

UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
Facultad de Ciencias Empresariales
Departamento de Administración y Auditoría



MEMORIA PARA OPTAR A TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

Relación entre Satisfacción Laboral, Desempeño y Compromiso Organizacional

“Estudio aplicado a un Centro de Salud Pública de la comuna de Cabrero”

Alumnas: Romina Fernanda Ambiado Ganga

Mackarena Nathalya Mac-kay Ruminot

Profesora: Doctora María Margarita Chiang Vega

Fecha: 23 de diciembre de 2016

ÍNDICE

PARTE I MARCO TEÓRICO	5
CAPÍTULO I: SATISFACCIÓN LABORAL	5
1.1 Introducción	5
1.2 Definición de Satisfacción	5
1.3 Teorías de la Satisfacción Laboral	7
1.3.1 Teoría de las Expectativas de Porter y Lawler (1968).....	7
1.3.2 Teoría de las Necesidades de Abraham Maslow (1943).....	8
1.3.3 Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg (1959).....	11
1.3.4 Teoría de las Necesidades de logro, poder y afiliación (1961).....	12
1.3.5 Teoría de la Expectativa de Vroom (1964).....	13
1.3.6 Teoría de la fijación de metas de Locke (1969).....	14
1.3.7 Teoría de ERG de Alderfer (1972)	14
1.3.8 Teoría Dinámica de la Satisfacción Laboral (1975)	15
1.3.9 Teoría del Ajuste Laboral (1984).....	17
1.4 Efectos de la satisfacción laboral	19
1.4.1 Satisfacción y productividad.	19
1.4.2 Satisfacción y ausentismo.	20
1.4.3 Satisfacción y rotación.	21
1.5 Instrumentos de medida de la satisfacción	22
1.5.1 Medidas de satisfacción laboral global y de máxima generalidad ocupacional	22
1.5.2 Medidas de facetas de satisfacción laboral y de máxima generalidad ocupacional.....	24
1.5.3 Medidas de facetas de la satisfacción laboral para muestras ocupacionales específicas..	25
CAPÍTULO 2: DESEMPEÑO	28
2.1 Introducción	28
2.2 Definición de Desempeño	28
2.3 Factores que influyen o intervienen en el desempeño laboral	31
2.4 Indicadores de Desempeño.....	33
CAPÍTULO 3: COMPROMISO ORGANIZACIONAL	35
3.1 Introducción	35

3.2	Definición de Compromiso Organizacional.....	36
3.3	Teorías del Compromiso Organizacional.....	38
3.3.1	Teoría del Compromiso según Becker	38
3.3.2	Teoría de los tres componentes de Meyer & Allen.....	39
3.3.3	Modelo de Mathieu & Zajac (1990)	42
3.3.4	Modelo de Baker (1995)	44
3.3.5	Modelo de Kenny, Kashy & Bolger. (1998).....	45
3.3.6	Modelo de Toro (1995)	45
3.4	Instrumentos de Medición de Compromiso Organizacional.....	46
3.4.1	Porter et al. (1974).....	46
3.4.2	Mowday et al., y Mowday, Porter y Steers (1979 - 1982).....	46
3.4.3	Meyer y Allen (1991).....	46
CAPÍTULO 4. RELACIÓN ENTRE SATISFACCIÓN LABORAL Y OTRAS VARIABLES. ..		48
4.1	Relación entre Satisfacción Laboral y Desempeño Organizacional según algunos autores.	48
4.2	Relación entre Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional según algunos autores. ..	48
4.2.1	Teoría del Intercambio Social.	49
PARTE II: METODOLOGÍA.....		50
1.	DESCRIPCIÓN DEL TIPO DE ESTUDIO.....	50
2.	HIPOTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	50
3.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	50
4.	SELECCIÓN DE LA MUESTRA Y FORMA DE RECOLECCIÓN DE DATOS	51
PARTE III: MARCO EMPÍRICO		52
1	DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN.....	52
1.1	OBJETIVOS.....	52
1.1.1	Objetivo General	52
1.1.2	Objetivos Específicos	52
2	VARIABLES DE ESTUDIO	53
2.1.1	Información general	53
2.1.2	Variable Satisfacción Laboral	53
2.1.3	Variable Compromiso Organizacional.....	53
2.1.4	Variable Desempeño Laboral.....	54

2.2	INSTRUMENTO DE MEDIDA	54
2.2.1	Información general	54
2.2.2	Compromiso Organizacional.....	55
2.2.3	Satisfacción Laboral.....	55
2.2.4	Desempeño Laboral.....	55
2.3	DESCRIPCION DEL UNIVERSO Y LA MUESTRA	55
2.3.1	Unidades.....	55
2.3.2	Funcionarios	58
2.3.3	Procedimiento para la toma de muestra.....	59
2.3.4	Criterio de exclusión.....	60
	PARTE IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS	61
	1 ANÁLISIS DE FIABILIDAD	61
	2 ANÁLISIS DE LA MUESTRA	63
	3 ANÁLISIS DEL UNIVERSO.....	64
	4 INFORMACIÓN Y ANÁLISIS DE PROMEDIOS SEGÚN VARIABLES EN ESTUDIO	67
	5 ANÁLISIS CORRELACIONES BIVARIABLES	84
	PARTE V CONCLUSIONES	103
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	109

PARTE I MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO I: SATISFACCIÓN LABORAL

1.1 Introducción

Elton Mayo en la Wester Electric Company, fue uno de los pioneros en identificar la satisfacción laboral dentro de las organizaciones. Con el objetivo de mejorar las relaciones de los trabajadores, aplico distintas encuestas y cuestionarios obteniendo como resultado la satisfacción e insatisfacción laboral de los trabajadores con sus puestos de trabajo.

Durante la década de los 30, se iniciaron los estudios sistemáticos sobre la satisfacción laboral y los factores que podrían afectarla. Hoppock publicó la primera investigación donde hacía un análisis profundo de la satisfacción laboral. A través de sus resultados llegó a la conclusión de que "existen múltiples factores que podrían ejercer influencia sobre la satisfacción laboral, dentro de los cuales hizo mención a la fatiga, monotonía, condiciones de trabajo y supervisión".

Posteriormente, Herzberg sugirió que "la real satisfacción del hombre con su trabajo provenía del hecho de enriquecer el puesto de trabajo, para que de esta manera pueda desarrollar una mayor responsabilidad y experimentar a su vez un crecimiento mental y psicológico".¹

1.2 Definición de Satisfacción

Definición de Satisfacción según Real Academia Española (en adelante RAE):

La RAE define satisfacción como “la acción y efecto de satisfacer o satisfacerse”, “la confianza o seguridad del ánimo” y “el cumplimiento del deseo o del gusto”.

¹ Aguirre Raya, Dalila A. (2009). Satisfacción Laboral de los Recursos Humanos de Enfermería: Factores que la afectan. *Revista Habanera de Ciencias Médicas*, 8(4) Recuperado en 12 de mayo de 2016, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-519X2009000400021&lng=es&tlng=es

Definiciones de satisfacción laboral según algunos autores. (Ver tabla 1)

TABLA 1. DEFINICIONES DE SATISFACCIÓN LABORAL		
AÑO	AUTOR	DEFINICIÓN
1976	Locke	“La satisfacción labora es un estado emocional positivo o placentero resultante de un percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto". No se trata de una actitud específica, sino de una actitud general resultante de varias actitudes específicas que un trabajador tiene hacia su trabajo y los factores con él relacionados.
1985	Schneider	Indica algunas razones que explican la gran atención dedicada a la satisfacción laboral hay que considerar: 1) La satisfacción en el trabajo es un resultado importante de la vida organizacional. 2) La satisfacción ha aparecido en diferentes investigaciones como un predictor significativo de conductas disfuncionales importantes, como el ausentismo, el cambio de puesto y de organización.
1993	Boada &Tous	Definen la satisfacción laboral, como un factor que determina el grado de bienestar que un individuo experimenta en su trabajo, se está convirtiendo en un problema central para la investigación de la organización.
1993	Newstron y Davis	La definen como un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con las que los empleados ven su trabajo.
1996	Bravo et al.	La Satisfacción laboral puede ser definida como "una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo, actitudes que pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo"
1998	Robbins	Conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas.
2000	Muchinsky	Para Muchinsky es "el grado de placer que el empleado obtiene de su trabajo". De esta forma, afirman que un trabajador se siente satisfecho con su trabajo cuando, a raíz del mismo experimenta sentimientos de bienestar, placer o felicidad (Leal <i>et al.</i> , 2004).
2007	Wright y Bonett	La satisfacción laboral es probablemente la más común y más antigua forma de operacionalización de la felicidad en el lugar de trabajo.
2008	Yang & Chang	La satisfacción laboral corresponde a una reacción afectiva y emocional de un individuo hacia un trabajo como consecuencia de la comparación entre los resultados deseados y los actuales.
2011	McGuinness y Sloane	Señalan que no solo los sobreeducados, sino también los infraeducados exhiben una menor satisfacción laboral.

Fuente: Elaboración propia.

Locke hizo una revisión de una serie de modelos causales y teorías que tenían relación con la *satisfacción laboral*. Posterior a este análisis, concluyó que la *satisfacción laboral* es el resultado de la apreciación que cada individuo hace de su trabajo que le permite alcanzar o admitir el conocimiento de la importancia de los valores en el trabajo, siendo estos valores congruentes o de ayuda para satisfacer sus necesidades básicas, pudiendo ser éstas necesidades físicas o necesidades psicológicas.²

La satisfacción laboral también se puede abordar desde dos perspectivas: la unidimensional y la multidimensional. La primera se centra en la satisfacción laboral como actitud con relación al trabajo en general, lo cual no equivale a la suma de las facetas que componen el contexto de trabajo, pero depende de ellas.

La segunda, la aproximación multidimensional, considera que la satisfacción deriva de un conjunto de factores asociados al trabajo, y que es posible medir la satisfacción de los sujetos en relación con cada uno de ellos. Las dimensiones de la satisfacción laboral más mencionadas son las siguientes: la satisfacción con la supervisión, con la organización, con los compañeros de trabajo, con las condiciones de trabajo, con el progreso en la carrera, con las perspectivas de promoción, con la paga, con los subordinados, con la estabilidad en el empleo, la satisfacción extrínseca en general, la satisfacción con el tipo de trabajo, con la cantidad de trabajo, con el desarrollo personal y la satisfacción intrínseca general (Bravo *et al.*2002).

1.3 Teorías de la Satisfacción Laboral³

1.3.1 Teoría de las Expectativas de Porter y Lawler (1968)⁴

Establece que la satisfacción laboral es el resultado más que de la causa del desempeño.

²Sarella Parra, L. H., &Paravic K, Tatiana. (2002). Satisfacción Laboral en Enfermeras/os que trabajan en el Sistema de Atención Médica de Urgencia (SAMU). *Ciencia y enfermería*, 8(2), 37-48. Recuperado en 12 de mayo de 2016, de http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-95532002000200005&lng=es&tlng=es. 10.4067/S0717-95532002000200005.

³Chiang V. M, Martín R. M & Núñez P. A (2010). *Relaciones entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral* (Vol. 2). Universidad Pontificia Comillas.

⁴Palomo V. M (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*.6ª Edición. Editorial ESIC.

Diferentes niveles de desempeño desembocan en diferentes retribuciones, este produce a su vez diferentes niveles de satisfacción laboral.

Porter y Lawler manifiestan que la cantidad de esfuerzo (o intensidad de motivación), depende del valor que le da cada persona a la recompensa y a la cantidad de energía que cree requerir. Lawler indica que el dinero puede ser un fuerte elemento motivador si se emplea correctamente. Detecta que en la mayoría de las organizaciones no hay completa coherencia entre Dinero y Desempeño, esto debido a varios factores:

1. Largo período transcurrido entre el desempeño de la persona y el incentivo salarial. Con esto el trabajador tiende a desvincular la relación causa-efecto que ambos elementos deben mantener.
2. No reflejar mejores desempeños en mejoras salariales. Es común ver un sistema salarial vinculado únicamente al cargo; la jefatura prefiere evitar conflictos con trabajadores eficientes pero no destacados.
3. Política salarial de la empresa ligada a políticas gubernamentales o convenciones laborales genéricas y amplias.
4. El prejuicio generado por vincular las relaciones humanas con los ingresos económicos y convertir el tema en algo vil y sórdido.

1.3.2 Teoría de las Necesidades de Abraham Maslow (1943)

Plantea la satisfacción a través de la auto-actualización de la persona, partiendo de la satisfacción de necesidades fisiológicas, evolucionando a las referidas a la seguridad, pertenencia, estima y finalmente autorrealización.

También conocida como Teoría de la jerarquía de necesidades (1954) Maslow (1954, 1975) establece que no son solo las necesidades sociales las responsables de la satisfacción laboral, sino toda una gama de necesidades que se organizan y estructuran jerárquicamente. En este sentido Maslow destaca la necesidad de crear un ambiente organizativo tal, que el individuo pueda dar satisfacción a todas sus necesidades. Desde las más básicas y elementales como la comida, ropa, vivienda, hasta las que él sitúa en el plano más elevado: la necesidad de autorrealización.

1.3.2.1 Necesidades Fisiológicas

Las necesidades fisiológicas de acuerdo con Maslow “son las necesidades básicas en el nivel inferior y se refiere a la satisfacción de impulsos biológicos fundamentalmente, como la necesidad de comida, aire, agua y techo”. Las necesidades fisiológicas están relacionadas con la supervivencia del individuo y con la preservación de la especie. Son necesidades instintivas y que nacen con el individuo. Cuando todas las necesidades humanas están insatisfechas, la mayor motivación será la de las necesidades fisiológicas

Maslow considera a las necesidades fisiológicas como las necesidades de orden primario, las cuales para ser satisfechas requieren que el individuo cuente con un empleo el cual le pueda proporcionar un sueldo con la finalidad de poder adquirir bienes de consumo como son: alimento, vestido, vivienda y así poder subsistir.

1.3.2.2 Necesidades de Seguridad

Según Maslow las necesidades de seguridad son las necesidades de estabilidad, protección, necesidad de estructura, orden, ausencia de medios, u otros.

Chiavenato menciona que “las necesidades de seguridad que propone Maslow en su teoría, constituyen el segundo nivel de las necesidades humanas. Son las necesidad es de seguridad y estabilidad, la búsqueda de la protección contra la amenaza o privación, un escape al peligro”.

1.3.2.3 Necesidades de amor y el sentido de Pertenencia

Son las necesidades sociales, tales como afecto, cariño, sensación de pertenecer, aceptación y amistad.

Chiavenato explica que “las necesidades sociales: se presentan después de que las necesidades fisiológicas y de seguridad han sido satisfechas. Se refieren a la necesidad de asociarse, es decir, que el individuo pueda tener amigos, de agradar a los compañeros, de contar con un grado de aceptación dentro de su grupo social y sentir que él tiene convivencia con los demás.”

1.3.2.4 Necesidades de Estima

Las necesidades de estima, “se refieren al deseo del individuo de sentir respeto por sí mismo y lograr la aceptación de los demás. Son las necesidades relacionadas con la manera como el individuo se ve y se evalúa. Involucran la auto-percepción, autoconfianza, la necesidad de aprobación social y de respeto, de status y de prestigio, y de consideración.

Son factores internos de auto-estima el respecto propio, autonomía y logros. Son factores externos de estimación, el status reconocimiento y atención.

Implican también el deseo de fuerza y de adecuación, de confianza frente al mundo, independencia y autonomía.”

1.3.2.5 Necesidades de Auto-realización

Las necesidades de autorrealización son más difíciles de describir porque son distintas y únicas, y varían además de un individuo a otro.

Maslow define la autorrealización como un ideal al que todo hombre desea llegar, se satisface mediante oportunidades para desarrollar el talento y su potencial al máximo, expresar ideas y conocimientos, crecer y desarrollarse como una gran persona, obtener logros personales, para que cada ser humano se diferencie de los otros.

Es la necesidad de crecimiento, alcanzar el potencial de cada uno y la auto-satisfacción; el impulso para llegar a ser lo que cada uno es capaz de ser. *El deseo de llegar a ser todo aquello en que uno es capaz de convertirse* (Maslow, 1973).

De acuerdo con la teoría de Maslow estos cinco tipos de necesidades están ordenados jerárquicamente en función de su importancia, de tal modo que, el comportamiento está controlado, principalmente, por el tipo de necesidades más bajo que todavía se encuentra insatisfecho. La jerarquía sigue el orden establecido al enumerarlas con las necesidades de supervivencia en la base y las más específicamente humanas en la parte superior.

El núcleo de la teoría de Maslow puede quedar definido en estos términos: cuando una necesidad de orden inferior se encuentra suficientemente satisfecha, deja de actuar como motivador activo de la conducta, permitiendo la paulatina activación de las necesidades que le siguen en la jerarquía que pasan a ser el nuevo motivador.

De acuerdo con esta teoría resultaran más satisfactorios para los empleados aquellos puestos capaces de cubrir una mayor cantidad de las necesidades señaladas por Maslow. Además, los diferentes puestos de trabajo, en función de las necesidades que estos llegan a cubrir con eficacia, producirán una satisfacción diferencial en los distintos individuos según el nivel de la jerarquía de necesidades en la que estos se encuentran y de acuerdo con las necesidades que resultan en cada caso.

1.3.3 Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg (1959)⁵

Una de las teorías que más ha influido en el área de la satisfacción laboral es la formulada por Herzberg (1959) en (MTAS. 2004)⁶, denominada teoría de los dos factores o teoría bifactorial de la satisfacción.

Herzberg postuló la existencia de dos grupos o clases de aspectos laborales: un grupo de factores extrínsecos y otro de factores intrínsecos. Los primeros están referidos a las condiciones de trabajo en el sentido más amplio, tales como el salario, las políticas de empresa, el entorno físico, la seguridad en el trabajo, etc. Según el modelo bifactorial estos factores extrínsecos sólo pueden prevenir la insatisfacción laboral o evitarla cuando ésta exista pero no pueden determinar la satisfacción ya que ésta estaría determinada por los factores intrínsecos, que serían aquellos que son consustanciales al trabajo; contenido del mismo, responsabilidad, logro, entre otros.

La satisfacción en el trabajo se puede definir como la reacción del individuo en la organización en cuanto su comportamiento encuentra unas respuestas apropiadas en la situación (Fischer, 1992).

El modelo planteado por Herzberg señala que la satisfacción laboral sólo puede venir generada por los factores intrínsecos (a los que Herzberg llamó “factores motivadores”) mientras que la insatisfacción laboral sería generada por la ausencia de los factores extrínsecos (a los que Herzberg dio la denominación de “factores higiénicos”).

⁵ Rue, L. W. & Byars, L. L. (2000). Administración: teoría y aplicaciones. Colombia: Alfaomega, p. 204

⁶Ministerio del Trabajo y Asuntos Sociales de España (MTAS). 2004. Satisfacción Laboral: Escala General de Satisfacción, confeccionado por el Centro Nacional de Condiciones del Trabajo. España. [en línea]. http://www.mtas.es/insht/ntp/ntp_394.html [consulta: 13-05-2016]

1.3.4 Teoría de las Necesidades de logro, poder y afiliación (1961)

David McClelland y sus colaboradores ofrecen una forma muy diferente de concebir las necesidades. Desde el principio buscaban la explicación del éxito industrial relativo de ciertos países, por ejemplo ¿Por qué tiene más éxito los Estados Unidos que, otros países? El investigador y su equipo atribuyeron el éxito al predominio de la necesidad de logro que manifestaban muchos administradores de los países industrializados (McClelland, 1961).

El estudio de las necesidades del trabajador como factores determinantes de la satisfacción está basado en las investigaciones llevadas a cabo por McClelland (1961, 1968) y Atkinson (1964) fundamentalmente. Sus postulados básicos pueden resumirse de la siguiente manera:

1. Todo individuo tiene ciertos motivos básicos o necesidades.
2. El hecho de que estos motivos queden o no activados depende de la situación o el medio ambiente percibidos por el individuo.
3. Los cambios del medio ambiente percibidos producen cambios en el patrón de motivación activado.
4. El patrón de motivación activado, dirigido a satisfacer una necesidad concreta, determina la conducta de la persona.
5. Las personas tienen siempre cierto grado de estas actividades pero rara vez se dan en un mismo individuo con la misma intensidad.

Cada una de estas clases de motivación tienen asociadas una forma específica y particular de comportamiento. Las personas motivadas por el logro fijan metas elevadas pero realistas. Su conducta se mueve en aras a la eficiencia. Los motivados por necesidades de afiliación están más satisfechos con relaciones cálidas y amistosas. Y los motivados por el poder pretenden cargo d poder e influencia.

1. *Necesidades de Logro.* La necesidad de éxito en la relación con una norma de excelencia asumida. El *deseo de hacer las cosas mejor que la mayoría de las personas, el deseo de alcanzar logros superiores a la anteriormente conseguidos* son, básicamente, la fuente de satisfacción de todas aquellas personas caracterizadas por la necesidad de Logro.

2. *Necesidad de Poder*. Toda preocupación en torno al control de los medios de influir en una persona. Se trata de la necesidad de influir sobre ellos y controlar los medios para poder hacerlo. Hay que distinguir entre la necesidad de *poder personal* y la necesidad de *poder institucional*. El poder personal pretende el engrandecimiento y promoción individual del sujeto, mientras que la necesidad de poder institucional tiene como consecuencia y objetivo el engrandecimiento de la organización a la que pertenece y sirve el sujeto.
3. *Necesidad de Afiliación*. La preocupación por establecer, mantener o renovar una relación afectiva positiva con otra persona. Munduate (1984) recoge una serie de investigaciones en las que se demuestra claramente como las personas de elevada necesidad de afiliación se caracterizan fundamentalmente por:
 - a. Buscar la aprobación de los demás y escogen según la opinión de estos y no a unos estímulos en su labor de percepción.
 - b. Tienden a que sus iguales consideren probable su triunfo en la vida, por lo que buscan el reconocimiento público de sus éxitos.
 - c. Tienden a elegir a sus amigos y no a personas expertas para trabajar conjuntamente con ellas en el cumplimiento de una tarea.

La necesidad de afiliación resulta activada con mayor intensidad en circunstancias que impliquen cierto grado de ansiedad para las personas que se hallan sometidas a ella.

1.3.5 Teoría de la Expectativa de Vroom (1964)

La teoría de las expectativas ha sido formulada por Vroom en 1964 como fundamento determinante de la satisfacción y de la conducta en el trabajo. Parte del hecho de que la satisfacción de la conducta humana y de la conducta laboral depende de la posibilidad subjetiva de que un determinado comportamiento conduzca a unos determinados resultados previamente esperados y del valor de dichos resultados para el sujeto.

El hombre ante cualquier conducta tiene unas determinadas expectativas en relación a los resultados que se le asocian. En consecuencia selecciona, de entre los diversos comportamientos posibles, aquellos cuyos resultados, en función de las expectativas, le proporcionan el máximo de satisfacción.

Vroom propone su teoría sobre la satisfacción laboral basada en tres conceptos básicos, que son: expectativa, valencia e instrumentalidad.

La teoría de las expectativas busca explicar las diferencias entre los individuos y las situaciones. Debido a que ha recibido mucho apoyo de las investigaciones y a que es fácil de aplicar en entornos de negocios, tiene implicaciones importantes para los administradores Stoner, (1994). Expectativas, Resultados y Comportamiento en el Trabajo.

1.3.6 Teoría de la fijación de metas de Locke (1969)⁷

La hipótesis fundamental de la teoría de la fijación de metas es la siguiente: «el desempeño de los individuos es mayor cuando existen unas metas concretas o unos niveles de desempeño establecidos, que cuando estos no existen». Las metas son objetivos y propósitos para el desempeño futuro. Locke y colaboradores demostraron que son importantes tanto antes como después del comportamiento deseado. Cuando participan en la fijación de metas, los trabajadores aprecian el modo en que su esfuerzo producirá un buen desempeño, recompensa y satisfacción personal.

1.3.7 Teoría de ERG de Alderfer (1972)⁸

Clayton Alderfer propone una jerarquía de las necesidades modificada, realiza una síntesis de los modelos anteriores.

