena imagen entre los empleados, debido al impacto negativo para la sociedad que conlleva la práctica abusiva de juegos de azar. En este sentido, el estudio realizado por Lee et al. (2013) señala que desarrollar su actividad conforme a la normativa legal, suele ser un mecanismo útil para aumentar la confianza de los empleados en la organización, a pesar de la estigmatización de la que pueden ser objeto estos locales por parte de la sociedad y los medios de comunicación.

Aunque la satisfacción laboral global alcanzó una puntuación media de 55,42, un resultado bastante aceptable, al analizar las dimensiones de satisfacción laboral con la supervisión y satisfacción con las condiciones de trabajo, los resultados de algunos ítems no son muy alentadores. En la dimensión satisfacción laboral con la supervisión, el ítem 23 “igualdad y la justicia de trato” y el ítem 22 “la forma en la que los supervisores juzgan su tarea” han obtenido las puntuaciones más bajas, lo que pone de manifiesto que los trabajadores no se sienten valorados por la organización. Este hecho además de insatisfacción, puede dar lugar consecuencias aún más negativas, aumentando el nivel de exposición de los trabajadores a sufrir riesgos psicosociales, perjudicando la productividad de la empresa o dando lugar a conductas como el presentismo o el absentismo laboral. Esta falta de liderazgo y de comunicación con el personal se traduce en pérdidas económicas para las empresas además de la pérdida de calidad de vida en el trabajo (Salazar, 2011).

De los resultados obtenidos en la dimensión de satisfacción laboral con las condiciones de trabajo, se deduce que los encuestados se encuentran medianamente satisfechos con la mayor parte de los aspectos ambientales del puesto tales como, la temperatura, la higiene, la amplitud del espacio de trabajo y los objetivos de producción fijados. No obstante, se ha registrado una puntuación baja en los ítems sobre contaminación acústica y la comodidad con la que pueden realizar sus tareas. Si bien es cierto que el índice de siniestralidad de estas empresas es bastante bajo, tal y como manifiesta el Cuadernillo Informativo de Prevención de Riesgos Laborales (PRL) para el sector juego (Unión General de Trabajadores Madrid, 2015), existen factores de riesgo sobre los que no se presta la debida atención, como la ergonomía, el ruido, la toxicidad de las monedas y billetes que manipulan constantemente los trabajadores, además de las situaciones de estrés a las que se expone el empleado, pues estos trabajadores tienen dificultades para establecer el ritmo de trabajo y predecir los posibles incidentes, teniendo que intensificar su actividad según el volumen de demanda que haya en el establecimiento (Peiró, 2004). La iluminación es otro de los factores de

riesgo no contemplados por parte del empresario; por el contrario, la mayor parte de estos locales cuenta con muy poca iluminación además de prescindir de relojes que estén a la vista, como una estrategia para la permanencia de los clientes.

Continuando con el análisis de la satisfacción laboral con las condiciones de trabajo, cabe señalar que los ítems peor valorados en esta dimensión, además del horario, son los referentes al cumplimiento del convenio, de la normativa laboral y la forma en la que se da la negociación sobre aspectos laborales en la empresa. Los resultados obtenidos en estos ítems son un reflejo de la denuncia que se plasma en el Cuadernillo informativo de prevención de riesgos laborales para el sector del juego (Unión General de Trabajadores de Madrid, 2015), sobre la creciente precarización del mercado laboral, que se ha traducido en el menoscabo de la negociación colectiva y en la individualización de las condiciones de trabajo, perdiendo el individuo la capacidad de promover mejoras sustanciales para el conjunto de los trabajadores.

