

# **UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO**

**Facultad de Ciencias Empresariales  
Escuela de Ingeniería Comercial**



**UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO**

**MEMORIA PARA OPTAR A TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

**CONCILIACIÓN TRABAJO-TIEMPO FAMILIA Y SU  
RELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN LABORAL EN  
BANCOESTADO CONTACTO 24 HORAS.**

**Alumna: Mónica Leal Antinao.**

**Profesor Guía: Srta. Margarita Chiang Vega.**

**CONCEPCIÓN, 2017**

**CONCILIACIÓN TRABAJO-TIEMPO FAMILIA Y  
SU RELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN  
LABORAL EN BANCOESTADO CONTACTO 24  
HORAS**

**PROFESORA GUÍA** : Dra. Margarita Chiang Vega.

## Índice

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	7
<b>CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b> .....	9
1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	10
1.1 Objetivos.....	10
1.1.1 Objetivo General.....	10
1.1.2 Objetivos Específicos.....	10
1.2 Preguntas de Investigación .....	11
1.3 Justificación .....	11
1.4 Viabilidad .....	12
<b>CAPÍTULO II: INVESTIGACIÓN TEÓRICA</b> .....	13
2. 1 RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL .....	14
2.1.1 Definición de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) .....	14
2.1.2 Entorno de la Responsabilidad Social Empresarial .....	17
2.1.2.1 Entorno económico, institucional y social .....	17
2.1.3 Sujetos de la Responsabilidad Social Empresarial .....	18
2.1.4 Áreas temáticas de la Responsabilidad Social Empresarial .....	19
2.1.4.1 Ética Empresarial .....	19
2.1.4.2 Calidad de Vida Laboral.....	19
2.1.4.3 Medio Ambiente.....	20
2.1.4.4 Comercialización y Marketing Responsable .....	20
2.1.4.5 Compromiso con la comunidad .....	20
2.1.4.6 Beneficios de la Responsabilidad Social Empresarial.....	21
2.1.4.7 Mejoramiento del Desempeño Financiero .....	21
2.1.4.8 Reducción de Costos Operativos.....	21
2.2 CALIDAD DE VIDA LABORAL .....	22
2.2.1.1 Orígenes de la Calidad de Vida .....	22
2.2.1.2 Concepto de la Calidad de Vida .....	22
2.2.1.3 Dimensiones de la Calidad de Vida.....	23
2.2.1.4 Características de la Calidad de Vida .....	24
2.2.2 Calidad De Vida Laboral .....	25

2.2.2.1 Orígenes de la Calidad de Vida Laboral .....	25
2.2.2.2 Concepto de Calidad de Vida Laboral .....	26
2.2.2.3 Beneficios de la Calidad de Vida Laboral.....	29
<b>2.3 CONCILIACION TRABAJO-TIEMPO Y TIEMPO-FAMILIA .....</b>	<b>30</b>
2.3.1 Origen de la conciliación Trabajo-Tiempo Familia.....	30
2.3.2 Conceptos de Conciliación Trabajo-Tiempo Familia.....	32
2.3.3 Teoría de la Frontera Trabajo/Familia .....	33
2.3.4 Balance Trabajo – Tiempo familia y Satisfacción familiar .....	34
2.3.5 Políticas de Conciliación Trabajo-Tiempo Familia.....	35
2.3.5.1 Política hacia un nuevo concepto de flexibilidad .....	36
2.3.5.2 Política de Flexibilidad en el espacio.....	37
2.3.5.3 Política de servicios o cómo facilitar la conciliación más allá del ámbito de la empresa .....	38
2.3.5.4 Adaptación del puesto de trabajo y apoyo profesional .....	39
2.3.5.5 Políticas de Asesoramiento .....	40
2.3.5.6 Políticas de Apoyo profesional.....	41
2.3.5.7 Beneficios sociales o extrajurídicos.....	41
<b>CAPITULO III: SATISFACCIÓN LABORAL.....</b>	<b>43</b>
<b>3.1 SATISFACCIÓN LABORAL .....</b>	<b>44</b>
3.1.1 Concepto de satisfacción laboral .....	44
3.1.2 Características personales que ejercen influencia sobre la Satisfacción Laboral ...	45
3.1.3 Teorías y/o Modelos de la Satisfacción Laboral .....	48
3.1.3.1 Teoría de las Necesidades .....	48
3.1.4.2 Teoría de la Satisfacción Laboral de Herzberg .....	49
3.1.4.3 Teoría de las Expectativas (Vroom, 1964).....	51
3.1.4.4 Teoría de la Equidad .....	53
3.1.4.5 Modelo de las Características del Puesto de Hackman y Oldhan.....	54
3.1.4.6 Teoría del Grupo de Referencia Social (Korman, 1978). .....	56
3.1.4.7 Teoría del Ajuste del Trabajo (Dawis&Lofquist, 1984) .....	57
3.1.4.8 El Modelo Interactivo (Snyder&Ickes, 1985). .....	58
3.1.5 Causas de la Satisfacción Laboral .....	60
3.1.6 Consecuencias de la satisfacción laboral .....	61

3.1.7 Instrumentos de medición de la Satisfacción Laboral .....	63
3.1.7.1 Entrevista Personal.....	64
3.1.7.2 Listas de Comprobación.....	64
3.1.7.3 Incidentes Críticos .....	64
3.1.7.4 Evaluación de Observadores .....	65
3.1.7.5 Cuestionarios .....	65
<b>CAPITULO IV: INVESTIGACIÓN EMPÍRICA .....</b>	<b>69</b>
4.1 Objetivos de la Investigación .....	70
4.1.1 Objetivos. ....	70
4.1.1.1 Objetivo General.....	70
4.1.1.2 Objetivos Específicos.....	70
4.2 Metodología .....	71
4.2.1 Estudio Descriptivo .....	71
4.2.2 Estudio Correlacional .....	71
4.3. Motivo de la investigación de estudio .....	71
4.4 Diseño de la Investigación.....	72
4.5 Variables de Estudio.....	72
4.5.1 Conciliación Trabajo-Tiempo Familia.....	72
4.5.2 Satisfacción Laboral .....	73
4.6 Hipótesis .....	74
4.7 Universo y Muestra de Estudio .....	75
4.7.1 Descripción de la Empresa.....	75
4.7.2 Directrices Estratégicas de la Organización.....	76
4.7.2.1 Misión .....	76
4.7.2.2 Visión.....	76
4.7.2.3 Objetivos .....	76
4.7.2.4 Valores .....	77
4.7.2.5 Responsabilidad Social Empresarial (RSE) .....	77
4.7.2.6 Organigrama.....	78
4.8 Selección de la muestra.....	79
4.8.1 Forma de Recolección de Datos.....	79
4.8.2 Metodología de Aplicación.....	81

4.8.3 Análisis de la información.....	81
4.9 Resultados .....	82
4.9.1 Análisis de la Fiabilidad.....	82
4.9.2. Análisis Descriptivo .....	86
4.9.2.1 Análisis Descriptivo por Género .....	87
4.9.2.2 Análisis Descriptivo por Género, Edad y Antigüedad.....	88
4.9.2.3 Análisis Descriptivo por Tipo de Contrato .....	90
4.9.2.4 Análisis Descriptivo por Cargas .....	92
4.9.2.5 Análisis Descriptivo por Nivel de Estudios .....	93
4.9.3 Promedios .....	95
4.9.3.1 Promedios Satisfacción Laboral .....	95
4.9.3.2 Promedios Conciliación Trabajo Tiempo-Familia .....	102
4.9.3.3 Promedios Relación entre Trabajo Tiempo.Familia .....	108
4.9.4 Análisis Correlación entre las Variables .....	112
4.9.4.1 Correlación entre Satisfacción Laboral y Conciliación-Trabajo Familia .....	112
4.9.4.2 Correlación entre Interacción Trabajo-Familia y Conciliación Trabajo Familia	116
<b>CONCLUSIÓN</b> .....	123
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS</b> .....	124

## INTRODUCCIÓN

Es sabido que el trabajo y la familia son dos esferas esenciales en el desarrollo de todo ser humano, el trabajo, constituye una de las actividades de mayor importancia para la integración y desarrollo profesional de los individuos, pero es sólo parte del bienestar que buscan las personas, ya que sin duda, su calidad de vida dependen de muchos más factores como la familia, llegando en muchas ocasiones a ser incompatibles entre sí, generando un conflicto entre ambos.

Si bien durante el último tiempo se han desarrollado grandes cambios sociales, y una de las muchas consecuencias perceptibles de esos cambios es la creciente incorporación de la mujer al mercado del trabajo, ciertamente es uno de los fenómenos más importantes que se relacionan con la vida familiar; pero este conflicto que se produce entre trabajo y familia se observa no tan solo en las mujeres sino que afecta a todas las personas y se relaciona principalmente con los problemas que se producen al lidiar con estos dos ámbitos esenciales en la vida.

Este conflicto en el cual las presiones de los ámbitos laboral y familiar son mutuamente incompatibles en algunos aspectos, la participación en un rol se dificulta por participar en el otro, perjudicando el bienestar y afectando la calidad de vida y tanto las presiones laborales impactan en la familia como las presiones y deberes de la familia impactan en el trabajo.

Naturalmente, esta falta de armonía entre la vida personal y laboral de las personas trae consigo dificultades que si no son abordadas en su momento será motivo de estrés para quien lo presente, afectando a la persona como también a la Organización en la que se desempeña, ya que estos problemas pueden afectar en sus actividades y resultados, así como en el grado de cumplimiento de sus funciones.

Es evidente que en el ámbito empresarial aún son escasas las políticas de conciliación familia trabajo que ayuden a que se produzcan los cambios necesarios para evitar los efectos negativos de esa falta de conciliación entre las actividades que se exigen, tanto para la naturaleza de las personas como la competitividad entre las empresas, por lo tanto para las organizaciones es un reto importante poder abordar la conciliación trabajo y familia.

Sin duda, es vital que las organizaciones, se den cuenta de la importancia de la conciliación entre trabajo y familia y los beneficios que trae consigo darle valor a este ámbito tan esencial para las personas pero muy ajeno a las realidades de muchas empresas, es vital, por lo tanto, integrar políticas adecuadas que permitan un mejor bienestar y calidad de vida laboral de sus trabajadores ya que en definitiva el personal es quien hace que una organización sea sostenible y duradera en el tiempo.



## **CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## **1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

El conflicto entre trabajo, tiempo y familia es un tema cada vez con mayor importancia, observándose tanto en hombres como mujeres, es por ello que la problemática a investigar se enmarca en analizar la conciliación de estas variables y su relación con la satisfacción laboral en los Ejecutivos del área de Servicio al Cliente de Bancoestado Contacto 24 Horas de la comuna de Lota, Región del Bío-Bío.

### **1.1 Objetivos**

#### **1.1.1 Objetivo General**

- Analizar la relación entre Conciliación Trabajo-Tiempo Familia con la Satisfacción Laboral en los Ejecutivos del Área de Servicio al Cliente de Bancoestado Contacto 24 Horas de la Comuna de Lota.

#### **1.1.2 Objetivos Específicos**

- Describir los conceptos de Conciliación Trabajo-Tiempo, Trabajo-Familia y Satisfacción Laboral.
- Determinar los niveles de Conciliación Trabajo-Tiempo Familia en Ejecutivos del Área de Servicio al Cliente de Bancoestado Contacto 24 Horas de la comuna de Lota.
- Medir los niveles de Satisfacción Laboral en Ejecutivos del Área de Servicio al Cliente de Bancoestado Contacto 24 Horas de la comuna de Lota.
- Explicar la relación que existe entre Conciliación Trabajo-Tiempo Familia con Satisfacción Laboral en Ejecutivos del Área de Servicio al Cliente de Bancoestado Contacto 24 Horas de la comuna de Lota.

## **1.2 Preguntas de Investigación**

1. ¿Cuál es el nivel de conciliación Trabajo-Tiempo Familia que existe en la Organización Bancoestado Contacto 24 Horas?
2. ¿Cuál es el nivel de Satisfacción laboral en los Ejecutivos del Área de Servicio al Cliente de Bancoestado Contacto 24 Horas de la comuna de Lota?
3. ¿Cómo se relaciona la variable conciliación Tiempo-Familia con la variable satisfacción laboral?

## **1.3 Justificación**

Según estudios realizados, Chile, es el quinto país de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) donde más horas se trabaja, con un total de 1.990 horas anuales por empleado. Por otro lado, en las últimas décadas se ha desarrollado un fenómeno importante que es la entrada masiva de las mujeres al mercado laboral. Este fenómeno también ha impulsado cambios en las familias; el incremento en la participación laboral femenina ha aumentado el número de hogares con dos proveedores de ingresos, y por otro lado, crecieron también las familias monoparentales y los hogares con jefatura femenina.

Sin embargo, detrás de estos antecedentes hay aspectos que no se consideran y que son de suma importancia especialmente para los trabajadores que se ven expuestos, en algunos casos, a extensas jornadas laborales lo que sin duda puede afectar la salud de las personas y el rendimiento en su trabajo.

Sin duda, el conflicto trabajo-familia genera y ejerce presiones continuamente para poder lograr el cumplimiento de las responsabilidades tanto familiares como laborales, para así alcanzar una mayor armonía entre ambas dimensiones que, en algunos casos, se muestran incompatibles, ya que cuanto más tiempo se le dedica a una actividad menos tiempo dispone para la otra, considerando además la energía que debe atribuir en cada una de ellas.

La relación trabajo-familia, por ende, pasa a ser un conflicto que se convierte en un motivo de estrés para las personas ya que la conciliación de ambos es compleja, afectando a

las empresas en aspectos de ausentismo, bajo desempeño, productividad, etc. y, por otro lado, puede influir en problemas de salud de los trabajadores. Por tanto, el motivo de esta investigación, es realizar un análisis de los factores y variables expuesto anteriormente, orientado en los trabajadores de Servicio Atención Clientes del call center Bancoestado Contacto 24 Horas de la comuna de Lota.

#### **1.4 Viabilidad**

El análisis de este estudio se realizará en trabajadores del área de Servicio al Cliente de Bancoestado Contacto 24 Horas de la Comuna de Lota, Región del Bío-Bío. Para efectuar dicho estudio y tener acceso a la información se pretende contar con la autorización de la Jefa de Operaciones Sra. Janet Sanhueza Vergara mediante conversación personal. Luego de ello se fijará día de la aplicación de encuesta, idealmente al ingreso de su jornada de trabajo para contar con trabajadores con una buena actitud para responder la encuesta sin que afecten otros factores como el cansancio, la fatiga, el estrés laboral, entre otros.

En cuanto a la preparación de la encuesta es importante tener el mayor conocimiento de los conceptos Conciliación Trabajo-Tiempo Familia y Satisfacción Laboral, recopilado a través del marco teórico, con el fin de aplicar encuestas con contenido relevante para la obtención de antecedentes importantes a fin de no cometer errores en las preguntas o aplicación del instrumento de medición, instrumento que será tomado y retirado por la misma persona una vez que el trabajador haya completado toda la encuesta, esto para que no exista manipulación de terceras personas y para que la información obtenida a través de los empleados sea confidencial y de uso exclusivo para los fines de esta investigación.

