

PROGRAMA ECONOMÍA. Grupo de Investigación, Economía, Poder y Territorio

Universidad Piloto de Colombia

ISSN 2256-2338
NOTAS ECONÓMICAS
U N I P I L O T O

2

Año 5 – No. 2 – Abril / Junio 2015

**EL LUGAR DE LA SUPERVISIÓN COMO DETERMINANTE
DE LA SATISFACCIÓN LABORAL**

Andrés Gómez León
Yeimy Marcela Forero Ramírez
Luz Stella Meléndez Castañeda



**Universidad
Piloto de Colombia**
UN ESPACIO PARA LA EVOLUCIÓN

PROGRAMA ECONOMÍA. Grupo de Investigación, Economía, Poder y Territorio

Universidad Piloto de Colombia

ISSN 2256-2338

NOTAS ECONÓMICAS

U N I P I L O T O 2

Año 5 – No. 2 Abril / Junio 2015



**Universidad
Piloto de Colombia**
UN ESPACIO PARA LA EVOLUCIÓN

Universidad Piloto de Colombia

José María Cifuentes Páez

Presidente

Patricia Piedrahíta Castillo

Rectora

Rodrigo Lobo-Guerrero Sarmiento

Director de publicaciones y comunicación gráfica

Mauricio Hernández Tascón

Director de Investigaciones

Diego Ramírez Bernal

Coordinador General de publicaciones

Juan Alejandro Barreto Tejada

Decano del programa de Economía

Notas Económicas Unipiloto ©

ISSN: 2256-2338

Programa de Economía.

Grupo de Investigación, Economía, Poder y Territorio

El sentido de la re-significación curricular

Andrés Gómez León

Yeimy Marcela Forero Ramírez

Luz Stella Meléndez Castañeda

Primera Edición

Año 5 - No. 2

Abril / Junio 2015

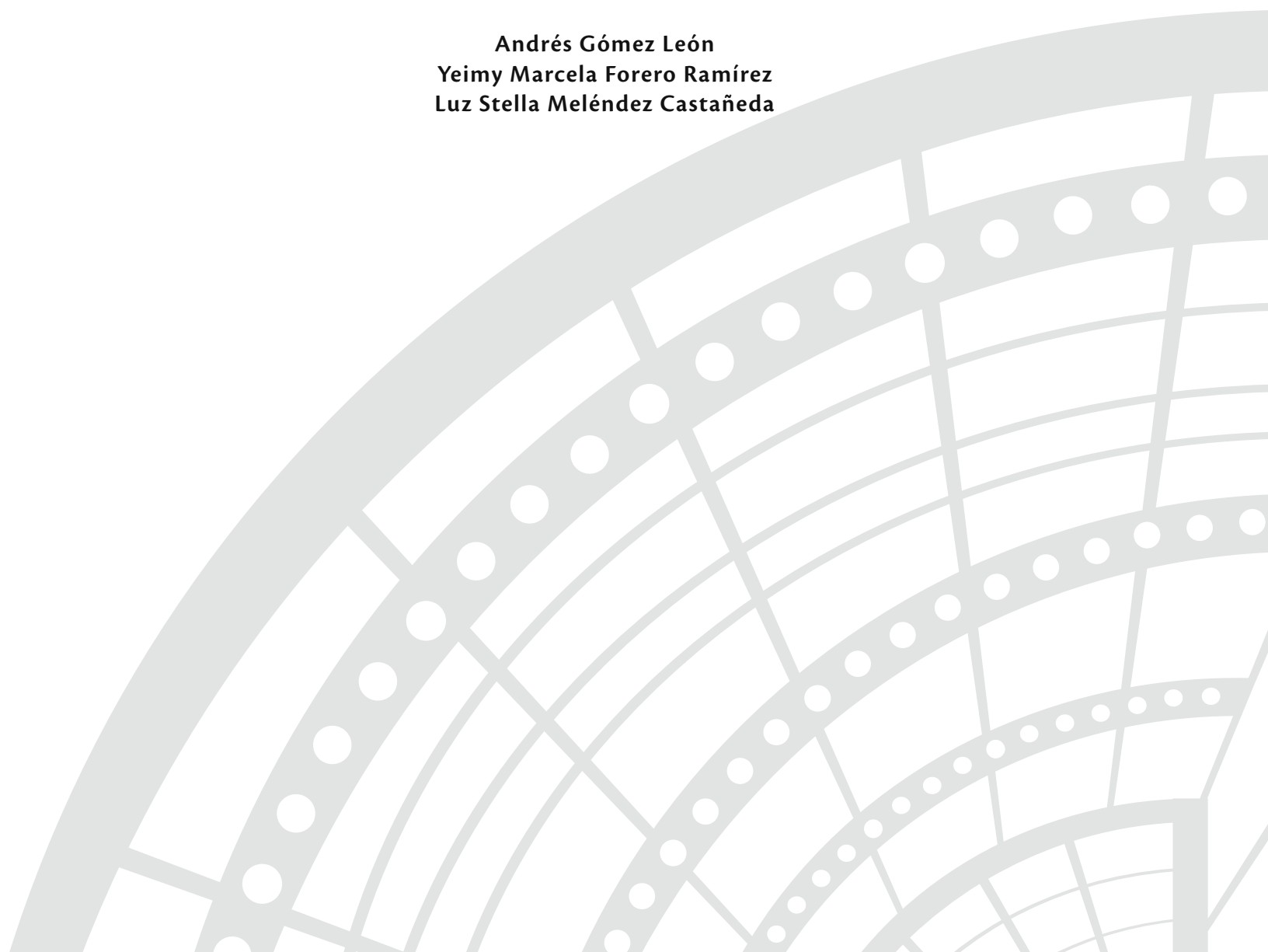
Diseño de portada y Diagramación:

Departamento de Publicaciones y Comunicación Gráfica de la UPC

La obra literaria publicada expresa exclusivamente la opinión de sus respectivos autores, de manera que no representan el pensamiento de la Universidad Piloto de Colombia. Cada uno de los autores, suscribió con la Universidad una autorización o contrato de cesión de derechos y una carta de originalidad sobre su aporte, por tanto, los autores asumen la responsabilidad sobre el contenido de esta publicación.

EL LUGAR DE LA SUPERVISIÓN COMO DETERMINANTE DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

**Andrés Gómez León
Yeimy Marcela Forero Ramírez
Luz Stella Meléndez Castañeda**



EL LUGAR DE LA SUPERVISIÓN COMO DETERMINANTE DE LA SATISFACCIÓN LABORAL¹

Andrés Gómez León *
Yeimy Marcela Forero Ramírez **
Luz Stella Meléndez Castañeda ***

- Resumen

El presente documento realiza una revisión teórica de los conceptos de supervisión, clima y satisfacción laboral y la relación entre ellos. Se estudian sus diferentes acepciones apreciando su evolución histórica. Se revisan con detalle los determinantes de la satisfacción en el trabajo, separando las posturas que consideran a la supervisión como causal del grado de satisfacción laboral de aquellas que la consideran irrelevante. Específicamente se estudia el grado de consenso existente en la literatura con el objetivo de resaltar el papel que tiene la supervisión en la satisfacción laboral, integrando diferentes enfoques, agrupando las posiciones comunes y contrastando con visiones alternativas. Se enuncian finalmente algunas conclusiones.