Para Alderfer (1972) existirían tres tipos de necesidades (E-R-G):

1. *Existencia*. Necesidades básicas y materiales que generalmente se satisfacen a través de factores externos: el alimento, el sueldo, las condiciones laborales.
2. *Relación*. Necesidades sociales. Implican la interacción con los demás: familia, amigos, compañeros, jefe, subordinados.
3. *Crecimiento*. Necesidad de desarrollo personal. Se satisfacen cuando el sujeto logra cumplir objetivos que son importantes para su proyecto personal.

⁷Pisco, A. MC (1999). Satisfacción laboral y productividad. *Revista de Psicología*, 3(5).

⁸Robbins, S. (2004) Comportamiento Organizacional 10ª. Edición. México Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

Alderfer cuestiona el modelo piramidal de Maslow. Para él existiría un movimiento ascendente que denomina satisfacción progresiva y otro que lleva a la persona hacia atrás y que lo expresa como frustración regresiva. Por tanto, si alguien se frustra al no poder satisfacer unas determinadas necesidades, retrocedería para satisfacer necesidades inferiores. Por ejemplo, quién no logre conseguir cotas de realización personal y autonomía en su vida -necesidad de crecimiento-, "regresará" al nivel inferior -necesidad de relación-. A su vez, cuanto más insatisfechas estén las necesidades de relación, más se potenciarán las necesidades de existencia.

1.3.8 Teoría Dinámica de la Satisfacción Laboral (1975)⁹

El modelo dinámico de la satisfacción laboral (Bruggemann, Groskurth y Ulich 1975) se caracteriza por la concepción dinámica de la satisfacción en el trabajo. Según este modelo, la satisfacción en el trabajo es producto de un proceso de interacción entre el individuo y su situación de trabajo; siendo la satisfacción mayor cuanto más poder tenga el individuo para controlar la situación de su trabajo. Bruggemann et al (1975) introducen dos conceptos sobre los cuales se sienta su modelo. El primero es designado Valor Real de las Características del Trabajo; y el segundo se denomina Valor Nominal de las Características del trabajo.

El Valor Real de las Características del Trabajo representa en grado en que las características están presenten en el trabajo; a su vez, estas características vienen de los subsistemas social y tecnológico y, también, de la propia estructura de la organización. El Valor Nominal de las Características del Trabajo se refiere a lo que el individuo pretende obtener a través de las características de su trabajo. En este contexto, las expectativas del individuo resultan de los motivos, de las aspiraciones y ambiciones personales que, a su vez, son influenciadas por variables socio-demográficas.

Para Büssing (1991) la satisfacción laboral debe ser interpretada como un producto del proceso de interacción entre la persona y su situación de trabajo, donde juegan un papel importante variables tales como el control o el poder para regular dicha interacción y, por tanto, las posibilidades de

⁹Cavalcante, J. 2004 Satisfacción en el Trabajo de los Directores de Escuelas Secundarias Públicas de la Región de Jacobina Bahía-Brasil. Tesis Doctoral. España. Universidad Autónoma de Barcelona.

influir en la situación laboral. En este sentido, la satisfacción laboral es el resultado de un proceso de mayor complejidad que el mostrado por las teorías tradicionales de carácter estático.

A partir de este marco, el modelo de las diferentes formas de la satisfacción laboral se sustenta en tres variables básicas, seis formas de satisfacción laboral y diferentes pasos para llegar a unas formas de satisfacción u otras. Las variables del modelo son:

- a) Las diferencias entre el valor real de la situación de trabajo y el valor nominal de la persona
- b) Los cambios en el nivel de aspiraciones
- c) Las conductas para afrontar los problemas.

De este modo y siguiendo el proceso, la persona puede llegar a distintas formas de satisfacción laboral. Este proceso consta de tres pasos:

1. El factor clave es el ajuste entre las expectativas, las necesidades y los motivos, por una parte, y la situación de trabajo, por la otra.
2. El factor clave serán los cambios en el nivel de aspiraciones.
3. El elemento diferenciador es la conducta de solución de problemas o afrontamiento.

Las seis formas distintas de satisfacción laboral, estas son las siguientes:

1. La satisfacción laboral progresiva: el individuo incrementa su nivel de aspiraciones con vistas a conseguir cada vez mayores niveles de satisfacción.
2. La satisfacción laboral estabilizada: el individuo mantiene su nivel de aspiraciones.
3. La satisfacción laboral resignada: el individuo, reduce su nivel de aspiraciones para adecuarse a las condiciones de trabajo.
4. La insatisfacción laboral constructiva: el individuo, siente insatisfacción y mantiene su nivel de aspiraciones buscando formas de solucionar y dominar la situación sobre la base de una suficiente tolerancia a la frustración.

5. La insatisfacción laboral fija: el individuo, mantiene su nivel de aspiraciones y no intenta dominar la situación para resolver sus problemas.
6. La pseudo-satisfacción laboral: el individuo, siente frustración y ve los problemas como no solucionables manteniendo su nivel de aspiraciones.

1.3.9 Teoría del Ajuste Laboral (1984)¹⁰

La Teoría del Ajuste Laboral tiene sus orígenes en la obra de Dawis, England y Lofquist (1964), habiendo sufrido posteriormente diversas modificaciones (Lofquist y Dawis, 1969; Dawis y Lofquist, 1984). Esta teoría se fundamenta en cuatro conceptos básicos:

- a) Las capacidades.
- b) El valor de reforzamiento, que hace referencia al potencial supuesto para reforzar una conducta.
- c) La satisfacción, tiene que ver con una sensación de bienestar personal.
- d) La correspondencia o congruencia persona-ambiente.

La teoría del ajuste laboral sugiere que la motivación y la satisfacción de los empleados dependen del ajuste entre sus necesidades, cualidades y características del puesto de trabajo y de la organización. La teoría basada en la importancia que posee el trabajo para los empleados y la existencia de diferencias individuales entre ellos, fundamenta sus predicciones en las siguientes premisas:

1. Uno de los aspectos característicos del trabajo, es la interacción entre un nuevo empleado y su ambiente laboral.
2. El ambiente laboral exige del empleado la ejecución de ciertas tareas, así como exige del empleado la capacidad suficiente para llevar a cabo esa ejecución con eficacia. La capacidad del empleado para ejecutar las tareas del puesto, en la teoría está representada por las 'habilidades' que éste aporta. Estas habilidades se han de corresponder con los

¹⁰Dawis , R. W. y Lofquist , L. H. (1984) . Una teoría psicológica de la adaptación al trabajo Minneapolis. University of Minnesota.

- 'requerimientos' de las tareas que ha de ejecutar, para que se dé el ajuste desde el punto de vista de la organización.
3. El empleado exige una compensación por su trabajo. Esa compensación la exige a través de su preferencia por ciertas condiciones laborales.
 4. Los "valores" del empleado son la expresión de las condiciones laborales que éste requiere que el ambiente laboral le ofrezca pues, el ambiente laboral compensa al empleado por su trabajo a través de los "reforzadores". Por lo tanto, "valores y reforzadores" han de corresponder para que se dé el ajuste, desde el punto de vista del empleado.
 5. El ajuste al trabajo es el proceso por el cual se logra y mantiene un nivel de correspondencia aceptable para ambas partes.
 6. El modo básico en que se manifiesta el nivel de ajuste al trabajo para el nuevo empleado, es su nivel de satisfacción con el ambiente laboral; mientras que para la organización es su nivel de satisfacción (satisfactoriedad) con el nuevo empleado.
 7. El principal indicador de que el nuevo empleado se siente ajustado al ambiente laboral, es la "satisfacción" del nuevo empleado con el mismo. El indicador de que el ambiente laboral está satisfecho con la ejecución del nuevo empleado, es la "satisfactoriedad".
 8. La permanencia del nuevo empleado en su puesto de trabajo es un indicador relevante del ajuste al trabajo.

El encuentro entre el trabajo y el nuevo empleado se expresa a través de las características del ambiente laboral y las características de la personalidad laboral del nuevo empleado.

La personalidad laboral del empleado es definida en función de las habilidades y valores y de las dimensiones del estilo de personalidad más relevante, por lo tanto:

- a) Habilidades y valores del nuevo empleado son las dimensiones más importantes de una de las dos variables de la personalidad laboral, denominada "estructura de personalidad"
- b) Estilo de la personalidad que se refiere al estilo con que el nuevo empleado interactúa o responde al ambiente, en función de su estructura de personalidad.

Por otra parte, los ambientes laborales tienen en común dos tipos de condiciones estimulares que permiten diferenciarlos:

- a) Señales, son condiciones estimulares que indican al nuevo empleado qué respuesta es apropiada y cuándo ha de responder. Se asocian con los reforzadores al indicar qué puede ser esperado y con qué intensidad.
- b) Reforzadores, son condiciones estimulares asociadas con el mantenimiento de la respuesta y la probabilidad de una respuesta futura. Están asociados con las necesidades del nuevo empleado.

El ajuste al trabajo no es un hecho estático, según la teoría. Se trata de un proceso dinámico, en el que la correspondencia no se manifiesta siempre, sobre todo al principio de la relación. Para la teoría, conseguir la correspondencia, y por lo tanto lograr el ajuste al trabajo, es la motivación básica de los nuevos empleados en un ambiente laboral. La permanencia en el puesto de trabajo, por lo tanto, permite al nuevo empleado alcanzar un grado óptimo de correspondencia y estabilizar la relación.

1.4 Efectos de la satisfacción laboral¹¹

Robbins (2004), señala que el interés de los administradores tiende a centrarse en su efecto en el desempeño del empleado. Los investigadores han reconocido este interés, de modo que encontraron un gran número de estudios que se han diseñado para evaluar el impacto de la satisfacción en el puesto sobre la productividad, el ausentismo y la rotación del empleado.

1.4.1 Satisfacción y productividad.

¹¹Fuentes, S. (2012). *“Satisfacción Laboral y su Influencia en la Productividad” (Estudio realizado en la Delegación de Recursos Humanos del Organismo Judicial en la Ciudad de Quetzaltenango)*. Tesis para optar al Título de Psicóloga Industrial/Organizacional no publicada, Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango.

Los primeros puntos de vista sobre la relación satisfacción-productividad pueden resumirse en la afirmación de que un trabajador feliz es un trabajador productivo. Investigaciones indican que sí hay una relación positiva entre la satisfacción y la productividad. Por ejemplo, la relación es más fuerte si el comportamiento del empleado no está limitado o controlado por factores externos. La productividad de un empleado en puestos a ritmo de máquina, está mucho más influida por la velocidad de la máquina que por su nivel de satisfacción. De manera similar, la productividad de un agente de bolsa está limitada principalmente por el movimiento general de la bolsa de valores. Si el mercado asciende y el volumen es alto, tanto los agentes satisfechos como los insatisfechos obtienen buenas comisiones. Al contrario, si el mercado va hacia abajo, no es probable que signifique mucho el nivel de satisfacción del agente. El nivel del puesto también parece ser una importante variable moderadora. Las correlaciones satisfacción-desempeño son más fuertes para los empleados de mayor nivel, como profesionales, de supervisión y administración.

Otro aspecto importante en el tema de satisfacción-productividad es la dirección de la flecha causal. La mayor parte de los estudios sobre esta relación utilizaban diseños de investigaciones que no podían probar la causa y el efecto. Estudios que controlaron esta posibilidad indican que la conclusión más válida es que la productividad conduce a la satisfacción, más que a la inversa. Si se hace un buen trabajo, se siente intrínsecamente bien por ello. Además, en el supuesto de que la organización recompensa la productividad, su mayor productividad debe incrementar el reconocimiento verbal, el nivel de sueldo y las probabilidades de ascenso. A su vez, estas recompensas incrementan el nivel de satisfacción en el puesto.

Las organizaciones con empleados más satisfechos tienden a ser más eficaces que las organizaciones con empleados menos satisfechos, los estudios se han enfocado en los individuos más que en las organizaciones, y que las medidas de nivel individual de la productividad no toman en consideración todas las interacciones y complejidades del proceso de trabajo.

1.4.2 Satisfacción y ausentismo.

Las enfermedades son la principal causa del ausentismo en la organización es una relación negativa constante entre satisfacción y ausentismo, significa que los trabajadores insatisfechos tienen más probabilidades de faltar al trabajo, esto puede afectar a los trabajadores que están

satisfechos a que tomen la misma pauta para poder gozar ellos también de los permisos que no implican castigo.

Los empleados insatisfechos no siempre plantean su ausencia, si bien les resulta más fácil responder a las oportunidades de hacerlo. Estas faltas voluntarias (por actitud) suelen ser más frecuentes en ciertos grupos de empleados y tienden a ocurrir los lunes o viernes. Aunque el ausentismo involuntario (por causas médicas) en ocasiones es predecible, como el caso de una operación, y frecuentemente puede disminuirse mediante la aplicación de exámenes físicos previos a la contratación y el verificar el expediente laboral.

Otra forma en que los empleados suelen mostrar su insatisfacción con las condiciones de trabajo es mediante las llegadas tarde, quien llega tarde, sí se presenta a trabajar, pero después del tiempo de inicio designado de la jornada laboral, también llamados retardos son un tipo de ausentismo por periodos cortos, que van de unos cuantos minutos hasta varias horas en cada caso, y es otra forma en que los empleados presentan retrainimiento físico de su participación activa en la empresa. Este fenómeno suele impedir que se complete el trabajo a tiempo y altera las relaciones productivas con los compañeros de trabajo, aunque puede haber razones legítimas para llegar tarde algunas veces, los retardos frecuentes son síntomas de actitudes negativas que requiere atención gerencial.

1.4.3 Satisfacción y rotación.

La satisfacción tiene una relación negativa con la rotación, es una correlación más intensa que la detectada con el ausentismo. Los factores como las condiciones de mercado de trabajo, las expectativas sobre oportunidades alternas de trabajo y la pertenencia en la organización, son restricciones importantes para decidir realmente dejar el trabajo actual. La evidencia indica que un moderador importante de la relación satisfacción-rotación es el nivel de desempeño del empleado. El nivel de satisfacción es menos importante para predecir la rotación de los que tienen un desempeño superior. ¿Por qué? La organización suele realizar esfuerzos considerables para conservar a esta gente. Reciben incrementos de sueldo, reconocimiento verbal, mayores oportunidades de ascensos, entre otros. Exactamente lo opuesto tiende a aplicarse a los que tienen un desempeño pobre.

Las organizaciones realizan pocos intentos para consérvalos, incluso puede haber presiones sutiles para hacer que se vayan. En consecuencia, cabría esperar que la satisfacción en el puesto es más

importante para influir en los empleados de desempeño pobre para que permanezcan en la organización, que en los de desempeño superior. Independientemente del nivel de satisfacción, es más probable que los últimos permanezcan en la organización, porque recibir reconocimientos y otras recompensas les hacen tener más razones para quedarse.

La disposición general de una persona hacia la vida, modera también la relación satisfacción-rotación. Algunos individuos se quejan generalmente más que otros, y es menos probable que se vayan al estar insatisfechos con su trabajo, que aquellos que tienen una disposición más positiva hacia la vida.

De manera que si dos trabajadores reportan el mismo nivel de insatisfacción en el puesto el que es más probable que renuncie es aquel que tiene la mayor predisposición a ser feliz o satisfecho en general.

1.5 Instrumentos de medida de la satisfacción¹²

Han sido muchas las investigaciones que han intentado determinar los factores o facetas relevantes del trabajo para la satisfacción laboral y se han ofrecido amplias relaciones de los componentes del trabajo que pueden influir en esa satisfacción. Gilmer(1976), enChiang (2004).

1.5.1 Medidas de satisfacción laboral global y de máxima generalidad ocupacional

A este grupo pertenecen los primeros instrumentos de medida desarrollados. Estos instrumentos pueden agruparse en tres subgrupos en función del tipo o tipos de ítems que incluyen: 1) cuestionarios que sólo incluyen respuestas evaluativas de carácter general sin hacer referencia a aspectos específicos del trabajo (Hoppock, 1935; Brayfield y Rothe, 1951; Hackman y Oldham, 1975); 2) cuestionarios que incluyen ítems referidos a aspectos concretos del trabajo cuya agregación proporciona el indicador de la satisfacción general (Weiss, Dawis, England y Lofquist, 1967; Seashore, Lawler, Mirvis y Camman, 1982); y 3) cuestionarios que incluyen ambos tipos de ítems (Bullock, 1952).

En la Tabla 2, se ofrece un breve resumen de los cuestionarios de satisfacción laboral.

¹²Chiang V. Margarita. (2004). *Relación entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en Grupos de Profesores y/o Investigadores Universitarios*. Tesis para obtención del grado de Doctor. Madrid, Universidad Pontificia Comillas. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales 4: 377-378p

TABLA 2. CUESTIONARIOS DE SATISFACCIÓN LABORAL GLOBAL			
AÑO	AUTOR	NOMBRE Y CARACTERÍSTICAS	DIMENSIONES
1935	Hoppock	JOB SATISFACTION(4 ítems)	Satisfacción laboral global o general
1962	Porter	PORTER INSTRUMENT F.M.B.Z.	Satisfacción laboral global o general
1975	Hackman y Oldbam	ESCALA DE SATISFACCIÓN LABORAL GENERAL	Satisfacción laboral global o general
1955-1975	Kunin; Dunhan y Herman	ESCALA DE CARAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisión. 2. Tipo de trabajo. 3. Volumen de trabajo. 4. Sueldo. 5. Posibilidades de promoción. 6. Identificación con la empresa. 7. Compañeros de trabajo. 8. Condiciones físicas.
1979	Warr, Cooky Wall	ESCALA GENERAL DE SATISFACCIÓN (15 ítems)	<p>Está formada por dos sub-escalas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sub-escala de factores intrínsecos: aborda aspectos como el reconocimiento obtenido por el trabajo, responsabilidad, promoción, aspectos relativos al contenido de la tarea, etc. Esta escala está formada por siete ítems. 2. Sub-escala de factores extrínsecos: indaga sobre la satisfacción del trabajador con aspectos relativos a la organización del trabajo como el horario, la remuneración, las condiciones físicas del trabajo, etc. Esta escala la constituyen ocho ítems.

Fuente: Elaboración propia. Basado en Chiang, M y Nuñez, A. y Martín, M. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*.

La escala General de Satisfacción (Overall Job Satisfacción), desarrollada por Warr, Cook y Wall (1979) en Ministerio del Trabajo y Asuntos Sociales (MTAS, 2004)¹³, fue creada a partir de detectarse la necesidad de escalas cortas y robustas que pudieran ser fácilmente completadas por todo tipo de trabajador con independencia de su formación. Las características de esta escala son las siguientes:

¹³Ministerio del Trabajo y Asuntos Sociales de España (MTAS). 2004. Satisfacción Laboral: Escala General de Satisfacción, confeccionado por el Centro Nacional de Condiciones del Trabajo. España. [en línea]. http://www.mtas.es/insht/ntp/ntp_394.html [consulta: 13-05-2016]

- a) Es una escala que operacionaliza el constructo de satisfacción laboral, reflejando la experiencia de los trabajadores de un empleo remunerado.
- b) Recoge la respuesta afectiva al contenido del propio trabajo.

1.5.2 Medidas de facetas de satisfacción laboral y de máxima generalidad ocupacional

Corresponde a una relación de cuestionarios diseñados para medir la satisfacción que generan varios referentes específicos del trabajo aplicables a todo tipo de ocupación. (Ver tabla 3)

TABLA 3. CUESTIONARIOS DE SATISFACCIÓN DE FACETAS			
AÑO	AUTOR	NOMBRE Y CARACTERÍSTICAS	DIMENSIONES
1975	Hackman y Oldham	JOB DIAGNOSTIC SURVEY (14 ítems.)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Satisfacción con el sueldo. 2. Satisfacción con la seguridad en el empleo. 3. Satisfacción social. 4. Satisfacción con la supervisión. 5. Satisfacción con las posibilidades de desarrollo personal.
1986	Meliá, Peiró y Catalayud	GENERAL DE SATISFACCIÓN EN ORGANIZACIONES LABORALES. (S4/82) (82 ítems)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Satisfacción con la supervisión y la participación en la organización. 2. Satisfacción con el ambiente físico del trabajo. 3. Satisfacción con las prestaciones materiales y las recompensas complementarias. 4. Satisfacción intrínseca del trabajo. 5. Satisfacción con la remuneración, las prestaciones básicas y la seguridad en el empleo. 6. Satisfacción con las relaciones interpersonales.

Fuente: Elaboración propia. Basado en Chiang, M y Nuñez, A. y Martín, M. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Y en Chiang Vega, M. M., Gómez Fuentealba, N. M., & Salazar Botello, C. M. (2014). Satisfacción laboral y estilos de liderazgo en instituciones públicas y privadas de educación en Chile. *Cuadernos de Administración (Universidad del Valle)*, 30(52), 65-74.

CONTINUACIÓN TABLA 3. CUESTIONARIOS DE SATISFACCIÓN DE FACETAS			
AÑO	AUTOR	NOMBRE Y CARACTERÍSTICAS	DIMENSIONES
1990	Meliá, Pradilla, Martí, Sancerni, Oliver y Tomás	CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL S21/26 (26 ítems)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Satisfacción con la supervisión y participación en la organización. 2. Satisfacción con la remuneración y las prestaciones. 3. Satisfacción intrínseca con el trabajo. 4. Satisfacción con el ambiente físico de trabajo. 5. Satisfacción con la cantidad de producción en el trabajo. 6. Satisfacción con la Calidad de producción en el trabajo.
2011 2014	Chiang, Salazar, Nuñez y Martín	CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL (44 ítems) Desarrollado y validado por Chiang y Nuñez (2007) y Chiang et al (2008, 2011 y 2014)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Satisfacción por el trabajo en general. 2. Satisfacción por el ambiente físico. 3. Satisfacción con la forma en cómo realiza el trabajo. 4. Satisfacción con la oportunidad de desarrollo. 5. Satisfacción con la relación con el jefe. 6. Satisfacción con la remuneración. 7. Satisfacción con la autonomía. 8. Satisfacción con el reconocimiento. 9. Satisfacción por la sección o área. 10. Satisfacción por la empresa.

Fuente: Elaboración propia. Basado en Chiang, M y Nuñez, A. y Martín, M. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Y en Chiang Vega, M. M., Gómez Fuentealba, N. M., & Salazar Botello, C. M. (2014). Satisfacción laboral y estilos de liderazgo en instituciones públicas y privadas de educación en Chile. *Cuadernos de Administración (Universidad del Valle)*, 30(52), 65-74.

1.5.3 Medidas de facetas de la satisfacción laboral para muestras ocupacionales específicas

Los cuestionarios multidimensionales que han sido elaborados para ser aplicados a colectivos ocupacionales particulares, generalmente contienen ítems referidos a aspectos específicos de los roles y ambientes característicos de los grupos ocupacionales implicados (ver tabla 4). Es por ello que permiten realizar diagnósticos más precisos y detallados. Estos cuestionarios están destinados a medir la satisfacción laboral en ocupaciones o aspectos específicos.

TABLA 4. CUESTIONARIOS DE SATISFACCIÓN DE FACETAS PARA MUESTRAS OCUPACIONALES ESPECÍFICAS			
AÑO	AUTOR	NOMBRE Y CARACTERÍSTICAS	DIMENSIONES
1990	Peiró, González-Roma, Zurriaga, Ramos y Bravo	CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL DE PROFESIONALES DE LA SALUD EN EQUIPOS DE LA ATENCIÓN PRIMARIA (CSLPS-EAP) 73 ítems	<ol style="list-style-type: none"> 1. Satisfacción con el equipo. 2. Satisfacción con la retribución e incentivos. 3. Satisfacción con las condiciones ambientales del lugar de trabajo y medios del equipo. 4. Satisfacción intrínseca del trabajo. 5. Satisfacción con la elección y actuación de los coordinadores. 6. Satisfacción con la empresa y las relaciones con otras unidades. 7. Satisfacción con la carga de trabajo. 8. Satisfacción con el grado de autonomía en el trabajo. 9. Satisfacción con los procedimientos para cubrir sustituciones y vacantes. 10. Satisfacción con los usuarios. 11. Satisfacción con promociones y normativa. 12. Satisfacción con la definición, planificación, y evaluación de objetivos y actividades. 13. Satisfacción con la estabilidad en el empleo, horarios y guardias. 14. Satisfacción con la coordinación con otras unidades y con la composición del equipo.
1992	Lloret, González-Roma, Luna y Peiró	CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL DE PROFESIONALES DE LA SALUD EN EQUIPOS DE ATENCIÓN PRIMARIA	<ol style="list-style-type: none"> 1. La satisfacción con el equipo. 2. La satisfacción con la retribución. 3. La satisfacción con las condiciones ambientales del lugar de trabajo y medios de equipo. 4. La satisfacción intrínseca al trabajo. 5. La satisfacción con la empresa y las relaciones con otras unidades. 6. La satisfacción con la carga de trabajo. 7. La satisfacción con el grado de economía en el trabajo. 8. La satisfacción con la definición de objetivos y actividades.