Finalmente, los resultados de esta investigación podrán permitir aplicar los conocimientos adquiridos a la organización seleccionada.

## **CAPÍTULO II: INVESTIGACIÓN TEÓRICA**

## **2.1 RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL**

### **2.1.1 Definición de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)**

En búsqueda de la definición del significado de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en la Real Academia Española (RAE) no existe una definición oficial; entendiéndose que aún se encuentra en desarrollo este concepto podemos encontrar diversas definiciones realizadas por autores, algunas de ellas son:

Según Bowen (1953): definió la Responsabilidad Social Empresarial como “las obligaciones de los empresarios para aplicar políticas, tomar decisiones o seguir las líneas de acción que son deseables en términos de los objetivos y valores de nuestra sociedad”, por lo tanto, el empresario debe actuar para servir a la sociedad en lugar de tener como objetivo la maximización de los beneficios como único fin de la empresa.

Bowen (1953), inició los estudios en RSE que se plasmaron en el libro *Social Responsibilities of the Businessman*, este autor afirmaba que todas las acciones y decisiones tomadas por los empresarios impactan directamente en la calidad y personalidad del resto de la sociedad. Cuando el hombre de negocios toma la decisión de forma individual, no establece la relación entre sus decisiones privadas y el bienestar público; tampoco es consciente en el impacto que tienen sus negocios en el total de la economía, Bowen, concluye que los hombres de negocios se preocupan por la responsabilidad social, primero porque se desenvuelven en un ambiente donde hay una regulación pública; segundo, porque son persuadidos para considerar sus responsabilidades sociales, y, tercero, como consecuencia de la separación entre propiedad y control de la corporación; la función de gestión (y control) ha sido creada en administradores asalariados profesionales cuya motivación y punto de vista difieren en puntos importantes de los propietarios, pues estos últimos esperan obtener el mayor rendimiento de sus inversiones. Es evidente entonces que la función principal de la empresa es de naturaleza económica y su finalidad es de naturaleza social.

Según Lizcano y Moneva (2003): La responsabilidad social empresarial, como definición, es el compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medio ambiente, desde su composición social y un comportamiento responsable hacia las personas y grupos sociales con quienes se interactúa. La responsabilidad social empresarial centra su atención en la satisfacción de las necesidades de los grupos de interés a través de determinadas estrategias, cuyos resultados han de ser medidos, verificados y comunicados adecuadamente.

Según los autores, la Responsabilidad Social Empresarial representa el compromiso con la idea de organización como conjunto de personas que interactúan en la sociedad, tanto desde el punto de vista de su propia composición elemental (suma de individuos sociales), como desde la óptica de miembro integrante de un tema social (empresa ciudadana), caracterizado por su contribución a la sociedad. La aceptación de dicha composición social y el compromiso con valores sociales elementales, induce un comportamiento empresarial coherente con dichos planeamientos, que va más allá del objetivo básico de obtener beneficio económico, necesario para su supervivencia. La responsabilidad social asume el principio conforme al cual las organizaciones tienen en las personas su origen y fines esenciales, las cuales se organizan o disponen en diversos grupos de interés, con peculiaridades y distintos tipos de relación. La mejora de la sociedad, a través del desarrollo de las personas que la componen y la preservación del medio ambiente, como entorno vital del que éstas forman parte, representan los elementos fundamentales de la misión de la responsabilidad social empresarial.

La responsabilidad social empresarial contempla el impacto de la acción de la empresa en su triple dimensión: económica, social y medioambiental, teniendo como objetivos principales la consecución del desarrollo sostenible y la consiguiente generación de valor para todos los grupos de interés en el largo plazo.

Global Reporting Initiative (1997) define Responsabilidad Social Empresarial como *“Organizaciones que deseen informar sobre los aspectos económicos, medioambientales y sociales de sus actividades, productos y servicios”*.

El Libro Verde de la Comisión Europea (2001), la RSE se define como la *“integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”*.

La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), (2000) señala que Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es *“Potenciar el aporte de las empresas multinacionales al desarrollo sostenible para garantizar una coherencia entre los objetivos sociales, económicos y ambientales”*.

Robin, D. P. y Reidenbach, (1987) dice: *La RSE es la idea de que las empresas tienen una obligación frente a otros grupos de la sociedad que no son los accionistas solamente, y que va más allá de las prescritas por la ley o un contrato con el sindicato. Esta definición tiene facetas críticas. Primero, la obligación debe ser voluntariamente aceptada; la influencia en el comportamiento por parte de fuerzas coercitivas de la ley o contratos laborales no es voluntaria. Segundo, la obligación es muy amplia y se extiende más allá de los deberes tradicionales hacia los accionistas, para llegar a otros grupos de la sociedad como los clientes, los empleados, los proveedores y las comunidades vecinas. La clave del aspecto conceptual es la cuestión de si las empresas tienen una obligación con grupos que no sean solamente los accionistas.*

La Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (2004) declara que *“La Responsabilidad Social Empresarial es el compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medio ambiente, desde su composición social y un comportamiento responsable hacia las personas y grupos sociales con los que interactúa”*.

Hernández, M. & Rodríguez, Y. (2005) señalan que la responsabilidad social es la *“Actitud voluntaria asumida por las diferentes Personas u Organizaciones en aras de mejorar y satisfacer las necesidades del entorno donde esté enclavado en un momento dado”*.



ABC de la Responsabilidad Social Empresarial en Chile y en el mundo (2003) define responsabilidad social empresarial como “*una nueva visión de negocios que incorpora la preocupación por el desempeño económico de la empresa y su impacto en los stakeholders*”.

## **2.1.2 Entorno de la Responsabilidad Social Empresarial<sup>1</sup>**

### **2.1.2.1 Entorno económico, institucional y social**

El entorno social, económico, jurídico e institucional condiciona la actividad de las organizaciones, que ven cómo alteraciones del mismo pueden producir modificaciones en sus cualidades esenciales, en sus objetivos y en las expectativas y demandas a cubrir de los distintos grupos de interés que con ellas interactúan.

Entre los rasgos del entorno que influyen con mayor intensidad en el desarrollo de la responsabilidad social empresarial se encuentran los que se enumeran a continuación:

- Globalización de las actividades económicas generando mayor conciencia social y medioambiental de las empresas.
- Desarrollo de la sociedad civil.
- Demandas surgidas por diversos problemas sociales y/o medioambientales.
- Nuevas formas de organización del trabajo.
- Pérdida de peso del Sector Público e incremento de la influencia de la empresa.
- Desarrollo del modelo de creación de valor (para el accionista/inversor, cliente, etc.).
- La innovación tecnológica, especialmente la aparición de Internet como red de telecomunicaciones universal.

---

<sup>1</sup> Lizcano J. y Moneva J. (2003). Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Empresarial.

La situación actual del mundo dista del ideal en aspectos tales como el acceso a los recursos (agua potable, energía, alimentación, salud, etc.) por parte de la población, el respeto a los derechos humanos, la inseguridad alimentaria o el deterioro del medio ambiente.

La reputación de las empresas se empieza a configurar como un valioso intangible, incluyendo-al menos en algunos rankings- parámetros vinculados a su comportamiento social y medioambiental, especialmente por la creación de valor que se supone para los propietarios. La presión realizada por los partícipes directos de la empresa-accionistas y empleados- ha supuesto la introducción de mejores prácticas en las áreas social y medioambiental.

Las prácticas comerciales y de gestión han introducido aspectos de responsabilidad social empresarial en las empresas:

- Compromisos voluntarios y autorregulación de determinados sectores como el de la energía y la industria papelera, entre otros.
- Condiciones establecidas por grandes corporaciones a sus proveedores sobre certificaciones y otros aspectos.
- Barreras de entrada en determinados mercados por las certificaciones sociales y medioambientales requeridas.
- Compromisos de empresas, organizaciones empresariales, trabajadores y sindicatos.
- Por su parte, determinadas regulaciones oficiales obligan también a la implantación e información de aspectos de responsabilidad social empresarial.
- 

### **2.1.3 Sujetos de la Responsabilidad Social Empresarial<sup>2</sup>**

La adopción de la Responsabilidad Social Empresarial corresponde a todas las personas, físicas y jurídicas, así como a los conjuntos de personas. En este marco conceptual, las empresas son los sujetos del desarrollo de los diferentes aspectos de la responsabilidad social empresarial.

---

<sup>2</sup> Lizcano J. y Moneva J. (2003). Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Empresarial.

La Responsabilidad Social Empresarial puede ser aplicada por todo tipo de empresas, independientemente de sus características. La forma social adoptada, la (no) cotización en un mercado de valores, el carácter público o privado, el tamaño, el sector de actividad o el ámbito de actuación de la organización no impiden la implantación de la responsabilidad social empresarial.

La complejidad de las empresas supone identificar como sujeto de la responsabilidad social empresarial de una organización al contexto más amplio sobre el que interactúa o puede hacerlo, en la búsqueda de un equilibrio en términos de aporte de valor a los grupos de interés. Tomar como referencia de la aplicación de responsabilidad social empresarial únicamente una parte de la empresa, aunque sea independiente, no exime de la aplicación de la responsabilidad social empresarial a toda la organización y a aquellas organizaciones con las que interactúa.

## **2.1.4 Áreas temáticas de la Responsabilidad Social Empresarial<sup>3</sup>**

### **2.1.4.1 Ética Empresarial**

Se refiere a cómo una compañía integra el conjunto de valores (honestidad, confianza, respeto, justicia y otros) en sus políticas, prácticas y en la toma de decisión de la empresa. Adicionalmente, la ética empresarial implica comportarse de acuerdo a los estándares legales, además de su adherencia a las leyes y regulaciones internas.

### **2.1.4.2 Calidad de Vida Laboral**

La calidad de vida laboral generalmente se refiere a las políticas de recursos humanos que afectan directamente a los empleados, tales como compensaciones y beneficios, carrera administrativa, diversidad, balance trabajo-familia, horarios flexibles, salud y bienestar, seguridad laboral, cuidado de sus dependientes y beneficios domésticos.

---

<sup>3</sup> Cox, J. (2003). *El ABC del Responsabilidad Social Empresarial en Chile y en el Mundo* (pp. 39-63). Ed Acción Empresarial. Dic., 2003

### **2.1.4.3 Medio Ambiente**

En los últimos años, la responsabilidad ambiental se ha expandido hacia un compromiso substancialmente mayor. Muchos ciudadanos, organizaciones medioambientales y compañías líderes, hoy se encuentran definiendo sus responsabilidades medioambientales como una aproximación comprensiva de las operaciones de la compañía, sus productos y facilidades. Esto incluye la valoración de los productos, los procesos y servicios que se desarrollan en las organizaciones; la eliminación de los desechos y emisiones contaminantes; la maximización de la eficiencia y la productividad de todas sus asignaciones y recursos; y las prácticas de minimización que pudiesen causar efectos adversos para el medioambiente y el goce de los recursos planetarios para las futuras generaciones.

### **2.1.4.4 Comercialización y Marketing Responsable**

El marketing responsable cruza un amplio rango de actividades empresariales que definen las relaciones de la compañía con sus consumidores. Estas actividades pueden ser agrupadas en seis categorías:

- Manufactura e integridad del producto.
- Divulgación, embalaje y etiquetado.
- Marketing y publicidad.
- Prácticas de venta.
- Precios.
- Distribución.

### **2.1.4.5 Compromiso con la comunidad**

Esta área se refiere al rango de acciones tomadas por la empresa para mejorar la calidad de vida de las comunidades en las que opera, apoyando iniciativas o causas con enfoque social. Cuando estos programas se diseñan y ejecutan estratégica y programada mente, no tan sólo se entrega un beneficio a los receptores, sino que además se refuerza la

reputación de las empresas y sus marcas, productos y valores en las comunidades locales y en el resto del mundo donde tienen intereses comerciales significativos.

#### **2.1.4.6 Beneficios de la Responsabilidad Social Empresarial**

En la última década, un gran número de empresas ha reconocido los beneficios de incorporar prácticas y políticas socialmente responsables. Sus experiencias han sido respaldadas por una serie de estudios empíricos que demuestran que la RSE tiene impactos positivos sobre los valores empresariales, medidos en varias formas.

#### **2.1.4.7 Mejoramiento del Desempeño Financiero**

Las comunidades empresariales y de inversión han debatido extensamente sobre la real conexión entre las prácticas empresariales socialmente responsables y un desempeño financiero positivo. Diversos estudios académicos han demostrado tal correlación. En 1999, un estudio publicado en *Business and Society Review*, reveló que aquellas empresas que hacían público su compromiso con códigos de ética, tenían un desempeño tres veces mayor a aquellas que no lo hacían, tomando como parámetro el valor agregado en el mercado.

#### **2.1.4.8 Reducción de Costos Operativos**

Diversas iniciativas de RSE, particularmente aquellas que están orientadas al medio ambiente y el clima laboral, pueden reducir los costos drásticamente, disminuir los gastos y la improductividad. Asimismo, muchas iniciativas de reciclaje eliminan los costos de desechos y generan ingresos mediante la venta de materiales reciclados. En el área de recursos humanos, programas de conciliación vida personal y vida laboral, reducen el ausentismo y aumenta la retención de empleados. También permiten a las empresas ahorrar dinero gracias a una reducción de costos de contratación y entrenamiento.

## **2.2 CALIDAD DE VIDA LABORAL**

### **2.2.1 Calidad de Vida**

#### **2.2.1.1 Orígenes de la Calidad de Vida**

Según un estudio de la Sociedad Chilena de Psicología Clínica dice que: La utilización del concepto de Calidad de Vida puede remontarse a los Estados Unidos después de la Segunda Guerra Mundial, como una tentativa de los investigadores de la época de conocer la percepción de las personas acerca de si tenían una buena vida o si se sentían financieramente seguras (Campbell, 1981; Meeberg, 1993).

Su uso extendido es a partir de los años sesenta, cuando los científicos sociales inician investigaciones en Calidad de Vida recolectando información y datos objetivos como el estado socioeconómico, nivel educacional o tipo de vivienda, siendo muchas veces estos indicadores económicos insuficientes (Bognar, 2005), dado que sólo eran capaces de explicar un 15% de la varianza en la Calidad de Vida individual.

Alguacil, G. J. (1998) dice que *“La Calidad de Vida es un constructo social, relativamente reciente, que surge en un marco de rápidos y continuos cambios sociales. Es fruto de los procesos sociales que dirigen una incierta transición desde una sociedad industrial a una sociedad postindustrial”*.

#### **2.2.1.2 Concepto de la Calidad de Vida**

Según la Organización Mundial de la Salud [OMS] se define como "La percepción que un individuo tiene de su lugar en la existencia, en el contexto de la cultura y del sistema de valores en los que vive y en relación con sus expectativas, sus normas y sus inquietudes. Se trata de un concepto amplio que está influido de un modo complejo por la salud física del sujeto, su estado psicológico, su nivel de independencia, sus relaciones sociales, así como su relación con los elementos esenciales de su entorno".

Asimismo, podemos encontrar diversas definiciones realizadas por autores que se adjuntan a continuación:

Hornquist (1982) Define en términos de satisfacción de necesidades en las esferas física, psicológica, social, de actividades, material y estructural.