Palabras clave: Satisfacción laboral - Clima laboral – Supervisión

Códigos JEL: J28, M54

1. El presente trabajo es derivado de un proceso de investigación que se adelantó bajo la modalidad de grado denominada producción intelectual relevante y fue destacada en su campo por la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad de La Salle.

* Magíster en ciencias económicas. Economista. Docente Investigador del Programa de Economía de la Universidad Piloto de Colombia. Vicepresidente de la Asociación de Economistas de la Universidad Nacional de Colombia AEUN. agomezl@unal.edu.co

* Administradora de empresas de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad de la Salle. yforero@icanh.gov.co

* Administradora de empresas de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad de la Salle. luzstellamelendez@gmail.com

THE PLACE OF THE SUPERVISION LIKE DETERMINANT OF THE LABOR SATISFACTION

- Abstract

This document overviews a theoretical review of concepts related to supervision, working environment and work satisfaction, relation between them. Through this paper it is taken into account different concepts according to historical development and it is examined in detail the main factors of satisfaction at work and how it apparts from irrelevant topics. Particularly this document focuses in the field of literature related to the rol that supervision has in work satisfaction, integrating different opinions, adding common points of views and comparing other alternatives. Finally, it is mentioned some conclusions.

Keywords: Job Satisfaction – Working Environment - Supervision

INTRODUCCIÓN

Las empresas diseñan términos de referencia, minutas y similares que reúnen un conjunto de requisitos que describen el ideal del trabajador que ha de ocupar cada cargo en la organización, la búsqueda de determinados perfiles busca asegurar excelencia en el desempeño de los trabajadores y la aplicación efectiva de sus capacidades para el logro de los objetivos misionales de las organizaciones teniendo como contraprestación la remuneración salarial. El ejercicio de búsqueda de condiciones específicas para el trabajo no es exclusivo del patrono, la contraparte, el trabajador, también tiene un conjunto de aspiraciones relacionados con el grado de desarrollo que puede generarle el trabajo a realizar, la remuneración a recibir, las posibilidades de ascenso, la supervisión, las condiciones físicas del ambiente de trabajo, entre otros.

La evaluación que realiza el trabajador sobre estos y otros factores determina el nivel de satisfacción laboral del mismo, pero el conjunto de factores que inciden en la satisfacción declarada por los trabajadores, es aún materia de discusión, así como el grado de incidencia de cada uno de ellos.

En el imaginario popular prima la idea de entender a la remuneración principalmente y en otros casos a la supervisión como condicionantes fundamentales del nivel de satisfacción de los trabajadores. La literatura económica y administrativa ha brindado amplia evidencia de la influencia del dinero y del salario como motivante de la satisfacción laboral en diferentes entornos.

Este artículo de revisión brinda un marco teórico sobre la incidencia de la supervisión, como determinante de la satisfacción laboral, tema en el que aún hay bastante por desarrollar. Para ello, realiza una revisión de los conceptos y connotaciones que tienen el trabajo, la supervisión, la satisfacción y el clima laboral y las relaciones generadas entre ellos en el tiempo. En suma, son varios los factores que el empleado valora al interior de la organización, además de la remuneración y que pueden condicionar su desempeño al interior de la misma.

El clima laboral existente en las empresas determina satisfacción o insatisfacción en los trabajadores, por ello, brindar un análisis sobre las relaciones entre el ejercicio de supervisión, clima y satisfacción laboral se convierte en un requisito del gestor.

En este sentido, uno de los determinantes que se abordan en el transcurso de este estudio y que atiende a las preocupaciones de la línea de investigación gestión, administración y organizaciones y a su sublínea acerca de las pymes y el recurso humano de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad de la Salle, es el impacto que tiene la supervisión en la satisfacción laboral declarada por los trabajadores.

Esta primera sección introductoria antecede a una breve descripción de las definiciones convencionales y de otras más modernas acerca del trabajo y de su relación con el concepto de clima laboral. Posteriormente, en la tercera sección, se reseña un conjunto de definiciones que sobre el concepto de satisfacción laboral se han desarrollado. La sección cuarta trata de los determinantes de la satisfacción laboral y de la supervisión como componente de la misma. Finalmente se presentan las conclusiones.

EL TRABAJO Y EL CLIMA LABORAL

En el avance de la humanidad el trabajo ha tenido diferentes connotaciones acordes a la época y al lugar en los que se teoriza sobre él. Pérez señala que el trabajo “constituye la actividad humana por excelencia; el ser humano sabe desde niño que hay que trabajar y aprende a hacerlo a través de un proceso evolutivo por el cual, jugando, va incorporando aquellos roles que facilitan su transformación en adulto que trabaja con seriedad y responsabilidad” (Pérez, 1996, pág. 15).

Otra definición contemporánea señala al trabajo como “el conjunto de acciones que el hombre ejerce, con un fin práctico, con la ayuda de su cerebro, de sus manos, de instrumentos o de máquinas, sobre la materia, acciones que a su vez, reaccionan sobre el hombre, lo modifican”. (Friedmann & Naville, 1961, pág. 13).

Sin embargo, las definiciones sobre el trabajo son múltiples y no siempre tienen coincidencias². Desde la teoría económica, es usual encontrar definiciones que ubican al trabajo como una actividad que proporciona a los hombres los medios materiales necesarios para sobrevivir y disfrutar de la vida, en otras palabras, lo que incita al esfuerzo del trabajo es la necesidad de dinero para comprar los bienes de consumo (Gamero, 2003).

En este sentido, la consideración del trabajo como un “mal” o una penalidad de la que se prefiere menos a más, supone negar la posibilidad de que los individuos deriven utilidad (satisfacción) de la actividad laboral, lo que en la realidad no es generalizable, por lo que se sugiere,

2. Una revisión sobre el concepto del trabajo en el tiempo es proporcionado por Pérez (1996) quien realiza una reflexión acerca del significado social del trabajo en diferentes entornos y épocas.

debería ser considerado como un producto en sí mismo, es decir, como un bien susceptible de proporcionar utilidad por las características que exhibe (Gamero, 2003).

Existen evidencias fuertes de la necesidad de trascender a la visión del trabajo como un medio de mera subsistencia para entenderlo como un foco de bienestar y felicidad del individuo, en cuanto también otorga posibilidades de realización personal y de construcción al bienestar colectivo. Sen (1977), por ejemplo, muestra efectivamente cómo el trabajo va más allá de lo económico presentando los daños ocasionados por el desempleo en los individuos aparte de la simple pérdida de los ingresos. Entre estos se destacan los siguientes: pérdida de libertad y exclusión social, deterioro y pérdida a largo plazo de las aptitudes profesionales, daños psicológicos, mala salud física y mental, aumento de la mortalidad, pérdida de la motivación, ruptura de las relaciones humanas, quebranto de la vida familiar y pérdida de valores sociales y de responsabilidad.