Fuente: Elaboración propia. Basado en Chiang, M y Nuñez, A. y Martín, M. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral.*

En síntesis, los cuestionarios específicos de dimensiones de la satisfacción laboral para muestras ocupacionales específicas, estudiados de forma cronológica, han sido todos desarrollados en España, para acotar el campo de estudio y muestran, asimismo, una variedad en el número de dimensiones que van de 8 a 14. Respecto al número de ítems, va desde 66 a 73. Parece que el número de ítems es menos variable.

CAPÍTULO 2: DESEMPEÑO

2.1 Introducción

El desempeño es el comportamiento de la persona evaluada en la búsqueda de los objetivos fijados, además el desempeño constituye la estrategia individual para lograr objetivos deseados. (Idalberto Chiavenato, 2000).

2.2 Definición de Desempeño (ver tabla 5)

TABLA 5. DEFINICIONES DE DESEMPEÑO		
AÑO	AUTOR	DEFINICIÓN
1994	George T. Milkovich y John W. Boudreau.	Se refieren al desempeño del empleado como el nivel de cumplimiento en los requisitos del puesto de trabajo.
2001	Bavaresco A.	Señala que el desempeño son las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes en el logro de los objetivos de la organización.
2001	Arias Galicia F.	Se refiere al desempeño como actitudes y aptitudes que se relacionan en función de los objetivos que se quieran alcanzar, seguidos por políticas, normas, visión y misión de la organización.
2002	Chiavenato	Expone que el desempeño es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral.
2004	Albrecht, K y Bradford, I.	Se refieren al desempeño como las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa.
2006	Ángulo, A.	Se refiere al desempeño como la aplicación de los procesos administrativos para lograr las potencialidades humanas dentro de las empresas.
2011	Juan Carlos Cuevas	Señala que el desempeño se considera como el desarrollo de las tareas y actividades de un empleado.
2011	Mikel Gorriti	Define el desempeño como la realización de tareas relevantes de un puesto de trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

Existen variadas definiciones de desempeño laboral como por ejemplo las metas que debe alcanzar un trabajador dentro de la empresa en un tiempo determinado. Con ello nos damos cuenta de que el desempeño laboral de los recursos humanos tendrá mucho que ver con el comportamiento de los trabajadores y los resultados obtenidos, así como de la motivación. Cuanto mejor sea la motivación mejor podremos desempeñar nuestro trabajo y con ello mejoraremos nuestra productividad.

El desempeño de cada persona requiere una evaluación. Esta actividad no solo permite estimar la forma en que cada persona cumple con sus responsabilidades, sino que indica también si las actividades de recursos humanos se efectúan de manera adecuada. Un desempeño deficiente puede indicar que la selección, la capacitación o las actividades de desarrollo deben revisarse, o tal vez existan problemas en el campo de las relaciones del personal con la organización.¹⁴

La productividad de una organización depende en gran medida del buen desempeño de los trabajadores. A mayor bienestar mayor rendimiento y mayor productividad. Es por todo esto que tiene gran importancia implementar políticas claras y efectivas de motivación laboral.

D’Vicente (1997, citado por Bohórquez 2004)¹⁵, define el Desempeño Laboral como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. En tal sentido, este desempeño está conformado por actividades tangibles, observables y medibles, y otras que se pueden deducir. Otra definición acerca del Desempeño Laboral es la expuesta por Stoner (1994, p. 510), quien afirma “el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”. Sobre la base de esta definición se plantea que el Desempeño Laboral está referido a la ejecución de las funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas.

¹⁴ William B. Werther y Keith Davis (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. 5ª Edición. Editorial McGraw Hill.

¹⁵ Araujo, M., & Leal Guerra, M. (2010). Inteligencia Emocional y Desempeño Laboral en las Instituciones de Educación Superior Públicas. *CICAG*, 4(2). Consultado el 24 de Mayo, 2016, de <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/534/1288>

El desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento. Druker (2002, p. 75), al analizar las concepciones sobre el Desempeño Laboral, plantea se deben fijar nuevas definiciones de éste término, formulando innovadoras mediciones, y será preciso definir el desempeño en términos no financieros. Robbins (2004, p. 564), plantea la importancia de la fijación de metas, activándose de esta manera el comportamiento y mejora del desempeño. Este mismo autor expone que el desempeño global es mejor cuando se fijan metas difíciles, caso contrario ocurre cuando las metas son fáciles. En las definiciones presentadas anteriormente, se evidencia que las mismas coinciden en el logro de metas concretas de una empresa, siendo imprescindible para ello la capacidad presente en los integrantes de ésta, logrando así resultados satisfactorios en cada uno de los objetivos propuestos.

Salgado (2006) se refiere al desempeño organizacional, cuando no existe consenso entre los autores respecto a los factores que involucra dicha variable. Tradicionalmente ha sido relacionado con dimensiones financieras, con el posicionamiento y adaptación a los cambios en el mercado, con los márgenes promedios de ganancia organizacional, con el rendimiento en base al capital empleado, con el crecimiento en las ventas, etc. (Kangis& Williams, 2000). Asimismo, hay quienes lo consideran en base a metas logradas y recursos que se utilizan para lograrlas (De Juan, 2004), y quienes centran la atención en la inestabilidad económica (Fey&Beamish, 2001). Otros han estudiado el desempeño a partir de indicadores de eficiencia y eficacia, o considerando índices de absentismo y rotación en la organización (Brutus& Gorriti, 2005). Sin embargo, pareciese ser que la aproximación económica del desempeño es la visión predominante hasta el día de hoy, dejando poco espacio para su medición a partir de variables más subjetivas (Patterson, Warr& West, 2004).

En el contexto de las instituciones públicas el desempeño exitoso de una tarea no se encuentra determinado única y exclusivamente por factores económicos, sino más bien, en muchas ocasiones se relaciona con aspectos gubernamentales, sociales y políticos propios de la función del estado. Por tales motivos la aproximación hacia el estudio del desempeño en organismos públicos debe considerar una visión integral, asociada a la conducta, el cumplimiento de normas y el logro de los

objetivos individuales e institucionales (Chiang, Salazar, Huerta & Núñez, 2008). Por tales motivos el estudio del desempeño en organizaciones públicas debiese considerar como medida el “qué tan bien” ejecuta una persona su rol en el trabajo. Este rol puede medirse como un índice de resultado (productividad) o comparando las conductas de las personas frente a las expectativas de la organización, como es el caso de la evaluación de desempeño profesional (Pritchard, 1992).

Pareciese ser que en el caso de las instituciones públicas no basta con considerar únicamente los factores asociados a la productividad, sino más bien debe considerarse una medida de desempeño que integre aspectos normativos, sociales y profesionales (Carr, Schmidt, Ford & DeShon, 2003).

2.3 Factores que influyen o intervienen en el desempeño laboral¹⁶

Según Chiavenato (2000) el desempeño laboral “es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos” y de acuerdo a Milkovich y Boudreau, (1994) este tiene una serie de características individuales, entre las cuales se pueden mencionar: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades, entre otros, que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que afectan los resultados. Sin embargo, las organizaciones consideran otros factores de gran importancia como la percepción del empleado sobre la equidad, actitudes y opiniones acerca de su trabajo, ya que si sólo se tomara en cuenta el desempeño del empleado, sería muy difícil determinar de qué manera mejorarlo; de acuerdo a Milkovich y Boudreau, (1994) “las mediciones individuales de éste no podrían revelar si el bajo desempeño se debe a una asistencia irregular o a una baja motivación.” El desempeño de un puesto de trabajo cambia de persona a persona, debido a que este influye en las habilidades, motivación, trabajo en grupo, capacitación del trabajador, supervisión y factores situacionales de cada persona; así como, la percepción que se tenga del papel que se desempeña; dado que la habilidad refleja las capacidades y técnicas de trabajo, las capacidades interpersonales y conocimiento del puesto de trabajo; para Gómez et al (1999) “ la cantidad de esfuerzo que se aplicara en una tarea determinada depende del trabajador.”

¹⁶Queipo, B., & Useche, M. C. (2002). El Desempeño laboral en el departamento de mantenimiento del Ambulatorio la Victoria. *Revista de Ciencias Sociales*,8(3).

Aspectos a considerar:

1. **El contenido del puesto:** Es decir, la naturaleza del trabajo y con los que forman el contexto laboral supervisión, grupo de trabajo, estructura organizativa, entre otros la satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos y de las intenciones del comportamiento; estas actitudes ayudan a la gerencia a entender las reacciones de los empleados ante sus tareas y predecir el efecto de estas reacciones en el comportamiento futuro.
2. **La motivación:** la motivación por parte de la empresa, por parte del trabajador y la económica. El dinero es un factor que motiva a los trabajadores, y hay que tenerlo muy en cuenta también si se trabaja por objetivos.
3. **Adecuación / ambiente de trabajo:** es muy importante sentirse cómodo en el lugar de trabajo ya que esto nos da mayores posibilidades de desempeñar nuestro trabajo correctamente. La adecuación del trabajador al puesto de trabajo consiste en incorporar en un puesto de trabajo concreto a aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y que además, esté motivada e interesada por las características del mismo.
4. **Establecimiento de objetivos:** el establecimiento de objetivos es una buena técnica para motivar a los empleados, ya que se establecen objetivos que se deben desarrollar en un período del tiempo, tras el cual el trabajador se sentirá satisfecho de haber cumplido estos objetivos y retos. Deben ser objetivos medibles, que ofrezcan un desafío al trabajador pero también viables.
5. **Reconocimiento del trabajo:** el reconocimiento del trabajo efectuado es una de las técnicas más importantes. Los empleados suelen quejarse frecuentemente de que cuando hacen un trabajo especialmente bien, el jefe no lo reconoce. Sin embargo el primer error si. Esta situación puede desmotivar inmediatamente incluso al mejor de los trabajadores. Decir a un trabajador que está realizando bien su trabajo o mostrarle su satisfacción por ello no sólo no cuesta nada sino que además lo motiva en su puesto ya que se siente útil y valorado.
6. **La participación del empleado:** si el empleado participa en el control y planificación de sus tareas podrá sentirse con más confianza y también se encuentra que forma parte de la

empresa. Además quien mejor que el trabajador para planificarlo ya que es quien realiza el trabajo y por lo tanto quien puede proponer mejoras o modificaciones más eficaces.

7. **La formación y desarrollo profesional:** los trabajadores se sienten más motivados por su crecimiento personal y profesional, de manera que favorecer la formación es bueno para su rendimiento y es fundamental para prevenir riesgos de naturaleza psicosocial. Las ventajas son la autoestima, la satisfacción laboral, mejor desempeño del puesto, promoción.

2.4 Indicadores de Desempeño¹⁷

El desempeño se ha medido por medio del análisis del puesto de trabajo y el cumplimiento de los las obligaciones dentro del mismo (Bernardin, Kane, Ross, Spina y Johnson, 1995). Debido a los cambios socioeconómicos que han conllevado mercados volubles y turbulentos (Chiavenato, 2004), se han empezado a considerar otros indicadores de desempeño que aunque no se incluyen dentro de la descripción del puesto o rol descrito, son necesarios para una mejora de la efectividad organizacional (Landy y Conte, 2007). Por ello, se han introducido las conductas extra-rol como por ejemplo las conductas de ciudadanía organizacional (Bateman y Organ, 1983) y las conductas contra-productivas (Robinson y Bennett, 1995) que detallaremos brevemente a continuación. Estas conductas incluidas dentro del desempeño del empleado son totalmente opuestas y llevan a una mayor o menor efectividad de la empresa. Ambas igualmente han sido relacionadas con las actitudes laborales, tanto con la satisfacción laboral como con el compromiso organizacional con distinto signo.

La satisfacción laboral y el compromiso organizacional aumentan las conductas de ciudadanía organizacional mientras que disminuyen las conductas contra-productivas (Anderson, Ones, Kepir y Viswesvaran, 2001). A continuación, se detalla cada una de las conductas que han sido consideradas como conductas de desempeño.

¹⁷ Latorre, M. (2011). *La Gestión de los Recursos Humanos y el Desempeño Laboral*. Tesis Doctoral no publicada, Universidad de Valencia, España. Recuperado el 28 de Mayo del 2016, de <http://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/81889/latorre.pdf?sequence=1>

El desempeño dentro del puesto o el *desempeño intra-rol* se define como la ejecución efectiva del trabajador de las tareas o del puesto, y una contribución útil al entorno sociolaboral (Abramis, 1994). Según Van Dyne, Cummings y McLeanParks (1995), existen una serie conductas que no son propias del puesto de trabajo o del rol que ha de desempeñar el empleado en la empresa. Son las llamadas *conductas extra-rol*. Dentro de estas conductas se incluyen las conductas de ciudadanía organizacional, la conducta de organización prosocial y las conductas de denuncia y el disenso de la organización por principios.

CAPÍTULO 3: COMPROMISO ORGANIZACIONAL

3.1 Introducción

La gestión del compromiso, viene tomando fuerza en los años 70' en donde las empresas (sobretudo Norteamericanas) se han dado cuenta de lo importante que es, que todos los integrantes estén lo suficientemente comprometidos con la empresa. Principalmente en el cumplimiento de las directrices estratégicas diseñadas por la empresa.

El compromiso organizacional es una de las variables ampliamente estudiadas del comportamiento organizacional. El interés en su estudio se encuentra fuertemente ligado a resultados organizacionales, tales como el desempeño, la satisfacción laboral o el ausentismo (Juaneda & González, 2007). Incluso existen varias investigaciones que muestran al compromiso organizacional como un buen predictor de la puntualidad y rotación de personal en la organización (Edel, García & Casiano, 2007).

3.2 Definición de Compromiso Organizacional¹⁸

Definición de Compromiso Organizacional según algunos autores (ver tabla 6)

TABLA 6. DEFINICIONES DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL		
AÑO	AUTOR	DEFINICIÓN
1965	Lodahl y Kejner	Definen el compromiso organizacional como el grado en que una persona se identifica psicológicamente con su trabajo.
1965	Porter y Lawer	Entienden el compromiso como el deseo de realizar elevados esfuerzos por el bien de la institución, el anhelo de permanecer en la misma y aceptar sus principales valores (Arias, 2001).
1974	Insel y Moos	Consideran el compromiso de una organización como la medida en que los empleados se interesan en sus trabajos y se comprometen con ellos.
1977	Steers	Dice que compromiso organizacional es “la fuerza relativa de identificación y de involucramiento de un individuo con una organización”.
1979	Mowday, Steers y Porter	Lo definen como la relativa identificación e involucramiento de la persona no sólo con el trabajo, sino también con la organización.
1990	Mathieu y Zajac	Tras realizar una revisión de trabajos sobre el tema, indican que las diferentes medidas y definiciones del término, tienen en común el considerar que es un vínculo o lazo del individuo con la organización.
1991	Meyer y Allen	Definen el compromiso organizacional como un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla.
1996	Brown y Leigh	Indican que los análisis de la literatura muestran que este concepto se refiere al grado en que uno se compromete con su trabajo, con la realización de sus tareas y el grado de importancia que el trabajo tiene en la vida.
1998	De Frutos, Ruiz y San Martín	Consideran al compromiso como un mecanismo que produce comportamientos sólidos, que favorecen el desenvolvimiento de las personas con las líneas consistentes de actividad, que ellas mismas eligieron para la obtención de sus propósitos.

Fuente: Elaboración propia.

¹⁸Valenzuela E. Lidia. (2013). *El empoderamiento como predictor del compromiso organizacional en pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Chillán*. Tesis para optar a título académico de magister en gestión de recursos humanos y habilidades directivas no publicada, Universidad del BíoBío, Chillán.

CONTINUACIÓN TABLA 6. DEFINICIONES DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL		
AÑO	AUTOR	DEFINICIÓN
1999	Bishop	Define el compromiso como: “la fuerza relativa de identificación de un individuo e involucración en una organización particular, equipo o profesión”. Un compromiso es una promesa de hacer algo, una dedicación a un curso de acción a largo plazo. Un empleado puede estar comprometido a desempeñarse en un modo ejemplar sin ser apoyado.
2001	Castañeda	Señala que el compromiso organizacional mide el grado en el cual una persona se identifica con su trabajo y considera que su nivel de desempeño percibido es importante para valorarse a sí mismo.
2003	Lagomarsino	Sintetiza el concepto de Compromiso en una sola frase que recurrentemente es utilizada, considerando que estar comprometido es, en práctica, “tener puesta la camiseta de la organización”.
2004	Díaz y Montalbán	Se refieren al concepto de Compromiso como la identificación psicológica de una persona con la organización en la que trabaja.
2006	Pineda	Indica que es el saber si un colaborador está o no comprometido con su organización es muy importante para percibir y explicar su forma de actuar con sus compañeros, con sus jefes, con sus subordinados, considerando que el nivel de Compromiso de los organizadores podrá incluso tener influencia en el nivel de competitividad de la organización.

Fuente: Elaboración propia.

Meyer y Allen (1991) propusieron una división del compromiso en tres componentes: afectivo, de continuación y normativo; así, la naturaleza del compromiso es, respectivamente, el deseo, la necesidad o el deber permanecer en la organización. (Citado en Chiang, Núñez, Martín & Salazar (2010).

Para Arias (1998) el compromiso organizacional “se trata de un deber moral adquirido hacia una persona o una institución”, es algo más que un simple contrato de trabajo, es hacer propios los objetivos de la organización. Que una persona se encuentre trabajando dentro de una organización no quiere decir que se sienta comprometida con dicha organización, al contrario, puede que esté en total desacuerdo con dicha organización; y es esta falta de compromiso la que va generando consecuencias negativas como “estrés, conflictos obrero – patronales, ausentismo, abandono de la organización (Arias, 1998)”, lo que provocará que la organización tenga un incremento en sus costos pues tiene que invertir en pagar a la persona que suplirá al ausente, en

tiempo respecto a la nueva persona a contratar así como dinero invertido en su capacitación, entre muchos otros.¹⁹

Para Claire (2003) y Zavaleta (2005) el compromiso organizacional se considera como una actitud hacia el trabajo que se desarrolla en el proceso de la socialización, que a su vez es el mediador por el cual los empleados aprenden los valores, normas, y patrones de comportamiento dentro de la organización.

3.3 Teorías del Compromiso Organizacional

3.3.1 Teoría del Compromiso según Becker²⁰

Becker (1992, citado por Toro, 1998), identificó diferentes focos o tipos de compromiso y los denominó compromiso con la organización, con la alta gerencia, con el supervisor, con el grupo de trabajo, con la ocupación. Si bien es cierto, cada tipo de compromiso es diferente y tiene su propia dinámica de influencia en el desempeño y en la conducta organizacional, todos en conjunto son agentes reguladores de las actuaciones laborales y organizacionales de los empleados y trabajadores.

Sobre esta base, Becker (1992), propuso la existencia de varios tipos de compromiso:

- a) **Compromiso con la tarea:** Concepto equivalente al de implicación con el trabajo. Evaluado a través de las variables motivo de logro, motivo de autorrealización, dedicación a la tarea y contenido del trabajo.
- b) **Compromiso con el Grupo de Trabajo:** Es relativo a la disposición a trabajar en equipo, al cumplimiento y adhesión a las normas y patrones colectivos de actuación en la empresa y en el trabajo, que se evalúan mediante las variables motivacionales: afiliación, aceptación de normas y valores e interés por el grupo de trabajo.
- c) **Compromiso con la Autoridad Organizacional:** Se refiere a la disposición a respetar la autoridad y condescender con las decisiones de las personas investidas de autoridad en la organización. Es también la disposición a acoger y asimilar las normas y principios de

¹⁹ Gallardo S. Nathalie y Sandoval V. Mauricio. (2014). *Relación entre Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional en la Empresa Pública y Privada*. Tesis para optar al Título de Ingeniero Comercial no publicada, Universidad del BíoBío, Concepción.

²⁰ Toro, F. (1998). Predicción del compromiso del personal a través del análisis del clima organizacional, *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 14(3), 333-344.

actuación emanados de las personas con autoridad, que se evalúan mediante las variables motivacionales: aceptación de la autoridad, aceptación de normas y valores e interés por la supervisión.

- d) **Compromiso con los objetivos y metas institucionales:** Se refiere a la disposición a actuar en concordancia con la misión, los valores, las políticas, los planes y las estrategias organizacionales.
- e) **Compromiso con la Organización:** Este es un concepto equivalente al de compromiso afectivo de Meyer's & Allen (1991). Ha sido definido como una disposición a actuar en concordancia con la misión, los valores, las políticas, los planes y las estrategias organizacionales.

3.3.2 Teoría de los tres componentes de Meyer & Allen²¹

Esta teoría posee tres perspectivas o tres tipos de compromiso organizacional. Expresa que un compromiso afectivo fuerte se da en los trabajadores que permanecen en la empresa porque quieren, y los que tiene un fuerte compromiso normativo permanecen porque sienten que deben hacerlo. Los que tienen un fuerte compromiso continuo permanecen porque lo necesitan. (Ríos; Del Rayo & Ferrer 2010).

Meyer y Allen (1997, citados en Calderón, 2009) resaltan lo común de varias definiciones hechas por diferentes autores sobre el compromiso organizacional, de esta manera plantean que:

- Es un estado psicológico.
- Característica de las relaciones de los empleados con la organización.
- Tiene implicaciones para la decisión de continuar siendo miembros de la organización.

Reunieron diferentes aspectos relacionados con el apego afectivo a la organización, con los costos percibidos por el funcionario asociado a dejar la organización y con la obligación de permanecer en ésta.

²¹Blanco, Mario, & Castro Ch., Paola. (2011). Análisis comparativo del compromiso organizacional manifestado por madres y mujeres sin hijos. *Ajayu Órgano de Difusión Científica del Departamento de Psicología UCBSP*, 9(2), 215-233. Recuperado el 07 de Septiembre de 2016, desde http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-21612011000200002&lng=en&tlng=es.

Meyer y Allen proponen que el compromiso organizacional tiene tres componentes, las cuales son tres: afectiva, de permanencia y normativa.

1. **Compromiso Afectivo o Actitudinal (Deseo, Quiero):** El compromiso afectivo es el lazo emocional que las personas forjan con la organización, refleja el apego emocional al percibir la satisfacción de necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas, disfrutan de su permanencia en la organización.

Para Meyer y Allen (1991), los trabajadores con este tipo de compromiso se sienten orgullosos de pertenecer a la organización. Significa también que el empleado se sienta identificado con los valores de la empresa, sintiendo orgullo de pertenecer a la organización y sintiéndose preocupado por la empresa cuando la misma tiene problemas.

Es el más ampliamente estudiado llegando a identificarse en algunos trabajos no centrados exclusivamente en el tema y con el concepto de compromiso organizacional.

Mowday, Porter&Steers (1982 citado en Meyer y Allen, 1991) consideraron que el compromiso afectivo se compone de cuatro categorías:

- **Las características personales:** Son las características como la edad, el sexo y la educación, y que se han visto relacionadas con el compromiso (Mowday, Porter y Steers, 1982 citado en Meyer y Allen, 1991).
- **Las características estructurales:** Las que más se asocian tiene que ver con las relaciones de empleado/supervisor, tener un puesto definido, así como la sensación de la importancia dentro de la organización (Mowday, Porter y Steers, 1982 citado en Meyer y Allen, 1991).
- **Las características relativas al trabajo:** Aquí se encuentra la participación en la toma de decisiones (Mowday, Porter y Steers, 1982 citado en Meyer y Allen, 1991). El empleado busca que sean compatibles dentro de la organización el cumplimiento de necesidades, la utilización de capacidades y la expresión de valores.