En el análisis comparativo de las variables laborales, se halló una diferencia significativa en el apartado “categoría laboral”. Así, en satisfacción laboral global, los trabajadores que ostentan la categoría de oficial de 2<sup>a</sup> están más satisfechos que los de la categoría ayudante de camarero. Esto puede deberse a la diferencia de funciones de estas dos categorías: los trabajadores que están catalogados como oficiales de 2<sup>a</sup> se dedican en exclusiva a labores de mantenimiento y reparación de maquinaria desplazándose por los distintos centros de trabajo, lo que les proporciona mayor autonomía en su puesto. En cambio, los ayudantes de camarero deben hacer frente a la atención de los clientes y realizar todas las tareas necesarias para el adecuado funcionamiento del local (gestionar el dinero de la caja, realizar apuestas, controlar el acceso a la sala, realizar labores de limpieza, etc.), lo que evidencia una mayor carga de trabajo para éstos últimos y, en consecuencia, un nivel de satisfacción menor.

Este estudio no está libre de limitaciones, entre las que destaca el reducido tamaño de la muestra y el reclutamiento de los participantes, lo que restringe la generalización de los resultados al conjunto de los trabajadores del sector de los salones de juego y apuestas deportivas de Zaragoza. No obstante, se trata de una modesta aproximación a la realidad de unos trabajadores de un sector muy específico y poco estudiado hasta el momento.

## 7. CONCLUSIONES

En el proceso de la formación de la satisfacción laboral, además de los elementos organizacionales y propios de la tarea, interaccionan variables muy difíciles de predecir, atribuibles a la persona y a su entorno. Dichas variables pueden ser determinantes en este proceso y en la

manera en la que se produce (Peiró y Prieto, 1999). Por ello, las empresas deben adoptar una posición proactiva y no menospreciar el impacto de aquellos aspectos que sí pueden ser objeto de intervención por parte de la organización, puesto que en ellos existe un mayor margen de actuación.

Como se ha comentado con anterioridad, en materia de satisfacción laboral no existe una única fórmula válida en la creación de medidas que impulsen mayores niveles de satisfacción, luego sería aconsejable que cada empresa haga una toma de pulso al factor humano y reflexione sobre si el modo en el que se desenvuelve su relación con la empresa es el más deseable y, si es necesario, efectuar cambios (Gu y Chi Sen Siu, 2009). En la actualidad, las empresas se han centrado esencialmente en la satisfacción del cliente externo y, de hecho, es una estrategia primordial para la funcionalidad de las mismas actualmente. En yuxtaposición, han descuidado la atención de sus clientes internos, los trabajadores, lo cual resulta perjudicial especialmente para estas empresas que lo que venden es un servicio, pues el empleado es la cara visible de la compañía y la actitud que éste tiene hacia su trabajo podría llegar afectar a la experiencia del cliente externo (Lee et al., 2013).

Aunque hasta ahora los estudios sobre la relación entre el rendimiento y satisfacción laboral no han probado de forma axiomática la existencia de relación entre ambos constructos, lo que sí es evidente es que el trabajo sigue constituyendo un pilar fundamental en la vida de los seres humanos. Desafortunadamente, nos encontramos en un contexto desfavorable en el que se sigue mostrando indiferencia ante la problemática social, se han cerrado las vías de diálogo con los trabajadores y los intereses de empresarios y trabajadores siguen planteándose desde un punto de vista contrapuesto. Este estudio no ambiciona tanto ofrecer una respuesta universal a las cuestiones que han sido tratadas, sino más bien concienciar sobre el impacto positivo que puede producir en la salud física y mental de los trabajadores y en el desarrollo de la actividad, el que las organizaciones establezcan líneas de actuación activas en conjunto con los trabajadores que permitan detectar y atajar los posibles puntos de conflicto. Para esto, es necesario que las empresas legitimen y asuman su papel como agente social y sean capaces de establecer un compromiso con sus empleados.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