A estas consecuencias pueden agregarse múltiples evidencias de otros autores. El menor respeto por sí mismos surge por el desempleo (Layard, 2005) así como las mayores tasas de suicidio observadas (Oswald, 1997; Platt y Kreitman, 1985, citados en Diener, Suh, Lucas & Smith, 1999). De esta manera, autores como Diener y Suh (citados en Gómez, Barrera, Cruz y Villegas, 2006) insisten en que lo importante para reportar un mayor bienestar no es el tipo de trabajo en sí mismo, sino primariamente el hecho de tener o no tener trabajo. Sin embargo, si el tipo de ocupación influye de manera significativa en la satisfacción laboral – como lo afirma Diener y Suh- podría esperarse entonces que la satisfacción laboral también lo haga sobre el bienestar general de los individuos.

En efecto, el concepto propio del individuo sobre el trabajo que realiza es importante, su realidad lo lleva a darle una caracterización propia al trabajo, por tanto, hacerlo no será lo mismo para un profesional, un campesino, un obrero, un bachiller, etc. (Jaccard, 1967).

Esta postura procura y permite entender la importancia de atender a los aspectos cualitativos del trabajo, validar la subjetividad del individuo sobre su labor, aceptando su capacidad para brindar una categorización al concepto, a partir de las sensaciones de satisfacción o tristeza que experimenta en su quehacer particular. Tener en cuenta el concepto que el trabajador construye sobre su experiencia al trabajar implica reconocer todo un espectro que va desde el desánimo y la depresión hasta estados de realización personal, felicidad y reconocimiento.

El enfoque propuesto por las visiones modernas del trabajo, permite reflexionar sobre las concepciones tradicionales de la teoría económica que sostiene que el desempleo es una condición indeseable en cuanto impide un aumento de la productividad en términos individuales y agregados. La visión ortodoxa sugiere que la condición del empleo es beneficiosa tanto para el individuo

como para la sociedad en relación a la riqueza generada. En general, desde las ciencias económicas se valora el tener o no empleo como una variable relevante a la hora de acercarse a temas como competitividad, productividad, capacidad de consumo, entre otros.

Esta perspectiva puede sobrevalorar la condición objetiva de tener o no empleo, más esto desconoce la posición subjetiva de los individuos quienes pueden sentirse satisfechos o no con ciertos condicionantes de su trabajo, por lo cual se hace necesario brindar análisis que permitan identificar los factores laborales que generan satisfacción e insatisfacción con el objeto de proporcionar elementos válidos de juicio acerca de su validez y pertinencia.

El concepto de trabajo, así como la posibilidad de que el individuo emita un juicio válido sobre su nivel de satisfacción laboral son temas volubles en el tiempo. El trabajo de Chiavenato (2002) plantea diferencias en las concepciones sobre las organizaciones en el transcurso del siglo XX, reconociendo que son cambiantes al igual que las personas y, que debido a las exigencias de un mundo en constante evolución, se hace necesario repensar la forma en que se llevan a cabo los procesos al interior de una organización.

La caracterización de Chiavenato, propone una línea del tiempo en la que la primera era se encuentra entre los años 1900 y 1950, época distinguida con el nombre de era industrial clásica, en la cual las organizaciones son piramidales y las personas son consideradas recursos de la producción al igual que la tierra, el capital y el trabajo³. Dicha visión organizacional acerca del trabajo humano como un factor de la producción indistinto de la tierra y el capital no da cabida a la satisfacción laboral como determinante del éxito o fracaso de las organizaciones.

Entre 1950 y 1990 se desarrolla la era industrial neoclásica en la que el enfoque de dirección matricial concibe a las personas como un recurso humano, es allí donde las teorías de las relaciones humanas cobran protagonismo en el sentido de hacer una propuesta distinta a la teoría clásica, identificando la motivación y con ello dejando un amplio campo de exploración abierto en el que se incluye la supervisión como aspecto esencial de las relaciones interpersonales en el trabajo para estudiar la satisfacción laboral y buscar mejoras en la productividad.

A partir de 1990 el rumbo cambia hacia la aceptación de una época que valora en mayor medida la existencia del conocimiento y de capital intelectual. En este contexto, las personas y sus conocimientos son la base principal de la nueva organización. Así, la era de la información ejerce un papel importante en un proceso de globalización que va tomando cada vez más fuerza y las personas

3. Se conoce como *teoría clásica o mecanicista* la derivada de la era de la incorporación de la máquina al mundo de trabajo. Frederick Taylor y Max Weber son referentes de la misma.

cada día son más significativas en las organizaciones. Se produce un cambio en cuanto el debate sobre recurso humano se transforma en estudio sobre la gestión del talento humano⁴. Dicha gestión busca que el capital humano sea el recurso que identifica a la organización gracias a la explotación de las actitudes, hábitos y conocimientos de cada una de las personas que la integran.

De acuerdo con el marco enunciado, en la primera era no se considera que la existencia de un clima laboral adecuado sea relevante para las organizaciones, ya que las personas se consideraban un factor más de la producción en el mismo sentido que el capital físico. En la segunda, gracias a la teoría de las relaciones humanas que buscan aumentar la producción humanizando la relación entre la empresa y el empleado, Mayo (1929) propone “darle importancia al hombre en su esencia de ser humano”. Es en esta era que el clima laboral va logrando estatus, y debido a ello, toma fuerza la idea de notar la pertinencia de realizar un ejercicio que identifique los impactos que las relaciones interpersonales generan durante el desarrollo de la labor del trabajo y que estudie la relación de este con el modo y la calidad de vida de las personas⁵.

La era de gestión del talento humano por su parte, busca motivar a las personas con el fin de cumplir los objetivos organizacionales de forma eficiente, no solo por medio de instrucciones, sino propendiendo por el desarrollo integral de cada uno de los trabajadores. Es justamente en esta era en la que surge el concepto y toma cada vez más relevancia hablar sobre clima laboral. En general puede afirmarse que es un concepto que hace parte de los estudios de la psicología organizacional y se le atribuye a la teoría de la motivación que desarrolló Lewin en 1951, en la que propone que el individuo está movido por fuerzas de poder que lo conducen a llevar a cabo acciones, que a su vez lo hacen sentir a gusto en su desempeño⁶.

Tratándose de un tema que involucra las percepciones de las personas, el clima laboral se refiere puramente a los atributos del ambiente de trabajo (Chiang Vega, Martín Rodrigo, & Nuñez Partido, 2010). Las condiciones físicas que rodean al trabajador influyen en su desempeño junto con factores como el equipo de trabajo y las relaciones interpersonales que se generen, estos determinantes del cli-

4. El término es atribuido a David Watkins, gracias a su artículo publicado en 1998 LightyearR – Softscape “An application Framework for Talent Management That Acts as a Central Feedback Center for all Organizational Functions” (Watkins, 1998). Y la temática tiene fuerte acogida en los años noventa del siglo pasado apoyándose en las teorías de las relaciones humanas y las de la motivación.

5. El lector podría pensar que existe contradicción entre las divisiones en las eras propuestas por Chiavenato y el momento en que Mayo lanza sus postulados. Sin embargo, es posible entender el tema al notar que el mundo de la práctica laboral en la primera mitad del siglo pasado estaba acorde con la visión clásica, mientras que en la era neoclásica desde las teorías de las relaciones humanas y la motivación, se empezaban a fundar reflexiones divergentes que trascendieran la visión del hombre como sinónimo de factor de producción para llevarlo a un estadio de importancia de su existencia por el mismo hecho de ser.