Ferrans (1990b) Calidad de vida general definida como el bienestar personal derivado de la satisfacción o insatisfacción con áreas que son importantes para él o ella.

Lawton (2001) Evaluación multidimensional, de acuerdo a criterios intrapersonales y socio-normativos, del sistema personal y ambiental de un individuo.

Rossella Palomba (2002) define la Calidad de Vida como: “Término multidimensional de las políticas sociales que significa tener buenas condiciones de vida ‘objetivas’ y un alto grado de bienestar ‘subjetivo’, y también incluye la satisfacción colectiva de necesidades a través de políticas sociales en adición a la satisfacción individual de necesidades”.

### **2.2.1.3 Dimensiones de la Calidad de Vida<sup>4</sup>**

La calidad de vida tiene su máxima expresión en la calidad de vida relacionada con la salud. Las tres dimensiones que global e integralmente comprenden la calidad de vida son:

1. **Dimensión Física:** Es la percepción del estado físico o la salud, entendida como ausencia de enfermedades, los síntomas producidos por la enfermedad y los efectos adversos del tratamiento. No hay duda que estar sano es un elemento esencial para tener una vida con calidad.

---

<sup>4</sup>Colimé, R. (2014) Extraído del sitio Web de Universidad Virtual de Salud Manuel Fajardo <http://www.uvsfajardo.sld.cu/la-mejora-de-la-calidad-de-vida-del-paciente-en-estadio-terminal>

2. **Dimensión Psicológica:** Es la percepción del individuo de su estado cognitivo y afectivo como el miedo, la ansiedad, la incomunicación, la pérdida de autoestima, la incertidumbre del futuro. También incluye las creencias personales, espirituales y religiosas como el significado de la vida y la actitud ante el sufrimiento.

3. **Dimensión Social:** Es la percepción del individuo de las relaciones interpersonales y los roles sociales en la vida como la necesidad de apoyo familiar social, la relación médico-paciente, el desempeño laboral.

#### 2.2.1.4 Características de la Calidad de Vida<sup>5</sup>

3 **Concepto subjetivo:** Cada ser humano tiene su concepto propio sobre la vida y sobre la calidad de vida, la felicidad. Concepto universal: Las dimensiones de la calidad de vida son valores comunes en las diversas culturas.

4 **Concepto holístico:** La calidad de vida incluye todos los aspectos de la vida, repartidos en las tres dimensiones de la calidad de vida, según explica el modelo biopsicosocial. El ser humano es un todo.

5 **Concepto dinámico:** Dentro de cada persona, la calidad de vida cambia en períodos cortos de tiempo: unas veces somos más felices y otras menos.

6 **Interdependencia:** Los aspectos o dimensiones de la vida están interrelacionados, de tal manera que cuando una persona se encuentra mal físicamente o está enferma, le repercute en los aspectos afectivos o psicológicos y sociales.

---

<sup>5</sup>Colimé, R. (2014) Extraído del sitio Web de Universidad Virtual de Salud Manuel Fajardo <http://www.uvsfajardo.sld.cu/la-mejora-de-la-calidad-de-vida-del-paciente-en-estadio-terminal>



## **2.2.2 Calidad De Vida Laboral**

### **2.2.2.1 Orígenes de la Calidad de Vida Laboral<sup>6</sup>**

El término “calidad de vida laboral” tuvo sus orígenes en una serie de conferencias patrocinadas al final de los años 60 y comienzos de los 70 por el Ministerio del Trabajo de los EE.UU. y la Fundación FORD. Estas conferencias fueron estimuladas por el entonces ampliamente popular fenómeno de la “alienación del trabajador” simbolizado por las huelgas entre la población activa mayoritariamente joven de la nueva planta de monta de la General Motors, de Ohio.

Los asistentes consideraron que el término iba más allá de la satisfacción del puesto de trabajo y que incluía unas nociones, como la participación en por lo menos algunos de los momentos de adopción de decisiones, aumento de la autonomía en el trabajo diario, y el rediseño de puestos de trabajo, y sistemas y estructuras de la organización con el objeto de estimular el aprendizaje, promoción y una forma satisfactoria de interés y participación en el trabajo.

La Calidad de Vida Laboral alcanza el reconocimiento social e institucional gracias a las actuaciones del «Movimiento de Calidad de Vida Laboral». Las reivindicaciones de este nuevo movimiento parten de la necesidad de humanizar el entorno de trabajo prestando especial atención al desarrollo del factor humano y a la mejora de su calidad de vida. A partir de este momento, el tema de la calidad de vida laboral se populariza tanto en los EE.UU. como en Europa, donde la trayectoria y los matices que adquiere el movimiento se alejan de los planteamientos iniciales ligados a la corriente del Desarrollo Organizacional, para recibir los influjos del enfoque Sociotécnico y de la Democracia Industrial. Debido a tales diferencias ideológicas, el estudio de la calidad de vida laboral en Europa se identifica con la corriente de la humanización del trabajo, mientras que en los EE.UU. fiel a sus orígenes mantiene su denominación inicial como movimiento de Calidad de Vida Laboral (CVL) (Walton, 1973;

---

<sup>6</sup>Granados. P. (2011). Calidad de Vida Laboral: Historia, Dimensiones Beneficios Quality of WorkingLife: History, Dimensions And Benefits. Revista IIPSI Facultad de Psicología vol. 14 - n.º 2 – 2011 PP. 214 - 215

Davis y Cherns, 1975; Suttle, 1977; Nadler y Lawler, 1983; Delamotte y Takezawa, 1984; entre otros). (Citado en Segureda y Agullo, 2002)

### 2.2.2.2 Concepto de Calidad de Vida Laboral<sup>7</sup>

Se torna complicado definir qué es la calidad de Vida Laboral, ya que este concepto se encuentra íntimamente relacionado con diversos temas del ambiente laboral. Asimismo, existe una gran variedad de disciplinas, enfoques teóricos y áreas de estudio desde las cuales se puede abordar este concepto. Esta serie de factores dificultan la definición de la Calidad de Vida Laboral, e impiden que haya un consenso en cuanto a esta.

Atendiendo a la distinta naturaleza de los factores involucrados (objetivos, subjetivos) y a su disposición temporal relativa (antecedentes, consecuentes), puede estudiarse la Calidad de Vida Laboral desde cuatro perspectivas complementarias, lo que vendría a constituir el objeto formal de la disciplina.

- **Factores antecedentes objetivos:** calidad de vida laboral como realidad de la situación laboral del trabajador, conjunto de estructuras y prácticas organizacionales que resultan relevantes para el bienestar laboral del trabajador.
- **Factores antecedentes subjetivos:** calidad de vida laboral como adaptación subjetiva a la situación laboral por parte del trabajador; recogería todos aquellos procesos de interpretación y/o actuación que realiza el trabajador sobre su situación laboral, y que afectan asimismo a su bienestar laboral.
- **Factores consecuentes objetivos:** calidad de vida laboral como ajuste persona - puesto de trabajo; alude al grado de ajuste, correspondencia o concordancia que tiene lugar entre el trabajador y el trabajo que tiene que realizar.

---

<sup>7</sup>Granados. P. (2011). Calidad de Vida Laboral: Historia, Dimensiones Beneficios Quality of WorkingLife: History, Dimensions And Benefits. Revista IIPSI Facultad de Psicología vol. 14 - n.º 2 – 2011 PP. 216

- **Factores consecuentes subjetivos:** calidad de vida laboral como experiencia subjetiva; se refiere a los distintos elementos componentes y estructura interna del bienestar laboral que experimenta el trabajador en su trabajo.

El término de calidad de vida laboral según los autores Poza & Prior (1988, citado en Chiang & Krauss, 2009) lo definen como la forma en que se produce la experiencia laboral en condiciones objetivas, como por ejemplo; seguridad e higiene laboral, trabajo, salud laboral, etc. y en condiciones subjetivas del trabajador en el sentido de cómo lo vive. Es pues un concepto multidimensional, ya que toma en cuenta los aspectos subjetivos y objetivos lo que permite que no exista un sesgo a lo que se refiere a la situación real del trabajo.

Según los autores Segurado, A. & Agulló, E (2002, citado en Chiang & Krauss, 2009) la calidad de vida laboral es muy difícil de definir y de operacionalizar, diversos autores han tratado de limitar su multidimensionalidad y tratar de identificar las posibles variables que afectan a la vida en el trabajo. Los límites proceden de fuentes teóricas y empíricas del contexto laboral.

Nadler y Lawler (1983), La naturaleza multidimensional del término Calidad de Vida Laboral y la variedad de conceptos que se han utilizado como sinónimos o similares ("mejora del trabajo"; "rediseño/reestructuración de los puestos de trabajo"; "reforma laboral"; "humanización del trabajo"; "satisfacción laboral"; "democracia en el lugar de trabajo"; "democracia industrial"; "dirección participativa" o "desarrollo organizacional") ha planteado dificultades importantes en su definición (Jenkins, 1983; Sun, 1988).

Las definiciones dadas al término Calidad de Vida Laboral han sido muchas y variadas en función del énfasis que se da a los distintos objetivos generales. Por esta razón, algunos autores han llevado a cabo intentos de sistematización del significado de la Calidad de Vida Laboral y de las diferentes formas de definirla (Nadler y Lawler, 1983; Sun, 1988; Munduate, 1993). En concreto, Nadler y Lawler (1983), tras revisar las definiciones de Calidad de Vida Laboral, formuladas durante la década de los setenta, sugieren la existencia de cinco tipos de definiciones:

- 1) Según el primer tipo, la Calidad de Vida Laboral es entendida como una reacción individual hacia el trabajo o como las consecuencias subjetivas de la experiencia de trabajo. En éste concepto se da un mayor énfasis a los aspectos individuales de la Calidad de Vida Laboral, tal como la satisfacción laboral, y el impacto que el trabajo tiene sobre el individuo.
- 2) En segundo lugar están las definiciones que consideran la Calidad de Vida Laboral desde una aproximación institucional. En estos casos se define ésta como un proyecto cooperativo entre dirección y trabajadores. Se trata de proyectos diseñados por la organización en los que los trabajadores participan junto con la dirección en el objetivo de mejorar la Calidad de Vida Laboral con el fin de beneficiar tanto a los trabajadores como a la propia organización.
- 3) Un tercer grupo de definiciones consideran la Calidad de Vida Laboral como un conjunto de métodos o estrategias para mejorar la calidad del entorno laboral, haciéndolo más productivo y satisfactorio. En éste contexto, la Calidad de Vida Laboral es sinónimo de conceptos, tales como grupos de trabajo autónomos, enriquecimiento y ampliación del puesto de trabajo.
- 4) En cuarto lugar, están las definiciones de Calidad de Vida Laboral como movimiento social. La Calidad de Vida Laboral es considerada como una declaración ideológica sobre la naturaleza del trabajo y la relación que tienen los trabajadores con la organización. En este contexto a menudo se utilizan como sinónimos, los conceptos de “dirección participativa” y “democracia industrial”, que son algunos ideales de ese movimiento.

- 5) Por último, la Calidad de Vida Laboral es considerada, en ocasiones, como “panacea” para afrontar cualquier problema organizacional de competencia, calidad, relaciones con los trabajadores, etc. En este sentido, todos los esfuerzos por el desarrollo organizacional son etiquetados como Calidad de Vida Laboral o viceversa.

### 2.2.2.3 Beneficios de la Calidad de Vida Laboral<sup>8</sup>

- **Mejora el funcionamiento financiero:** las compañías con un manejo abierto, un sistema participativo que incorpore la transparencia empresarial en el poder de decisión del empleado y una compartida apuesta al éxito financiero en la compañía, experimentan significativos aumentos en la productividad, eficiencia, ventas y beneficios.
- **Incrementa el valor de mercado:** los beneficios derivados de programas y estrategias efectivos en lugares de trabajo - y los costos por no hacerlo- están unidos al valor del stock de la compañía. La habilidad de atraer o retener a empleados talentosos está rankeado entre los 5 factores de inversión usados para escoger stocks.
- **Incrementa la productividad:** En 1998, la empresa Fleet Financial Group rediseñó las labores y obligaciones en dos de sus sitios de trabajo para acomodar la vida laboral de los empleados y sus necesidades, y se encontró que el estrés declinó, el cambio de un lugar a otro se redujo y las metas de producción fueron cumplidas o excedidas.
- **Reduce los costos operativos:** En el año 2000, luego que una gran cantidad de compañías implementó nuevas formas de trabajo que incentivaban a los empleados a crear y compartir conocimientos, reportó un gran ahorro e incrementó en su funcionamiento, después de implementar nuevas formas de trabajo que incentivaban a los empleados a crear y compartir conocimientos

---

<sup>8</sup>Granados. P. (2011). Calidad de Vida Laboral: Historia, Dimensiones y Beneficios. Quality of Working Life: History, Dimensions And Benefits. Revista IIPSI Facultad de Psicología vol. 14 - n.º 2 – 2011 PP. 221 – 222.

- **Mejora la habilidad para retener y atraer a los mejores empleados:** Las estrategias para conciliar Trabajo y Vida Personal, se han convertido en aspectos muy atractivos y significativos, especialmente, entre profesionales jóvenes y trabajadores especializados. En 1997, se realizó un estudio a dos mil administradores en 4 compañías y éste arrojó que más del 75% de ellos, llegó a la conclusión que ofrecer flexibilidad laboral incentivaba la retención de empleados.
- **Fortalece la Confianza y Lealtad de los Empleados:** En diversos estudios se sugiere que el nivel de confianza de empleados está directamente relacionado con la respuesta de la compañía a sus necesidades. Por ejemplo, en 1999, apoyada en la información del Instituto Walker Hudson hecha a dos mil empleados en 48 estados (USA) detectó que los factores que tienen mayor influencia en la calidad de vida laboral son: transparencia, preocupación por el empleado, confianza, reputación de la empresa, trabajo y recursos para el trabajador.
- **Reduce el Ausentismo:** Estudios demuestran que mientras más alto sea el grado de compromiso de la empresa con sus empleados, hay menor tasa de ausentismo por parte de ellos.
- **Fortalece la Reputación:** Los programas de calidad de vida laboral en la empresa pueden fortalecer la reputación de la compañía entre sus empleados, consumidores, proveedores e inversionistas y también con la comunidad en la cual operan.

## 2.3 CONCILIACION TRABAJO-TIEMPO Y TIEMPO-FAMILIA

### 2.3.1 Origen de la conciliación Trabajo-Tiempo Familia<sup>9</sup>

La interacción trabajo-familia ha sido un tema de interés para los investigadores desde la década de los setenta (Singh & Greenhaus, 2004) al reconocer el impacto que tiene el trabajo sobre la familia y viceversa (Clark, 2000). A este período se remontan el origen de las investigaciones en torno al conflicto trabajo-familia (Rapaport & Rapaport, 1972). Este

---

<sup>9</sup> Andrade, L. & Landero, R. (2014). Bases teóricas del conflicto trabajo-familia. Revista de Psicología Universidad de Antioquía.

concepto ha sido estudiado desde las últimas décadas, centrando las investigaciones en dos contextos importantes en las personas (Abeysekera & Gahan, 2008) es decir, el empleo y la familia (Frone, Russell & Cooper, 1992).