➤ **Las experiencias profesionales:** Tienen que ver el acoplamiento de la experiencia profesional y el compromiso afectivo (Mowday, Porter y Steers, 1982 citado en Meyer y Allen, 1991).

2. **Compromiso Calculativo o de Continuidad (Necesidad, Debo):** El compromiso de permanencia señala el reconocimiento de la persona, con respecto a los costos (financieros, físicos, psicológicos) y las pocas oportunidades de encontrar otro empleo, si decidiera renunciar a la organización. Es decir, el trabajador se siente vinculado a la institución porque ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo y dejarla implicaría perderlo todo; así como también percibe que sus oportunidades fuera de la empresa se ven reducidas, se incrementa su apego con la empresa.

En otras palabras, Meyer y Allen (1991) hacen referencia a los costos que representaría el abandonar la empresa, se habla de la inversión que hace el individuo con el pasar del tiempo, como la antigüedad, o el estatus que tenga la empresa, entonces el empleado espera que su inversión sea retribuida.

Meyer y Allen (1991), dicen que el empleado con un alto compromiso de permanencia, mantiene un nivel bajo laboral dentro de la organización, limitándose estrictamente hacer lo necesario para seguir dentro de la empresa.

3. **Compromiso Normativo (Deber, Lo necesito):** Ha sido el menos desarrollado y sobre todo el menos estudiado empíricamente. El compromiso normativo, es aquel que encuentra la creencia en la lealtad a la organización, de alguna manera como pago, quizá por recibir ciertas prestaciones; por ejemplo cuando la institución cubre el costo de la capacitación; se crea un sentido de reciprocidad con la organización.

Para Meyer y Allen (1991), es el grado en que un individuo se siente obligado moralmente a pertenecer en su organización. En el compromiso normativo (deber), se encuentra la creencia en la lealtad a la organización (sentido moral), quizás por percibir ciertas prestaciones (por ejemplo, capacitación o pago de colegiaturas) lo que hace que el empleado sienta una obligación a permanecer ahí hasta que la deuda sea cubierta. Este aspecto va en concordancia con la teoría de la

reciprocidad según Gouldner (1960), la cual dice que quien recibe algún beneficio adquiere el precepto moral interno de retribuir al donante.

Esta perspectiva tiene que ver con el sentimiento de obligación que impulsa al individuo a permanecer en la organización porque piensa que eso es lo correcto, es lo que debe hacer. Este sentimiento de lealtad del individuo con la organización (sentido moral), quizá por recibir ciertas prestaciones (por ejemplo, capacitación o pagos de colegiaturas) apropiado a un sentido del deber, proporciona una correspondencia. Este aspecto va en concordancia con la teoría de la reciprocidad: quien recibe algún beneficio adquiere el precepto moral interno de retribuir al donante, como también puede deberse a presiones de tipo cultural o familiar (Morrow, 1993).

3.3.3 Modelo de Mathieu & Zajac (1990)

El esquema que presentan Mathieu y Zajac (1990) en su trabajo, el Compromiso Organizacional se ve determinado por un grupo de variables, las que se relacionan con otro grupo de variables e influyen sobre otro grupo de variables llamadas Consecuencias. En cuanto a las llamadas Relaciones algunos de los trabajos hacen referencia a aspectos como la motivación y la participación en el trabajo; las consecuencias de un mayor compromiso tienen que ver con cuestiones relativas al rendimiento en el trabajo, al ausentismo y a la rotación.

Este modelo publica una amplia meta-análisis en la que integran un gran número de investigaciones relacionadas con el compromiso con la organización. Los autores de este estudio proponen, un modelo explicativo de esta variable más amplio que el de Becker (1992), ya que integra tanto las variables que son antecedentes del compromiso como las que reciben su influencia.

3.3.3.1 Variables determinantes del Compromiso Organizacional

1. **Variables relacionadas (consecuencias):** Según Mathieu&Zajac (1990), en la investigación realizada sobre compromiso organizacional encuentran que este constructo se ve determinado por un grupo de variables, las que se relacionan con otro grupo de variables e influyen sobre otro grupo de variables al que llamaron consecuencias.

Mathieu&Zajac (1990), consideran que estas variables pueden agruparse en distintas categorías y determinan el grado de compromiso que un individuo presenta con la organización en la que trabaja. Estas pueden ser variables relacionadas con características del propio individuo, variables con aspectos del trabajo que desarrolla la persona y variables relacionadas a características de la organización o del grupo.

- Características del propio individuo: Edad, Sexo, Nivel educativo, Estado civil, Número de hijos, Antigüedad en la organización, Puesto de trabajo.
- Aspectos relacionados con el trabajo que se desarrolla: Tareas realizadas, Autonomía en el trabajo, Participación en la toma de decisiones.
- Características de la organización o grupo: Clima laboral, Las relaciones con el líder, Cohesión dentro del grupo, Capacitación, Tamaño de la organización.

2. Variables independientes: Continuando con el modelo de variables mencionados por Mathieu&Zajac (1990), autores como Steers (1977), complemento con variables independientes, de los siguientes factores:

- **El apoyo organizacional percibido.** De acuerdo con las investigaciones de Eisenberger et al. (1986), si las personas perciben que la organización se interesa por ellas, procura su bienestar y les brinda ayuda ante problemas personales cuando es necesario, las consecuencias son muy favorables para la organización en cuanto al desempeño y permanencia. Así, se espera que este factor se constituya en antecedente importante del compromiso.
- **Expectativas de recompensas:** Es posible pensar que si las personas esperan ascensos o incrementos de su remuneración a cambio de su esfuerzo, el compromiso se incrementa (Eisenberger, Fasolo& Davis 1990).
- **Socialización:** Las organizaciones efectúan esfuerzos, planeados o espontáneos, para integrar a cada nuevo miembro. Dentro de las acciones planificadas se encuentra la capacitación y la definición del papel de cada cual, así como la promoción de las expectativas futuras para cada persona. Dentro de los aspectos informales se encuentra el apoyo de los compañeros (Taormina, 1994, 1998, 1999).

- **Reconocimiento por el trabajo efectuado.** Este elemento forma parte del clima organizacional (Brown & Leigh 1996). Siguiendo el esquema que presentan Mathieu & Zajac (1990) en su trabajo. El compromiso organizacional se ve determinado por un conjunto de variables, las que se relacionan con otro conjunto de las mismas e influyen sobre otro conjunto de variables determinantes.

3.3.4 Modelo de Baker (1995)

La importancia de la “socialización” de los “recién llegados” para promover “el compromiso organizacional” propuesto por Baker (1995), en un trabajo en el que reinterpreta los aportes de Meyer y Allen (1991), plantea las tácticas socializadoras.

3.3.4.1 Variables tácticas socializadoras

- **Colectivas:** se basan en el empoderamiento del recién llegado en experiencias colectivas, utilizando determinados “agentes socializadores”, con la finalidad de transmitir respuestas estandarizadas y tendencias que preserven la concepción que la organización tiene de la actividad laboral versus individuales aportan experiencias de aprendizaje adaptadas a cada individuo y enfatizan el valor que tiene el desempeño innovador de los puestos de trabajo.
- **Formales:** separan a los que se incorporan del grupo laboral ordinario mientras se desarrolla su aprendizaje, versus informales, quienes acceden a la organización son destinados a un determinado grupo de trabajo a fin de que compartan sus normas, creencias, valores, destrezas, etc.
- **Secuenciales:** los nuevos trabajadores reciben información ajustada a las distintas fases de sus procesos de socialización, versus discontinuas, la información no se presenta secuenciada con el fin de promover la creatividad de las personas en su período de socialización.
- **Fijas:** aportan información de acuerdo con programas y horarios de los puestos de trabajo de quienes están siendo sometidos a socialización, versus variables regidas por criterios de flexibilidad, en cuanto al tiempo en el que se realizan las actividades socializadoras.

- **Conjuntivas:** utilizan a los responsables de cada rol como modelos a seguir por los nuevos miembros, versus disyuntivas, no recurren a modelos a fin de abrir la posibilidad de generar nuevas formas de actuación para realizar las viejas funciones.
- **Investidoras:** se fundamentan en el soporte social y competencial que aportan los veteranos a los recién llegados, versus desinversiones, se apoyan en las experiencias sociales y laborales negativas, para evitar inducir a los que llegan, los usos y prácticas no convenientes.

3.3.5 Modelo de Kenny, Kashy&Bolger. (1998)

Kenny, Kashy&Bolger (1998), postulan el modelo estructural, mediante el cual pretenden apreciar si la variable soporte organizacional (SOP) media en los efectos que ejercen las variables relativas a la experiencia laboral en el compromiso afectivo, hallando efectivamente, que la existencia de condiciones laborales favorables favorece la variable soporte organizacional (SOP) y que esta percepción induce al compromiso afectivo (CA).

3.3.6 Modelo de Toro (1995)

Toro (1995), señala que existen diferentes razones o motivos que pueden determinar el compromiso de las personas con la organización. En un estudio sobre clima organizacional, motivación y compromiso, realizado en un conjunto de trece empresas pertenecientes a un grupo económico colombiano (Toro, 1995), se observó que el personal exhibía altos niveles de compromiso y que éste obedecía principalmente a un alto sentido ético de la responsabilidad y menos a razones de implicación con el trabajo o de interés por la tarea.

3.4 Instrumentos de Medición de Compromiso Organizacional²²

3.4.1 Porter et al. (1974)

Estos autores desarrollaron la primera versión que mide el deseo de permanecer en la organización, mantener altos niveles de esfuerzo y aceptación de metas y valores organizacionales. Los ítems reflejan una combinación de actitudes que enfatizan la implicación moral del empleado con la organización. Cuando el empleado obtiene altas calificaciones en este cuestionario se puede deber a que la persona concuerda con las metas organizacionales, que intenta mantenerse como miembro de la organización por un buen tiempo y que tiene actitudes positivas con su empresa. Un bajo puntaje podría verse como un empleado no comprometido, pero también reflejar que evaluó negativamente algunos aspectos de su organización y que a pesar de ello lleva a cabo actos comprometidos y desarrolla bien su trabajo.

3.4.2 Mowday et al., y Mowday, Porter y Steers (1979 - 1982)

Estos autores elaboraron la versión corta de 9 ítems puntuados en una escala tipo Likert que va de totalmente en desacuerdo (1) a totalmente de acuerdo (5). Se tiene una consistencia interna (alpha) del instrumento de 0.87 (Bayona et al., 2000).

3.4.3 Meyer y Allen (1991)

Esta encuesta consta de 21 ítems y tiene el objetivo de medir los tres componentes de su teoría: Afectivo, Normativo y Costo/Alternativa.

a) Afectivo

1. Me gustaría continuar el resto de mi carrera profesional en esta organización.
2. Siento de verdad, que cualquier problema en esta organización, es también mi problema.
3. Trabajar en esta organización significa mucho para mí.

²²Betanzo, N. Andrade, P. Paz, F. (2006). Compromiso organizacional en una muestra de trabajadores mexicanos. 2016, de *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* Sitio web: <http://www.redalyc.org/html/2313/231317045002/>

4. En esta organización me siento como en familia.
5. Estoy orgulloso de trabajar en esta organización.
6. No me siento emocionalmente unido a esta organización.
7. Me siento parte integrante de esta organización.

b) Normativo

8. Creo que no estaría bien dejar esta organización aunque me vaya a beneficiar en el cambio.
9. Creo que debo mucho a esta organización.
10. Esta organización se merece mi lealtad.
11. No siento ninguna obligación de tener que seguir trabajando para esta organización.
12. Me sentiría culpable si ahora dejara esta organización.
13. Creo que no podría dejar esta organización porque siento que tengo una obligación con la gente de aquí.

c) Costos/Alternativas

14. Si continúo en esta organización es porque en otra no tendría las mismas ventajas y beneficios que recibo aquí (costos).
15. Aunque quisiera, sería muy difícil para mí dejar este trabajo ahora mismo (ambos).
16. Una de las desventajas de dejar esta organización es que hay pocas posibilidades de encontrar otro empleo (alternativas).
17. Si ahora decidiera dejar esta organización muchas cosas en mi vida personal se verían interrumpidas (costes).
18. En este momento, dejar esta organización supondría un gran coste para mí (costes).
19. Creo que si dejara esta organización no tendría muchas opciones de encontrar otro trabajo (alternativas).
20. Ahora mismo, trabajo en esta organización más porque lo necesito que porque yo quiera (costes).
21. Podría dejar este trabajo aunque no tenga otro a la vista (alternativas).

CAPÍTULO 4. RELACIÓN ENTRE SATISFACCIÓN LABORAL Y OTRAS VARIABLES.

4.1 Relación entre Satisfacción Laboral y Desempeño Organizacional según algunos autores.²³

Los autores señalan que la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño es más clara y directa que la relación entre el clima y el desempeño, siendo la satisfacción un importante predictor del desempeño (Kopelman, Brief&Guzzo, 1990; Parker et al., 2003, Patterson, Warr& West, 2004; Griffith, 2006). Se ha encontrado una relación significativa y negativa entre la satisfacción laboral y aspectos negativos del comportamiento organizacional tales como el absentismo y la rotación en el trabajo de modo que quienes están más insatisfechos presentan mayores tasas de absentismo y rotación. Igualmente han encontrado una relación positiva con el rendimiento y la productividad, de modo que quienes están satisfechos con su trabajo presentan un mejor rendimiento y son más productivos (Saari&Judge, 2004). Así, Patterson, Warr& West (2004), señalan que la satisfacción laboral se ha relacionado más con el desempeño, cuando éste es medido a través de aspectos económicos más bien relacionados con la productividad... Salinas, Laguna & Mendoza (1994), señalan que los modelos de satisfacción como por ejemplo, el modelo de Vroom, enfatizan en que los individuos están satisfechos con su trabajo hasta el grado en que les permita obtener lo que desean, y su desempeño será eficiente cuando los conduzca a la satisfacción de sus necesidades.

4.2 Relación entre Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional según algunos autores.²⁴

Davis (1991) plantea que “la tarea de un gerente es identificar los impulsos y las necesidades de los empleados, y canalizar su comportamiento hacia el desempeño del trabajo la satisfacción laboral y el compromiso organizacional se pueden explicar a través de la **Teoría del Intercambio Social**. Para la Teoría del Intercambio Social, al entrar en una relación mutua, las

²³Rodríguez, A. A., Retamal, M. P., Lizana, J. N., & Cornejo, F. A. (2011). Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena. *Salud & Sociedad*, 2(2).

²⁴Diaz, Y., Quijada, A. (2005). *Relación entre Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional*. Tesis de Grado no publicada, Universidad Autónoma Metropolitana, México. Recuperado el 28 de Mayo del 2016, de <http://148.206.53.231/UAMI12428.PDF>

personas practican una contabilidad psíquica, registrando los costos y recompensas que la relación implica para ellas.

El Compromiso Organizacional es producto de un sentimiento de bienestar en el local de trabajo, por lo cual, Kinicki y Kreitner (2006) y Gelade, Dobson&Auer et al. (2008), consideran que existe relación entre Compromiso Organizacional y Satisfacción Laboral. Investigaciones realizadas revelan también que cuanto mayor es el Compromiso de los funcionarios, mayor la productividad de cada miembro y consecuentemente de la organización, demostrándose según Rodríguez, Franco y Santos(2006); Díaz y Rodríguez (2007) que el Compromiso Organizacional no solo tiene influencia en aspectos tan importantes como la competitividad, productividad y estabilidad laboral, sino también en aspectos como la eficacia, participación y estructuración de los equipos de trabajo (Greenberg, Sikora, Grunberg& Moore, 2006). Hasta el momento las investigaciones referidas al compromiso organizacional han arrojado diversas acepciones del término, las cuales se pueden resumir en dos grandes grupos, por un lado se encuentra el enfoque unidimensional, y por otro lado el multidimensional.

4.2.1 Teoría del Intercambio Social.²⁵

Otro marco muy utilizado a la hora de explicar el compromiso organizacional es el ofrecido por la “Teoría del intercambio social” (Blau, 1964). Esta teoría plantea, en términos generales, que cuando la acción de una persona recibe la recompensa que espera o, especialmente, una recompensa mayor que la esperada, se sentirá complacida y lo más probable es que realice la conducta aprobada, siendo los resultados de ésta más valiosos para ella. Según Hall y Mirvis (1996), en el contexto del compromiso organizacional, se considera que los empleados intercambian su implicación con la empresa por recompensas y beneficios. Los empleados estarán comprometidos en la medida en que sus necesidades y expectativas se vean satisfechas en estas relaciones de intercambio. Considerando que los empleados a tiempo parcial habitualmente son relativamente peor tratados en la empresa en cuanto a recompensas y beneficios cabría esperar, en base a la teoría del intercambio social, que estuvieran relativamente menos comprometidos.

²⁵Álvarez Llorente, G. (2008). *Determinantes del compromiso organizacional ¿Están los trabajadores a tiempo parcial menos comprometidos que los trabajadores a tiempo completo?*. Tesis de grado no publicada, Universidad de Vigo, España. Recuperado el 28 de Mayo del 2016 de <http://revistas.ucm.es/index.php/CESE/article/viewFile/CESE0808110073A/9307>

PARTE II: METODOLOGÍA

1. DESCRIPCIÓN DEL TIPO DE ESTUDIO

La investigación es de tipo Descriptivo, su propósito es definir como se manifiesta el problema de investigación, midiendo de forma independiente las variables en estudio e integrando distintos tipos de mediciones.

El estudio también es de tipo Correlacional, cuyo propósito es determinar el grado de relación que existe entre la Satisfacción Laboral, Desempeño y Compromiso Organizacional, a su vez verificar si están relacionadas con los mismos sujetos y analizar si la correlación es directamente proporcional.

2. HIPOTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

H 1: La relación que se da entre la satisfacción laboral de los trabajadores del centro de salud en estudio y su desempeño es positiva.

H 2: La relación que se da entre la satisfacción laboral de los trabajadores del centro de salud y el compromiso organizacional de los mismos es positiva.

3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El presente estudio será de carácter No experimental, ya que no se pueden manejar las variables en estudio y solo se procederá a observar cómo interactúan y qué fenómenos suceden a partir de esa interacción. Igualmente se busca determinar la relación entre la Satisfacción Laboral, Desempeño y Compromiso Organizacional, por lo que la investigación será de tipo Descriptiva y Correlacional.

4. SELECCIÓN DE LA MUESTRA Y FORMA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

4.1. Muestra

Para este estudio se seleccionará la muestra mediante muestreo Aleatorio Simple, la cual será probabilística ya que todos los trabajadores del área a analizar tienen la misma posibilidad de participar.

4.2. Forma de recolección de datos

En esta investigación la forma de recopilar datos se hará a través de encuestas, instrumento que permitirá recoger información de determinadas variables de manera sistemática.

PARTE III: MARCO EMPÍRICO

1 DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo General

Analizar la relación que tiene la Satisfacción Laboral en el Desempeño y en el Compromiso Organizacional de los trabajadores del centro de salud en estudio.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Conocer teóricamente los conceptos de Satisfacción Laboral, Desempeño y Compromiso Organizacional mediante la recopilación de información extraída de material bibliográfico.
- Identificar y describir el nivel de satisfacción laboral en los trabajadores del centro de salud analizado.
- Describir el desempeño de los trabajadores del centro de salud analizado.
- Describir el Compromiso organizacional de los trabajadores del centro de salud analizado.

2 VARIABLES DE ESTUDIO

2.1.1 Información general

Corresponde a los antecedentes personales de los funcionarios, como género, edad, antigüedad en el CESFAM, unidad de trabajo, estamento, calidad jurídica y profesión (categoría profesional).

2.1.2 Variable Satisfacción Laboral

Locke (1976), define satisfacción como “...un estado emocional positivo o placentero resultante de una percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto”. No se trata de una actitud específica, sino de una actitud general resultante de varias actitudes específicas que un trabajador tiene hacia su trabajo y los factores con él relacionados.

2.1.3 Variable Compromiso Organizacional

Meyer y Allen (1991) definen el compromiso organizacional como un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla.

Propusieron una división del compromiso en tres componentes: afectivo, de continuación y normativo; así, la naturaleza del compromiso es, respectivamente, el deseo, la necesidad o el deber permanecer en la organización.

- **Compromiso Afectivo o Actitudinal (Deseo):** El compromiso afectivo es el lazo emocional que las personas forjan con la organización, refleja el apego emocional al percibir la satisfacción de necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas, disfrutan de su permanencia en la organización.
- **Compromiso Calculativo o de Continuidad (Necesito):** El compromiso de permanencia señala el reconocimiento de la persona, con respecto a los costos (financieros, físicos, psicológicos) y las pocas oportunidades de encontrar otro empleo, si decidiera renunciar a la organización.

- **Compromiso Normativo (Deber):** El compromiso normativo, es aquel que encuentra la creencia en la lealtad a la organización, de alguna manera como pago, quizá por recibir ciertas prestaciones; por ejemplo cuando la institución cubre el costo de la capacitación; se crea un sentido de reciprocidad con la organización.

2.1.4 Variable Desempeño Laboral

El desempeño es el comportamiento de la persona evaluada en la búsqueda de los objetivos fijados, además el desempeño constituye la estrategia individual para lograr objetivos deseados. (Idalberto Chiavenato, 2000).

2.2 INSTRUMENTO DE MEDIDA

Para llevar a cabo el estudio, se aplicará a los funcionarios del CESFAM un cuestionario compuesto por una serie de preguntas sobre información personal de los funcionarios, 44 preguntas de Satisfacción laboral, 21 preguntas de Compromiso y 30 de Desempeño organizacional las cuales posteriormente serán utilizadas para medir cada una de las variables

2.2.1 Información general

La encuesta está conformada por siete preguntas respecto a los antecedentes personales de los funcionarios del CESFAM.

- Género: Estado social y legal que los identifica como hombres o mujeres.
- Edad: Años que poseen los funcionarios al momento de responder la encuesta.
- Antigüedad: Años que poseen los funcionarios en la institución.
- Unidad de trabajo: Unidad en que se desempeña el funcionario.
- Estamento – Rol: Función que desempeña el funcionario.
- Calidad Jurídica: Planta, contrata u honorario.
- Profesión: Actividad para la que se ha preparado el funcionario.

2.2.2 Compromiso Organizacional

La variable Compromiso será medida a través de un instrumento desarrollado por Meller y Allen (1991). El cual está compuesto por 21 interrogantes, tiene el objetivo de medir los tres componentes de su teoría: Afectivo, Normativo y Costo/Alternativa (Continuidad).

Se utilizará la Escala de Liker, con un rango de respuesta del número 1 al 5.

2.2.3 Satisfacción Laboral

La Satisfacción laboral será medida a través de un instrumento desarrollado por Chiang y otros (2008-2011). El cual está compuesto por 44 preguntas, las cuales permitirán estimar el nivel de Satisfacción Laboral a través de la Escala de Liker, con un rango de respuesta del número 1 al 5.

2.2.4 Desempeño Laboral

La variable Desempeño organizacional será medida a través de un instrumento diseñado por elaboración propia, la cual está conformada por 30 preguntas. Para medir el nivel de desempeño organizacional se utilizó la Escala de Liker, con un rango de respuesta del número 1 al 5.

2.3 DESCRIPCION DEL UNIVERSO Y LA MUESTRA

La investigación se desarrolló en el Centro de Salud Familiar Lautaro Cáceres, el cual se encuentra ubicado en la calle Tucapel #360, en la Comuna de Cabrero.

2.3.1 Unidades

El Centro de Salud Familiar está conformado por nueve unidades, dentro de las cuales se encuentran:

- Centro Comunitario de Rehabilitación (CCR)

Está orientado a las necesidades de rehabilitación de origen física transitoria o permanente de los residentes de la comuna, a través de rehabilitación integral, de salud familiar y comunitario el cual incluye a sus cuidadores y familia ligadas a la discapacidad.

- Servicio de Atención Primaria de Urgencia (SAPU)

Establecimiento de salud que ofrece atención a las necesidades de emergencia de baja complejidad, el cual se encuentra ubicado junto a un Centro de Salud de Atención Primaria.