6. Al referirse a clima en la organización se tiene en cuenta que el factor a considerar es el comportamiento de las personas frente a los cambios que éstas van a experimentar; por ello, la psicología organizacional encargada de hacer la medición de clima tiene como referente la teoría propuesta por Kurt Lewin.

ma laboral inciden directamente en la satisfacción o insatisfacción del empleado, por lo cual, el clima laboral se concibe como “producto de las percepciones y estas percepciones están matizadas por las actividades, interacciones y experiencias de cada uno de los miembros” (Clima Laboral, 2011).

Existen varios determinantes para la medición de la categoría objeto de este estudio, el clima laboral; la satisfacción; el trato personal y el ambiente de trabajo; los planes de carrera y la promoción; el reconocimiento al trabajo; la estructura de la organización; delegación del trabajo; formación; comunicación y grado de confianza; condiciones de trabajo y seguridad; política medioambiental de la organización; calidad de liderazgo; conciliación del trabajo con la vida familiar; prestaciones de tipo social y factores motivadores. (Barraguer Alcala, 2009)

Teniendo en cuenta que el clima laboral se refiere a la percepción que tienen los empleados en cuanto al ambiente que se genera en la organización; la satisfacción laboral se refiere al grado de complacencia que se experimenta con relación a asuntos particulares del trabajo. La pertinencia del tema radica en que este influye de forma positiva o negativa en la productividad y es de vital importancia ya que impacta en asuntos como ausentismo, rotación y quejas. Por tanto, la satisfacción laboral es un componente del clima laboral y aunque están ligados el uno del otro la satisfacción es la que dice cómo se siente el empleado y que tan feliz se siente en su trabajo (Toro Alvarez, 2009).

El clima laboral involucra directamente a la organización como un todo, mientras que la satisfacción se refiere específicamente al análisis que hace el trabajador respecto a su trabajo. Existen dimensiones que se relacionan entre clima y satisfacción laboral, las más relevantes son: la satisfacción en general, sueldo, supervisión, compañeros y ascensos. (Rodríguez, Retamal, Lizana, & Cornejo, 2008)

LA SATISFACCIÓN LABORAL

La satisfacción laboral es entendida en general como un buen estado de relaciones sociales al interior de una organización. En el marco de estudio del comportamiento organizacional, se asume la satisfacción laboral como la actitud general del individuo hacia su empleo, actitud que se encuentra permeada por valores y creencias. En efecto, para Aldag y Brief (citados en Meliá y Peiró, 1989) la satisfacción laboral constituye una dimensión actitudinal que ocupa un lugar central en la consideración de la experiencia del hombre en el trabajo. En línea con esta posición, Atalaya (1999) afirma que la satisfacción en el empleo designa, básicamente, un conjunto de actitudes ante el trabajo. Su visión afirma que puede entenderse como una disposición psicológica del sujeto hacia su trabajo (lo que piensa de él) y esto supone un grupo de actitudes y sentimientos.

De acuerdo a Bilbao y Fidalgo (s.f), Hoppock es uno de los precursores de la investigación sobre satisfacción laboral, al plantear en 1935 los primeros estudios sobre el tema. A su vez, consideran a

Locke como un importante referente que define la satisfacción laboral como un estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto.

Una visión más amplia del tema es proporcionada por Herencia-Leva (2003) quien la define como un estado placentero o respuesta afectiva que proviene de las relaciones que mantienen los empleados en una organización, así como de los valores y expectativas que tienen acerca del trabajo. Aunque las definiciones sobre satisfacción laboral son múltiples y heterogéneas, como común denominador de las mismas se puede encontrar que suelen tener en cuenta circunstancias y características tanto del propio trabajo como del individuo mismo, en esta última tiene un peso importante el componente actitudinal del trabajador.

En efecto, trabajos como el de Herzberg (1959) postula la existencia de dos grupos o clases de aspectos laborales: los factores extrínsecos e intrínsecos. Los primeros se encargan de evitar o disminuir la insatisfacción, mientras que los segundos tienen un efecto más activo, dado que pueden contribuir a aumentar el nivel de satisfacción. Su clasificación de variables está entonces ligada a dicha definición, por lo cual entiende a factores como el salario, las políticas de empresa, el entorno físico, la seguridad en el trabajo, como factores extrínsecos. Según su modelo bifactorial, en los factores intrínsecos se encuentran los que son consustanciales al trabajo, contenido del mismo, responsabilidad, reconocimiento, realización y logro, entre otros. Esta visión que ilustra la necesidad de considerar aspectos personales y del trabajo para evaluar la satisfacción laboral puede enmarcarse en el tercer enfoque teórico de abordaje al entendimiento de la satisfacción en el empleo propuesto por Ardouin, Bustos, Gayó y Jarpa (2000). En este caso, los factores motivacionales extrínsecos al trabajo se denominan también de higiene, y los intrínsecos, motivadores.

El primer enfoque plantea que la satisfacción en el trabajo está en función de las diferencias entre lo que el individuo cree que debe darle el trabajo y lo que realmente obtiene como producto o gratificación. El segundo, aborda el concepto de satisfacción en el trabajo como producto de la comparación entre los aportes que hace el individuo al trabajo y el producto o resultado obtenido. Esta misma tendencia llamada equidad plantea también que tanto la satisfacción como insatisfacción son conceptos relativos que dependen de las comparaciones que haga el individuo en términos de aporte y los resultados obtenidos por otros individuos en su medio de trabajo o marco de referencia. Estos tres enfoques son complementarios en el estudio de la satisfacción laboral y permiten clasificar o caracterizar los estudios que sobre el tema se han realizado. En todo caso, los enfoques procuran identificar los determinantes de la satisfacción laboral.

DETERMINANTES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

Los autores que han elaborado definiciones de la satisfacción laboral tienen en cuenta diferentes determinantes que proponen en cada una de sus teorías. De esta manera, es posible encontrar numerosos pensadores que incluyen la supervisión dentro de los determinantes de la satisfacción laboral, así como numerosos autores que no consideran esta dimensión como pertinente. Los cuadros 1 y 2 son muestra de tal diferenciación..

CUADRO 1
LA SUPERVISIÓN COMO DETERMINANTE DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

DIMENSIONES DE SATISFACCIÓN LABORAL		
AÑO	AUTOR	DEFINICIÓN
1964	Vroom	Planes de la compañía y dirección, oportunidades de promoción, contenido del trabajo, supervisión, recompensas económicas, Condiciones de trabajo y compañeros de trabajo.
1967	Weiss, Dawis, England y Lofquist (Primera versión)	Utilización de la capacidad, logro, actividad, progreso, autoridad, políticas y prácticas de la empresa, compensación, compañeros de trabajo, creatividad, independencia, valores morales, reconocimiento, responsabilidad, confianza, servicio social, posición social, supervisión: relaciones humanas, supervisión: técnica, variedad, condiciones de trabajo.
1968	Dawis, Lofquist y Weiss (versión adelantada)*	Uso de habilidades en el trabajo, posibilidades de logro, actividad, posibilidades de avance en el trabajo, grado de autoridad, planes y prácticas de la compañía, compensación, compañeros, creatividad, independencia, valores morales, reconocimiento, responsabilidad, seguridad, posibilidad de prestar servicios a otros, status social, supervisión, relaciones humanas, variedad, condiciones de trabajo.
1969	Smith, Kendall y Hulin	Satisfacción con: el trabajo, los ingresos, las oportunidades de promoción, la supervisión, los compañeros.
1955 1975	Kunin; Dunhan y Herman	Supervisión, tipo de trabajo, volumen de trabajo, sueldo, posibilidades de promoción, identificación con la empresa, compañeros de trabajo, condiciones físicas.
1975	Hackman y Oldham	Satisfacción con: el sueldo, la seguridad en el empleo, satisfacción social, la supervisión, las posibilidades de desarrollo personal, satisfacción laboral global o general.