- Anaya, D. y Suárez, M. (2007). Satisfacción laboral de los profesores de Educación Infantil, Primaria y Secundaria. Un estudio de ámbito nacional. Recuperado el 13 de marzo de 2016 de  
[http://www.revistaeducacion.mec.es/re344/re344\\_09.pdf](http://www.revistaeducacion.mec.es/re344/re344_09.pdf)
- Bowling, N. A. (2007). Is the job satisfaction–job performance relationship spurious? A meta-analytic examination. *Journal of Vocational Behavior* 71, 167–185. doi: 10.1016/j.jvb.2007.04.007
- Chiang, M., Martín, M. J. y Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: R.B. Servicios Editoriales.
- Dirección General de Ordenación del Juego. (2015). *Memoria Anual 2015*. Recuperado el 20 de febrero de 2016 de  
<http://www.ordenacionjuego.es/cmis/browser?id=workspace://SpacesStore/0eac4022-6b23-433d-9dce-c5a6127c0584>
- Gu, Z. y Chi Sen Siu, R. (2009). Drivers of job satisfaction as related to work performance in Macao casino hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21, 561–578. doi: 10.1108/09596110910967809
- Instituto Nacional de Estadística. (2015a). *Encuesta Anual de Servicios. Estadística de Productos en el sector Servicios. Año 2013*. Recuperado el 20 de febrero de 2016 de  
<http://www.ine.es/prensa/np913.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística. (2015b). *Ocupados por ramas de actividad, por tipo de ocupación, por situación profesional y por tipo de puesto laboral*. Recuperado el 20 de febrero de 2016 de  
[http://www.ine.es/ss/Satellite?L=es\\_ES&c=INESeccion\\_C&cid=1259931459725&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout&param3=1259924822888](http://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INESeccion_C&cid=1259931459725&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout&param3=1259924822888)
- Lee, C., Song, H., Lee, H., Lee, S. y Bernhard, B. (2013). The impact of CSR on casino employee's organizational trust, job satisfaction, and customer orientation: An empirical examination of responsible gambling strategies. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 406–415. doi: 10.1016/j.ijhm.2012.10.011
- Meliá, J. L. y Peiró, J.M. (1998). *Cuestionario de Satisfacción Laboral S10/12*. Recuperado el 22 de junio de 2015 de  
[http://www.uv.es/~melialj/Research/Cuest\\_Satisf/S10\\_12.PDF](http://www.uv.es/~melialj/Research/Cuest_Satisf/S10_12.PDF)

- Muñoz, R. (2005). Job satisfaction as an indicator of the quality of work. *The Journal of Socio-Economics*, 34, 656–673. doi: 10.1016/j.socec.2005.07.027
- Navarro, E., Llinares, C. y Montañana, A. (2010). Factores de Satisfacción Laboral Evocados por los Profesionales de la Construcción en la Comunidad Valenciana (España). *Revista de la Construcción*, 9, 4 – 16.
- Peiró, J. M. (2004). El sistema de trabajo y sus implicaciones para la prevención de los riesgos psicosociales. *Universitas Psychologica*, 3, 179-186.
- Peiró, J. M. y Prieto, F. (1996). *Tratado de Psicología del Trabajo Volumen I: la actividad laboral en su contexto*. Madrid: Síntesis.
- Peiró, J. M. y Prieto, F. (1999). *Tratado de Psicología del Trabajo Volumen II: Aspectos psicosociales del trabajo*. Madrid: Síntesis.
- Real Decreto-Ley 16/1977, de 25 de febrero, por el que se regulan los aspectos penales, administrativos y fiscales de los juegos de suerte, envite o azar y apuestas. Boletín Oficial del Estado, 7 de marzo de 1977.
- Robbins, S. P. y Judge, T.A. (2009). *Comportamiento Organizacional* (13<sup>a</sup> ed.). México: Pearson Educación de México.
- Salazar, J. (2011). Presentismo: un problema que afecta la salud laboral análisis desde la psicología organizacional y del trabajo. Recuperado el 12 de enero de 2016 de <http://ribuc.ucp.edu.co:8080/jspui/handle/10785/553>
- Sánchez, S. M., López-Guzmán, T. J. y Millán, G. (2007). La satisfacción laboral en los establecimientos hoteleros. Análisis empírico en la provincia de Córdoba. *Cuadernos de Turismo*, 20, 223-249.
- Sobrequés, J., Cebrià, J., Segura, J., Rodríguez, C., García, M. y Juncosa, S. (2003). La satisfacción laboral y el desgaste profesional de los médicos de atención primaria. *Atención Primaria*, 31, 227-233. doi:10.1016/S0212-6567(03)79164-1
- Unión General de Trabajadores de Madrid (2009). Cuadernillo Informativo de Prevención de Riesgos Laborales Sector Juego. Recuperado el 12 de enero de 2016 de <http://www.saludlaboralugtmadrid.org/Biblioteca%20Interna/Publicaciones/cuadernilloSectorJuego.pdf>