- Unidad de atención abierta Farmacia/ Bodega Leche

Proporciona a los usuarios del CESFAM medicamentos de acuerdo a prescripciones médicas, odontologías y/o de matronas. Además bodega leche provee de leche y suplementos alimenticios a lactantes, adultos mayores y embarazadas.

- Unidad Dental

Brinda atención odontológica a los usuarios del CESFAM de acuerdo a los lineamientos del ministerio de salud.

- Unidad de atención abierta

Está conformada por todos los funcionarios que interactúan de forma directa con los usuarios, con la finalidad de mejorar la salud y la calidad de vida de las personas, tales como Psicólogos, Ginecólogos, Enfermeros, entre otros.

- Unidad de atención abierta Crónicos/ Postrados

Busca la atención integral al paciente con dependencia severa, realizando visitas del equipo de salud a su domicilio.

- Unidad de atención primaria oftalmológica (UAPO)

Entrega una solución rápida a las necesidades de atención oftalmológicas de la comuna y disminuye las listas de espera en el área de oftalmología.

- Unidad de laboratorio clínico y rayos x

Unidad orientada a la realización de exámenes necesarios para el diagnóstico y tratamiento de los pacientes del CESFAM.

- Unidad de estadística

Unidad orientada a la actualización de todos los programas y realizar estadísticas poblacionales oportunamente.

- Postas rurales

Establecimientos de atención ambulatoria que brinda atención en salud a la población residente en el sector rural de la comuna de Cabrero.

2.3.2 Funcionarios

El Centro de Salud Familiar Lautaro Cáceres está conformado por 126 funcionarios, de los cuales 117 corresponden al universo en estudio. (Ver tabla 7)

TABLA 7. UNIVERSO EN ESTUDIO			
Unidades	Mujeres	Hombres	Total
Centro Comunitario de Rehabilitación (CCR)	5	2	7
Servicio de Atención Primaria de Urgencia (SAPU)	9	8	17
Unidad de atención abierta Farmacia/ Bodega Leche	10	2	12
Unidad Dental	9	2	11
Unidad de atención abierta	22	5	27
Unidad de atención abierta Crónicos/ Postrados	15	7	22
Unidad de atención primaria oftalmológica (UAPO)	6	2	8
Unidad de laboratorio clínico y rayos x	5	3	8
Unidad de estadística	3	2	5
TOTAL	84	33	117

Es posible agrupar a los funcionarios en distintas categorías según la profesión que posean los funcionarios del Centro de Salud Familia. Las profesiones se agrupan en categorías A, B, C – D, E o F respectivamente según ley 19.378 artículo 5.

ARTICULO 5. El personal regido por este Estatuto se clasificará en las siguientes categorías funcionarias:

a) Médicos y Odontólogos. b) Profesionales de la salud. c) Técnicos de nivel superior. d) Paramédicos. e) Administrativos. f) Auxiliares de servicios de Salud. Las cuales, a su vez, están conformadas según profesión. (Ver tabla 8)

TABLA 8. FUNCIONARIOS SEGÚN CATEGORÍAS	
CATEGORÍA "A" (MÉDICOS Y ODONTÓLOGOS)	CATEGORÍA "C" - "D" (TÉCNICOS DE NIVEL SUPERIOR Y PARAMÉDICOS)
Médico Cirujano	Tec. Nivel Superior Enfermería
Cirujano Dentista	Auxiliares Paramédicos
Químico Farmacéutico	
CATEGORÍA "B" (PROFESIONALES DE LA SALUD)	CATEGORÍA "E" (ADMINISTRATIVOS)
Matron/a	Administrativo Nivel Superior
Enfermero/a	Técnico en Computación
Nutricionista	Administrativo en Salud
Asistente Social	
Kinesiólogo	CATEGORÍA "F" (AUXILIARES DE SERVICIOS DE SALUD)
Psicólogo	
Tecnólogo Medico Laboratorio	Choferes
Tecnólogo Medico Oftalmología	Auxiliar de Servicio

2.3.3 Procedimiento para la toma de muestra

Para llevar a cabo el estudio se consideró una muestra de 86 personas de un universo compuesto 117 funcionarios pertenecientes al Centro de Salud Familiar Lautaro Cáceres. (Ver tabla 9)

TABLA 9. MUESTRA SEGÚN UNIDADES			
Unidades	Mujeres	Hombres	Total
Centro Comunitario de Rehabilitación (CCR)	5	2	7
Servicio de Atención Primaria de Urgencia (SAPU)	7	6	13
Unidad de atención abierta Farmacia/ Bodega Leche	7	0	7
Unidad Dental	9	2	11
Unidad de atención abierta	17	4	21
Unidad de atención abierta Crónicos/ Postrados	9	2	11
Unidad de atención primaria oftalmológica (UAPO)	6	2	8
Unidad de laboratorio clínico y rayos x	3	2	5
Unidad de estadística	3	0	3
TOTAL	66	20	86

2.3.4 Criterio de exclusión

Se decidió no considerar en el estudio la Unidad Rural, debido a que se encuentra compuesta por distintos funcionarios localizados en lugares periféricos de comuna de Cabrero.

A pesar que la encuesta se realizó de manera voluntaria, los funcionarios debido a que no mostraron interés en ella o por su carga laboral, por lo cual se autoexcluyen de los resultados obtenidos.

PARTE IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

1 ANÁLISIS DE FIABILIDAD

TABLA 10. FIABILIDAD ESCALAS DE SATISFACCIÓN LABORAL			
ESCALAS	Nº DE ÍTEMS	ALFA DE CRONBACH	ALFA DE CRONBACH (SI SE ELIMINA UN ÍTEM)
Satisfacción por el trabajo en general	8	0,880	No
Satisfacción con el ambiente físico	7	0,917	No
Satisfacción con la forma en cómo realiza el trabajo	6	0,865	No
Satisfacción con la oportunidad de desarrollo	6	0,783	No
Satisfacción con la relación con jefe	5	0,836	No
Satisfacción con la remuneración	3	0,634	Si se elimina la pregunta 7, el Alfa de Cronbach sube a 0,669. Se decide no eliminar.
Satisfacción con la autonomía	6	0,899	No
Satisfacción con el reconocimiento	1	-	No se calcula fiabilidad
Satisfacción por la sección o área	1	-	No se calcula fiabilidad
Satisfacción por la empresa	1	-	No se calcula fiabilidad

En la tabla 10 se observa que la puntuación alfa para las escalas de “Satisfacción Laboral” es superior a 0,7 con esto se puede considerar que los ítems que pretenden medir las distintas dimensiones de la satisfacción laboral poseen una fiabilidad aceptable.

La dimensión *Satisfacción con el ambiente físico* posee el Alfa más alto, alcanzando un 0,917.

Respecto al Alfa más bajo, fue la escala *Satisfacción con la remuneración* con un valor 0,634, a su vez, se observa que si eliminamos la pregunta 7, el Alfa de Cronbach subiría, pero la variación no es significativa, por lo cual se decide no eliminar.

TABLA 11. FIABILIDAD DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL			
ESCALAS	Nº DE ITEMS	ALFA DE CRONBACH	ALFA DE CRONBACH (SI SE ELIMINA UN ITEM)
Afectivo	7	0,808	No
Normativo	7	0,525	Si se elimina la pregunta 11, el Alfa de Cronbach sube a 0,602. Se decide eliminar.
Continuidad	7	0,775	Si se elimina la pregunta 3, el Alfa de cronbach sube a 0,794. Se decide no eliminar.

En la tabla 11 se observa que la puntuación alfa para las escalas *Compromiso Afectivo* y *Compromiso de Continuidad* de “Compromiso Organizacional” es superior a 0,7 con esto se puede considerar que los ítems que pretenden medir las distintas dimensiones del Compromiso Organizacional poseen una fiabilidad aceptable.

En cuanto a la escala *Compromiso Normativo*, la puntuación del Alfa de Cronbach es 0,525, para este ítem, si se elimina la pregunta 11, el Alfa asciende a 0,602, cuyo valor el significativo, con mediana fiabilidad, por lo que se decide eliminar.

Respecto a la escala *Compromiso de Continuidad*, la puntuación del Alfa de Cronbach es 0,775, para este ítem, si se elimina la pregunta 3, el Alfa sube a 0,794 cuya variación no es significativa, por lo que se decide no eliminar.

TABLA 12. FIABILIDAD DEL DESEMPEÑO LABORAL			
ESCALAS	Nº DE ITEMS	ALFA DE CRONBACH	ALFA DE CRONBACH (SI SE ELIMINA UN ITEM)
Productividad	8	0,899	No
Habilidad para trabajar con otros	6	0,884	No
Calidad de trabajo	6	0,846	No
Conocimiento del área de trabajo	4	0,816	No

En la tabla 12 se observa que la puntuación alfa para las escalas de “Desempeño Laboral” es superior a 0,7 con esto se puede considerar que los ítems que pretenden medir las distintas dimensiones del Desempeño Laboral poseen una fiabilidad aceptable.

La dimensión *Productividad* posee el Alfa más alto, alcanzando un 0,899. Respecto al Alfa más bajo, fue la dimensión *Conocimiento del área de trabajo* con un valor 0,816.

2 ANÁLISIS DE LA MUESTRA

TABLA 13. PARTICIPACIÓN DE FUNCIONARIOS POR UNIDAD DEL CESFAM LAUTARO CACERES					
UNIDADES	FEMENINO	PORCENTAJE	MASCULINO	PORCENTAJE	TOTAL
1	5	71,43%	2	28,57%	7
2	7	53,85%	6	46,15%	13
3	10	90,91%	1	9,09%	11
4	9	81,82%	2	18,18%	11
5	14	82,35%	3	17,65%	17
6	9	81,82%	2	18,18%	11
7	6	75,00%	2	25,00%	8
8	3	60,00%	2	40,00%	5
9	3	100,00%	0	0,00%	3
TOTAL	66	76,74%	20	23,26%	86

En la tabla N°13 se logra apreciar que la mayor participación en cuanto a universo corresponde un 76,74% a las mujeres y un 23,26% a los hombres.

3 ANÁLISIS DEL UNIVERSO

TABLA 14. DESCRIPCIÓN DE VARIABLES (PROMEDIO DE EDAD Y ANTIGÜEDAD)						
UNIDADES	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL (PROMEDIO)	
	Edad	Antigüedad	Edad	Antigüedad	Edad	Antigüedad
1	32,20	3,00	29,50	1,00	30,85	2,00
2	34,86	7,83	38,17	6,40	36,52	7,12
3	30,29	5,43	0,00	0,00	15,15	2,72
4	29,22	5,00	30,00	5,50	29,61	5,25
5	36,88	9,12	37,75	10,50	37,32	9,81
6	35,89	8,00	46,00	22,50	40,95	15,25
7	40,00	6,50	29,00	2,00	34,50	4,25
8	32,33	4,00	25,00	3,50	28,67	3,75
9	32,67	7,00	0,00	0,00	16,34	3,50
TOTAL	33,82	6,21	26,16	5,71	29,99	5,96

En la tabla 14, se puede observar que la unidad con mayor promedio de edad es la unidad 6 cuya edad promedio alcanza los 41 años. En cambio, la unidad 8 presenta una edad promedio de 29 años, la cual corresponde a la menor edad promedio del total de ambos géneros. Las unidades 3 y 4 no se puede comparar el total de edades ya que los funcionarios del CESFAM que contestaron la encuesta corresponden sólo a personas del género femenino.

Respecto a la antigüedad de los funcionarios, se puede observar que la unidad 6 es la que posee la mayor antigüedad que alcanza los 15 años promedio. La unidad 1, a pesar que los funcionarios no son los con menor edad promedio, es la unidad con menos años de antigüedad que alcanza 1 año promedio.

En cuanto a la edad y antigüedad total, se observa que el género femenino presenta una edad y antigüedad promedio de 34 años y 6 años respectivamente, por el contrario, la edad y antigüedad promedio del género masculino es 26 años y 6 años respectivamente.

TABLA 15. TIPO DE CONTRATO SEGÚN LAS UNIDADES						
UNIDADES	FEMENINO			MASCULINO		
	Indefinido	Honorario	Contrata	Indefinido	Honorario	Contrata
1	1	4	0	0	0	2
2	3	2	2	2	2	2
3	1	3	3	0	0	0
4	2	3	4	1	1	0
5	11	3	3	2	0	2
6	4	1	4	1	0	1
7	4	0	2	0	0	2
8	2	1	0	1	1	0
9	2	0	1	0	0	0
TOTAL	30	17	19	7	4	9

Según lo que se logra apreciar en la tabla N°15, es que la modalidad en que los funcionarios se encuentran contratados son; indefinido, honorario y contrata, siendo el primer tipo el que predomina en las mujeres, luego le sigue modalidad contrata, donde sólo 19 mujeres posee este tipo de contrato y 17 de ellas se encuentra a honorario. Respecto a los hombres, la modalidad que predomina es honorario, seguido por la modalidad indefinido, en la cual se encuentran 7 personas y a contrata se puede observar que sólo 4 hombres poseen esta modalidad.

La situación laboral del trabajador puede ser uno de los factores importantes que influyen en la satisfacción laboral dado que, dependiendo de la modalidad en la que el funcionario/a se encuentre contratado, presentará más o menos estabilidad y/o beneficios asociados a su calidad de trabajador.

TABLA 16. TIPO DE CONTRATO SEGÚN LA CATEGORÍA LABORAL						
CATEGORÍA LABORAL	FEMENINO			MASCULINO		
	Indefinido	Honorario	Contrata	Indefinido	Honorario	Contrata
A	3	2	9	1	2	4
B	8	6	3	2	0	4
C-D	10	4	5	2	2	0
E	5	4	2	2	0	1
F	4	1	0	0	0	0
TOTAL	30	17	19	7	4	9

En la tabla N°16, se logra apreciar, al igual que en la tabla anterior el tipo de contrato de los funcionarios, pero ahora según su categoría laboral. (Ver tabla N°8)

Los resultados finales son los mismos. Agrupados de esta manera se logra observar mejor lo descrito en la tabla N°15.

4 INFORMACIÓN Y ANÁLISIS DE PROMEDIOS SEGÚN VARIABLES EN ESTUDIO

UNIDAD ESCALAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Satisfacción por el trabajo en general	3,30	3,98	3,70	3,10	3,88	3,85	2,90	4,29	3,21
Satisfacción con el ambiente físico	3,80	3,47	4,00	3,38	4,24	4,59	3,12	4,33	4,57
Satisfacción con la forma en cómo realiza el trabajo	3,77	3,71	4,05	3,46	4,22	4,24	3,25	4,06	3,78
Satisfacción con la oportunidad de desarrollo	2,83	3,81	3,67	3,24	3,76	3,74	3,33	4,11	3,89
Satisfacción con la relación con jefe	3,88	3,91	3,89	3,31	4,26	4,09	3,63	4,40	3,93
Satisfacción con la remuneración	3,20	3,38	3,05	3,33	3,59	3,41	2,89	4,22	3,89
Satisfacción con la autonomía	3,90	3,83	3,98	3,46	4,05	4,20	2,81	4,39	3,94
Satisfacción con el reconocimiento	3,40	4,00	3,43	2,56	3,59	3,67	3,17	4,67	3,00
Satisfacción por la sección o área	3,80	3,71	3,86	3,56	4,12	4,11	3,50	4,33	4,00
Satisfacción por la empresa	3,80	4,14	4,00	3,56	4,18	4,11	3,00	4,67	4,00

En la tabla N°17 se observan los promedios de satisfacción laboral de los funcionarios del género femenino por Unidad.

Los nombres de las unidades se mencionan a continuación:

Unidad 1: Centro Comunitario de Rehabilitación (CCR)

Unidad 2: Servicio de Atención Primaria de Urgencia (SAPU)

Unidad 3: Unidad atención abierta Farmacia / Bodega Leche

Unidad 4: Unidad Dental

Unidad 5: Unidad atención abierta

Unidad 6: Unidad atención abierta Crónicos / Postrados

Unidad 7: Unidad de Atención Primaria Oftalmológica (UAPO)

Unidad 8: Unidad Laboratorio Clínico y Rayos X

Unidad 9: Unidad de Estadística

Dentro de los datos recolectados a través del cuestionario, con ponderación en una escala de 1 a 5, se obtuvieron los siguientes resultados;

Respecto a la unidad 1 “Centro Comunitario de Rehabilitación (CCR)”, se observa que la dimensión de satisfacción laboral con mayor promedio fue *Satisfacción con la Autonomía* con un promedio de 3,90 y la dimensión con menor promedio fue *Satisfacción con la Oportunidad de Desarrollo* con 2,83.

De acuerdo a los datos obtenidos por el Servicio de Atención Primaria de Urgencia (SAPU), se observa que la dimensión de satisfacción laboral con mayor promedio fue *Satisfacción por la Empresa* con 4,14 y la dimensión con menor promedio fue *Satisfacción por la Remuneración* cuya cifra es 3,38.

De acuerdo a los datos obtenidos por la Unidad atención abierta Farmacia / Bodega Leche, se observa que la dimensión de satisfacción laboral con mayor promedio fue *Satisfacción con la forma en cómo realiza el trabajo* con un promedio de 4,05 y la dimensión con menor promedio fue *Satisfacción con la Remuneración* con un promedio de 3,05.

De acuerdo a los datos obtenidos por la Unidad Dental, se observa que las dimensiones de satisfacción laboral con mayor promedio fueron *Satisfacción por la sección o área* y *Satisfacción por la Empresa*, ambas con un promedio de 3,56 y la dimensión con menor promedio fue *Satisfacción con el Reconocimiento* cuyo promedio es 2,56.

De acuerdo a los datos obtenidos por la Unidad atención abierta, se observa que la dimensión de satisfacción laboral con mayor promedio fue *Satisfacción con la relación con el Jefe* con un promedio de 4,26 y las dimensiones con menor promedio fueron *Satisfacción con el Reconocimiento* y *Satisfacción con la Remuneración*, ambos con un promedio de 3,59.

De acuerdo a los datos obtenidos por la Unidad atención abierta Crónicos / Postrados, se observa que la dimensión de satisfacción laboral con mayor promedio fue *Satisfacción con el*

ambiente físico 4,59 y la dimensión con menor promedio fue *Satisfacción con la Remuneración* con un promedio de 3,41.

De acuerdo a los datos obtenidos por la Unidad de Atención Primaria Oftalmológica (UAPO), se observa que la dimensión de satisfacción laboral con mayor promedio fue *Satisfacción con la relación con el Jefe* 3,63 y la dimensión con menor promedio fue *Satisfacción con la Autonomía* cuyo promedio fue 2,81.

De acuerdo a los datos obtenidos por la Unidad Laboratorio Clínico y Rayos X, se observa que la dimensión de satisfacción laboral con mayor promedio fue *Satisfacción con la forma en cómo realiza el trabajo* 4,06 y las dimensiones con menor promedio fueron *Satisfacción con el reconocimiento* y *Satisfacción por la empresa*, ambas con un promedio de 4,67

De acuerdo a los datos obtenidos por la Unidad de Estadística, se observa que la dimensión de satisfacción laboral con mayor promedio fue *Satisfacción con el reconocimiento* con un promedio de 3,00 y la dimensión con menor promedio fue *Satisfacción con el ambiente físico* con 4,57.

TABLA 18. PROMEDIOS EN LAS DIMENSIONES DE SATISFACCIÓN LABORAL, SEGÚN GÉNERO MASCULINO Y UNIDADES DEL CESFAM									
UNIDAD ESCALAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Satisfacción por el trabajo en general	4,31	4,19	0,00	3,13	3,09	4,38	3,13	4,13	0,00
Satisfacción con el ambiente físico	4,07	4,02	0,00	3,50	3,68	3,50	3,21	4,71	0,00
Satisfacción con la forma en cómo realiza el trabajo	3,92	4,22	0,00	3,58	3,08	3,33	3,83	4,50	0,00
Satisfacción con la oportunidad de desarrollo	4,17	4,03	0,00	3,08	2,92	4,00	3,08	4,00	0,00
Satisfacción con la relación con jefe	3,90	4,47	0,00	3,80	3,20	3,10	3,60	4,50	0,00
Satisfacción con la remuneración	4,17	3,89	0,00	3,33	3,25	3,50	3,67	3,83	0,00
Satisfacción con la autonomía	4,33	4,17	0,00	3,50	2,50	3,75	3,00	4,58	0,00
Satisfacción con el reconocimiento	3,00	4,17	0,00	2,50	2,25	4,50	4,00	4,50	0,00
Satisfacción por la sección o área	3,50	4,50	0,00	3,50	3,50	3,00	3,50	5,00	0,00
Satisfacción por la empresa	3,50	4,50	0,00	3,50	3,00	4,00	3,50	5,00	0,00

En la tabla N°18 se observan los promedios de satisfacción laboral de los funcionarios del género masculino por Unidad.

De acuerdo a los datos obtenidos por la Unidad de Estadística, se observa que la dimensión de satisfacción laboral con mayor promedio fue *Satisfacción con el reconocimiento* con un promedio de 3,00 y la dimensión con menor promedio fue *Satisfacción con el ambiente físico* con 4,57.

De acuerdo a los datos obtenidos por la Unidad Centro Comunitario de Rehabilitación (CCR), se observa que la dimensión de satisfacción laboral con mayor promedio fue *Satisfacción con la autonomía* con un promedio de 4,33 y la dimensión con menor promedio fue *Satisfacción con el reconocimiento* con 3,00.

De acuerdo a los datos obtenidos por la Servicio de Atención Primaria de Urgencia SAPU, se observa que las dimensiones de satisfacción laboral con mayor promedio fueron *Satisfacción por la sección o área* y *Satisfacción por la empresa* con un promedio de 4,50 y la dimensión con menor promedio fue *Satisfacción con la remuneración* con un promedio de 3,89.

Unidad atención abierta Farmacia / Bodega Leche – No se recopilaron datos ya que en esta unidad no se encuentran funcionarios de género masculino.

De acuerdo a los datos obtenidos por la Unidad Dental, se observa que la dimensión de satisfacción laboral con mayor promedio fue *Satisfacción con la relación con jefe* con 3,80 y la dimensión con menor promedio fue *Satisfacción con el reconocimiento* con un promedio de 2,50.

De acuerdo a los datos obtenidos por la Unidad atención abierta, se observa que la dimensión de satisfacción laboral con mayor promedio fue *Satisfacción con el ambiente físico*, cuyo promedio fue 3,68 y la dimensión con menor promedio fue *Satisfacción con el reconocimiento* con 2,25.

De acuerdo a los datos obtenidos por la Unidad atención abierta Crónicos / Postrados, se observa que la dimensión de satisfacción laboral con mayor promedio fue *Satisfacción con el reconocimiento* con 4,50 y la dimensión con menor promedio fue *Satisfacción por la sección o área* con un promedio de 3,00.

De acuerdo a los datos obtenidos por la Unidad de Atención Primaria Oftalmológica (UAPO), se observa que la dimensión de satisfacción laboral con mayor promedio fue *Satisfacción con el reconocimiento*, cuya cifra es 4,00 y la dimensión con menor promedio fue *Satisfacción con la autonomía* con 3,00.

De acuerdo a los datos obtenidos por la Unidad Laboratorio Clínico y Rayos X, se observa que las dimensiones de satisfacción laboral con mayor promedio fueron *Satisfacción por la sección o área* y *Satisfacción por la empresa* con un promedio de 5,00 y la dimensión con menor promedio fue *Satisfacción con la remuneración* con 3,83.

Unidad de Estadística – No se recopilaron datos ya que en esta unidad no se encuentran funcionarios de género masculino.