1976	Locke**	Eventos o condiciones como fuentes de la satisfacción laboral: 1. La satisfacción con el trabajo. 2. La satisfacción con el salario. 3. La satisfacción con las promociones. 4. La satisfacción con el reconocimiento. 5. La satisfacción con los beneficios. 6. La satisfacción con las condiciones de trabajo. Agentes de la satisfacción laboral: 1. La satisfacción con la supervisión. 2. La satisfacción con los compañeros. 3. La satisfacción con la compañía y la dirección.
1975	Sears y colaboradores	Supervisión, tipo de trabajo, volumen de trabajo, financiero, futuro de carrera, identificación con la empresa, compañeros de trabajo, condiciones físicas.
1984	Peiró**	Los eventos o condiciones que causan la satisfacción laboral son: 1. El carácter intrínseco del trabajo. 2. La remuneración. 3. La promoción, la seguridad en el empleo. 4. Las condiciones de trabajo. Los agentes de la satisfacción laboral son: 1. La propia persona. 2. Los supervisores. 3. Los compañeros. 4. Los subordinados. 5. Las características de la empresa.
1986	Meliá, Peiró y Calatayud	Satisfacción con: la supervisión y la participación en la organización, el ambiente físico del trabajo, las prestaciones materiales y las recompensas complementarias, satisfacción intrínseca del trabajo, la remuneración, las prestaciones básicas y la seguridad en el empleo, las relaciones interpersonales.

1990	Meliá, Pradilla, Martí, Sancerni, Oliver y Tomás	Satisfacción con: la supervisión y participación en la organización, la remuneración y las prestaciones, satisfacción intrínseca con el trabajo, con el ambiente físico de trabajo, la cantidad de producción en el trabajo, la calidad de producción en el trabajo.
2004	Chiang Vega	Satisfacción con: los superiores, autoridad o gerencia, las condiciones de trabajo, el contenido del trabajo, las compensaciones, los compañeros de trabajo, las relaciones humanas y sociales, las políticas y prácticas de la empresa, las oportunidades de promoción, la participación y autonomía, el grupo de trabajo o con la organización, el desarrollo personal.

* Esta versión tiene como base lo propuesto en 1967, por los autores Dawis, Lofquist, England y Weiss.

** Tanto Locke 1976 como Peiró 1984, hacen una clasificación de los determinantes de la satisfacción en tanto existen factores intrínsecos y extrínsecos que afectan al empleado.

Fuente: Elaboración propia con base en: (Chiang Vega, Martín Rodrigo, & Nuñez Partido, 2010, págs. 159-170)

Llama la atención que algunos de los pioneros de la defensa de la supervisión como determinante de la satisfacción laboral, hayan diferenciado en un primer momento, en el año 1967, la supervisión técnica de la supervisión dirigida a las relaciones personales, cuando apenas un año más tarde dicha diferenciación no existe y el ítem se encuentra unificado bajo el solo nombre de supervisión.

También es llamativa la categorización que algunos autores realizan entre eventos y agentes en la satisfacción laboral. Los primeros están relacionados con la motivación del empleado respecto a sus logros laborales; mientras que los segundos se refieren aspectos del clima laboral y lo que la organización le otorga para el desarrollo de las labores encomendadas.

Los autores coinciden en que el salario y la relación con los compañeros, al igual que la supervisión, son componentes del trabajo que pueden influir en la satisfacción de los empleados de forma positiva o negativa, esto en el entendido de que el salario constituye un factor de vital importancia para el empleado, con éste se cubren algunas necesidades como alimentación, vestuario, vivienda, entre otros. Respecto a la relación con los compañeros, el equipo de trabajo es

fundamental para la satisfacción de necesidades de tipo social ya que el hombre por naturaleza es un ser que necesita ser aceptado y tener sentido de pertenencia.

En el cuadro 1 se encuentran múltiples visiones que enuncian que el ejercicio de supervisión es relevante en la satisfacción laboral, puesto que en el desarrollo de las actividades propias de las organizaciones y, más específicamente, en la construcción de un clima laboral adecuado, las competencias técnicas, interpersonales, políticas y conceptuales del supervisor inciden en el desempeño del trabajador siendo relevante en el concepto que este último emite acerca de qué tan satisfecho se encuentra con su trabajo.

Por su parte, el cuadro 2 enuncia posiciones antagónicas a las del cuadro 1.

CUADRO 2

LA SUPERVISIÓN COMO IRRELEVANTE EN LA SATISFACCIÓN LABORAL

DIMENSIONES DE SATISFACCIÓN LABORAL		
AÑO	AUTOR	DEFINICIÓN
1958	Wherry	Satisfacción laboral global o general, satisfacción con los superiores, satisfacción con las condiciones de trabajo, satisfacción con la gerencia, satisfacción con las compensaciones económicas, satisfacción con el desarrollo personal, satisfacción con los compañeros de trabajo, satisfacción con las políticas del personal.
1979 1982	Camman, Fichman, Jenkins y Klesh; Seashore, Lawler, Mirvis y Camman.	Satisfacción Laboral global o general, satisfacción con ciertas recompensas internas, satisfacción con ciertas recompensas externas, satisfacción con las recompensas sociales, satisfacción con el sueldo.
1990	Peiró, González,-Roma, zurriaga, Ramos y Bravo	Satisfacción con el equipo, satisfacción con la retribución e incentivos, satisfacción con las condiciones ambientales del lugar de trabajo y medios del equipo, satisfacción intrínseca al trabajo, satisfacción con la elección y actuación de los coordinadores, satisfacción con la empresa y las relaciones con otras unidades, satisfacción con la carga de trabajo, satisfacción con el grado de autonomía en el trabajo, satisfacción con los procedimientos para cubrir sustituciones y vacantes, satisfacción con los usuarios, satisfacción con promociones y normativa, satisfacción con la definición, planificación y evaluación de objetivos y actividades, satisfacción con la estabilidad del empleo, horarios y guardias; satisfacción con la coordinación con otras unidades y con la composición del equipo.