Las demandas en torno a la atención que se debía prestar al equilibrio Trabajo-Tiempo Familia surgen en esta época y son producto de las reivindicaciones sociales que se produjeron durante la Revolución Industrial, donde por primera vez los trabajadores empezaron a exigir mejoras en la calidad de vida laboral.

Poelmans (2001) en su clasificación teórica destaca dos tipos de enfoques: los que estudian las interferencias del trabajo en las familias y aquellas que analizan las interferencias de la familia en el trabajo.

Chinchilla, N & Pugal, F. (2009) afirman que inicialmente el concepto Conciliación se refería fundamentalmente a la necesidad de materializar las medidas facilitadoras de la conciliación, medidas que comprendían desde leyes y políticas de Estado, continuando por medidas en las empresas. Estas exigencias se fundamentan en las limitaciones que presentan la forma de organizar el trabajo ya que este sigue diseñado para empleados varones y familias con una fuente de ingresos en donde los horarios de trabajo son incompatibles, por ejemplo el cuidado de los niños.

En cuanto a las perspectivas, la más analizada dentro de los estudios que abordan el tema de balance conciliación trabajo – tiempo familia es la perspectiva de género, teniendo en cuenta la gran diferencia entre mujeres y hombres en relación al trabajo y la vida familiar, participación más equitativa entre hombres y mujeres, y los conflictos que producen para conciliar la vida laboral con la familiar.

### 2.3.2 Conceptos de Conciliación Trabajo-Tiempo Familia

Para abordar el concepto de balance conciliación trabajo-tiempo y tiempo-familia es necesario definir cada una de las variables con el fin de dar una explicación más clara:

Lorente, P. (2005, citado en Queirolo, A., 2010) define familia como; *“La familia es un fin en sí mismo, el trabajo no. Por muy relevante que sea un trabajo, siempre será un medio al servicio de un fin. No se tiene una familia para trabajar, sino que se trabaja para tener una familia. Si esto se olvida, se invierten los medios y los fines. Es decir, los medios son priorizados como si fueran fines en sí mismos, y los fines se desfinalizan y mediatizan. En una sociedad así constituida, es prácticamente imposible ensamblar y encontrar ese ajuste tipo que exige la conciliación entre familia y trabajo”*.

Según la Declaración Universal de los Derechos Humanos se define Familia como; *“es el elemento natural y fundamental de la sociedad y tiene derecho a la protección de la sociedad y del Estado”*

Según la Real Academia de la Lengua Española (RAE), define conciliar como; *“Componer y ajustar los ánimos de quienes estaban opuestos entre sí”; “Conformar dos o más proposiciones o doctrinas al parecer contrarias”; “Granjear o ganar los ánimos y la benevolencia, o alguna vez, el odio y aborrecimiento”*.

Según la RAE, se define trabajo como *“Acción y efecto de trabajar”; “Ocupación retribuida”; “el esfuerzo humano aplicado a la producción de riqueza, en contraposición a capital”*.

Ponce, J. M. (2006), señala que el concepto de balance conciliación trabajo - tiempo familia se refiere a *“Una serie de acuerdos sociales al que llegan los empleadores y empleados en los procesos de negociación colectiva para permitir que la asistencia a hijos menores o personas dependientes pueda ser más compatible con la vida laboral”*.

Se entiende por medidas de balance conciliación trabajo-familia a *“las iniciativas que adoptan las organizaciones, adicionales a las que establece la ley, entre las que se*



*encuentran la obligatoriedad de contar una sala cuna cuando la empresa tenga 20 o más trabajadoras o aquella que establece que el padre dispone de un día por nacimiento de un hijo/a–, destinadas a crear condiciones para que trabajadores y trabajadoras cumplan en forma óptima con las responsabilidades familiares y laborales, y como resultado de estas medidas se logre una relación más armónica entre la vida familiar, la vida laboral y la equidad entre hombres y mujeres”.*

### **2.3.3 Teoría de la Frontera Trabajo/Familia<sup>10</sup>**

Según lo expuesto por Sue Campbell Clark (2000), se trata de un enfoque dedicado especialmente al análisis del equilibrio o conciliación entre el trabajo y la familia, esto es la satisfacción y el adecuado funcionamiento en el trabajo y en el hogar, con un mínimo conflicto de rol. Lo que explica, como los individuos manejan y negocian las esferas laboral y familiar y las fronteras entre ellos para lograr el equilibrio.

La teoría reconoce que el trabajo y la familia constituyen esferas desiguales que se influyen mutuamente. De acuerdo con lo señalado por la autora, las líneas divisoras comprenden no sólo categorías psicológicas, sino también límites tangibles que separan los tiempos, lugares y personas, asociados al trabajo y la familia (Desrochers y Sargent, 2003). La teoría plantea, que el grado de flexibilidad y permeabilidad de las fronteras afectará al nivel de integración y la facilidad de transición entre las esferas (Ashforth, Kreiner y Fugate, 2000, Clark, 2000).

---

<sup>10</sup>Peña, C. & Werlinger, N. (2012). “*Conciliación familia- trabajo, una mirada de los socios de la corporación de bienestar del personal de la empresa de servicios sanitarios antilco*”. Tesis para optar al título de Asistente Social, Universidad de Concepción, Concepción, Chile.

- **La flexibilidad:** Se entiende como el grado en el cual un rol puede desempeñarse fuera de la frontera temporal y espacial de los ámbitos laboral y familiar.
- **La permeabilidad:** Se describe como el grado en que los elementos de un ámbito pueden entrar en el otro.
- 

La teoría sugiere que las fronteras que son flexibles y permeables facilitan la integración entre los ámbitos, por tanto, las transiciones deberían ser más fáciles, pero las interferencias y conflictos pueden ser más frecuentes. Contrariamente cuando las esferas del trabajo y la familia están muy divididas, las transformaciones pueden hacerse más difíciles, pero también pueden implicar menos interferencias y conflictos.

La teoría intenta explicar cómo los individuos manejan y negocian en el trabajo y en el plano familiar, para lograr un equilibrio entre estos aspectos cruciales del ser humano.

Lo central del modelo es la idea de que el trabajo y la familia constituyen diferentes esferas que se influyen mutuamente. Clark & Farmer (1998) indican que los individuos que manifiestan satisfacción y sentido de logro en el trabajo, también presentan satisfacción en las relaciones íntimas y felicidad personal.

#### **2.3.4 Balance Trabajo – Tiempo familia y Satisfacción familiar<sup>11</sup>**

Acuña, E. & Olavarrieta, S. (1993), explican que la familia es concebida, en general, como un grupo que busca resolver el dilema de posibilitar la existencia humana, a través de la satisfacción de necesidades básicas y primitivas de las personas, disponer de un hogar, alimentación, afecto y estabilidad.

Greenhaus, J. H & Parasuraman, S. (1999) señalan que el conflicto entre trabajo y familia se observa en hombres y mujeres y se relaciona principalmente con los

---

<sup>11</sup>Queirolo, A. (2010). “*Estudio del balance conciliación trabajo – tiempo familia; su relación y efecto en la flexibilidad laboral y la productividad en el sector de la construcción*”. Tesis para optar al título de Ingeniero Comercial, Universidad del Bío-Bío., Concepción, Chile.

problemas que se producen al lidiar con estos dos ámbitos centrales en la vida que la mayor parte del tiempo compiten por los mismos recursos escasos como tiempo, dinero y energía física.

Edwards, J. R. & Rothbard, N. P. (2000). Indican que el bienestar, y más concretamente, la satisfacción, son conceptos que aportan una visión global de la calidad de vida de las personas. Ésta puede ser medida de una manera global o en relación a dominios específicos, entre los cuales se considera que la familia y el trabajo ocupan un lugar importante para explicar la satisfacción global y el bienestar global del individuo.

Diener, E. (1994), señala que el bienestar subjetivo, es una amplia categoría de fenómenos que incluyen respuestas emocionales de las personas y juicios sobre la satisfacción de la vida, la cual puede ser subdividida en diversas áreas tales como recreación, matrimonio, familia, trabajo, amistad, etc.

### **2.3.5 Políticas de Conciliación Trabajo-Tiempo Familia<sup>12</sup>**

En la actualidad, más empresas son conscientes de la conciliación entre trabajo y familia y el equilibrio que debe existir entre ambas variables, sobre todo cuando la mujer está interviniendo cada vez más activamente en el mundo laboral.

Sin duda, muchas empresas ven influenciado el bienestar personal de sus empleados con el rendimiento laboral, es por ello que su preocupación por este conflicto entre trabajo y familia es uno de los objetivos en las organizaciones, sin embargo, son muy pocas empresas que desarrollan programas o políticas trabajo-familia.

A continuación, se explican las categorías principales de las políticas de conciliación trabajo, tiempo y familia:

---

<sup>12</sup> Chinchilla, N., Poelmans, S. & León, C. (2003). Políticas de Conciliación Trabajo- Familia en 150 empresas Españolas. Barcelona: Universidad de Navarra, IESE Business School.

### 2.3.5.1 Política hacia un nuevo concepto de flexibilidad

Una primera categoría de políticas que facilitan la armonización de trabajo y familia tiene como objetivo básico la flexibilidad. El razonamiento es sencillo; tanto el trabajo como la familia requieren tiempo y energía. Estas necesidades no siguen un horario estricto de un número determinado de horas al día, entre horas determinadas, tantos días a la semana. Tanto las exigencias del trabajo como las de la familia tienden a fluctuar en función del tiempo que cada uno requiera en cada momento: temporadas más o menos intensas, ciclos de vida, etapa de la trayectoria profesional y acontecimientos inesperados.

Por otra parte, en muchos sectores y empleos, el tiempo y la presencia física ya no son criterios relevantes para la evaluación y remuneración. Lo son los objetivos y resultados. Por tanto, los horarios estrictos y controles de horas trabajadas se sustituyen por horarios flexibles, autocontrol y evaluación basada en objetivos. En todos ellos juega un papel muy importante el control que el propio profesional tenga de su trabajo, para que no se den desbordamientos de un campo a otro; del trabajo hacia la familia, o que la familia invada el campo profesional. La flexibilidad espacial y temporal son particularmente propicias para que esto pudiera darse. A continuación se describen algunos ejemplos de estas políticas:

- **Horario laboral flexible:** los empleados deben trabajar un número determinado de horas, pero pueden decidir ellos mismos a qué hora empiezan la jornada y a qué hora se marchan de la empresa al final de la misma.
- **Trabajo a tiempo parcial:** Los empleados pueden trabajar media jornada.
- **Empleos compartidos:** Dos empleados a tiempo parcial comparten un empleo de dedicación completa, pero pueden decidir ellos, consultando con su superior, quién trabaja cuándo.
- **Semana laboral comprimida:** Los empleados pueden trabajar más horas al día, y a cambio, recibir un día o medio día libre a la semana.
- **Jornada laboral reducida:** Los empleados pueden trabajar menos horas al día o a la semana si acceden a tener un sueldo proporcionalmente inferior.

- **Horas anuales:** Los empleados están contratados por un número de horas de trabajo por año, en vez de un número de horas por día.

### 2.3.5.2 Política de Flexibilidad en el espacio:

Otra posibilidad para dar discrecionalidad al empleado es la de ofrecer la opción de trabajar en casa o en la oficina. En la era de las tecnologías de la información, la flexibilidad de tiempo y distancias ya no es ciencia ficción, sino que la responsabilidad de utilizar estos avances tecnológicos que benefician tanto al empleado como a la empresa, pasa a ser de la empresa. El aspecto más importante de estas variables es que el empleado tiene más control de su horario y del espacio de trabajo. El aspecto ético de estas medidas podría plantearse ante la sospecha de que su uso fuera un subterfugio de la empresa, antesala de la desvinculación no solo espacial, sino también laboral del trabajador.

Algunos ejemplos de estas políticas son:

- **Flexibilidad en el lugar de trabajo:** los empleados pueden trabajar en un despacho satélite cerca de su casa para evitar largos desplazamientos o atascos para ir y volver al trabajo.
- **Trabajos en casa:** Los empleados pueden trabajar en casa para evitar largos desplazamientos o atascos para ir o volver del trabajo.
- **Teledespachos en casa:** además de permitírseles trabajar en casa, los empleados se encuentran totalmente equipados con teléfono, fax, ordenador y todo lo que sea necesario para trabajar desde casa.
- **Videoconferencias:** los empleados pueden celebrar reuniones por videoconferencia con colegas o clientes en otras ciudades para evitar viajes.
- **Internet:** La empresa costea para los empleados el servicio de internet como herramienta de trabajo u ocio.

### **2.3.5.3 Política de servicios o cómo facilitar la conciliación más allá del ámbito de la empresa**

En este grupo se contemplan diferentes tipos de servicios que reducen la carga del empleado fuera de la empresa. El razonamiento no es sólo que cuanto menor sea la carga de trabajo fuera de la empresa, menos preocupado estará y más trabajará, sino que más bien responde a una actitud de política de servicios, paralela a la política salarial. Las personas no necesitan únicamente dinero para vivir sino mayor calidad de vida, tiempo y, por tanto servicios. La mayoría de estas medidas tienen un coste mínimo para la empresa y una gran efectividad en la conciliación.

Entre las políticas de servicios se presentan las siguientes:

- **Información sobre guarderías:** Los empleados pueden consultar al departamento de Personal o recursos humanos información sobre guarderías fuera de la empresa.
- **Guardería dentro de la empresa:** La empresa facilita servicios de guarderías gratuitas o subvencionadas dentro de la empresa.
- **Guardería fuera de la empresa:** La empresa facilita servicios de guardería gratuitos o subvencionados fuera de la empresa. Este apoyo puede tomar varias formas:
  - Prioridad en la disponibilidad de plazas en guarderías locales.
  - Plazas reservadas en guarderías locales, pagadas por la empresa.
  - Descuentos en guarderías locales.
  - Apoyo económico por el empleador para sufragar gastos de guardería que puede ser en dinero, vales especiales que sólo se pueden utilizar para el pago de este servicio.
  - A los empleados que tienen que trabajar los fines de semana se les compensan los servicios de guardería que tienen que pagar por estar disponibles para la empresa.
- **Servicios de cuidado de ancianos:** la empresa facilita servicios de cuidado de ancianos, gratuitos o subvencionados, en un centro fuera de la empresa. Además los empleados pueden consultar al departamento de personal para información sobre centros para el cuidado de ancianos.

- **Otros servicios:** La empresa reserva cupos en colegios cercanos y los empleados tienen prioridad en la disponibilidad de ellos; asimismo se encuentran otros servicios más domésticos como transporte, compras, centros de deportes, restaurant, etc.