## 9. ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

### TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Características demográficas de la muestra.....	23
<b>Tabla 2.</b> Características laborales de la muestra.....	24
<b>Tabla 3.</b> Nivel de satisfacción laboral en base a las características demográficas y laborales.....	29

### FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Puntuaciones medias y desviación típica en satisfacción laboral.....	25
<b>Figura 2.</b> Puntuaciones medias y desviación típica en satisfacción laboral con la supervisión.....	26
<b>Figura 3.</b> Puntuaciones medias y desviación típica de los ítems que componen la satisfacción laboral con las condiciones de trabajo.....	27

## 10. ANEXO I. Cuestionario utilizado en la recogida de datos.

### Satisfacción laboral en los locales de apuestas y máquinas recreativas

#### 1. BIENVENIDO A MI ENCUESTA

La presente encuesta tiene como finalidad conocer cuál es el nivel de satisfacción de los trabajadores de los locales de apuestas y máquinas recreativas en Zaragoza. Consta de dos partes, la primera que recopila datos descriptivos y la segunda que trata los factores que se han considerado que pueden aportar mayor información acerca del objeto de análisis.

Esta encuesta es anónima y los datos suministrados serán tratados conforme a lo dispuesto en la Ley 15/1999 de Protección de Datos de Carácter Personal.

Por favor conteste a todas las cuestiones y seleccione "LISTO" para finalizar el cuestionario. Gracias por su colaboración

#### 2. INFORMACIÓN DESCRIPTIVA

##### 1. ¿Cuál es su ocupación? (funciones generales que realiza)

##### 2. ¿Cuál es su categoría laboral?

- Camarero/a
- Ayudante de camarero/a
- Oficial de 2<sup>a</sup>

Otra (especifique)

##### 3. Sexo:

- Hombre
- Mujer

**4. Edad:**

**5. Señale aquellos estudios de mayor nivel que usted llegó a completar**

- Ninguno
- Primarios (ESO, Certificado Escolaridad, Graduado)
- Formación Profesional de Grado Medio
- Formación Profesional de Grado Superior
- Bachiller (ES,BUP, COU)
- Titulación Media (Esc. Técnicas, Prof. E.G.B., Graduados Sociales, A.T.S., etc.)
- Licenciados, Doctores, Masters universitarios

**6. Situación laboral:**

- Contrato indefinido
- Contrato a tiempo parcial
- Contrato temporal por sustitución
- Contrato temporal

**7. ¿Qué tipo de horario tiene usted en su trabajo?**

- Jornada partida fija
- Jornada intensiva fija
- Horario flexible y/o irregular
- Jornada parcial
- Turnos rotativos

**8. ¿Cuál es el máximo de horas que le dedica cada semana a su trabajo?**

**9. Indíquenos en cuál de las siguientes categorías jerárquicas se sitúa usted, aproximadamente en su actual puesto de trabajo dentro de su empresa:**

- Empleado o trabajador
- Supervisor o capataz

**10. ¿Cuál es su antigüedad en la empresa?**

Años

Si su antigüedad  
es inferior a un  
año indique el  
número de meses

### 3. CUESTIONARIO SATISFACCIÓN LABORAL

A continuación se mostrarán una serie de cuestiones  
relacionadas con el trabajo sobre las que deberá valorar su  
nivel de satisfacción seleccionando **Muy insatisfecho**,  
**Bastante insatisfecho**, **Algo insatisfecho**, **Indiferente**, **Algo**  
**satisfecho**, **Bastante satisfecho** o **Muy satisfecho** según  
considere