1991	Bravo, Peiró y Zurriga	El módulo Básico tiene 32 ítems y seis factores: 1. Satisfacción intrínseca y satisfacción con las posibilidades de formación y desarrollo en el trabajo. 2. Satisfacción con las retribuciones e incentivos. 3. Satisfacción con el ambiente físico y la disponibilidad de personal auxiliar. 4. Satisfacción con la claridad y autonomía de las tareas. 5. Satisfacción con los aspectos temporales y la carga de trabajo. 6. Satisfacción en las relaciones humanas con pacientes y compañeros. El módulo Organización contiene 26 ítems y cuatro factores. 1. Satisfacción con las relaciones con la empresa: normativa, sistemas de comunicación y evaluación. 2. Satisfacción con el trabajo en equipo. 3. Satisfacción con la política de colocación de personal: selección y sustituciones. 4. Satisfacción con la composición, funcionamiento y eficacia del equipo de trabajo. El módulo Público consta de 8 ítems y dos factores: 1. Satisfacción con la coordinación con distintas unidades de la estructura sanitaria y con el sistema de promociones y traslados. 2. Satisfacción con la asignación de pacientes y la normativa de prescripción de fármacos.
1992	Lloret, González-Roma, Luna y Peiró	La satisfacción con el equipo, la satisfacción con la retribución, la satisfacción con las condiciones ambientales del lugar de trabajo y medios del equipo, la satisfacción intrínseca al trabajo, la satisfacción con la empresa y las relaciones con otras unidades, la satisfacción con la carga de trabajo, la satisfacción con el grado de autonomía en el trabajo, la satisfacción con la definición de objetivos y actividades.
2004 2007	Chiang Vega Núñez Partido	Satisfacción con el departamento, satisfacción laboral con el trabajo en general, satisfacción con los alumnos, satisfacción con la institución en general.

* El trabajo del 1991 refiere a estudios empíricos realizados en instituciones relacionadas con el área de la salud, mientras que los de 2004 y 2007 refieren a instituciones educativas.

Fuente: Elaboración propia con base en: (Chiang Vega, Martín Rodrigo, & Nuñez Partido, 2010, págs. 159-170)

De acuerdo con la revisión de literatura elaborada y condensada en el cuadro 2, la supervisión no es parte del ejercicio de reflexión y determinación de la satisfacción laboral para un amplio conjunto de autores. Al menos no lo es de manera explícita, puesto que cabe preguntarse si definiciones como las de Peiró, González-Roma, zurriaga, Ramos y Bravo de 1990 o las de Lloret, González-Roma, Luna y Peiró de 1992, al indagar por la satisfacción con el equipo, dan cabida a que en este se incluya la evaluación del campo de supervisión. De igual manera se podría especular con el ejercicio de 1958 de Wherry, quien propone un componente de satisfacción que evalúa a la gerencia y no a la supervisión.

Más allá de estas observaciones es conveniente aclarar que para efectos del presente trabajo no es posible deducir lo que no es explícito en las categorizaciones propuestas por los diferentes autores reseñados .

Como contraparte del cuadro 1 se encuentran también múltiples visiones que afirman la no pertinencia de la supervisión como ejercicio que condicione la existencia de niveles superiores de satisfacción con el trabajo. Los autores que señalan que la satisfacción con el trabajo no está relacionada con la supervisión, suelen priorizar como determinante de satisfacción la relación con la empresa, es decir, sus políticas, su estructura física, su modelo de gestión, objetivos, metas, etc.

Desde la alta gerencia es necesario determinar que se cuenta con múltiples herramientas para generar satisfacción laboral, dentro de las más utilizadas encontramos la remuneración y la capacitación que permiten avanzar dentro de la empresa, desarrollando diferentes habilidades que puedan utilizarse para promover el avance de la labor asignada. Por lo tanto, la supervisión no se constituye como el único determinante para la satisfacción laboral.

LA SUPERVISIÓN

El ejercicio de supervisión se remonta a los tiempos de la esclavitud. Los esclavos se encargaban de realizar las actividades que los amos ordenaran y su función consistía en velar por las posesiones de su patrón, pero las maneras de determinar quien ejerce la labor de supervisión no siempre fueron claras ni sostenidas en el tiempo. Fueron diferentes los mecanismos de selección de quienes vigilaban estas posesiones. Arias Galicia (1989), por ejemplo, relata que la manera informal de elegir al “jefe” de los esclavos se realizaba por medio de disputas entre los miembros de las cuadrillas; siempre que se pusiera en duda la autoridad del líder para resolver tal situación, quien resultara victorioso del enfrentamiento sería el supervisor.

7. De hecho el lector puede notar que el ejercicio de revisión desagrega las diferentes categorías propuesta por cada autor(es) con el fin de hacer explícita su idea original.

Para evitar el contacto directo con los esclavos, los amos asignaron personas que se encargaban de vigilar el comportamiento y el estricto cumplimiento de las ordenes que emitían. A través del tiempo, esta figura fue obteniendo jerarquía hasta lograr cierto nivel de autonomía para tomar decisiones. Quien ejercía la función ha tenido diferentes nominaciones tales como: coordinador, supervisor, mentor o líder, entre otros.

En la actualidad, la denominación que se atribuye a las personas que ejercen actividades de supervisión se derivan del tipo de organización y se encuentra acorde a los distintos niveles jerárquicos al interior de la misma.

Se entiende en teoría organizacional a la supervisión como un ejercicio que tiene el fin de apoyar la gestión estratégica de la gerencia, además, su rol en los mandos medios consiste en implementar los planes gerenciales, mientras que en el nivel operativo son entendidos como supervisores que conocen el detalle de la operación.

En la literatura se encuentran múltiples definiciones como las que se enuncian a continuación para el término supervisión, su alcance, términos a los que alude se condensan en el cuadro 3

CUADRO 3
DEFINICIONES DE SUPERVISIÓN

DEFINICIONES DE SUPERVISIÓN		
AÑO	AUTOR	DEFINICIÓN
1945	Charlotte Towle	Proceso administrativo con un propósito educativo
1965	Kadushin Destaca la definición que se encuentra en la primera enciclopedia de trabajo social norteamericana del año 1965	Un método tradicional para transmitir conocimientos de las técnicas del trabajo social a la práctica, por parte de los profesionales entrenados hacia los poco entrenados y de los trabajadores con experiencia hacia los estudiantes y trabajadores inexpertos.
1971 1977	Kadushin Destaca la definición que se encuentra en la primera enciclopedia de trabajo social norteamericana	Es una función administrativa, un proceso con el fin de ejecutar el trabajo y mantener su control y cuantificación por parte de la organización.

1991	Jesús Hernández	Destaca como función de la supervisión la de favorecer la adquisición de una (nueva) identidad profesional y aprender una nueva forma de ser y de actuar. Mediante la supervisión se aprende un nuevo rol profesional en el caso de los estudiantes y se renueva el existente en el caso de los profesionales en ejercicio.
1991	Montserrat Colomer Rosa Domenech	Método que ha de utilizarse para integrar diferentes conocimientos teóricos para una orientación de las tareas prácticas. Consiste en un proceso dinámico de formación personal y profesional mediante una interacción cuyo objetivo es conseguir una total integración entre la teoría y la práctica.
1992	Virginia Robinson	Proceso educativo, por el cual una persona poseedora de un caudal de conocimientos y experiencias, asume la responsabilidad de adiestrar a otras que poseen menos recursos.
1994	María José Aguilar Idáñez	Es un proceso sistemático de control, seguimiento, evaluación, orientación, asesoramiento, y formación; de carácter administrativo y educativo; que lleva a cabo una persona en relación con otras, sobre las cuales tiene una cierta autoridad dentro de la organización; a fin de lograr la mejora del rendimiento del personal, aumentar su competencia y asegurar la calidad de los servicios.
2000	John W Newstrom; Lester R Rittel	Are managers who normally report to middle managers. Supervisors have the responsibility of getting the “hands-on-the-work” employees to carry out the plans and policies set by executives and middle managers. Supervisors plan, direct, motivate, and monitor the work of nonmanagerial employees at the operational level of the organization

Fuente: Elaboración propia.