#### **2.3.5.4 Adaptación del puesto de trabajo y apoyo profesional**

Un empleado estresado está por lo general más irritable, rígido o cansado. Para muchos empleados, el hogar es el sitio donde se recuperan las energías para otro día de trabajo intenso. Además, la familia también sufre las consecuencias negativas. Por otra parte, cambios temporales en la familia (nacimiento, desempleo o incorporación del cónyuge en un nuevo trabajo, separación conyugal, etc.) pueden repercutir en el trabajo. Para reducir los conflictos o tensiones entre trabajo y familia, es preciso adaptar, o bien el trabajo (carga de trabajo o responsabilidades), o bien la persona (capacitar al empleado a manejar el estrés). Es importante que todos estos cambios se hagan de acuerdo no sólo con la información de que se dispone, sino también con la opinión y proyectos del empleado, dentro de algunas políticas en cuanto a este aspecto tenemos:

- **Adaptación del trabajo:** El empleado continúa en el mismo puesto, pero la carga de trabajo o responsabilidades se adaptan temporalmente.
- **Rotación de puesto de trabajo:** Al empleado se le da (temporalmente) otro puesto que se adapta mejor a la relación responsabilidad-capacidad.
- **Mutación de trabajo:** Al empleado se le da (temporalmente) menor carga de trabajo, para la mejor relación responsabilidad-capacidad.

### 2.3.5.5 Políticas de Asesoramiento

Algunos afirman que la formación es síntoma de que la empresa toma medidas preventivas contra el estrés, porque capacita al empleado individual para gestionar su estrés, los conflictos, la presión de tiempo y las nuevas responsabilidades adquiridas en la familia. Otros dicen que la formación no es suficiente, ya que no ataca la raíz del problema. Para algunos empleados, un curso sobre la gestión del estrés se puede interpretar como un acto hipócrita si, al mismo tiempo, se incrementa la carga de trabajo; por ejemplo, después de una reestructuración. Este tipo de medidas, al basarse en información privada deben ser aplicadas con sumo cuidado, respetando y protegiendo los datos de cada empleado y teniendo en cuenta el derecho a la vida privada que cada persona tiene.

Se trata de dar asesoramiento y formación al empleado para equilibrar trabajo y familia, adaptar el trabajo a las necesidades de la familia y capacitar al empleado con formación específica.

A continuación se establecen algunos cursos de asesoramiento en cuanto a estas políticas:

- **Papel como padres y educación de los hijos:** Cursos que contribuyen a que los empleados y sus cónyuges se preparen ante el reto de tener un nuevo hijo y su posterior educación.
- **Conflictos trabajo-familia:** Cursos que ayudan a los empleados y a sus cónyuges a manejar conflictos entre el trabajo y la familia, y a tratar cuestiones de trayectoria profesional y personal.
- **Curso prenatal y sobre nutrición:** Cursos que ayuda al autocuidado en la alimentación y cuidados del embarazo.
- **Gestión del tiempo:** Cursos que ayudan a los empleados a organizarse mejor.
- **Gestión del estrés:** Cursos que ayudan al empleador a relajarse, analizar la fuente del estrés, a adoptar técnicas de resolución de problemas y cómo enfrentarse a ellos.



- **Gestión de conflictos:** Cursos que ayudan a los empleados a gestionar los conflictos con compañeros, clientes, proveedores, y también con el cónyuge.
- **Formación en las diferencias entre hombres y mujeres:** Curso que ayudan a las relaciones interpersonales y de género.

#### 2.3.5.6 Políticas de Apoyo profesional

Para poder adaptar el puesto de trabajo en función de una variación en la situación privada, la empresa debe disponer de un sistema para detectar, tratar y seguir estos cambios. Por esto, la mentoría es una parte esencial para aplicar las políticas que concilien trabajo y familia. Existen 3 tipos:

- **Asesoramiento de trayectoria profesional:** Se tratan explícitamente trabajo y familia/vida personal. Para temas relacionados con el trabajo y la carrera personal, ofrecido por el jefe directo o especialista de recursos humanos.
- **Asesoramiento Psicológico/Familiar:** Para problemas sociales/Psicológicos privados, ofrecidos por el médico de la empresa, asistentes sociales, psicólogos, y expertos en recursos humanos.
- **Asesoramiento Financiero/fiscal:** Para temas relacionados con créditos, hipotecas.
- **Asesoramiento legal:** para temas relacionados con procedimientos legales, cambios de contrato laboral, etc.
- **Asesoramiento para expatriados:** Para empleados emigrantes y sus familias.

#### 2.3.5.7 Beneficios sociales o extrajurídicos

Una cuarta y última categoría consiste en diferentes tipos de beneficios extrajurídicos, también llamados “sociales”, que pueden aliviar las mentes de los empleados en cuanto a la atención y cobertura sanitaria de sus familias. Algunos ejemplos son:

- **Seguro médico y Seguro de Vida:** este puede considerar al trabajador, su cónyuge e hijos. Asimismo, puede comprender enfermedades serias/crónicas no cubiertas por un seguro normal.
- **Fondo médico de empresa:** cubre costes asociados con enfermedades serias/crónicas de miembros de la familia.
- **Plan de jubilación:** La empresa ayuda en un ahorro voluntario o compartido para la futura jubilación.
- **Actividades lúdicas:** La empresa organiza para los empleados y sus familias actividades de carácter lúdico: comidas, cine, entre otras.
- **Retribución a la carta:** La empresa ofrece a los empleados la posibilidad de dedicar parte de la paga variable a servicios personales en condiciones ventajosas: compra de equipos de informática, cursos de inglés, etc.

A pesar de las variadas políticas formales mencionadas, en algunos casos no son suficientes para crear un entorno compatible con la familia por lo tanto, para ello es necesario contar con una cultura más bien corporativa en el cual los directivos tendrán el papel principal de plasmar estas políticas.

### **CAPITULO III: SATISFACCIÓN LABORAL**

### **3.1 SATISFACCIÓN LABORAL**

#### **3.1.1 Concepto de satisfacción laboral**

En la actualidad, no existe una definición específica para el concepto de satisfacción laboral, existen varios autores quienes han definido este concepto de múltiples formas, las cuales se detallan a continuación:

Davis y Newstrom (2003), definen que es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con que los empleados ven su trabajo. Se trata de una actitud afectiva, un sentimiento de agrado o desagrado relativo hacia algo.

Según Colquitt (2007), la satisfacción laboral se define como un agradable estado emocional que resulta de la evaluación de un trabajo o la experiencia de un trabajo. Representa cómo la persona se siente acerca de su trabajo y lo que piensa acerca de éste. Según el autor, la satisfacción laboral está fuertemente relacionada con la satisfacción en la vida, siendo la satisfacción laboral un fuerte predictor de esta última. En ese contexto, señala que si queremos sentirnos mejor en la vida, tenemos que encontrar la forma de sentirnos más satisfechos en el trabajo.

Según García Santillán (2008), Alguien estará satisfecho con su trabajo cuando como consecuencia del mismo, experimente sentimientos de bienestar por ver cubiertas adecuadamente las necesidades de cierto nivel sobre la base de los resultados conseguidos, considerados como recompensables y aceptables a la ejecución de la tarea.

Para Bravo, Peiró y Rodríguez (1996) Una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo. Estas actitudes pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo.

Porter (1962), indica que la satisfacción laboral es la diferencia que existe entre la recompensa percibida como adecuada por parte del trabajador y la recompensa efectivamente recibida.

Para Garmendia y Parra Luna (1993) la satisfacción está en función de que las necesidades sean cubiertas; de remuneración, afiliación, logro, y autorrealización. *“Alguien estará satisfecho con su trabajo cuando, como consecuencia del mismo, experimente sentimientos de bienestar por ver cubiertas adecuadamente las necesidades de cierto nivel sobre la base de los resultados conseguidos, considerados como recompensa aceptable a la ejecución de la tarea”*.

Para Locke (1976, citado en Chiang, Gómez & Salazar, 2014) la satisfacción laboral es un estado emocional positivo y placentero resultante de la valoración personal que hace el individuo sobre su trabajo y sobre la experiencia adquirida en el mismo.

### 3.1.2 Características personales que ejercen influencia sobre la Satisfacción Laboral<sup>13</sup>

De acuerdo a algunos estudios realizados hay cierta influencia en las características personales de los trabajadores tales como; edad, género, nivel educacional y antigüedad en el trabajo, que ejercen sobre el nivel de satisfacción laboral, a continuación se dan a conocer cada una de ellas:

1. **Edad:** Los trabajadores a mayor edad suelen sentirse más satisfechos con sus trabajos debido a razones tales como, menores expectativas, un mejor ajuste a su situación laboral, experiencia entre otras. Ocurre además que a mayor edad el empleado puede

---

<sup>13</sup>Ruiz, C. (2009). “Nivel de satisfacción laboral en empresas públicas y privadas de la ciudad de Chillán” Memoria para optar al título de Contador Público y Auditor con mención en Control de Gestión, Universidad del Biobío, Concepción, Chile.

tener un mejor empleo como consecuencia de su experiencia y su superior movilidad en el pasado (Clark 1996). También pueden existir diferencias de edad respecto a los valores laborales, por ejemplo los empleados de mayor edad podrían conceder menos importancia a ciertos aspectos, que generalmente provocan insatisfacción como el salario, puesto de trabajo las oportunidades de promoción. Por otro lado los trabajadores más jóvenes suelen estar menos satisfechos porque sus expectativas son más altas o porque se adaptan menos al trabajo, y aunque hay excepciones, la tendencia general es que aumenta la satisfacción conforme a como aumenta la edad. (Clark 1997).

2. **Género:** esta característica se torna cada vez más relevante ya que desde la incorporación de la mujer a la vida laboral ha sido considerado una variable de análisis por algunos investigadores como Clark y Oswald (1997). Según los mismos investigadores, numerosos estudios coinciden en que existe discriminación de la mujer en el mercado del trabajo, lo que significa que existe para ellas una menor retribución, menos oportunidades y mayores tasas de despido. Sin embargo estas mismas investigaciones expresan que las mujeres presentan un mayor nivel de satisfacción que los varones, pudiendo explicarse esto, debido a que las mujeres al momento de trabajar esperan menos de sus trabajos y se generan menos expectativas respecto del mismo (Clark 1997). Sloane y Williams (2000) coinciden con Clark, en que existe mayor satisfacción laboral en las mujeres. Agrega además que la mayor satisfacción en las mujeres no está ocasionada por el resultado de una alta valoración de sus atributos del trabajo, sino que representa una diferencia innata de género, considerando que las mujeres ponen menos énfasis que los varones en los trabajos que realizan. Por otra parte también existen evidencias que expresan la inexistencia de relación Género-Satisfacción es decir no se encuentran diferencias significativas entre varones y mujeres cuando se trata de trabajadores jóvenes, con un alto nivel educacional, y desarrollando ocupaciones profesionales, Weaver (1977), Forgionne y

Peters (1982)<sup>7</sup>. Cuando se presentan características como estas se argumenta que el nivel de satisfacción entre hombres y mujeres es similar.

3. **Nivel Educativo:** El nivel educacional es visto como una probabilidad de lograr un mejor ajuste laboral, puesto que una persona que goce de un mejor nivel tendrá, la posibilidad de conseguir excelentes oportunidades de empleo. Es en este contexto, las investigaciones sobre el efecto de la educación sobre los resultados laborales arrojan que los que gozan de un mayor nivel educativo tienen mejores beneficios, son promocionados con rapidez, tienen más oportunidades, y por lo general, consiguen mejores empleos. No obstante, un trabajador que goce de dichas características no necesariamente se encuentra satisfecho laboralmente si la utilidad del trabajo depende de la comparación entre resultados y aspiraciones y estas últimas aumentan con la educación (Clark y Oswald 1997)
  
4. **Antigüedad:** Se espera una relación positiva entre antigüedad y satisfacción laboral, es decir, mientras se incrementa la antigüedad el trabajo podría volverse más satisfactorio al enriquecerse el empleado de oportunidades y responsabilidades en el centro de trabajo y por ende, ajustarse mejor al empleo deseado por el individuo. “A mayor edad menores expectativas y mayor ajuste a la situación laboral” (Davis y Newstrom 1987). Esto es si se supone que un trabajador a medida que va cumpliendo años permanece en un mismo puesto de trabajo, por ende incrementando sus años de antigüedad. Los puntos señalados anteriormente hacen mención a características propias del individuo que pueden afectar en el nivel de satisfacción laboral.

Cabe mencionar, que existen también características o condiciones que son propias de lugar de trabajo, como el salario, horas de trabajo, estabilidad o inestabilidad laboral, relaciones de trabajo que también son factores influyentes en la satisfacción laboral

### 3.1.3 Teorías y/o Modelos de la Satisfacción Laboral<sup>14</sup>

Muchas investigaciones comenzaron con estudios relacionados con algunas “actitudes” de los trabajadores ante distintos aspectos del trabajo, buscando determinar factores relevantes en la formación de las actitudes que conducen a la satisfacción laboral, surgiendo desde entonces distintos modelos teóricos con el objeto de sistematizar de alguna manera tanta diversidad de criterios.

Al principio la atención se centró en los efectos de la Satisfacción, sobre otras variables como el rendimiento, ausentismo, accidentabilidad y el cambio o abandono de la organización (Alzag&Brief, 1978). Con posterioridad y desde una orientación en la que los intereses se centraron en torno a la calidad laboral, la investigación ha tomado la satisfacción laboral como una dimensión valiosa en sí misma para la intervención organizacional (Quinn& González 1979), citados por Meliá, Pradilla, Martí, Oliver, Tomás y Sancerni (1990), citado por Chiang (2004).

#### 3.1.3.1 Teoría de las Necesidades<sup>15</sup> (1954)

Teoría desarrollada por Maslow (1954), establece que no son sólo las necesidades sociales las responsables de la satisfacción laboral, sino toda la 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.

---

<sup>14</sup>Chiang, M., Martín, M. & Nuñez, A. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción Laboral (pp. 156-191). Madrid: Universidad Pontificia Comillas.

<sup>15</sup>Maslow, A. (1954-1975). *Motivación y personalidad*. Barcelona: Sagitario.



Los cinco niveles identificados por Maslow son:

- **Necesidades fisiológicas:** necesidades relevantes para la supervivencia básica del organismo: alimentos, líquidos, refugio, satisfacción sexual y otras exigencias corporales.
- **Necesidades de seguridad:** necesidades de estabilidad, protección, necesidades de estructura, orden, ausencia de miedos, entre otras.
- **Necesidades de amor y sentido de pertenencia:** necesidades sociales como afecto, cariño, sensación de pertenecer, aceptación y amistad.
- **Necesidad de estima:** satisfacción de las necesidades de autoestima da a lugar a sentimientos de autoconfianza, valía, fuerza, capacidad y suficiencia, sensación de ser útil y necesario en el mundo. Son factores externos de estimación, el status y reconocimiento.
- **Necesidades de autorrealización:** necesidad de crecimiento, alcanzar el potencial de cada uno y la autosatisfacción. El impulso para llegar a ser lo que cada uno es capaz de hacer.

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 siguen en la jerarquía que pasan a ser el nuevo motivador.