**11. Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar**

Muy insatisfecho	Bastante insatisfecho	Algo insatisfecho	Indiferente	Algo satisfecho	Bastante satisfecho	Muy satisfecho
<input type="radio"/>						

**12. La limpieza, higiene, salubridad de su lugar de trabajo**

Muy insatisfecho	Bastante insatisfecho	Algo insatisfecho	Indiferente	Algo satisfecho	Bastante satisfecho	Muy satisfecho
<input type="radio"/>						

**13. El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo**

Muy insatisfecho	Bastante insatisfecho	Algo insatisfecho	Indiferente	Algo satisfecho	Bastante satisfecho	Muy satisfecho
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**14. La temperatura de su local de trabajo**

Muy insatisfecho	Bastante insatisfecho	Algo insatisfecho	Indiferente	Algo satisfecho	Bastante satisfecho	Muy satisfecho
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**15. La comodidad con la que puede realizar su trabajo (disposición de espacio y mobiliario para los trabajadores)**

Muy insatisfecho	Bastante insatisfecho	Algo insatisfecho	Indiferente	Algo satisfecho	Bastante satisfecho	Muy satisfecho
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**16. Nivel de contaminación acústica del establecimiento**

Muy insatisfecho	Bastante insatisfecho	Algo insatisfecho	Indiferente	Algo satisfecho	Bastante satisfecho	Muy satisfecho
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**17. Horarios de trabajo**

Muy insatisfecho	Bastante insatisfecho	Algo insatisfecho	Indiferente	Algo satisfecho	Bastante satisfecho	Muy satisfecho
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**18. Salario percibido**

Muy insatisfecho	Bastante insatisfecho	Algo insatisfecho	Indiferente	Algo satisfecho	Bastante satisfecho	Muy satisfecho
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**19. Las relaciones personales con sus superiores (facilidad de trato, cercanía)**

Muy insatisfecho	Bastante insatisfecho	Algo insatisfecho	Indiferente	Algo satisfecho	Bastante satisfecho	Muy satisfecho
<input type="radio"/>						

**20. La supervisión que ejercen sobre usted**

Muy insatisfecho	Bastante insatisfecho	Algo insatisfecho	Indiferente	Algo satisfecho	Bastante satisfecho	Muy satisfecho
<input type="radio"/>						

**21. La proximidad y frecuencia con la que es supervisado**

Muy insatisfecho	Bastante insatisfecho	Algo insatisfecho	Indiferente	Algo satisfecho	Bastante satisfecho	Muy satisfecho
<input type="radio"/>						

**22. La forma en que sus supervisores juzgan su tarea**

Muy insatisfecho	Bastante insatisfecho	Algo insatisfecho	Indiferente	Algo satisfecho	Bastante satisfecho	Muy satisfecho
<input type="radio"/>						

**23. La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su empresa**

Muy insatisfecho	Bastante insatisfecho	Algo insatisfecho	Indiferente	Algo satisfecho	Bastante satisfecho	Muy satisfecho
<input type="radio"/>						

**24. El apoyo que recibe de sus superiores ante un incidente crítico**

Muy insatisfecho	Bastante insatisfecho	Algo insatisfecho	Indiferente	Algo satisfecho	Bastante satisfecho	Muy satisfecho
<input type="radio"/>						

**25. El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales**

Muy insatisfecho	Bastante insatisfecho	Algo insatisfecho	Indiferente	Algo satisfecho	Bastante satisfecho	Muy satisfecho
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**26. La forma en que se da la negociación en la empresa sobre aspectos laborales**

Muy insatisfecho	Bastante insatisfecho	Algo insatisfecho	Indiferente	Algo satisfecho	Bastante satisfecho	Muy satisfecho
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>