Del cuadro 3 se puede extraer como primera información relevante que las visiones sobre el ejercicio de conceptualización de la supervisión son cambiantes, incluso aún si quien las define es el mismo autor. Ejemplo de ello es Kadushin quien de 1965 a 1971 realiza un salto de pensamiento que lo lleva a pasar el centro del concepto de privilegiar lo educativo a priorizar la labor de control.

Pero no es único el caso a tener en cuenta, el conjunto de conceptos que se han reseñado se transforman con velocidad extrema. De afirmar que la supervisión implica una labor de carácter

administrativo que tiene como fin el campo de lo educativo, se pasa a una perspectiva antagónica que entiende la supervisión como una actividad que prioriza lo educativo para lo administrativo.

En todo caso, es posible notar que los referentes enunciados coinciden en que las labores del supervisor pasan por diferentes estadios. Las concepciones señaladas tienen como común denominador la noción de ser un proceso educativo y administrativo, compuesto por actividades diversas que van desde la enseñanza en primer lugar, para luego pasar a ejercicio de revisión y finalizar con la evaluación de las tareas asignadas, con el fin de reportar a los niveles superiores los resultados.

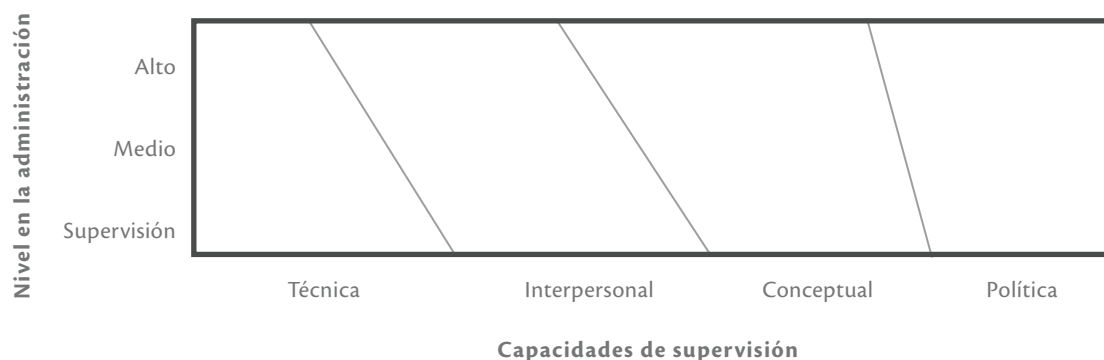
El supervisor ejerce un papel importante respecto a los empleados, de hecho su función no es muy diferente al ejercicio de la dirección. Desde el principio administrativo de planear, organizar, dirigir y controlar, se tiene en cuenta una serie de actividades con el propósito de encaminar a las organizaciones a cumplir con sus objetivos. La función de dirección es similar a la de supervisar en el sentido que implica coordinar, liderar. Para (Ninemeier, 1997) las funciones de supervisar, motivar, disciplinar, entre otras, hacen parte de la acción de dirigir.

Robert Katz realizó un estudio para identificar cuatro capacidades básicas que debe tener un supervisor para que su desempeño sea exitoso: la competencia técnica, descrita como la habilidad del supervisor para aplicar la experiencia y el conocimiento especializado, entendiendo las actividades del proceso; la competencia interpersonal, definida como la habilidad para trabajar bien con las personas interrelacionándose individual y grupalmente, generando comunicación con todas las personas con el fin de comprender sus necesidades y motivarlas para cumplir con los objetivos propuestos; la competencia conceptual, identificada como la habilidad para analizar, generando un diagnóstico de las diferentes situaciones con una visión global de la empresa, el sector industrial y la economía nacional; por último, la competencia política, relacionada con la habilidad para aumentar su poder mediante la intervención en diferentes asuntos, tomando partido de manera positiva o negativa de acuerdo a su proceder para generar relaciones dentro de la organización. (Robbins & DeCenzo, 2008)

La gráfica 1 relaciona las capacidades de supervisión y su grado de incidencia de acuerdo con los niveles de administración; para el nivel de supervisión se requiere mayor manejo de la capacidad técnica, conocimiento de la operación y planeación de los procesos. La capacidad interpersonal se mantiene constante para los diferentes niveles de administración, siendo necesario interactuar con diferentes personas para el desarrollo de las funciones. Respecto a la capacidad conceptual, se nota un incremento a medida que se avanza en los niveles de la organización debido al tipo de problemas y decisiones asignadas. En el nivel alto de la de administración, la competencia política tiene mayor relevancia debido al impacto de las decisiones que se toman dentro de la organización. (Robbins & DeCenzo, 2008)

GRÁFICA 1.

CAPACIDADES DE SUPERVISIÓN



Fuente: (Robbins & DeCenzo, 2008)

En el manual básico de la supervisión elaborado por Alfred Kadushin, se establecen los siguientes tipos de supervisión: 1. La supervisión administrativa: se genera en el marco de la organización donde se busca cumplir los objetivos trazados como meta primordial para la ejecución de las labores asignadas. Una de las principales responsabilidades del supervisor es responder por el desempeño de sus supervisados y los resultados; además, es el encargado de suministrar la información en cascada desde los directivos hasta los supervisados, haciendo los filtros de información que considere pertinentes. 2. La supervisión educativa: dedicada a la enseñanza de conocimientos, técnicas y actividades necesarias para llevar a cabo la atención directa de los trabajadores, con el fin de contribuir a la mejora profesional de los supervisados. 3. La supervisión de apoyo: se basa en ofrecer apoyo a las personas supervisadas para que realicen su trabajo de una manera más eficiente, solucionando las dificultades que impactan negativamente su desempeño. Esta clase de supervisión analiza los posibles factores de estrés, busca soluciones y brinda apoyo directo al colaborador. (Ninemeier, 1997)

La labor del supervisor tiene influencia en el comportamiento del empleado al emitir una posición favorable o desfavorable, puesto que se encarga de vigilar su desempeño laboral, induce a la capacitación, coordina el esfuerzo de sus subordinados, debido a que la función del supervisor no solo se enfoca en comunicar las normas y hacerlas cumplir, sino que se concentra en hacer un acompañamiento en la ejecución de las tareas, motivando a sus empleados y encaminándolos a cumplir los objetivos propuestos. (Mosley, Megginson, & Pietri, 2005).

Las organizaciones de hoy conciben al supervisor en términos de instructor, consejero, mentor, facilitador o entrenador. Es el responsable de la administración y ejecución de los procesos y las tendencias

que esté adoptando la organización; aún existen algunas que ven la función de supervisión como un papel de carácter autoritario, sin embargo, esta es una práctica que no se reconoce como eficaz. (Robbins & DeCenzo, 2008)

CONCLUSIONES

Las empresas así como los individuos, se enfrentan a constantes cambios en ámbitos de carácter económico, cultural, político y social, por ello, las primeras deben entender que de la comprensión de dichos cambios depende el éxito o fracaso de sus políticas organizacionales. Tener en cuenta en la formulación y aplicación de estas la transformación del concepto del trabajo en el tiempo, reconociendo las dimensiones de clima y satisfacción laboral como puntos relevantes de la era actual para ofrecer mayor crecimiento y desarrollo de la organización se hace entonces pertinente.