### 3.1.4.2 Teoría de la Satisfacción Laboral de Herzberg<sup>16</sup> (1959).

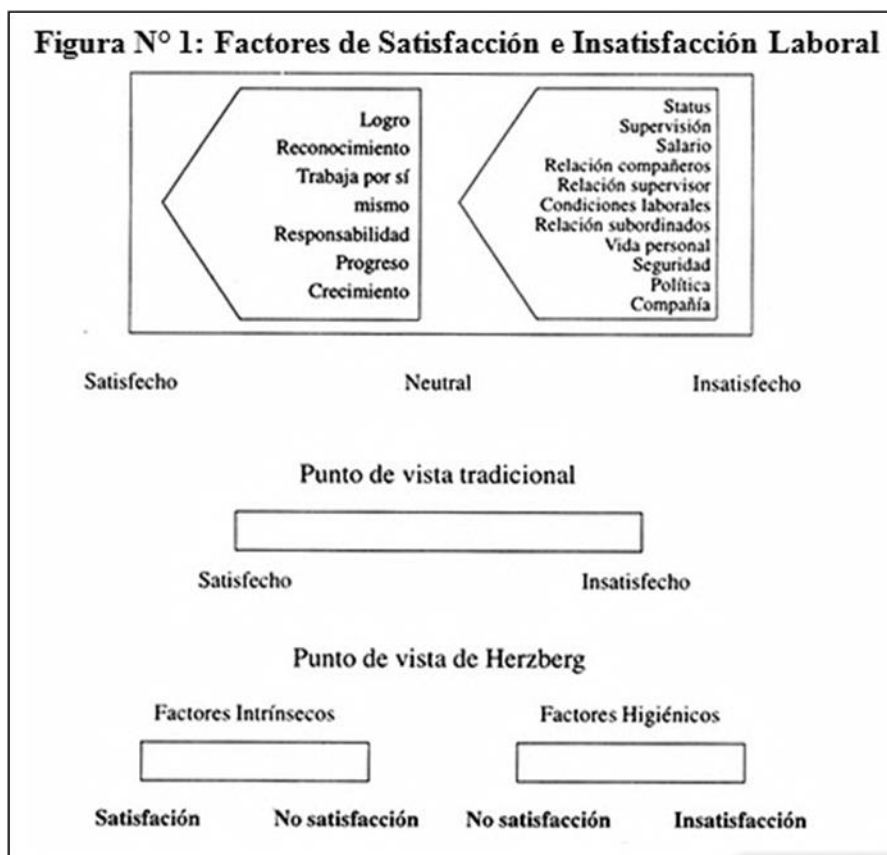
En 1959, Herzberg, Mausner y Snyderman formulan la teoría bifactorial que se encuentra estrechamente relacionada con el modelo de la jerarquía de las necesidades de Maslow, también denominada teoría dual, aparece este modelo de satisfacción en el trabajo.

---

Chiang, M., Martin, M. & Núñez, A. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción Laboral (pp. 156-191). Madrid: Universidad Pontificia Comillas.

Esta teoría abarca no solo los aspectos relacionales y sociales del trabajo, sino también el contenido del mismo. Es un enfoque integrado donde se analiza el salario, las relaciones sociales, las jerarquías, los organigramas, la tecnología, y otros.

El modelo se resume en que la satisfacción y la insatisfacción son dos fenómenos distintos y no son extremos de un mismo continuo. Estos autores proponen la existencia de las necesidades de higiene y las necesidades de motivación (ver figura N° 1) las primeras se refieren a las condiciones físicas y psicosociales del trabajo, en tanto que las segundas aluden al contenido del trabajo y al tipo de tarea que se lleva a cabo.



Fuente: Robbins (1996)

- **Factores Intrínsecos o Motivadores:** Son los que propiamente afectan a la satisfacción (actividades estimulantes unidas al contenido del trabajo: logro personal, reconocimiento, interés en la tarea, etc.). Su ausencia no provoca insatisfacción, sino un estado de no satisfacción.
- **Factores Extrínsecos o Higiénicos:** Mantienen un papel preventivo de la insatisfacción (administración, supervisión, relaciones con compañeros y condiciones generales de trabajo), cuya ausencia ocasiona insatisfacción pero carecen de capacidad para aumentar o mejorar la satisfacción.

### 3.1.4.3 Teoría de las Expectativas (Vroom, 1964)<sup>17</sup>.

La Teoría de las Expectativas de Vroom sugiere que la gente no solo está dirigida por necesidades sino que también hace elecciones sobre lo que harán o no harán. Afirma que el comportamiento depende de la intensidad con la que se desea alcanzar un determinado objetivo y de la creencia sobre la probabilidad que existe de alcanzarlo. Por tanto, la teoría de las expectativas de Vroom sugiere que tanto las variables situacionales como las de personalidad producen satisfacción laboral.

Este modelo se basa en cuatro supuestos referentes al comportamiento en las organizaciones:

- 1) El comportamiento depende de una combinación de fuerzas en los individuos y en el ambiente.
- 2) Las personas toman decisiones conscientes sobre su comportamiento.
- 3) Las personas tienen distintas necesidades, deseos y metas.
- 4) Las personas escogen entre varias opciones de comportamientos, basándose en sus expectativas de que determinado comportamiento les produzca el resultado deseado.

Los componentes principales son:

---

<sup>17</sup>Vroom, B. (1964). *Work and Motivation*. Nueva York, EE.UU: Wiley.

- **Esperanza de éxito en el desempeño:** Los individuos esperan ciertas consecuencias de su comportamiento. Estas expectativas, a su vez, afectan su decisión sobre cómo deben ser. Un trabajador que piensa exceder las cuotas de ventas puede esperar felicitaciones, bonos, ninguna reacción, incluso hostilidad de sus colegas.
- **Valencia:** El resultado de una conducta tiene una valencia específica (poder para motivar), el cual cambia de una persona a otra. Para el administrador que valora el dinero y el logro, un cambio a un puesto mejor pagado en otra ciudad puede tener una valencia alta, pero otro que valora la afiliación con sus colegas y amigos, puede darle una valencia baja a la misma transferencia.
- **Expectativa de esfuerzo - desempeño:** Las expectativas de la gente acerca de qué tan difícil será el desempeño exitoso afectarán sus decisiones en relación al desempeño. Ante la posibilidad de escoger, el individuo tiende a elegir el nivel de desempeño que parece tener mejor oportunidad de lograr un resultado que le permita valorarse frente a sí mismo y a los demás estos componentes llevan a plantear tres preguntas:
  - 1) ¿Si realizo tal cosa, cuál será el resultado?
  - 2) ¿El resultado vale la pena?
  - 3) ¿Qué oportunidades tengo de lograr un resultado que valga la pena para mí?

Las respuestas a estas preguntas del individuo dependerán en cierta medida de los tipos de resultados esperados. Los resultados intrínsecos los sienten directamente como un buen resultado de la buena ejecución de la actividad e incluye entre otras cosas, sentimientos de logro, mayor autoestima y la adquisición de nuevas habilidades. Los resultados intrínsecos, como bonos, elogios o promociones, son proporcionados por un agente externo, digamos el supervisor o el grupo de trabajo. Un nivel individual de desempeño puede acompañarse de varios resultados, cada uno con su propia valencia.

#### 3.1.4.4 Teoría de la Equidad<sup>18</sup> (1964)

Planteada por Adams (1963, 1965), enfatiza el proceso de comparación social efectuado por los trabajadores como fuente principal de su satisfacción o insatisfacción. Se basa en las relaciones de intercambio y justicia que conllevan dichas relaciones.

El núcleo principal de la formulación de Adams se centra en el proceso de comparación social. Solo se experimenta equidad o inequidad si existe ocasión de compararse con los demás y se percibe que la relación entre contribuciones y resultados coincide o no con la relación de otras u otras personas.

En este modelo la percepción de desigualdad podría ser utilizada como estímulo para que el sujeto modifique su actuación, Para que esto suceda debe prestarse atención a lo siguiente:

1. Las contribuciones que el sujeto aporta al trabajo: formación, capacidad, experiencia, habilidad, nivel de esfuerzo, tiempo de dedicación, tareas realizadas, entre otros.
2. Los resultados, las ventajas o beneficios que la persona obtiene del trabajo: salario, reconocimiento, responsabilidad, relaciones sociales, promoción, prestigio, entre otros.

Las personas perciben tanto los resultados como las contribuciones. Luego, evalúan el nivel de contribuciones y de resultados que aporta o recibe de su trabajo y según la comparación que realice (entre aportaciones y beneficios que recibe), experimentará una sensación de desigualdad o igualdad.

Para Adams, el sentimiento de inequidad impulsa a los individuos a comportamientos tendientes a restablecer situaciones de mayor equidad y justicia. La motivación será proporcional al valor de la inequidad que percibe. Por el contrario, si el individuo percibe equidad con la otra persona no mostrará interés por cambiar pues se encuentra satisfecho.

---

<sup>18</sup>Adams, J. (1963). "Toward and Understanding of Equity". *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436.

### 3.1.4.5 Modelo de las Características del Puesto de Hackman y Oldham<sup>19</sup> (1976).

Hackman y Oldham formularon una teoría para determinar la influencia del enriquecimiento de puestos sobre la motivación, la satisfacción y el rendimiento. A partir de los supuestos de Herzberg y de las investigaciones de Turner y Lawrence (1965) desarrollaron el modelo que establece la interacción entre una serie de características del puesto y unas diferencias individuales que influyen en la motivación, la satisfacción, la productividad y las tendencias de abandono.

El modelo plantea tres componentes: las dimensiones del puesto, los estados psicológicos críticos y los resultados esperados. Actuando sobre cinco dimensiones básicas del trabajo, los empleados pueden llegar a experimentar unos estados psicológicos críticos que incidirán en una serie de resultados referidos a la motivación, la satisfacción y la productividad. Las dimensiones básicas que describen el puesto de trabajo son las siguientes:

- 1) La variedad (V) de capacidades o tareas que se desarrollan.
- 2) La identidad (I) del trabajo o grado en que el puesto supone la realización de una parte entera e identificable del trabajo.
- 3) La significación (S) de la tarea o grado en que influye sobre otras personas ajenas o no a la organización.
- 4) La autonomía (A) o grado en que el trabajador es libre o independiente para decidir sobre la planificación y los procedimientos con que ejecuta el trabajo.
- 5) La retroalimentación (R) que hace referencia a la cantidad de información que recibe el empleado sobre la efectividad de su labor y los resultados obtenidos.

Estas cinco dimensiones básicas no actúan directamente sobre los resultados sino que predisponen a que los trabajadores experimenten tres estados psicológicos críticos:

---

<sup>19</sup> Hackman, J. & Oldham, G. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60 (2), 159-170. EE.UU: American Psychological Association.

- Apreciación de la importancia del trabajo.
- Percepción de la responsabilidad por el rendimiento en el trabajo.
- Conocimiento de los resultados de las actividades laborales.

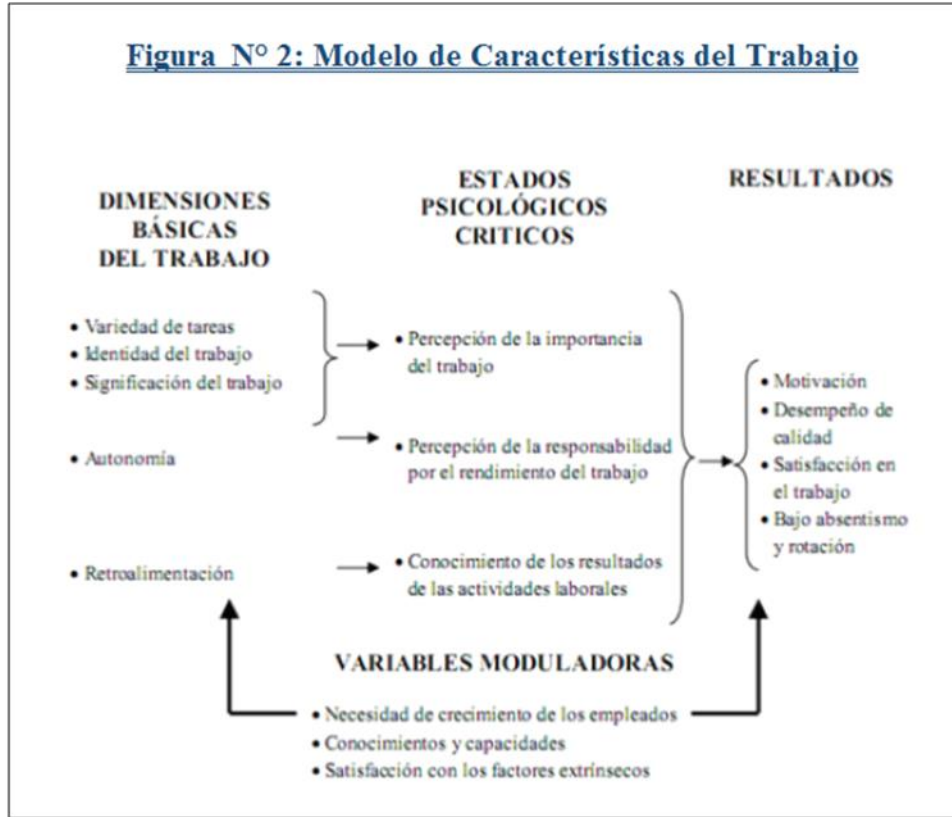
Los estados psicológicos determinarán finalmente los resultados del personal en términos de motivación interna, satisfacción, calidad del desempeño y absentismo y rotación.

Los autores determinan un índice de motivación que denominan Potencial Motivador del Puesto (PMP) y que calculan bajo la expresión:

$$\text{PMP} = (V + I + S) / 3 * A * R$$

Cuanto más elevado sea el índice, mayor será la motivación y la satisfacción presentada por el individuo en su puesto de trabajo.

Por último, existe una serie de variables moduladoras individuales que influyen en el grado en que los estados psicológicos contribuyen a los resultados. Entre ellas se encuentran la necesidad de crecimiento del empleado, el grado en que poseen las capacidades que les permiten afrontar la complejidad del trabajo y la satisfacción mostrada con los factores extrínsecos al trabajo. De este modo, el modelo prevé que aquellos empleados más predispuestos a la búsqueda de desafíos y que poseen las habilidades y destrezas necesarias para obtener el éxito laboral están más satisfechos y motivados en el desempeño del cargo. A continuación la figura N° 2, esquematiza el Modelo de Características del Puesto.



**Fuente:** Hackman y Oldham (1976)

### 3.1.4.6 Teoría del Grupo de Referencia Social<sup>20</sup> (Korman, 1978).

Korman, recoge las deficiencias metodológicas de la teoría de Herzberg y propone que tanto el contenido del trabajo como su contexto pueden incidir en la satisfacción o insatisfacción laboral. Considera que dimensiones como el logro, la responsabilidad o el reconocimiento son tan importantes como las condiciones del trabajo, las políticas de empresa o la seguridad. La controversia en esta teoría se centra, sin embargo, en el mecanismo por el cual el individuo elige al grupo que le servirá como base para compararse en relación con su actividad laboral.

<sup>20</sup>Korman, A. (1978). Psicología del trabajo y de las organizaciones. Madrid, España: Motova



### 3.1.4.7 Teoría del Ajuste del Trabajo<sup>21</sup> (Dawis&Lofquist, 1984)

Dawis y Lofquist, desarrollaron la Teoría de la Adaptación al Trabajo, teniendo por base la interacción entre el individuo y el ambiente de trabajo. Según los autores, los individuos procuran desarrollar y mantener una cierta correspondencia con el ambiente de trabajo, de acuerdo con un proceso continuo y dinámico, al cual designan adaptación al trabajo.