TABLA 19. PROMEDIOS EN LAS DIMENSIONES DE SATISFACCIÓN LABORAL, SEGÚN GÉNERO FEMENINO Y CATEGORÍA LABORAL					
ESCALAS \ CATEGORIA LABORAL	A	B	C-D	E	F
Satisfacción por el trabajo en general	3,42	3,63	3,88	3,86	2,55
Satisfacción con el ambiente físico	3,87	4,00	4,02	4,36	2,80
Satisfacción con la forma en cómo realiza el trabajo	3,68	3,97	4,15	4,09	2,87
Satisfacción con la oportunidad de desarrollo	3,58	3,39	3,77	3,80	3,20
Satisfacción con la relación con jefe	3,86	3,93	4,02	4,05	3,60
Satisfacción con la remuneración	3,45	3,29	3,40	3,67	3,00
Satisfacción con la autonomía	3,68	3,87	4,02	4,21	2,77
Satisfacción con el reconocimiento	3,07	3,29	3,89	3,64	3,00
Satisfacción por la sección o área	3,93	3,88	4,05	4,09	2,80
Satisfacción por la empresa	3,93	4,00	4,16	4,00	2,80

En la tabla N°19 se observan los promedios obtenidos por el personal femenino según Categoría Laboral (ver tabla 8), los cuales representan las dimensiones de satisfacción laboral.

De acuerdo a la Categoría A (Médicos y Odontólogos) y con los datos obtenidos se logra observar que las dimensiones de satisfacción laboral que predominan son *Satisfacción por la empresa* y *Satisfacción por la sección o área* con un promedio de 3,93 y la dimensión con menor promedio es *Satisfacción con el reconocimiento* con un promedio 3,07.

De acuerdo a las Categorías B (Profesionales de la salud) y C – D (Técnicos de nivel superior y Paramédicos), y a los datos obtenidos se logra observar que la dimensión de satisfacción laboral que predomina es la *Satisfacción por la empresa* con un promedio de 4,00 y 4,16 respectivamente y la dimensión con menor promedio es *Satisfacción con la remuneración* con un promedio 3,29 y 3,40 respectivamente.

De acuerdo a la Categoría E (Administrativos) y con los datos obtenidos se logra observar que la dimensión de satisfacción laboral que predomina es la *Satisfacción con el ambiente* con un promedio de 4,36 y la dimensión con menor promedio es *Satisfacción con el reconocimiento* con un promedio 3,64.

De acuerdo a la Categoría F (Auxiliares de servicios de Salud) y con los datos obtenidos se logra observar que la dimensión de satisfacción laboral que predomina es la *Satisfacción con la relación con jefe* con un promedio de 3,60 y la dimensión con menor promedio es *Satisfacción por el trabajo en general* con un promedio 2,55.

ESCALAS \ CATEGORIA LABORAL	A	B	C-D	E	F
Satisfacción por el trabajo en general	3,61	3,48	3,97	4,54	0,00
Satisfacción con el ambiente físico	3,73	4,00	4,18	3,33	0,00
Satisfacción con la forma en cómo realiza el trabajo	3,79	3,44	4,29	3,89	0,00
Satisfacción con la oportunidad de desarrollo	3,43	3,36	3,83	4,33	0,00
Satisfacción con la relación con jefe	4,11	3,43	4,20	3,73	0,00
Satisfacción con la remuneración	3,76	3,56	3,50	3,89	0,00
Satisfacción con la autonomía	3,43	3,42	4,08	4,17	0,00
Satisfacción con el reconocimiento	3,71	2,50	4,00	4,67	0,00
Satisfacción por la sección o área	4,00	3,50	4,50	3,67	0,00
Satisfacción por la empresa	3,86	3,17	4,75	4,33	0,00

En la tabla N°20 se observan los promedios obtenidos por el personal masculino según Categoría Laboral (ver tabla 8), los cuales representan las dimensiones de satisfacción laboral.

De acuerdo a la Categoría A (Médicos y Odontólogos) y con los datos obtenidos se logra observar que la dimensión de satisfacción laboral que predomina es la *Satisfacción con la relación con jefe* con un promedio de 4,11 y las dimensiones con menor promedio son *Satisfacción con la oportunidad de desarrollo* y *Satisfacción con la autonomía*, ambas con un promedio 3,43.

De acuerdo a la Categoría B (Profesionales de la salud) y con los datos obtenidos se logra observar que la dimensión de satisfacción laboral que predomina es la *Satisfacción con el ambiente físico* con un promedio de 4,00 y la dimensión con menor promedio es *Satisfacción con el reconocimiento* con un promedio 2,50.

De acuerdo a la Categoría C – D (Técnicos de nivel superior y Paramédicos) y con los datos obtenidos se logra observar que la dimensión de satisfacción laboral que predomina es la *Satisfacción por la empresa* con un promedio de 4,75 y la dimensión con menor promedio es *Satisfacción con la remuneración* con un promedio 3,50

De acuerdo a la Categoría E (Administrativos) y con los datos obtenidos se logra observar que la dimensión de satisfacción laboral que predomina es la *Satisfacción con el reconocimiento* con un promedio de 4,67 y la dimensión con menor promedio es *Satisfacción con el ambiente físico* con un promedio 3,33.

Categoría F (Auxiliares de servicios de Salud) – No se recopilaron datos ya que en esta unidad no se encuentran funcionarios de género masculino.

UNIDAD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
ESCALAS									
Compromiso Afectivo (Deseo)	4,40	3,82	3,84	3,38	4,07	3,86	3,38	4,33	3,86
Compromiso Normativo (Deber)	3,17	2,71	2,67	2,54	2,82	3,08	2,48	2,67	2,86
Compromiso Continuidad (Necesidad)	4,14	2,80	3,65	3,51	3,17	3,79	3,36	3,33	3,10

En la tabla N°21 se observan los promedios obtenidos por el personal femenino de las unidades del CESFAM, los cuales representan los componentes del compromiso organizacional.

Considerando los datos obtenidos a través del cuestionario, los resultados son los siguientes;

El componente del Compromiso Organizacional con mayor promedio que predomina en casi todas las unidades a excepción de la unidad Dental es el *Compromiso Afectivo (Deseo)*.

En lo que respecta a la Unidad Dental fue el *Compromiso Continuidad (Necesidad)* con un promedio de 3,51.

En cambio, el componente con menor promedio para todas las unidades fue el *Compromiso Normativo (Deber)*. En la unidad UAPO se observa el menor promedio de todas las unidades, el cual es 2,48.

UNIDAD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
ESCALAS									
Compromiso Afectivo (Deseo)	4,14	4,14	0,00	3,64	3,25	3,64	3,64	4,50	0,00
Compromiso Normativo (Deber)	3,64	3,24	0,00	2,57	2,46	3,57	2,57	3,36	0,00
Compromiso Continuidad (Necesidad)	4,36	2,95	0,00	3,29	3,11	3,21	2,64	3,71	0,00

En la tabla N°22 se observan los promedios obtenidos por el personal masculino de las unidades del CESFAM, los cuales representan las dimensiones del compromiso organizacional.

De acuerdo a los datos obtenidos por la Unidad (CCR) *Compromiso Continuidad (Necesidad)* 4,36 y el componente de escala con menor promedio es *Compromiso Normativo (Deber)* 3,64.

De acuerdo a los datos obtenidos por la Unidad Servicio de Atención Primaria de Urgencia (SAPU) fue *Compromiso Afectivo (Deseo)* con un promedio de 4,14 y el componente de escala con menor promedio es *Compromiso Continuidad (Necesidad)* con 2,95.

Unidad atención abierta Farmacia / Bodega Leche – No se recopilaron datos ya que en esta unidad no se encuentran funcionarios de género masculino.

De acuerdo a los datos obtenidos por la Unidad de Estadística, se observa que el componente de compromiso organizacional con mayor promedio fue *Satisfacción con el reconocimiento* con un promedio de 3,00 y la dimensión con menor promedio fue *Satisfacción con el ambiente físico* con 4,57.

De acuerdo a los datos obtenidos por las Unidades Dental y Unidad atención abierta, el componente de compromiso organizacional que obtuvo mayor promedio fue el *Compromiso Afectivo (Deseo)* con un promedio de 3,64 y 3,25 respectivamente. En cuanto al componente de escala con menor promedio fue el *Compromiso Normativo (Deber)* con un promedio de 2,57 y 2,46 respectivamente.

De acuerdo a los datos obtenidos por la Unidad atención abierta Crónicos / Postrados *Compromiso Afectivo (Deseo)* 3,64

De acuerdo a los datos obtenidos por la Unidad de Atención Primaria Oftalmológica (UAPO) el componente que obtuvo mayor promedio fue el *Compromiso Afectivo (Deseo)* con un valor de 3,64 y el componente de escala con menor promedio es *Compromiso Normativo (Deber)* con 2,57.

De acuerdo a los datos obtenidos por la Unidad Laboratorio Clínico y Rayos X, el componente de escala de comportamiento organizacional con mayor promedio fue el *Compromiso Afectivo* con una cifra de 4,50 y el componente de escala con menor promedio es *Compromiso Normativo* con una cifra de 3,36.

Unidad de Estadística – No se recopilaron datos ya que en esta unidad no se encuentran funcionarios de género masculino.

TABLA 23. PROMEDIOS EN LOS COMPONENTES DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL, SEGÚN GÉNERO FEMENINO Y CATEGORÍA LABORAL					
ESCALAS \ CATEGORIA LABORAL	A	B	C-D	E	F
Compromiso Afectivo (Deseo)	3,61	4,08	3,98	3,92	3,20
Compromiso Normativo (Deber)	2,49	2,78	2,87	3,14	2,43
Compromiso Continuidad (Necesidad)	3,03	3,40	3,35	3,92	3,57

En la tabla N°23 se observan los promedios obtenidos por el personal femenino según Categoría Laboral (ver tabla 8), los cuales representan los componentes del compromiso organizacional.

De acuerdo a las Categorías A (Médicos y Odontólogos), B (Profesionales de la salud) y C – D (Técnicos de nivel superior y Paramédicos), con los datos obtenidos se logra observar que la escala de compromiso organizacional que predomina es el *Compromiso Afectivo (Deseo)* con un promedio de 3,61 4,08 y 3,98 respectivamente. En cuanto a la escala con menor promedio es *Compromiso Normativo* con 2,49 2,78 y 2,87 respectivamente.

De acuerdo a la Categoría E (Administrativos), con los datos obtenidos se logra observar que la escala de compromiso organizacional que predomina es el *Compromiso Afectivo* y el *Compromiso Continuidad*, ambos con un promedio de 3,92 y la escala que obtuvo el menor promedio fue el *Compromiso Normativo* 3,14.

De acuerdo a la Categoría F (Auxiliares de servicios de Salud), con los datos obtenidos se logra observar que la escala de compromiso organizacional que predomina es el *Compromiso Continuidad*, con un promedio de 3,57 y la escala que obtuvo el menor promedio fue el *Compromiso Normativo* 2,43.

TABLA 24. PROMEDIOS EN LOS COMPONENTES DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL, SEGÚN GÉNERO MASCULINO Y CATEGORÍA LABORAL					
ESCALAS \ CATEGORIA LABORAL	A	B	C-D	E	F
Compromiso Afectivo (Deseo)	3,84	3,55	4,18	4,05	0,00
Compromiso Normativo (Deber)	2,82	2,95	3,18	3,52	0,00
Compromiso Continuidad (Necesidad)	2,59	3,88	3,39	3,19	0,00

En la tabla N°24 se observan los promedios obtenidos por el personal masculino según Categoría Laboral (ver tabla 8), los cuales representan los componentes del compromiso organizacional.

De acuerdo a la Categoría A (Médicos y Odontólogos) y con los datos obtenidos se logra observar que la escala de compromiso organizacional que predomina es el *Compromiso Afectivo (Deseo)* con un promedio de 3,84 y la escala con menor promedio es *Compromiso Continuidad (Necesidad)* con 2,59.

De acuerdo a la Categoría B (Profesionales de la salud) y con los datos obtenidos se logra observar que la escala de compromiso organizacional que predomina es el *Compromiso Continuidad* con un promedio de 3,88 y la escala con menor promedio es *Compromiso Normativo* con 2,95.

De acuerdo a la Categoría C – D (Técnicos de nivel superior y Paramédicos) y con los datos obtenidos se logra observar que la escala de compromiso organizacional que predomina es el *Compromiso Afectivo* con un promedio de 4,18 y la escala con menor promedio es *Compromiso Normativo* con 3,18.

De acuerdo a la Categoría E (Administrativos) y con los datos obtenidos se logra observar que la escala de compromiso organizacional que predomina es el *Compromiso Afectivo (Deseo)* con un promedio de 4,05 y la escala con menor promedio es el *Compromiso Continuidad (Necesidad) Conocimiento del área de trabajo* con 3,19.

Categoría F (Auxiliares de servicios de Salud) – No se recopilieron datos ya que en esta unidad no se encuentran funcionarios de género masculino.

TABLA 25. PROMEDIOS EN LAS DIMENSIONES DE DESEMPEÑO LABORAL, SEGÚN GÉNERO FEMENINO Y UNIDADES DEL CESFAM									
UNIDAD ESCALAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Productividad	4,45	4,54	4,64	4,51	4,44	4,94	4,29	4,92	4,58
Habilidad para trabajar con otros	4,27	4,45	4,21	4,28	4,51	4,56	3,92	4,94	4,28
Calidad de trabajo	4,17	4,40	4,52	4,37	4,41	4,72	3,86	4,56	4,33
Conocimiento del área de trabajo	4,15	4,46	4,36	4,33	4,47	4,72	4,04	4,83	4,50

En la tabla N°25 se observan los promedios de desempeño laboral de los funcionarios del género femenino por Unidad.

De acuerdo a los datos obtenidos por las Unidades CCR, SAPU, Unidad atención abierta Farmacia / Bodega y Unidad Dental, se logra observar que la dimensión de desempeño laboral que predomina es la *Productividad*, en cuanto a la dimensión que obtuvo el menor promedio para CCR fue el *Conocimiento del área de trabajo* con 4,15, para SAPU fue *Calidad de trabajo* con 4,40, para Unidad atención abierta Farmacia / Bodega fue *Habilidad para trabajar con otros* con 4,21 y para Unidad Dental fue *Habilidad para trabajar con otros* con 4,28 promedio.

De acuerdo a los datos obtenidos por la Unidad atención abierta, se logra observar que la dimensión de desempeño laboral que predomina es *Habilidad para trabajar con otros* con 4,51 en promedio, en cuanto a la dimensión que obtuvo el menor promedio fue *Calidad de trabajo* cuya cifra es 4,41.

De acuerdo a los datos obtenidos por la Unidad atención abierta Crónicos / Postrados, se logra observar que la dimensión de desempeño laboral que predomina es *Productividad* con 4,94 promedio, en cuanto a la dimensión que obtuvo el menor promedio *Habilidad para trabajar con otros* con un promedio de 4,56.

De acuerdo a los datos obtenidos por la Unidad UAPO, se logra observar que la dimensión de desempeño laboral que predomina fue *Productividad* con un promedio de 4,29. En cuanto a la dimensión que obtuvo el menor promedio fue *Calidad de trabajo* con 3,86.

De acuerdo a los datos obtenidos por la Unidad Laboratorio Clínico y Rayos X, se logra observar que la dimensión de desempeño laboral que predomina fue *Habilidad para trabajar con otros* con 4,94, y la dimensión con menor promedio fue *Calidad de trabajo* con 4,56.

De acuerdo a los datos obtenidos por la Unidad de Estadística, se logra observar que la dimensión de desempeño laboral que predomina es *Productividad* con 4,58 y la dimensión con menor promedio fue *Habilidad para trabajar con otros* cuya cifra es 4,28.

UNIDAD ESCALAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Productividad	4,38	4,46	0,00	4,38	4,41	3,81	4,69	5,00	0,00
Habilidad para trabajar con otros	4,83	4,50	0,00	4,50	4,21	4,17	2,75	4,83	0,00
Calidad de trabajo	4,50	4,22	0,00	3,92	3,83	3,17	4,17	4,83	0,00
Conocimiento del área de trabajo	5,00	4,50	0,00	4,38	4,44	4,50	4,75	5,00	0,00

En la tabla N°26 se observan los promedios de desempeño laboral de los funcionarios del género masculino por Unidad.

De acuerdo a los datos obtenidos por la Unidad CCR, se logra observar que la dimensión de desempeño laboral que predomina es *Conocimiento del área de trabajo* con 5,00 promedio, y la dimensión con menor promedio fue *Productividad* con 4,38.

De acuerdo a los datos obtenidos por la (SAPU), se logra observar que la dimensión de desempeño laboral que predomina es *Conocimiento del área de trabajo* con un promedio de 4,50, y la dimensión con menor promedio fue *Calidad de trabajo* con 4,22.

Unidad atención abierta Farmacia / Bodega Leche – No se recopilieron datos ya que en esta unidad no se encuentran funcionarios de género masculino.

De acuerdo a los datos obtenidos por la Unidad Dental, se logra observar que la dimensión de desempeño laboral que predomina es *Habilidad para trabajar con otros* con un promedio de 4,50, y la dimensión con menor promedio fue *Calidad de trabajo* con 3,92.

De acuerdo a los datos obtenidos por la Unidad atención abierta, se logra observar que la dimensión de desempeño laboral que predomina es *Calidad de trabajo* con 3,83, y la dimensión con menor promedio fue *Conocimiento del área de trabajo* con 4,44.

De acuerdo a los datos obtenidos por la Unidad atención abierta Crónicos / Postrados, se logra observar que la dimensión de desempeño laboral que predomina es *Calidad de trabajo* con 3,17, y la dimensión con menor promedio fue *Conocimiento del área de trabajo* con 4,50.

De acuerdo a los datos obtenidos por la Unidad UAPO, se logra observar que la dimensión de desempeño laboral que predomina es *Conocimiento del área de trabajo* con un promedio de 4,75 y la dimensión con menor promedio fue *Habilidad para trabajar con otros* con un promedio de 2,75.

De acuerdo a los datos obtenidos por la Unidad Laboratorio Clínico y Rayos X, se logra observar que las dimensiones de desempeño laboral que predominan son *Productividad* y *Conocimiento del área de trabajo* 5,00, y las dimensiones con menor promedio fueron *Calidad de trabajo* y *Habilidad para trabajar con otros*, ambas dimensiones con un promedio de 4,83.

Unidad de Estadística – No se recopilaron datos ya que en esta unidad no se encuentran funcionarios de género masculino.

CATEGORIA LABORAL	A	B	C-D	E	F
ESCALAS					
Productividad	4,58	4,42	4,80	4,74	3,75
Habilidad para trabajar con otros	4,46	4,48	4,47	4,42	3,40
Calidad de trabajo	4,48	4,29	4,57	4,41	3,80
Conocimiento del área de trabajo	4,32	4,38	4,61	4,68	3,65

En la tabla N°27 se observan los promedios de desempeño laboral obtenidos por los funcionarios de género femenino en cada una de las Categorías Laborales (ver tabla 8).

De acuerdo a la Categoría A (Médicos y Odontólogos) y con los datos obtenidos se logra observar que la dimensión de desempeño laboral que predomina es la *Productividad* con un promedio de 4,58 y la dimensión con menor promedio es *Conocimiento del área de trabajo* con 4,32.

De acuerdo a la Categoría B (Profesionales de la salud) y con los datos obtenidos se logra observar que la dimensión de desempeño laboral que predomina es el *Habilidad para trabajar con otros* con un promedio de 4,48 y la dimensión con menor promedio es *Calidad de trabajo* con 4,29.

De acuerdo a la Categoría C – D (Técnicos de nivel superior y Paramédicos) y con los datos obtenidos se logra observar que la dimensión de desempeño laboral que predomina es la *Productividad* con un promedio de 4,80 y la dimensión con menor promedio es *Habilidad para trabajar con otros* cuya cifra es 4,47.

De acuerdo a la Categoría E (Administrativos) y con los datos obtenidos se logra observar que la dimensión de desempeño laboral que predomina es la *Productividad* con un promedio de 4,74 y la dimensión con menor promedio es *Calidad de trabajo* con 4,41.

De acuerdo a la Categoría F (Auxiliares de servicios de Salud) y con los datos obtenidos se logra observar que la dimensión de desempeño laboral que predomina es la *Calidad de trabajo* con un promedio de 3,80 y la dimensión con menor promedio es *Habilidad para trabajar con otros* con 3,40.

TABLA 28. PROMEDIOS EN LAS DIMENSIONES DE DESEMPEÑO LABORAL, SEGÚN GÉNERO MASCULINO Y CATEGORÍA LABORAL						
ESCALAS	CATEGORIA LABORAL	A	B	C-D	E	F
	Productividad	4,48	4,38	4,66	4,21	0,00
	Habilidad para trabajar con otros	3,98	4,42	4,63	4,39	0,00
	Calidad de trabajo	4,14	3,94	4,63	3,56	0,00
	Conocimiento del área de trabajo	4,61	4,58	4,63	4,58	0,00

En la tabla N°28 se observan los promedios de desempeño laboral obtenidos por los funcionarios de género masculino en cada una de las Categorías Laborales (ver tabla 8).

De acuerdo a la Categoría A (Médicos y Odontólogos) y con los datos obtenidos se logra observar que la dimensión de desempeño laboral que predomina es el *Conocimiento del área de trabajo* con un promedio de 4,61 y la dimensión con menor promedio es *Habilidad para trabajar con otros* con 3,98.

De acuerdo a las Categorías B (Profesionales de la salud) y E (Administrativos), y con los datos obtenidos, se logra observar que en ambos casos la dimensión de desempeño laboral que predomina es el *Conocimiento del área de trabajo* con un promedio de 4,58 y la dimensión con menor promedio es *Calidad de trabajo* con un promedio de 3,94 y 3,56 para las Categorías B y E (Administrativos) respectivamente.

De acuerdo a la Categoría C - D (Técnicos de nivel superior y Paramédicos) y con los datos obtenidos se logra observar que la dimensión de desempeño laboral que predomina es la *Productividad* con un promedio de 4,66. Respecto a las dimensiones *Habilidad para trabajar con otros*, *Conocimiento del área de trabajo* y *Calidad de trabajo*, todas obtuvieron el mismo promedio cuya cifra es 4,63.

Categoría F (Auxiliares de servicios de Salud) – No se recopilaron datos ya que en esta unidad no se encuentran funcionarios de género masculino.

5 ANÁLISIS CORRELACIONES BIVARIABLES

TABLA 29. CORRELACIÓN ENTRE SATISFACCIÓN LABORAL Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL, SEGÚN GÉNERO FEMENINO Y UNIDADES DEL CESFAM				
SATISFACCIÓN / COMPROMISO		Afectivo	Normativo	Continuidad
Satisfacción por el trabajo en general	Coeficiente de Correlación	,504	,268	-,300
	Sig. (2-tailed)	,166	,486	,433
Satisfacción con el ambiente físico	Coeficiente de Correlación	,605	,619	,000
	Sig. (2-tailed)	,084	,075	1,000
Satisfacción con la forma en cómo realiza el trabajo	Coeficiente de Correlación	,630	,527	,117
	Sig. (2-tailed)	,069	,145	,765
Satisfacción con la oportunidad de desarrollo	Coeficiente de Correlación	,235	,059	-,733*
	Sig. (2-tailed)	,542	,881	,025
Satisfacción con la relación con jefe	Coeficiente de Correlación	,622	,377	-,350
	Sig. (2-tailed)	,074	,318	,356
Satisfacción con la remuneración	Coeficiente de Correlación	,513	,343	-,483
	Sig. (2-tailed)	,158	,366	,187
Satisfacción con la autonomía	Coeficiente de Correlación	,689*	,410	,067
	Sig. (2-tailed)	,040	,273	,865
Satisfacción con el reconocimiento	Coeficiente de Correlación	,412	,184	-,183
	Sig. (2-tailed)	,271	,635	,637
Satisfacción por la sección o área	Coeficiente de Correlación	,740*	,435	-,100
	Sig. (2-tailed)	,023	,242	,798
Satisfacción por la empresa	Coeficiente de Correlación	,527	,282	-,427
	Sig. (2-tailed)	,144	,463	,252
*La Correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).				
**La Correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).				

En la tabla 29 se observan las correlaciones existentes entre satisfacción laboral y compromiso organizacional por unidades en el género femenino.