En el imaginario popular y en el mundo de la práctica laboral es común pensar al ejercicio de supervisión como determinante de la satisfacción laboral. Sin embargo, la evidencia proporcionada por este amplio barrido bibliográfico muestra que no existe consenso en la literatura acerca del impacto significativo de la supervisión como variable explicativa de la satisfacción en el trabajo.

Es posible que la falta de consenso en el término de supervisión afecte su inclusión como componente de la satisfacción laboral. Se demuestra que coexisten posiciones diferentes para dicho término que van desde asumirla como una tarea administrativa en pro de lo educativo a entender lo educativo en función de lo administrativo.

El ejercicio planteado ha permitido identificar que la labor de supervisión va más allá de lo que se aprecia en el contexto cotidiano. El término es utilizado en la literatura como un concepto alejado –aunque no del todo– del control y vigilancia, para dar cabida a la educación y capacitación como actividades de importancia, tema que permite notar que las organizaciones que apliquen y defiendan la primera visión autoritaria ejercerán una perspectiva limitada.

BIBLIOGRAFÍA

- Ardouin J, Bustos C., Gayó R y Jarpa M. (2000) "Motivación y satisfacción laboral". Revista Virtual Apsique. Universidad de Concepción 2000. Disponible en <http://www.apsique.com/wiki/LaboMotysatis>
- Atalaya, Maria (1999). "Satisfacción Laboral y Productividad". Revista de Psicología Universidad Nacional Mayor de San Marcos- Año III N° 5 Septiembre. Disponible en: http://sisbib.unmsm.edu.pe/BVrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm#Docente
- <http://www.hreonline.com/pdfs/03012008SoftscapeDocument.pdf>
- Barreto Tejada, J. A. (2009). *Gerencia del Talento Humano*. Bogotá: Grupo OP Gráficas S.A.
- Clima Laboral. (18 de 02 de 2011) <http://www.climalaboral.com.es/2011/02/clima-laboral-el-estado-de-animo-de-la-organizacion/#more-125>

- Chiang Vega, M., Martín Rodrigo, M., y Nuñez Partido, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: R.B. Servicios Editoriales .
- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., y Smith, H. E. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125, 276-302
- Escat, M. (s.f.). OBB CONSULTING GROUP – LEADERSHIP, TRAINING & DEVELOPMENT. http://obb-consulting.com.pe/upload/articulos/Definicion_del_Clima_Laboral.pdf
- Esteva Fabregat, C. (1984). *Antropología Industrial*. Barcelona: Anthropos, Editorial del hombre.
- Friedman, G., y Naville, P. (1963). *Tratado de sociología del trabajo*. Mexico D.F.: Fondo de cultura económica.
- Friedmann, G., y Naville, P. (1961). *Tratado de Sociología del Trabajo*. París: Fondo de Cultura Económica.
- Gamero, Carlos (2003). *Análisis Económico de la Satisfacción Laboral* (Tesis Doctoral). Universidad de Málaga, España. Directora: María Lucía Navarro Gómez
- Gómez, V., Barrera, F., Cruz, J. E. y Villegas, C. (2006). Bienestar subjetivo en una comunidad universitaria. Documento CESO No. 109. Bogotá. Ediciones Uniandes.
- Herencia-Leva, A.J. (2003) . "Estimación de la satisfacción laboral mediante variables multinomiales referidas a aspectos de la comunicación interna". *Revista Electrónica de Metodología Aplicada* [Online], 8(1) Disponible en : <http://www.psico.uniovi.es/REMA/v8n1/>
- Herzberg, F., Mausner, B. y Snyderman, B.B. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley. New York, 157 p.
- Insuasty Plaza, N. (s.f.). *El Abedul*. http://www.elabedul.net/Documentos/Temas/Fichas_bibliograficas/Justificacion_de_la_esclavitud.pdf
- Layard, Richard. 2005. *La felicidad: Lecciones aprendidas de una nueva ciencia*. Traducción: Victoria E. Gordo del Rey y Moisés Ramírez. Ed. Taurus Pensamiento, Julio, México, pp. 319, ISBN: 970-770-216-8.
- López Mas, J. (2005). Motivación Laboral y Gestión de Recursos Humanos en la Teoría de Frederick Herzberg. *Gestión en el Tercer Milenio*, 25 - 36.
- Marulanda Ruiz, I. C. (2007). *Estrés laboral enemigo silencioso de la salud mental y la satisfacción con la vida*. Bogotá: Ediciones Uniandes.
- Meliá, J. L., Peiró, J. M. (1989). The measurement of job satisfaction in organizational settings: The S20/23 Job Satisfaction Questionnaire. *Psicologemas*, 5, 59-74.
- Mosley, D. C., Megginson, L. C., y Pietri, P. H. (2005). *Supervisión "La práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación"*. México: GEO Impresores, S.S. de C.V.
- Ninemeier, J. (1997). *Principios de Supervisión*. Chicago: Grupo Editorial Iberoamerica.
- Pérez, A. (1996). Los Significados Sociales entorno al Trabajo. *Revista Latinoamericana de Psicología* , 13 - 30.
- Pérez Bilbao, J y Fidalgo Vega, M. (1995). Satisfacción laboral: Escalas generales de satisfacción. En *Las Notas Técnicas de Prevención*, elaboradas por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España .Disponible en: http://www.mtas.es/insht/ntp/ntp_394.htm
- Robbins, s. P., y DeCenzo, D. A. (2008). *Supervisión*. México: Pearson.
- Sen, Amartya (1977). "Desigualdad y desempleo en la Europa contemporánea" *Revista Internacional del Trabajo*. Vol. 116 nº 2, pp. 189-206.
- Toro Alvarez, F. (2009). *Clima Organizacional*. Medellín: Artes Graficas Java.
- Uhia Pinilla, A. (1970). *Dinámica de la Supervisión*. Bogotá: Voluntad.

La serie de borradores de economía Notas Económicas Unipiloto tiene como objetivo divulgar los avances de investigación, y otras actividades de carácter académico que desarrolla el Programa de Economía de la Universidad Piloto de Colombia.

Las investigaciones son desarrolladas con base en el grupo de investigación Economía, Poder y Territorio adscrito al Programa de Economía y a las redes que ha ido construyendo con pares académicos.

El Grupo EPT tiene como principales líneas de interés las relaciones entre economía y sociedad, entorno y economía y territorio.

Universidad Piloto de Colombia
Bogotá

Carrera 9 No. 45A-44
Conmutador: 3 32 29 00

Girardot

Carrera 19 No. 17 - 33
Conmutador: 8 36 06 00

Línea gratuita nacional: 01 8000 110452

PROGRAMA DE ECONOMÍA

Conmutador: 3 32 29 00
economia@unipiloto.edu.co

WWW.UNIPILOTO.EDU.CO