Destacan dos tipos de correspondencia: La primera se caracteriza por el grado de correspondencia entre atributos individuales (capacidades y competencias propias y las exigencias de la función, asumiendo la designación de resultados satisfactorios). El segundo tipo se refiere al grado de correspondencia entre el contexto de trabajo y las necesidades individuales.

Según esta Teoría y de acuerdo con sus autores, es posible enunciar los siguientes presupuestos:

- a) La adaptación de la persona al trabajo resulta de los niveles de los resultados satisfactorios y de la satisfacción del individuo con relación al trabajo.
- b) Los resultados satisfactorios dependen de la relación entre las competencias y capacidades individuales y las competencias y capacidades necesarias para el desempeño de la función, implicando una relación entre el sistema de recompensas y las necesidades individuales.
- c) La satisfacción en el trabajo depende de la relación entre las necesidades individuales y el sistema de recompensas, implicando la relación entre las competencias individuales y las competencias requeridas.
- d) Las relaciones entre los resultados satisfactorios y las competencias requeridas por la función son mediadas por la satisfacción en el trabajo.

---

<sup>21</sup>Dawis, R. &Lofquist, L. (1984). A psychological theory of work adjustment. Minneapolis, EE.UU: University of Minnessota Press.

e) Las relaciones entre la satisfacción en el trabajo y las necesidades aumentadas son mediadas por los resultados satisfactorios.

f) Los niveles inadecuados de satisfacción o de resultados satisfactorios pueden contribuir a la salida del individuo de la organización (despido o abandono de la organización).

Por último, esta teoría considera que la satisfacción en el trabajo resulta de una discrepancia, a nivel individual, entre las necesidades y los valores que la persona procura a través del desempeño de la función y lo que efectivamente acontece a este nivel.

### **3.1.4.8 El Modelo Interactivo<sup>22</sup> (Snyder&Ickes, 1985).**

En este modelo se procede una tentativa de síntesis entre los abordajes de disposiciones personales y de situaciones. En la configuración de los modelos interactivos, el comportamiento no es visto como controlado internamente o externamente, sino como resultado de la confluencia de factores internos y externos (Schneider, 1983).

Los fundamentos del modelo interactivo son:

- El concepto de coherencia sustituye al de consistencia, sugiriendo que el comportamiento humano no debe ser entendido en base al criterio de consistencia (entendida de modo absoluto o relativo), pero a partir de coherencia. Es decir, las personas pueden tener comportamientos inconsistentes de una situación a otra y ser previsibles, porque se trata de comportamientos coherentes para aquella persona, esta referencia puede resultar por ejemplo de la fuerza de las situaciones.

---

<sup>22</sup>Snyder, M., & Ickes, W. (1985). *Personalidad y el comportamiento social*. En G. Lindzey & E. Aronson (Eds.). *Manual de la psicología social*. (3ª. Ed., Vol. 2, pp. 883-947). Nueva York, EE.UU: Random House.

- El comportamiento no debe ser entendido como resultado directo de las situaciones, una vez que las situaciones son evaluadas de una forma particular para cada individuo.

Las dos principales corrientes de investigación en el ámbito de los modelos interactivos son: las de congruencia y las de interacciones dinámicas (Arvey, Carter, Buerkley, 1991). La idea subyacente a las dos es la necesidad de compatibilidad entre personas y situaciones.

De acuerdo con la corriente de la congruencia, las personas deberán ser colocadas en funciones compatibles con sus expectativas y necesidades, de modo que se sientan satisfechas, sean productivas, etc. La satisfacción en el trabajo, en este caso, sería resultante del ajustamiento (congruencia) entre la persona y la situación. Si este modelo parece intuitivamente más apelativo que los modelos unidireccionales, se debe al hecho de reconocer la necesidad de articulación entre variables personales y contextuales en el estudio de la satisfacción en el trabajo.

La satisfacción no puede, de acuerdo con este concepto, ser entendida como producto exclusivo de la persona o de la situación. Así se vuelve más plausible el hecho de que una función puede ser motivadora para una persona y no para otra. También en el caso de un único individuo, la satisfacción con la función puede variar a lo largo del tiempo. Un avance en relación a esta perspectiva de la congruencia se encuentra en las investigaciones relativas a las interacciones dinámicas entre personas y situaciones. La idea-clave es la de que no solamente el comportamiento es función de la persona y del contexto (lo que corresponde a la idea lewiniana clásica), como el propio contexto es función de la persona y del comportamiento.

Así, en vez de sujetos pasivos cuyo comportamiento depende de las características de la situación, los individuos deberán ser considerados capaces de desarrollarse en situaciones congruentes con sus atributos personales (Snyder&Ickes, 1985) y, de simultáneamente, crear sus propias situaciones de trabajo (Schneider, 1983).

De acuerdo con Schneider (1983), es importante tener tres ideas clave para proceder al estudio de la satisfacción:

- 1) Las personas seleccionan sus propias situaciones, aceptándolas y rechazándolas, de acuerdo con sus características personales y la situación presente.
- 2) La selección de las situaciones, origina contextos humanos marcados por la homogeneidad y coloca a las personas en contacto con otras que le son relativamente semejantes. Estas relaciones interpersonales, llevan a organizaciones relativamente estables.
- 3) La perspectiva interactiva parece ser la más indicada para el estudio de la satisfacción en el trabajo.

### **3.1.5 Causas de la Satisfacción Laboral<sup>23</sup>**

La satisfacción laboral depende no solo de los niveles salariales si no del significado que el trabajador le dé a sus tareas laborales. El trabajo puede ser la causa de la felicidad y el bienestar de una persona, o todo lo contrario.

La satisfacción profesional puede depender de muchos factores (congruencia con los valores personales, grado de responsabilidad, sentido del éxito profesional, niveles de aspiración, grados de libertad que procura el trabajo, entre otros) Cuanto más elevada sea la calidad de vida profesional más satisfacciones procurará al trabajador y se reducirá el grado de ausentismo. Por otra parte, unos buscan en el trabajo reconocimiento o implicación; en cambio otros buscan socialización y estímulo. Se trata de ayudar a la persona para que consiga del trabajo la mayor satisfacción y significado posible.

Aunque el estudio sistemático de la naturaleza y las causas de la satisfacción laboral no comienza hasta los años 30, ya antes algunos autores estudiaron diversas actitudes de los empleados ante distintos aspectos del trabajo. El problema de la reducción de la fatiga fue uno

---

<sup>23</sup>Fuentes, S. (2012). *Satisfacción Laboral y su influencia en la productividad*. Memoria para optar al título de Psicóloga Industrial/Organizacional, Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala.

de los primeros en tratarse. Al hilo de éste, se investigaron cuestiones como las referentes a las horas de trabajo y los descansos (Vernon, 1921; Wyatt, 1927, citados en Peiró, 1984). En el caso de España, las investigaciones sobre la satisfacción laboral eran escasas hasta hace poco tiempo. Son ya clásicas la encuesta de Castillo (1968) aplicada a los trabajadores andaluces y la de Tezanos, Lopez Aparicio, Rodríguez, y Domínguez (1973) aplicado a los empleados de la banca.

Los estudios empíricos han identificado muchos factores que condicionan el nivel de satisfacción en sus puestos de trabajo. Además de las características personales y de los rasgos de las empresas y de los puestos de trabajo que son incorporadas en la mayoría de las investigaciones, algunos autores han puesto el acento en el salario (Clark y Oswald, 1996 y Sloane y Williams, 2000), las posibilidades de promoción laboral (Leonardi y Sloane, 2000), las condiciones físicas del trabajo (Renaud, 2002) o la seguridad laboral (Wooden y Warren, 2004).

### **3.1.6 Consecuencias de la satisfacción laboral<sup>24</sup>**

La satisfacción con el trabajo tiene una variedad de consecuencias para el individuo, puede afectar las actitudes ante la vida, ante su familia y ante sí mismo, la salud física y la longitud de su vida. Puede estar relacionada (indirectamente) con la salud mental, y juega un papel causal en el ausentismo y la rotación, bajo ciertas condiciones, puede afectar a otros comportamientos laborales ante la organización.

Una de las consecuencias más importantes de la satisfacción laboral es el ausentismo, los factores de riesgos organizacionales puede ser la causa de la insatisfacción laboral. Las principales consecuencias de la satisfacción laboral desde el punto de vista de la organización son:

---

<sup>24</sup>Fuentes, S. (2012). *Satisfacción Laboral y su influencia en la productividad*. Memoria para optar al título de Psicóloga Industrial/Organizacional, Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala.

- Inhibición.
- Resistencia al cambio.
- Falta de creatividad.
- Abandono.
- Accidentabilidad.
- Baja productividad.
- Dificultad para trabajar en grupo.

Robbins (2004), indica que los determinantes y consecuencias de la satisfacción laboral se abordan desde un punto de vista individual o desde la organización. Existen diferencias individualmente que influyen en los niveles de la satisfacción de los empleados, dos de los determinantes individuales de la satisfacción laboral más importantes son los años de carrera profesional y las expectativas laborales.

#### **Años de carrera profesional.**

A medida que aumenta la edad de los empleados, también aumenta su satisfacción laboral. Esta tendencia continúa hasta que se acerca la jubilación, momento en que suele registrarse una disminución drástica. Asimismo, se da con frecuencia una drástica reducción en la satisfacción laboral que experimentan los empleados que llevan en la organización entre seis meses y dos años, esta reducción se debe, por lo general a que el empleado se da cuenta de que el trabajo no satisfará todas sus necesidades personales tan rápidamente como esperaba.

#### **Expectativas laborales.**

Todas las personas desarrollan expectativas acerca de sus futuros trabajos. Al buscar empleo, las expectativas sobre el trabajo se ven influenciadas por la información que reciben de los colegas, de las agencias de selección de personal y por sus conocimientos en cuanto a las condiciones laborales.

Las expectativas creadas hasta ese momento se mantienen intactas hasta que forman parte de una organización. La satisfacción laboral se produce si se cumplen las expectativas previas. Si por lo contrario, no se cumplen, la persona experimenta el deterioro de dicha satisfacción.

La naturaleza del control dentro de las organizaciones, el nivel de responsabilidad y de control personal y las políticas de empleo son factores que influyen decisivamente en la satisfacción laboral de los empleados. A su vez, la calidad de los determinantes organizacionales de la satisfacción laboral que se describen a continuación contribuye de manera significativa al mantenimiento de una ventaja competitiva sostenible, basada en la aplicación de prácticas de empleo sanas.

Los principales factores organizacionales que determinan la satisfacción laboral Reto del trabajo.

- Sistema de recompensas justas.
- Condiciones favorables de trabajo.
- Colegas que brinden apoyo.
- Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo.

### **3.1.7 Instrumentos de medición de la Satisfacción Laboral<sup>25</sup>**

Uno de los problemas que más preocupa a los investigadores de la organización es descubrir metodologías y técnicas suficientemente válidas y fiables para medir la satisfacción laboral de los trabajadores, es por ello que resulta imprescindible contar con instrumentos y métodos adecuados para poder medir, en cada situación, el nivel de satisfacción o insatisfacción laboral de los trabajadores de una determinada organización; solo así podrán adoptarse medidas pertinentes y eficaces.

---

<sup>25</sup>Chiang, M., Martin, M. & Nuñez, A. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción Laboral (pp. 156-191). Madrid: Universidad Pontificia Comillas.

### **3.1.7.1 Entrevista Personal**

Es el instrumento de medida más antiguo, más generalizado y mejor, para indagar y obtener información sobre las actitudes y sentimientos de los trabajadores. La entrevista se puede describir como una situación de comunicación entrevistador-entrevistado en la que está presente una situación de referencia que es el objeto de la entrevista. Con objeto de diagnosticar y medir las actitudes laborales, generalmente se utiliza con más frecuencia la entrevista estructurada ya que es más rápida y sus resultados más fácilmente evaluables y comparables.

### **3.1.7.2 Listas de Comprobación**

Las listas de comprobación son autodescripciones verbales. Contienen una serie de aseveraciones en forma de frases completas o de conceptos calificativos. El individuo debe considerarlos independientemente y señalar aquellos con los que está de acuerdo o cree que mejor describen lo que pasa en su trabajo. Sus mayores ventajas se derivan de la posibilidad de establecer comparaciones entre individuos y, entre grupos de la propia organización.

### **3.1.7.3 Incidentes Críticos**

Desarrollada por Flanagan (1954), consiste en el análisis y descripción de acontecimientos, momentos o situaciones, realmente importantes, acaecidos a lo largo de la historia profesional de los individuos, grupos u organizaciones, que hayan tenido consecuencias realmente importantes y significativas. Una vez que se han identificado los incidentes críticos, se procede a realizar descripciones, lo más completa posibles, de los hechos, circunstancias y consecuencias derivadas o relacionadas con dichos incidentes críticos.



#### 3.1.7.4 Evaluación de Observadores

Es la evaluación de actitudes y opiniones de los trabajadores mediante el método de observación directa. Proporciona una gran información sobre clima laboral de la organización, sin embargo esta información puede ser sesgada y distorsionada. Es una técnica con mejores efectos curativos pero no preventivos ya que es limitante para predecir acontecimientos e intenciones futuras.

#### 3.1.7.5 Cuestionarios

Uno de los métodos más utilizados en la medición de la satisfacción laboral es, sin duda el cuestionario, quien destaca por su importancia y por la preferencia que los investigadores le han dado, con él se obtienen uno o varios índices de las actitudes de los entrevistados hacia el trabajo o, hacia algunas dimensiones relacionadas con el mismo.

Las características más relevantes de esta técnica son su validez, fiabilidad, tipificación, contenido, nivel de lenguaje y discriminación. Cada investigador podrá diseñar y construir su propio cuestionario, no obstante dada la gran dificultad es más frecuente la utilización de cuestionarios estándar, ya probados y validados, estos se encuentran agrupados como se muestran a continuación, en diversas categorías en función del nivel de globalización del referente y de la generalidad ocupacional (Peiró, 1990).

1. **Medidas de Satisfacción laboral global y de máxima generalidad ocupacional:** a este grupo pertenecen los primeros instrumentos de medida desarrollados, estos pueden agruparse en tres subgrupos en función del tipo o tipos de ítem que incluyen:
  - ❖ Cuestionarios que sólo incluyen respuestas evaluativas de carácter general sin hacer referencia a aspectos específicos del trabajo
  - ❖ Cuestionarios que incluyen ítems referidos a aspectos concretos del trabajo cuya agregación proporciona el indicador de la satisfacción general

- ❖ Cuestionarios que incluyen ambos tipos de ítems.