- La dimensión “satisfacción con la oportunidad de desarrollo” muestra una correlación estadísticamente significativa, positiva con el compromiso continuo en el género femenino. Esto quiere decir, que a medida que aumenta el compromiso continuo de las mujeres la satisfacción con la oportunidad de desarrollo también aumenta.
- La dimensión “satisfacción con la autonomía” muestra una correlación estadísticamente significativa, positiva con el compromiso afectivo en el género femenino. Esto quiere decir, que a medida que aumenta el compromiso afectivo de las mujeres la satisfacción con la autonomía también aumenta.
- La dimensión “satisfacción con la sección o área” muestra una correlación estadísticamente significativa, positiva con compromiso afectivo en el género femenino. Esto quiere decir, que a medida que aumenta el compromiso afectivo de las mujeres la satisfacción con la sección o área también aumenta.
- Las dimensiones “Satisfacción por el trabajo en general”, “Satisfacción con el ambiente físico”, “Satisfacción con la forma en como realiza el trabajo”, “Satisfacción con la relación con jefe”, “Satisfacción con la remuneración”, “Satisfacción con el reconocimiento”, “Satisfacción por la empresa”, no presentan correlación significativa con el compromiso afectivo, normativo y de continuidad según el género femenino por unidades.

TABLA 30. CORRELACIÓN ENTRE SATISFACCIÓN LABORAL Y DESEMPEÑO LABORAL, SEGÚN GÉNERO FEMENINO Y UNIDADES DEL CESFAM					
SATISFACCIÓN / DESEMPEÑO		Productividad	Habilidad para trabajar con otros	Calidad de trabajo	Conocimiento del área de trabajo
Satisfacción por el trabajo en general	Coefficiente de Correlación	,483	,778*	,733*	,700*
	Sig. (2-tailed)	,187	,014	,025	,036
Satisfacción con el ambiente físico	Coefficiente de Correlación	,717*	,636	,650	,867**
	Sig. (2-tailed)	,030	,066	,058	,002
Satisfacción con la forma en cómo realiza el trabajo	Coefficiente de Correlación	,600	,678*	,817**	,783*
	Sig. (2-tailed)	,088	,045	,007	,013
Satisfacción con la oportunidad de desarrollo	Coefficiente de Correlación	,483	,653	,467	,833**
	Sig. (2-tailed)	,187	,057	,205	,005
Satisfacción con la relación con jefe	Coefficiente de Correlación	,500	,812**	,683*	,900**
	Sig. (2-tailed)	,170	,008	,042	,001
Satisfacción con la remuneración	Coefficiente de Correlación	,467	,854**	,483	,900**
	Sig. (2-tailed)	,205	,003	,187	,001
Satisfacción con la autonomía	Coefficiente de Correlación	,683*	,728*	,833**	,850**
	Sig. (2-tailed)	,042	,026	,005	,004
Satisfacción con el reconocimiento	Coefficiente de Correlación	,467	,678*	,700*	,600
	Sig. (2-tailed)	,205	,045	,036	,088
Satisfacción por la sección o área	Coefficiente de Correlación	,550	,753*	,717*	,867**
	Sig. (2-tailed)	,125	,019	,030	,002
Satisfacción por la empresa	Coefficiente de Correlación	,477	,845**	,736*	,828**
	Sig. (2-tailed)	,194	,004	,024	,006
*La Correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).					
**La Correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).					

En la tabla 30 se observan las correlaciones existentes entre satisfacción laboral y desempeño laboral por unidades en el género femenino.

- La dimensión “satisfacción por el trabajo en general”, “satisfacción con la forma en cómo realiza el trabajo”, “satisfacción con la relación con jefe”, “satisfacción por la sección o

área”, “satisfacción por la empresa”, muestra una correlación estadísticamente significativa, positiva con la habilidad para trabajar con otros, la calidad de trabajo y el conocimiento el área de trabajo en el género femenino. Esto quiere decir, que a medida que aumenta la habilidad para trabajar con otros, la calidad de trabajo y el conocimiento el área de trabajo de las mujeres la satisfacción por el trabajo en general también aumenta.

- La dimensión “Satisfacción con el ambiente físico” muestra una correlación estadísticamente significativa, positiva con la productividad y el conocimiento del área de trabajo en el género femenino. Esto quiere decir, que a medida que aumenta la productividad y el conocimiento del área de trabajo de las mujeres la satisfacción con el ambiente físico también aumenta.
- La dimensión “Satisfacción con la oportunidad de desarrollo” muestra una correlación estadísticamente significativa, positiva con el conocimiento del área de trabajo en el género femenino. Esto quiere decir, que a medida que aumenta el conocimiento del área de trabajo de las mujeres la satisfacción con la oportunidad de desarrollo también aumenta.
- La dimensión “Satisfacción con la remuneración” muestra una correlación estadísticamente significativa, positiva con la habilidad para trabajar con otros y el conocimiento del área de trabajo en el género femenino. Esto quiere decir, que a medida que aumenta la habilidad para trabajar con otros y el conocimiento del área de trabajo de las mujeres la satisfacción con la remuneración también aumenta.
- La dimensión “Satisfacción con la autonomía” muestra una correlación estadísticamente significativa, positiva con la productividad, la habilidad para trabajar con otros, la calidad del trabajo y el conocimiento del área de trabajo en el género femenino. Esto quiere decir, que a medida que aumenta la productividad, la habilidad para trabajar con otros, la calidad del trabajo y el conocimiento del área de trabajo de las mujeres, la satisfacción con la autonomía también aumenta.
- La dimensión “Satisfacción con el reconocimiento” muestra una correlación estadísticamente significativa, positiva con la productividad y la calidad del trabajo en el

género femenino. Esto quiere decir, que a medida que aumenta la calidad del trabajo de las mujeres la satisfacción con el reconocimiento también aumenta.

TABLA 31. CORRELACIÓN ENTRE COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL, SEGÚN GÉNERO FEMENINO Y UNIDADES DEL CESFAM				
COMPROMISO / DESEMPEÑO		Afectivo	Normativo	Continuidad
Productividad	Coeficiente de Correlación	,218	,243	,117
	Sig. (2-tailed)	,572	,529	,765
Habilidad para trabajar con otros	Coeficiente de Correlación	,439	,303	-,268
	Sig. (2-tailed)	,237	,429	,486
Calidad de trabajo	Coeficiente de Correlación	,261	,142	,067
	Sig. (2-tailed)	,498	,715	,865
Conocimiento del área de trabajo	Coeficiente de Correlación	,445	,326	-,317
	Sig. (2-tailed)	,230	,391	,406
*La Correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).				
**La Correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).				

En la tabla N°31 se observan las correlaciones existentes entre compromiso organizacional y desempeño laboral por unidades en el género femenino.

- Las dimensiones no presentan correlación significativa con el compromiso afectivo, normativo y de continuidad según el género femenino por unidades.

TABLA 32. CORRELACIÓN ENTRE SATISFACCIÓN LABORAL Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL, SEGÚN GÉNERO FEMENINO Y CATEGORÍA LABORAL				
SATISFACCIÓN / COMPROMISO		Afectivo	Normativo	Continuidad
Satisfacción por el trabajo en general	Coeficiente de Correlación	,700	,900*	,000
	Sig. (2-tailed)	,188	,037	1,000
Satisfacción con el ambiente físico	Coeficiente de Correlación	,600	1,000**	,300
	Sig. (2-tailed)	,285	.	,624
Satisfacción con la forma en cómo realiza el trabajo	Coeficiente de Correlación	,700	,900*	,000
	Sig. (2-tailed)	,188	,037	1,000
Satisfacción con la oportunidad de desarrollo	Coeficiente de Correlación	,300	,900*	,100
	Sig. (2-tailed)	,624	,037	,873
Satisfacción con la relación con jefe	Coeficiente de Correlación	,600	1,000**	,300
	Sig. (2-tailed)	,285	.	,624
Satisfacción con la remuneración	Coeficiente de Correlación	,100	,700	,000
	Sig. (2-tailed)	,873	,188	1,000
Satisfacción con la autonomía	Coeficiente de Correlación	,600	1,000**	,300
	Sig. (2-tailed)	,285	.	,624
Satisfacción con el reconocimiento	Coeficiente de Correlación	,700	,900*	,000
	Sig. (2-tailed)	,188	,037	1,000
Satisfacción por la sección o área	Coeficiente de Correlación	,300	,900*	,100
	Sig. (2-tailed)	,624	,037	,873
Satisfacción por la empresa	Coeficiente de Correlación	,821	,821	-,103
	Sig. (2-tailed)	,089	,089	,870
*La Correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).				
**La Correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).				

En la tabla 32 se observan las correlaciones existentes entre satisfacción laboral y compromiso organizacional por categoría laboral en el género femenino.

- La dimensión “satisfacción por el trabajo en general”, “Satisfacción con el ambiente físico”, “Satisfacción con la forma en como realiza el trabajo”, “Satisfacción con la oportunidad de desarrollo”, “Satisfacción con la relación con jefe”, “Satisfacción con el

reconocimiento”, “Satisfacción por la sección o área”, muestra una correlación estadísticamente significativa, positiva con el compromiso normativo en el género femenino. Esto quiere decir, que a medida que aumenta la edad de las mujeres la satisfacción por el trabajo en general también aumenta.

- La dimensión “Satisfacción con la autonomía” muestra una correlación estadísticamente significativa, positiva con el compromiso normativo en el género femenino. Esto quiere decir, que a medida que aumenta la productividad de las mujeres la satisfacción con la autonomía también aumenta.
- Las dimensiones “Satisfacción con la remuneración” y “Satisfacción por la empresa no presentan correlación significativa con el compromiso afectivo, normativo y de continuidad según el género femenino por categoría laboral.

TABLA 33. CORRELACIÓN ENTRE SATISFACCIÓN LABORAL Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL, SEGÚN GÉNERO FEMENINO Y POR CATEGORÍA LABORAL					
SATISFACCIÓN /DESEMPEÑO		Productividad	Habilidad para trabajar con otros	Calidad de trabajo	Conocimiento del área de trabajo
Satisfacción por el trabajo en general	Coeficiente de Correlación	,900*	,500	,700	,900*
	Sig. (2-tailed)	,037	,391	,188	,037
Satisfacción con el ambiente físico	Coeficiente de Correlación	,800	,300	,500	1,000**
	Sig. (2-tailed)	,104	,624	,391	.
Satisfacción con la forma en cómo realiza el trabajo	Coeficiente de Correlación	,900*	,500	,700	,900*
	Sig. (2-tailed)	,037	,391	,188	,037
Satisfacción con la oportunidad de desarrollo	Coeficiente de Correlación	,900*	,100	,700	,900*
	Sig. (2-tailed)	,037	,873	,188	,037
Satisfacción con la relación con jefe	Coeficiente de Correlación	,800	,300	,500	1,000**
	Sig. (2-tailed)	,104	,624	,391	.
Satisfacción con la remuneración	Coeficiente de Correlación	,700	,000	,600	,700
	Sig. (2-tailed)	,188	1,000	,285	,188
Satisfacción con la autonomía	Coeficiente de Correlación	,800	,300	,500	1,000**
	Sig. (2-tailed)	,104	,624	,391	.
Satisfacción con el reconocimiento	Coeficiente de Correlación	,900*	,500	,700	,900*
	Sig. (2-tailed)	,037	,391	,188	,037
Satisfacción por la sección o área	Coeficiente de Correlación	,900*	,100	,700	,900*
	Sig. (2-tailed)	,037	,873	,188	,037
Satisfacción por la empresa	Coeficiente de Correlación	,821	,667	,667	,821
	Sig. (2-tailed)	,089	,219	,219	,089
*La Correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).					
**La Correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).					

En la tabla 33 se observan las correlaciones existentes entre satisfacción laboral y desempeño laboral por categoría laboral en el género femenino.

- La dimensión “Satisfacción por el trabajo en general”, “Satisfacción con la forma en como realiza el trabajo”, “Satisfacción con la oportunidad de desarrollo”, “Satisfacción con el reconocimiento”, “Satisfacción por la sección o área”, muestra una correlación estadísticamente significativa, positiva con la productividad y el conocimiento del área de trabajo en el género femenino. Esto quiere decir, que a medida que aumenta la productividad y el conocimiento del área de trabajo de las mujeres la satisfacción por el trabajo en general también aumenta.
- La dimensión “Satisfacción con el ambiente físico”, “Satisfacción con la relación con jefe”, “Satisfacción con la autonomía”, muestra una correlación estadísticamente significativa, positiva con el conocimiento del área de trabajo en el género femenino. Esto quiere decir, que a medida que aumenta el conocimiento del área de trabajo de las mujeres la satisfacción con el ambiente físico también aumenta.
- Las dimensiones “Satisfacción con la remuneración” y “Satisfacción por la empresa no presentan correlación significativa con la productividad, la habilidad para trabajar con otros, la calidad del trabajo y el conocimiento del área de trabajo en el género femenino por categoría laboral.

TABLA 34. CORRELACIÓN ENTRE COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL, SEGÚN GÉNERO FEMENINO Y CATEGORÍA LABORAL				
COMPROMISO / DESEMPEÑO		Afectivo	Normativo	Continuidad
Productividad	Coefficiente de Correlación	,400	,800	-,200
	Sig. (2-tailed)	,505	,104	,747
Habilidad para trabajar con otros	Coefficiente de Correlación	,900*	,300	-,500
	Sig. (2-tailed)	,037	,624	,391
Calidad de trabajo	Coefficiente de Correlación	,300	,500	-,600
	Sig. (2-tailed)	,624	,391	,285
Conocimiento del área de trabajo	Coefficiente de Correlación	,600	1,000**	,300
	Sig. (2-tailed)	,285	.	,624
*La Correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).				
**La Correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).				

En la tabla N°34 se observan las correlaciones existentes entre compromiso organizacional y desempeño laboral por categoría laboral en el género femenino.

- La dimensión “habilidad para trabajar con otros” muestra una correlación estadísticamente significativa, positiva con el compromiso afectivo en el género femenino. Esto quiere decir, que a medida que aumenta el compromiso afectivo de las mujeres la habilidad para trabajar con otros también aumenta.
- La dimensión “conocimiento el área de trabajo” muestra una correlación estadísticamente significativa, positiva con el compromiso afectivo en el género femenino. Esto quiere decir, que a medida que aumenta el compromiso afectivo de las mujeres el conocimiento el área de trabajo también aumenta.
- Las dimensiones “Productividad” y “Calidad de trabajo” no presentan correlación significativa con el compromiso afectivo, normativo y de continuidad en el género femenino por categoría laboral.

TABLA 35. CORRELACIÓN ENTRE SATISFACCIÓN LABORAL Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL, SEGÚN GÉNERO MASCULINO Y UNIDADES DEL CESFAM				
SATISFACCIÓN / COMPROMISO		Afectivo	Normativo	Continuidad
Satisfacción por el trabajo en general	Coefficiente de Correlación	,776*	,966**	,700*
	Sig. (2-tailed)	,014	,000	,036
Satisfacción con el ambiente físico	Coefficiente de Correlación	,879**	,750*	,827**
	Sig. (2-tailed)	,002	,020	,006
Satisfacción con la forma en cómo realiza el trabajo	Coefficiente de Correlación	,979**	,743*	,647
	Sig. (2-tailed)	,000	,022	,060
Satisfacción con la oportunidad de desarrollo	Coefficiente de Correlación	,901**	,945**	,737*
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,023
Satisfacción con la relación con jefe	Coefficiente de Correlación	,944**	,658	,697*
	Sig. (2-tailed)	,000	,054	,037
Satisfacción con la remuneración	Coefficiente de Correlación	,927**	,869**	,664
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,051
Satisfacción con la autonomía	Coefficiente de Correlación	,979**	,911**	,832**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,005
Satisfacción con el reconocimiento	Coefficiente de Correlación	,819**	,814**	,549
	Sig. (2-tailed)	,007	,008	,126
Satisfacción por la sección o área	Coefficiente de Correlación	,866**	,529	,588
	Sig. (2-tailed)	,003	,143	,096
Satisfacción por la empresa	Coefficiente de Correlación	,908**	,781*	,607
	Sig. (2-tailed)	,001	,013	,083
*La Correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).				
**La Correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).				

En la tabla 35 se observan las correlaciones existentes entre satisfacción laboral y compromiso organizacional por unidad en el género masculino.

- La dimensión “Satisfacción por el trabajo en general”, “Satisfacción con el ambiente físico”, “Satisfacción con la oportunidad de desarrollo”, “Satisfacción con la autonomía”, muestra una correlación estadísticamente significativa, positiva con el compromiso

afectivo, normativo y de continuidad en el género masculino. Esto quiere decir, que a medida que aumenta el compromiso afectivo, normativo y de continuidad de los hombres la satisfacción por el trabajo en general también aumenta.

- La dimensión “Satisfacción con la forma en cómo realiza el trabajo”, “Satisfacción con la remuneración”, “Satisfacción con el reconocimiento”, “Satisfacción por la empresa”, muestra una correlación estadísticamente significativa, positiva con el compromiso afectivo y normativo en el género masculino. Esto quiere decir, que a medida que aumenta el compromiso afectivo y normativo de los hombres la satisfacción con la forma en cómo realiza el trabajo también aumenta.
- La dimensión “Satisfacción con la relación con jefe” muestra una correlación estadísticamente significativa, positiva con el compromiso afectivo y de continuidad en el género masculino. Esto quiere decir, que a medida que aumenta el compromiso afectivo y de continuidad de los hombres la satisfacción con la relación con jefe también aumenta.
- La dimensión “Satisfacción por la sección o área” muestra una correlación estadísticamente significativa, positiva con el compromiso afectivo en el género masculino. Esto quiere decir, que a medida que aumenta el compromiso afectivo de los hombres la satisfacción con la sección o área también aumenta.

TABLA 36. CORRELACIÓN ENTRE SATISFACCIÓN LABORAL Y DESEMPEÑO LABORAL, SEGÚN GÉNERO MASCULINO Y UNIDADES DEL CESFAM					
SATISFACCIÓN / DESEMPEÑO		Productividad	Habilidad para trabajar con otros	Calidad de trabajo	Conocimiento del área de trabajo
Satisfacción por el trabajo en general	Coefficiente de Correlación	,335	,643	,591	,740*
	Sig. (2-tailed)	,379	,062	,094	,023
Satisfacción con el ambiente físico	Coefficiente de Correlación	,665	,949**	,869**	,779*
	Sig. (2-tailed)	,051	,000	,002	,013
Satisfacción con la forma en cómo realiza el trabajo	Coefficiente de Correlación	,819**	,831**	,966**	,856**
	Sig. (2-tailed)	,007	,006	,000	,003
Satisfacción con la oportunidad de desarrollo	Coefficiente de Correlación	,481	,803**	,797*	,821**
	Sig. (2-tailed)	,190	,009	,010	,007
Satisfacción con la relación con jefe	Coefficiente de Correlación	,810**	,907**	,966**	,763*
	Sig. (2-tailed)	,008	,001	,000	,017
Satisfacción con la remuneración	Coefficiente de Correlación	,641	,788*	,899**	,898**
	Sig. (2-tailed)	,063	,012	,001	,001
Satisfacción con la autonomía	Coefficiente de Correlación	,608	,898**	,882**	,856**
	Sig. (2-tailed)	,083	,001	,002	,003
Satisfacción con el reconocimiento	Coefficiente de Correlación	,627	,557	,650	,774*
	Sig. (2-tailed)	,071	,119	,058	,014
Satisfacción por la sección o área	Coefficiente de Correlación	,917**	,824**	,913**	,713*
	Sig. (2-tailed)	,000	,006	,001	,031
Satisfacción por la empresa	Coefficiente de Correlación	,695*	,707*	,761*	,741*
	Sig. (2-tailed)	,038	,033	,017	,022
*La Correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).					
**La Correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).					

En la tabla 36 se observan las correlaciones existentes entre satisfacción laboral y desempeño laboral por unidad en el género masculino.

- La dimensión “Satisfacción por el trabajo en general” muestra una correlación estadísticamente significativa, positiva con el conocimiento del área de trabajo en el

género masculino. Esto quiere decir, que a medida que aumenta el conocimiento del área de trabajo de los hombres la satisfacción por el trabajo en general también aumenta.

- La dimensión “Satisfacción con el ambiente físico”, “Satisfacción con la oportunidad de desarrollo”, “Satisfacción con la remuneración”, “Satisfacción con la autonomía”, muestra una correlación estadísticamente significativa, positiva con la habilidad para trabajar con otros, calidad de trabajo y conocimiento del área de trabajo en el género masculino. Esto quiere decir, que a medida que aumenta la habilidad para trabajar con otros, calidad de trabajo y conocimiento del área de trabajo de los hombres la satisfacción con el ambiente físico también aumenta.
- La dimensión “Satisfacción con la forma en cómo realiza el trabajo”, “Satisfacción con la relación con jefe”, “Satisfacción por la sección o área”, “Satisfacción por la empresa”, muestra una correlación estadísticamente significativa, positiva con la productividad, la habilidad para trabajar con otros, calidad de trabajo y conocimiento del área de trabajo en el género masculino. Esto quiere decir, que a medida que aumenta la productividad, la habilidad para trabajar con otros, calidad de trabajo y conocimiento del área de trabajo de los hombres la satisfacción con la forma en cómo realiza el trabajo también aumenta.
- La dimensión “Satisfacción con el reconocimiento” muestra una correlación estadísticamente significativa, positiva con el conocimiento del área de trabajo en el género masculino. Esto quiere decir, que a medida que aumenta el conocimiento del área de trabajo de los hombres la satisfacción con el reconocimiento también aumenta.

TABLA 37. CORRELACIÓN ENTRE COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL, SEGÚN GÉNERO MASCULINO Y UNIDADES DEL CESFAM				
COMPROMISO / DESEMPEÑO		Afectivo	Normativo	Continuidad
Productividad	Coefficiente de Correlación	,729*	,394	,397
	Sig. (2-tailed)	,026	,294	,291
Habilidad para trabajar con otros	Coefficiente de Correlación	,883**	,753*	,907**
	Sig. (2-tailed)	,002	,019	,001
Calidad de trabajo	Coefficiente de Correlación	,944**	,709*	,714*
	Sig. (2-tailed)	,000	,033	,031
Conocimiento del área de trabajo	Coefficiente de Correlación	,875**	,843**	,695*
	Sig. (2-tailed)	,002	,004	,038
*La Correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).				
**La Correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).				

En la tabla 37 se observan las correlaciones existentes entre compromiso organizacional y desempeño laboral por unidad en el género masculino.

- La dimensión “Productividad” muestra una correlación estadísticamente significativa, positiva con el compromiso afectivo en el género masculino. Esto quiere decir, que a medida que aumenta el compromiso afectivo de los hombres la productividad también aumenta.
- La dimensión “habilidad para trabajar con otros”, “Calidad de trabajo”, “conocimiento el área de trabajo” muestra una correlación estadísticamente significativa, positiva con el compromiso afectivo, normativo y de continuidad en el género masculino. Esto quiere decir, que a medida que aumenta el compromiso afectivo, normativo y de continuidad de los hombres la habilidad para trabajar con otros también aumenta.

TABLA 38. CORRELACIÓN ENTRE SATISFACCIÓN LABORAL Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL, SEGÚN GÉNERO MASCULINO Y CATEGORÍA LABORAL				
SATISFACCIÓN / COMPROMISO		Afectivo	Normativo	Continuidad
Satisfacción por el trabajo en general	Coeficiente de Correlación	,800	,800	-,400
	Sig. (2-tailed)	,200	,200	,600
Satisfacción con el ambiente físico	Coeficiente de Correlación	,200	-,200	,600
	Sig. (2-tailed)	,800	,800	,400
Satisfacción con la forma en cómo realiza el trabajo	Coeficiente de Correlación	1,000**	,600	-,200
	Sig. (2-tailed)	.	,400	,800
Satisfacción con la oportunidad de desarrollo	Coeficiente de Correlación	,800	,800	-,400
	Sig. (2-tailed)	,200	,200	,600
Satisfacción con la relación con jefe	Coeficiente de Correlación	,800	,000	-,400
	Sig. (2-tailed)	,200	1,000	,600
Satisfacción con la remuneración	Coeficiente de Correlación	-,200	,200	-,600
	Sig. (2-tailed)	,800	,800	,400
Satisfacción con la autonomía	Coeficiente de Correlación	,800	,800	-,400
	Sig. (2-tailed)	,200	,200	,600
Satisfacción con el reconocimiento	Coeficiente de Correlación	,800	,800	-,400
	Sig. (2-tailed)	,200	,200	,600
Satisfacción por la sección o área	Coeficiente de Correlación	,800	,000	-,400
	Sig. (2-tailed)	,200	1,000	,600
Satisfacción por la empresa	Coeficiente de Correlación	1,000**	,600	-,200
	Sig. (2-tailed)	.	,400	,800
*La Correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).				
**La Correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).				

En la tabla 38 se observan las correlaciones existentes entre satisfacción laboral y compromiso organizacional por categoría laboral en el género masculino.

- La dimensión “Satisfacción con la forma en como realiza el trabajo” muestra una correlación estadísticamente significativa, positiva con el compromiso afectivo en el

género masculino. Esto quiere decir, que a medida que aumenta el compromiso afectivo de los hombres la satisfacción con la forma en cómo realiza el trabajo también aumenta.

- La dimensión “Satisfacción por la empresa” muestra una correlación estadísticamente significativa, positiva con el compromiso afectivo en el género masculino. Esto quiere decir, que a medida que aumenta el compromiso afectivo de los hombres la satisfacción por la empresa también aumenta.
- Las dimensiones “Satisfacción por el trabajo en general”, “Satisfacción con el ambiente físico”, “Satisfacción con la oportunidad de desarrollo”, “Satisfacción con la relación con jefe”, “Satisfacción con la remuneración”, “Satisfacción con autonomía”, “Satisfacción con el reconocimiento”, Satisfacción por la sección o área”, no presentan correlación significativa con el compromiso afectivo, normativo y de continuidad en el género masculino por categoría laboral.

TABLA 39. CORRELACIÓN ENTRE SATISFACCIÓN LABORAL Y DESEMPEÑO LABORAL, SEGÚN GÉNERO MASCULINO Y CATEGORÍA LABORAL					
SATISFACCIÓN / DESEMPEÑO		Productividad	Habilidad para trabajar con otros	Calidad de trabajo	Conocimiento del área de trabajo
Satisfacción por el trabajo en general	Coeficiente de Correlación	-,200	,000	-,200	,105
	Sig. (2-tailed)	,800	1,000	,800	,895
Satisfacción con el ambiente físico	Coeficiente de Correlación	,800	,800	,800	,632
	Sig. (2-tailed)	,200	,200	,200	,368
Satisfacción con la forma en cómo realiza el trabajo	Coeficiente de Correlación	,400	,400	,400	,632
	Sig. (2-tailed)	,600	,600	,600	,368
Satisfacción con la oportunidad de desarrollo	Coeficiente de Correlación	-,200	,000	-,200	,105
	Sig. (2-tailed)	,800	1,000	,800	,895
Satisfacción con la relación con jefe	Coeficiente de Correlación	,800	,200	,800	,949
	Sig. (2-tailed)	,200	,800	,200	,051
Satisfacción con la remuneración	Coeficiente de Correlación	-,800	-,800	-,800	-,632
	Sig. (2-tailed)	,200	,200	,200	,368
Satisfacción con la autonomía	Coeficiente de Correlación	-,200	,000	-,200	,105
	Sig. (2-tailed)	,800	1,000	,800	,895
Satisfacción con el reconocimiento	Coeficiente de Correlación	-,200	,000	-,200	,105
	Sig. (2-tailed)	,800	1,000	,800	,895
Satisfacción por la sección o área	Coeficiente de Correlación	,800	,200	,800	,949
	Sig. (2-tailed)	,200	,800	,200	,051
Satisfacción por la empresa	Coeficiente de Correlación	,400	,400	,400	,632
	Sig. (2-tailed)	,600	,600	,600	,368
*La Correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).					
**La Correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).					

En la tabla 39 se observan las correlaciones existentes entre satisfacción laboral y desempeño laboral por categoría laboral en el género masculino.

- Las dimensiones no presentan correlación significativa con la productividad, la habilidad para trabajar con otros, la calidad del trabajo y el conocimiento del área de trabajo según el género masculino por categoría laboral.

TABLA 40. CORRELACIÓN ENTRE COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL, SEGÚN GÉNERO MASCULINO Y CATEGORÍA LABORAL				
COMPROMISO / DESEMPEÑO		Afectivo	Normativo	Continuidad
Productividad	Coeficiente de Correlación	,400	-,400	,000
	Sig. (2-tailed)	,600	,600	1,000
Habilidad para trabajar con otros	Coeficiente de Correlación	,400	,400	,800
	Sig. (2-tailed)	,600	,600	,200
Calidad de trabajo	Coeficiente de Correlación	,400	-,400	,000
	Sig. (2-tailed)	,600	,600	1,000
Conocimiento del área de trabajo	Coeficiente de Correlación	,632	-,211	-,211
	Sig. (2-tailed)	,368	,789	,789
*La Correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).				
**La Correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).				

En la tabla 40 se observan las correlaciones existentes entre compromiso organizacional y desempeño laboral por categoría laboral en el género masculino.

- Las dimensiones no presentan correlación significativa con el compromiso afectivo, normativo y de continuidad según el género masculino por categoría laboral.

PARTE V CONCLUSIONES

1 Como resultado de la investigación presentada, cuyo objetivo consistió en analizar la relación entre las variables satisfacción laboral, desempeño y compromiso organizacional de los funcionarios pertenecientes al Centro de Salud Familiar Lautaro Cáceres, considerando una muestra de 86 personas de un universo compuesto 117 funcionarios, cuya participación en el estudio fue de un 73,50%, de los cuales 76,74% corresponde al género femenino y el 23,26% al género masculino es posible concluir:

1.1 CONCLUSIONES RESPECTO AL MARCO TEÓRICO

Según lo establecido por distintos autores, se concluye que la satisfacción laboral es la actitud general resultante de varias actitudes específicas desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo, la cual determina el grado de bienestar que un individuo experimenta en su trabajo. Ello quiere decir que, un trabajador se siente satisfecho con las funciones que desempeña, cuando experimenta sentimientos de bienestar, placer o felicidad en su lugar de trabajo.

En cuanto al desempeño laboral, se entiende como la habilidad y conocimiento presente en las personas al trabajar, así como la realización de tareas, el logro de objetivos organizacionales y el cumplimiento de cada una de las funciones correspondientes al puesto de trabajo.

Por compromiso organizacional como el grado en que una persona se identifica e involucra con su trabajo y la organización en la que se desempeña. El cual puede afectar en la decisión de permanencia en la organización.

1.2 CONCLUSIONES RESPECTO AL ANÁLISIS DE PROMEDIOS ENTRE VARIABLES

En relación a los resultados obtenidos en el Análisis de Promedios en la variable Satisfacción Laboral, podemos concluir que, las dimensiones con mayor promedio según unidades, en el género femenino son; Satisfacción por la empresa y Satisfacción con la relación con jefe

ambas con igual promedio en la Unidad Laboratorio Clínico y Rayos X. Las dimensiones con mayor promedio, en el género masculino son; Satisfacción por la Empresa y Satisfacción por la sección o área en Unidad Laboratorio Clínico y Rayos X, los cuales fueron mayores a 4,6 para ambas muestras. Finalmente, el análisis realizado indica que, al comparar ambos géneros, coinciden en tener una mayor satisfacción por trabajar dentro de esa empresa, sección o área, satisfacción con el ambiente físico y con la relación con el jefe. Por otro lado, presentan una menor satisfacción respecto a la remuneración y por el trabajo en general.

Respecto a las dimensiones con mayor valor según el análisis por categoría laboral, en el género femenino son; Satisfacción por la empresa en Categoría A (Médicos y odontólogos), B (Profesionales de la salud) y C – D (Técnicos de nivel superior y paramédicos), Satisfacción con el ambiente físico en Categoría B (Profesionales de la salud) y E (Administrativos), Satisfacción por la sección o área en Categoría A (Médicos y odontólogos) y Satisfacción con la relación con jefe en Categoría F (Auxiliares de servicios de salud). Las dimensiones que predominan en el género masculino son; Satisfacción con la relación con jefe en Categoría A (Médicos y odontólogos), Satisfacción con el ambiente físico en Categoría B (Profesionales de la salud), Satisfacción por la empresa en Categoría C – D (Técnicos de nivel superior y paramédicos) y Satisfacción con el reconocimiento en Categoría E (Administrativos). Con los datos obtenidos podemos concluir que, la muestra femenina tiene un mayor nivel de satisfacción por la empresa, y la muestra masculina siente satisfacción en diferentes niveles, dependiendo a la categoría laboral a la cual pertenece.

Por otro lado, al comparar los resultados obtenidos en el Análisis de Promedios en la variable Compromiso Organizacional, podemos concluir que, los factores que predominan por unidades, en el género femenino son; Compromiso Afectivo en la mayoría de las unidades, a excepción de unidad Dental, en la cual predomina el factor Compromiso de Continuidad. Los factores que predominan en el género masculino son; Compromiso Afectivo, en Unidad SAPU, Unidad Dental, Unidad atención abierta, Unidad atención abierta Crónicos / Postrados, UAPO y Unidad Laboratorio Clínico y Rayos X. Respecto a la Unidad CCR, el factor que predomina es Compromiso de Continuidad.

Los factores que predominan por categoría laboral, en el género femenino son; Compromiso Afectivo en Categoría A (Médicos y odontólogos), B (Profesionales de la salud), C – D (Técnicos de nivel superior y paramédicos) y E, y Compromiso de Continuidad en Categoría E (Administrativos) y F (Auxiliares de servicio). Los factores que predominan en el género masculino son Compromiso Afectivo en Categoría A (Médicos y odontólogos), C – D (Técnicos de nivel superior y paramédicos) y E (Administrativos), y Compromiso de Continuidad en Categoría B (Profesionales de la salud). Finalmente, el análisis realizado nos indica que, al comparar ambos géneros, por unidades como también por categoría laboral, coinciden en tener un mayor compromiso afectivo, el cual tiene relación con el desear, querer permanecer en la organización, debido al lazo emocional que los funcionarios forjan con la organización. Y un menor compromiso normativo, lo que quiere decir, que los funcionarios sienten, en menor proporción, un cierto grado de deber, necesidad de permanecer en la organización.

De acuerdo a los resultados obtenidos, en el Análisis de Promedios en la variable Desempeño Laboral, podemos concluir que, las dimensiones que predominan por unidades, en el género femenino son; Productividad en la mayoría de las unidades, a excepción de la Unidad atención abierta y Unidad Laboratorio Clínico y Rayos X en las cuales predomina la dimensión Habilidad para trabajar con otros. Las dimensiones que predominan en el género masculino son; Conocimiento del área de trabajo en Unidad CCR, SAPU, Unidad atención abierta, Unidad atención abierta Crónicos / Postrados, UAPO, Unidad Laboratorio Clínico y Rayos X, Habilidad para trabajar con otros en Unidad Dental y Productividad en Unidad Laboratorio Clínico y Rayos X.

Por otro lado, las dimensiones que predominan por categoría laboral, en el género femenino son; Productividad en Categoría A (Médicos y odontólogos), C – D (Técnicos nivel superior y paramédicos) y E (Administrativos), Habilidad para trabajar con otros en Categoría B (Profesionales de la salud) y Calidad de trabajo en Categoría F (Auxiliares de servicios de salud). Las dimensiones que en el género masculino son; Conocimiento del área de trabajo en Categoría A (Médicos y odontólogos), B (Profesionales de la salud) y E (Administrativos), y Productividad en Categoría C – D (Técnicos nivel superior y paramédicos). Finalmente, el

análisis realizado nos indica que, al comparar ambos géneros, la muestra femenina, por unidades y por categoría laboral podemos observar un mayor desempeño respecto a la productividad, en cuanto a la muestra masculina, podemos observar un mayor desempeño respecto al conocimiento del área de trabajo. Sin embargo, en ambas muestras se puede observar que existe un menor desempeño en cuanto a la calidad de trabajo que realizan los funcionarios.

1.3 CONCLUSIONES RESPECTO AL ANÁLISIS DE CORRELACIONES ENTRE VARIABLES

Al analizar las correlaciones existentes entre las variables, es posible determinar que la correlación entre satisfacción laboral y compromiso organizacional según unidades, en el género femenino, establece que el compromiso afectivo influye significativamente en la satisfacción por sección o área, por lo que es posible determinar que mientras mayor sea el lazo que las personas forjan con la organización, mayor es la satisfacción por la sección en la cual se desempeñan las funcionarias del CESFAM. En el género masculino, es posible determinar que el compromiso afectivo influye significativamente en la satisfacción con la forma en cómo realiza el trabajo y la satisfacción con la autonomía, por lo que es posible determinar que mientras mayor sea el lazo que las personas forjan con la organización, mayor es el nivel de satisfacción con la forma en que realiza su trabajo y con la autonomía que poseen para desarrollar su trabajo.

Según la correlación entre satisfacción laboral y compromiso organizacional, según categoría laboral, en el género femenino, es posible determinar que el compromiso normativo influye significativamente en la satisfacción con el ambiente físico, satisfacción con la relación con el jefe y la satisfacción con la autonomía, indicando que a mayor necesidad, o deber permanecer en la organización, mayor es el nivel de bienestar con el lugar en donde se desempeña, la autonomía para desarrollar su trabajo y la relación con el jefe, ya que cree que debe lealtad a la organización. En el género masculino, es posible determinar que el compromiso afectivo influye significativamente en la satisfacción con la forma en como realiza el trabajo y la satisfacción por la empresa, por lo que es posible determinar que mientras mayor sea el lazo

que las personas forjan con la organización, mayor es el grado de bienestar con la forma en la cual desarrolla su trabajo y la satisfacción con la empresa.

Según la correlación entre satisfacción laboral y desempeño laboral según unidades, en el género femenino, es posible determinar que el conocimiento del área de trabajo influye significativamente en la satisfacción con la relación con el jefe y la satisfacción con la remuneración, por tanto a mayor conocimiento del área de trabajo, las funcionarias presentan una mayor nivel satisfacción con el área de trabajo en el cual se desempeñan y su vez un mayor nivel de satisfacción con la relación con el jefe. En el género masculino, es posible determinar que la calidad de trabajo influye significativamente en la satisfacción con la forma en cómo realiza el trabajo y la satisfacción con la relación con el jefe, por tanto a mayor calidad de trabajo, mayor es el nivel de satisfacción de los funcionarios con la forma en que se desempeña y su relación con el jefe.

Según la correlación entre satisfacción laboral y desempeño laboral según categoría laboral, en el género femenino, es posible determinar que el conocimiento del área de trabajo influye significativamente en la satisfacción con el ambiente físico, satisfacción con la relación con el jefe y la satisfacción con la autonomía, por lo que es posible determinar que a mayor conocimiento de área de trabajo, mayor es el nivel de Satisfacción Laboral de las funcionarias del CESFAM. En el género masculino, es posible determinar que ninguna dimensión presenta correlación significativa con la productividad, la habilidad para trabajar con otros, la calidad de trabajo y el conocimiento del área de trabajo por lo que no es posible establecer conclusiones.

Según la correlación existente entre compromiso organizacional y desempeño laboral según unidades, en el género femenino, es posible determinar que ninguna dimensión presenta correlación significativa con el compromiso afectivo, normativo y de continuidad por lo que no es posible establecer conclusiones. En el género masculino, es posible determinar que el compromiso afectivo influye significativamente en la calidad de trabajo, por lo que es posible determinar que mientras mayor sea el lazo que las personas forjan con la organización, mayor es el nivel de calidad de trabajo de los funcionarios de género masculino del CESFAM.

Según la correlación entre compromiso organizacional y desempeño laboral según categoría laboral, en el género femenino, es posible determinar que el compromiso normativo influye significativamente en el conocimiento de área de trabajo, por lo que es posible determinar que a mayor creencia de lealtad a la organización, mayor es el nivel de conocimiento de área de trabajo de las funcionarias del CESFAM. En el género masculino, es posible determinar que ninguna dimensión presenta correlación significativa con el compromiso afectivo, normativo y de continuidad, por lo que no es posible establecer conclusiones.

Finalmente, debido a los resultados obtenidos se puede establecer que, existe una relación positiva entre las variables satisfacción laboral y compromiso organizacional así como satisfacción laboral y desempeño organizacional, de esta forma podemos afirmar las hipótesis planteadas en la investigación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguirre Raya, Dalila A. (2009). Satisfacción Laboral de los Recursos Humanos de Enfermería: Factores que la afectan. *Revista Habanera de Ciencias Médicas*, 8(4) Recuperado en 12 de mayo de 2016, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-519X2009000400021&lng=es&tlng=es

Albrecht, K y Bradford, I. (2004). *La excelencia en el servicio*. Colombia: Editores 3R.

Álvarez Llorente, G. (2008). *Determinantes del compromiso organizacional ¿Están los trabajadores a tiempo parcial menos comprometidos que los trabajadores a tiempo completo?.* Tesis de grado no publicada, Universidad de Vigo, España. Recuperado el 28 de Mayo del 2016 de <http://revistas.ucm.es/index.php/CESE/article/viewFile/CESE0808110073A/9307>

Ángulo, A. (2006). *Desempeño laboral y calidad de servicio de las universidades públicas del Municipio Maracaibo del Estado Zulia*. Tesis de grado no publicada. Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. Maracaibo.

Araujo, M., & Leal Guerra, M. (2010). Inteligencia Emocional y Desempeño Laboral en las Instituciones de Educación Superior Públicas. *CICAG*, 4(2). Consultado el 24 de Mayo, 2016, de <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/534/1288>

Arias Galicia, F (2001). *Administración de recursos humanos para el alto desempeño*. Sexta Edición. México, D.F: Editorial Trillas, S.A.

Bavaresco, A. (2001). *Proceso metodológico en la investigación. (Cómo hacer un diseño de investigación)*. Editorial de la universidad de Zulia. Maracaibo, Venezuela.

Betanzo, N. Andrade, P. Paz, F. (2006). Compromiso organizacional en una muestra de trabajadores mexicanos. 2016, de *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* Sitio web: <http://www.redalyc.org/html/2313/231317045002/>

Boada, J. y Tous, J (1993). Escalas de satisfacción laboral: una perspectiva dimensional. *Revista de Psicología, Universidad Tarraconensis*, 15, 2, 151-166.

Cavalcante, J. 2004 Satisfacción en el Trabajo de los Directores de Escuelas Secundarias Públicas de la Región de Jacobina Bahía- Brasil. Tesis Doctoral. España. Universidad Autónoma de Barcelona.

Chiang Vega, M. M., Gómez Fuentealba, N. M., & Salazar Botello, C. M. (2014). Satisfacción laboral y estilos de liderazgo en instituciones públicas y privadas de educación en Chile. *Cuadernos de Administración (Universidad del Valle)*, 30(52), 65-74.

Chiang V. M, Martín R. M & Núñez P. A (2010). *Relaciones entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral* (Vol. 2). Universidad Pontificia Comillas.

Chiang V. Margarita. (2004). *Relación entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en Grupos de Profesores y/o Investigadores Universitarios*. Tesis para obtención del grado de Doctor. Madrid, Universidad Pontificia Comillas. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales 4: 377-378p

Chiang; Núñez; Martín; Salazar (2010). Compromiso del trabajador hacia su organización y la relación con el clima organizacional: Un análisis de género y edad. *Revista Panorama Socioeconómico*. Vol. 28 Issue 40, pp. 90-100.

Chiavenato I. (2002). *Gestión de talento humano*. Bogotá: McGraw-Hill.

Córdoba, C. (s.f.). Compromiso organizacional en los empleados contratados por empresas de trabajo temporal (ETT). Recuperado desde: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ4704.PDF>

Dawis, R. W. y Lofquist, L. H. (1984) . Una teoría psicológica de la adaptación al trabajo Minneapolis. University of Minnesota.

Díaz, Y., Quijada, A. (2005). *Relación entre Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional*. Tesis de Grado no publicada, Universidad Autónoma Metropolitana, México. Recuperado el 28 de Mayo del 2016, de <http://148.206.53.231/UAMI12428.PDF>

Fuentes, S. (2012). *“Satisfacción Laboral y su Influencia en la Productividad” (Estudio realizado en la Delegación de Recursos Humanos del Organismo Judicial en la Ciudad de Quetzaltenango)*. Tesis para optar al Título de Psicóloga Industrial/Organizacional no publicada, Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango.

Gallardo S. Nathalie y Sandoval V. Mauricio. (2014). *Relación entre Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional en la Empresa Pública y Privada*. Tesis para optar al Título de Ingeniero Comercial no publicada, Universidad del BíoBío, Concepción.

Blanco, Mario, & Castro Ch., Paola. (2011). Análisis comparativo del compromiso organizacional manifestado por madres y mujeres sin hijos. *Ajayu Órgano de Difusión Científica del Departamento de Psicología UCBSP*, 9(2), 215-233. Recuperado el 07 de Septiembre de 2016, desde http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-21612011000200002&lng=en&tlng=es.

Gil L. Marta. 2004. *Relaciones entre Formación, Motivación y Satisfacción Laboral*. Universidad de Zaragoza. Área de Psicología Social. [en línea]. Zaragoza. España.<<http://www.unizar.es/cuadernos/n04/n04a04.html>>. [consulta: 18-05-2016]

Latorre, M. (2011). *La Gestión de los Recursos Humanos y el Desempeño Laboral*. Tesis Doctoral no publicada, Universidad de Valencia, España. Recuperado el 28 de Mayo del 2016, de <http://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/81889/latorre.pdf?sequence=1>

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, pp.1297-1349. Chicago: Rand McNally.

Mikel Gorriti Bontigui (2011). *La evaluación de desempeño en la Ley de Empleo Público de Castilla-La Mancha*. Revista jurídica de Castilla - La Mancha, Nº 50, 2011 págs. 343-370

Milkovich G, Boudreau J. Dirección y Administración de Recursos Humanos. Un enfoque de estrategia. 6ª ed. México, DF: Addison-Wesley Iberoamericana; 1994.

Ministerio del Trabajo y Asuntos Sociales de España (MTAS). 2004. Satisfacción Laboral: Escala General de Satisfacción, confeccionado por el Centro Nacional de Condiciones del Trabajo. España. [en línea]. http://www.mtas.es/insht/ntp/ntp_394.html [consulta: 13-05-2016]

Palomo V. M (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. 6ª Edición. Editorial ESIC.

Pisco, A. MC (1999). Satisfacción laboral y productividad. *Revista de Psicología*, 3(5).

Queipo, B., & Useche, M. C. (2002). El Desempeño laboral en el departamento de mantenimiento del Ambulatorio la Victoria. *Revista de Ciencias Sociales*, 8(3).

Robbins, S. (1998), citado en Atalaya Pisco, María Clotilde (1999): Satisfacción laboral y productividad. *Revista de Psicología*- Año III N° 5 Setiembre 1999.

Robbins, S. (2004) *Comportamiento Organizacional* 10ª. Edición. México Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

Rodríguez, A. A., Retamal, M. P., Lizana, J. N., & Cornejo, F. A. (2011). Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena. *Salud & Sociedad*, 2(2).

Rue, L. W. & Byars, L. L. (2000). *Administración: teoría y aplicaciones*. Colombia: Alfaomega, p. 204

Sarella Parra, L. H., & Paravic K, Tatiana. (2002). Satisfacción Laboral en Enfermeras/os que trabajan en el Sistema de Atención Médica de Urgencia (SAMU). *Ciencia y enfermería*, 8(2), 37-48. Recuperado en 12 de mayo de 2016, de

http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-95532002000200005&lng=es&tlng=es.10.4067/S0717-95532002000200005.

Schneider, B. (1985). Organizational behavior. *Annual Review Psychology*, 36, 573-611.

Toro, F. (1998). Predicción del compromiso del personal a través del análisis del clima organizacional, *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 14(3), 333-344.

Valenzuela E. Lidia. (2013). *El empoderamiento como predictor del compromiso organizacional en pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Chillán*. Tesis para optar a título académico de magister en gestión de recursos humanos y habilidades directivas no publicada, Universidad del BíoBío, Chillán.

William B. Werther y Keith Davis (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. 5ª Edición. Editorial McGraw Hill.

<http://www.definicionabc.com/social/satisfaccion-laboral.php>

<http://www.psicologiacientifica.com/satisfaccion-laboral-determinantes/>