A continuación, un breve resumen de algunos cuestionarios diseñados:

<b>Cuadro N° 1:</b>		
<b>Cuestionarios de Satisfacción Laboral Global y de Máxima generalidad ocupacional</b>		
<b>Año</b>	<b>Autor</b>	<b>Nombre</b>
1935	Hoppock	Job Satisfaction.
1951	Brayfiled y Rothe	Cuestionario de Satisfacción Laboral Global
1962	Porter	Porter Instrument F.M.B.Z.
1967	Weiss, Davis, England y Lofquist.	Cuestionario de Satisfacción de Minnesota M.S.Q.
1970	Weiss, Davis, England y Lofquist.	Version reducida del M.S.Q.
1975	Hackman y Oldham	Escala de satisfacción Laboral General.
1979	Camman, Fichman, Jenkis y Klesh	Escala de Satisfacción Laboral Global
1982		
1955	Kunin; Dunhan y Herman	Escala de Caras
1975		

Fuente: Chiang, M., Martín, M. y Núñez, A. (2010). Relaciones entre el clima Organizacional y la Satisfacción Laboral. Publicaciones de la Universidad de Comillas. Madrid.

- 2. Medidas de facetas de satisfacción laboral y de máxima generalidad ocupacional:**  
este tipo de cuestionarios tienen un número muy variable de ítems, pues varían desde 12 a 82 ítems. Muestran una variedad en la cual no se puede observar una norma clara ya que podemos encontrar dimensiones más específicas como: satisfacción con el trabajo, con los ingresos, con las oportunidades de promoción, satisfacción con la supervisión, con los compañeros, con la seguridad, etc.

En el cuadro N° 2 se detallan de manera cronológica de los cuestionarios diseñados bajo este ítem.

<b>Cuadro N° 2</b>		
<b>Cuestionarios de Satisfacción Laboral de Facetas y de Máxima generalidad ocupacional</b>		
<b>Año</b>	<b>Autor</b>	<b>Nombre</b>
1969	Smith, Kendall, y Hulin.	Job Descriptivo Index (JDI)
1975	Hackman y Oldham.	Job Diagnostic Survey.
1979 1982	Camman et al. Seashore	Michigan Organizational Assesment Questionnaire (MOAQ)
1982	Meliá, Peiró y Calatayud	General de Satisfacción en Organizaciones Laborales (S4/82)
1989 <sup>a</sup>	Meliá y Peiró	Cuestionario General de Satisfacción en Organizaciones Laborales (S20/23)
1989 <sup>b</sup>	Meliá y Peiró	Cuestionario General de Satisfacción en Organizaciones Laborales (S10/12)
1990	Meliá, Pradilla, Martí, Sancerdi, Oliver y Tomás	Cuestionario de Satisfacción Laboral (S21/26)
2011	Chiang, Salazar, Núñez y Martín	Cuestionario para medir la Satisfacción Laboral: Cuestionario con 44 Ítems, desarrollado y validado por Chiang Y Núñez (2007) y Chiang et al (2008), (2011) y (2014).

Fuente: Chiang, M., Martín, M. y Núñez, A. (2010). Relaciones entre el clima Organizacional y la Satisfacción Laboral. Publicaciones de la Universidad de Comillas. Madrid.

3. **Medidas de facetas de la satisfacción laboral para muestras ocupacionales específicas:** este tipo de cuestionarios 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, permitiendo realizar diagnósticos más precisos y detallados, de estos instrumentos se pueden destacar los desarrollados para medir la satisfacción de los profesionales de la salud.

A continuación, se detallan por orden cronológico estos instrumentos desarrollados:

<b>Cuadro N° 3</b>		
<b>Cuestionarios de Satisfacción Laboral de Facetas para Muestras Ocupacionales Específicas</b>		
<b>Año</b>	<b>Autor</b>	<b>Nombre</b>
1990	Peiró, González-Roma, Zurriaga, Ramos y Bravo	Cuestionario de Satisfacción Laboral de Profesionales de la Salud en equipos de Atención Primaria
1991	Bravo, Peiró y Zurriaga	Cuestionario Modular de Satisfacción Laboral de Profesionales de la Salud (BOP)
1992	Lloret, González-Roma, Luna y Peiró	Cuestionario de Satisfacción Laboral de Profesionales de la Salud en Equipos de Atención Primaria (CSLPS-EAP/33)

Fuente: Chiang, M., Martín, M. y Núñez, A. (2010). Relaciones entre el clima Organizacional y la Satisfacción Laboral. Publicaciones de la Universidad de Comillas. Madrid.

## **CAPITULO IV: INVESTIGACIÓN EMPÍRICA**

## **4.1 Objetivos de la Investigación**

A través del estudio empírico se pretende obtener resultados que aporten a la investigación realizada, estableciéndose para ello los siguientes objetivos generales y específicos.

### **4.1.1 Objetivos.**

#### **4.1.1.1 Objetivo General**

- Analizar la relación entre Conciliación Trabajo-Tiempo Familia con la Satisfacción Laboral en los Ejecutivos del Área de Servicio al Cliente de Bancoestado Contacto 24 Horas de la Comuna de Lota.

#### **4.1.1.2 Objetivos Específicos**

- Describir los conceptos de Conciliación Trabajo-Tiempo, Trabajo-Familia y Satisfacción Laboral.
- Determinar los niveles de Conciliación Trabajo-Tiempo Familia en Ejecutivos del Área de Servicio al Cliente de Bancoestado Contacto 24 Horas de la comuna de Lota.
- Medir los niveles de Satisfacción Laboral en Ejecutivos del Área de Servicio al Cliente de Bancoestado Contacto 24 Horas de la comuna de Lota.
- Explicar la relación que existe entre Conciliación Trabajo-Tiempo Familia con Satisfacción Laboral en Ejecutivos del Área de Servicio al Cliente de Bancoestado Contacto 24 Horas de la comuna de Lota.

## **4.2 Metodología**

Los objetivos planteados inicialmente y alcance de los resultados esperados llevan a determinar los siguientes tipos de investigación:

### **4.2.1 Estudio Descriptivo**

Como su nombre lo indica, este estudio se limita a describir determinadas características de la muestra seleccionada, sin realizar comparaciones con otros grupos, se analizarán con la mayor precisión posible los datos recogidos a través de la encuesta aplicada con el fin de obtener la mayor información sobre Conciliación Tiempo-Familia y Satisfacción Laboral en Ejecutivos del Área de Servicio al Cliente de Bancoestado Contacto 24 Horas de la Comuna de Lota.

### **4.2.2 Estudio Correlacional**

En este estudio se pretende demostrar cómo las variables Conciliación Trabajo-Tiempo Familia y la Satisfacción Laboral se relacionan entre sí estableciendo su grado de correlación.

## **4.3. Motivo de la investigación de estudio**

Es un hecho que trabajo-familia es un conflicto complejo de definir y conciliar, cada vez son mayores las exigencias laborales y familiares lo que en algunos casos son casi incompatibles entre sí. El conflicto entre la vida laboral y la vida familiar es un tema importante en las relaciones laborales, es por esto, que a través de esta investigación se busca

abordar esta materia, ya que es un fenómeno que va en crecimiento constante en las organizaciones.

A través de este estudio se busca conocer más acerca del impacto del trabajo en la familia y viceversa, además como esto influye en la Satisfacción Laboral.

#### **4.4 Diseño de la Investigación**

La investigación corresponde al tipo no experimental, ya que este estudio se realizará sin manipular deliberadamente las variables, observando los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizar. Además es un tipo de diseño no experimental transversal ya que este diseño recolecta datos en un tiempo único, con el propósito de describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

#### **4.5 Variables de Estudio**

##### **4.5.1 Conciliación Trabajo-Tiempo Familia**

A principios de los años setenta, en los países más desarrollados, comienzan las primeras demandas de equilibrio trabajo-familia, donde se comienzan a establecer términos como “calidad en el trabajo”, avanzando en las reivindicaciones sociales surgidas en los años sesenta en torno al concepto más genérico de “calidad de vida”.

Posteriormente, en los años noventa, se da comienzo a “Conciliación de la vida familiar y laboral” y más actualmente, de conciliación de la vida personal y profesional. Sin duda, esta nueva forma de llevar estos dos aspectos y complementarlos surge a raíz de las mismas demandas sociales y fenómenos sociodemográficos más importantes del siglo XX que fue la incorporación masiva de la mujer al mercado de trabajo.



Chinchilla, N & Pugal, F. (2009) afirman que inicialmente el concepto Conciliación se refería fundamentalmente a la necesidad de materializar las medidas facilitadoras de la conciliación, medidas que comprendían desde leyes y políticas de Estado, continuando por medidas en las empresas. Estas exigencias se fundamentan en las limitaciones que presentan la forma de organizar el trabajo ya que este sigue diseñado para empleados varones y familias con una fuente de ingresos en donde los horarios de trabajo son incompatibles, por ejemplo el cuidado de los niños.

En cuanto a las perspectivas, la más analizada dentro de los estudios que abordan el tema de balance conciliación trabajo – tiempo familia es la perspectiva de género, teniendo en cuenta la gran diferencia entre mujeres y hombres en relación al trabajo y la vida familiar, participación más equitativa entre hombres y mujeres, y los conflictos que producen para conciliar la vida laboral con la familiar.

Actualmente, existen numerosos ejemplos que demuestran que el conflicto entre trabajo y familia, afecta no solamente a la persona trabajadora sino que también a su entorno familiar y tiene consecuencias en su trabajo. Cuadros de estrés, insatisfacción laboral, menor compromiso y rendimiento con los objetivos de la empresa, llevan a las organizaciones a enfrentarse a costos crecientes en cuanto a la baja productividad, baja calidad del servicio prestado, ausentismo, pérdida de personas empleadas calificadas, entre otros. Es por ello que cobra mayor importancia contar con una organización que sea proactiva frente a la conciliación del trabajo y la familia implementando ciertas políticas que ayuden a mejorar este conflicto.

#### **4.5.2 Satisfacción Laboral**

Desde comienzo del siglo pasado, Taylor (1911), parte de la tesis de que el hombre trabaja fundamentalmente por dinero, intrínsecamente el trabajador es ineficaz y perezoso. Su única fuente de satisfacción es la recompensa económica, para Taylor la remuneración es el elemento esencial de la administración científica.

Posteriormente, es Elton Mayo quien a través de sus estudios observó cómo los efectos de distintas condiciones (principalmente la iluminación) afectaban la productividad de los trabajadores. Estos estudios demostraron que los cambios en las condiciones de trabajo mejoraban la productividad. Asimismo, aseguró que la interacción del individuo con el grupo era el determinante más importante de la satisfacción con el trabajo y la situó por encima de otros factores que también influían, como la seguridad, estima, afiliación, interés intrínseco por el trabajo y los logros. Estos descubrimientos aportaron importante evidencia de que la gente trabaja por otros propósitos además de la paga, lo que abrió el camino a los investigadores a otros factores de la Satisfacción Laboral (Bruce, 2006).

Locke (1976), definió la satisfacción laboral como un "un estado placentero o positivo, resultante de la valoración del trabajo o de las experiencias laborales del sujeto". Sin duda hay muchos autores que han estudiado con mayor intensidad el campo de la Satisfacción Laboral ya que es entendida como un factor determinante de bienestar en el individuo que experimenta esta satisfacción con su trabajo en un todo, no solo con las funciones que realiza o la remuneración que percibe por dicha laboro sino que también facetas específicas como su relación con compañeros de trabajo, condiciones ambientales, sistema de supervisión, incentivos, etc. En este sentido se asume que considerando este y más factores se llegará a un concepto más integrador de la satisfacción laboral.

#### **4.6 Hipótesis**

En la presente investigación se presentan las siguientes hipótesis

**Hipótesis 1:** A mayores beneficios laborales, mayor es el nivel de conciliación tiempo-trabajo.

**Hipótesis 2:** La conciliación Tiempo-Familia influye positivamente en la Satisfacción Laboral.

## **4.7 Universo y Muestra de Estudio**

### **4.7.1 Descripción de la Empresa**

El estudio será aplicado en la Organización Bancoestado Contacto 24 Horas. Ubicada en Avenida El Parque N°179, Lota, su Gerente General es el Sr. Jimmy Molina Molina.

BancoEstado Contacto 24 Horas S.A. es un Centro de Contacto que funciona como empresa filial de la Corporación BancoEstado, ofreciendo un servicio no presencial con cobertura nacional e internacional de información a sus clientes vía telefónica e Internet, entregando de esta manera servicios de preventa, venta de productos y servicios bancarios, atención de chilenos en el exterior, etc.

Es una organización autónoma que funciona bajo la figura de una sociedad de apoyo al giro de esta entidad bancaria, y que está regulada por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras de Chile.

BancoEstado Contacto 24 horas S.A., nace en el año 2001, debido a la necesidad de mantener un contacto personalizado con sus clientes, dado el alto volumen de consultas y transacciones electrónicas, por otro lado, a raíz del cierre de las minas del carbón se enlaza con la preocupación social del Gobierno de la época de salir de la depresión económica existente en ese entonces, lo que incentivó aún más hacer realidad este proyecto en la comuna de Lota donde permanece desde hace 13 años.

De esta manera, esta empresa comienza sus funciones con sólo 60 trabajadores convirtiéndose en pionera en su género, constituyendo un ejemplo de descentralización de iniciativas empresariales en el país y por sobre todo a la comunidad, ayudando a contribuir con el empleo de la ciudad.

Sin duda, el crecimiento y desarrollo de la Organización se ha consolidado en el tiempo, actualmente cuenta con 870 personas y ha logrado certificaciones de clase mundial obteniendo Certificación Internacional en Calidad de Servicios COPC, Premios Sello Propyme, Premios Chile Inclusivo y desarrolla un Proyecto de Inserción Multicultural atendiendo en idioma creolé.

## **4.7.2 Directrices Estratégicas de la Organización**

### **4.7.2.1 Misión**

“Entregar soluciones a los usuarios y clientes de BancoEstado con interacciones oportunas de excelencia y calidad, contribuyendo al crecimiento y consolidación de éste, en el mercado financiero nacional.”

### **4.7.2.2 Visión**

“Queremos ser los mejores en el ámbito de la atención no presencial de servicios financieros, consolidándonos como un aliado estratégico de BancoEstado, con un equipo de alto desempeño, en un grato ambiente laboral y contribuyendo al crecimiento y desarrollo local.”

### **4.7.2.3 Objetivos**

“La empresa busca apoyar a BancoEstado en su relación con sus clientes de manera no presencial, de tal forma, que éstos cuenten en cualquier momento y durante las 24 horas del día, con la información que soliciten, sin necesidad de acercarse en forma presencial a una sucursal y sin importar el lugar donde se encuentren.”

#### 4.7.2.4 Valores

- **Conducta ética:** Actuamos con profesionalismo, honestidad, solidaridad, integridad moral y ética.
- **Excelencia:** Desarrollamos un trabajo de calidad que refleja resultados satisfactorios y acordes a los requerimientos de nuestros clientes internos y externos.
- **Respeto:** Escuchamos, entendemos y valoramos al otro, buscando armonía en las relaciones interpersonales con los clientes y compañeros de equipo.
- **Compromiso:** Somos responsables del desarrollo y crecimiento de la empresa y de todos quienes la componen.
- **Equidad:** Aseguramos las oportunidades de desarrollo sobre la base de las competencias, mérito y la aportación profesional.
- 

#### 4.7.2.5 Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

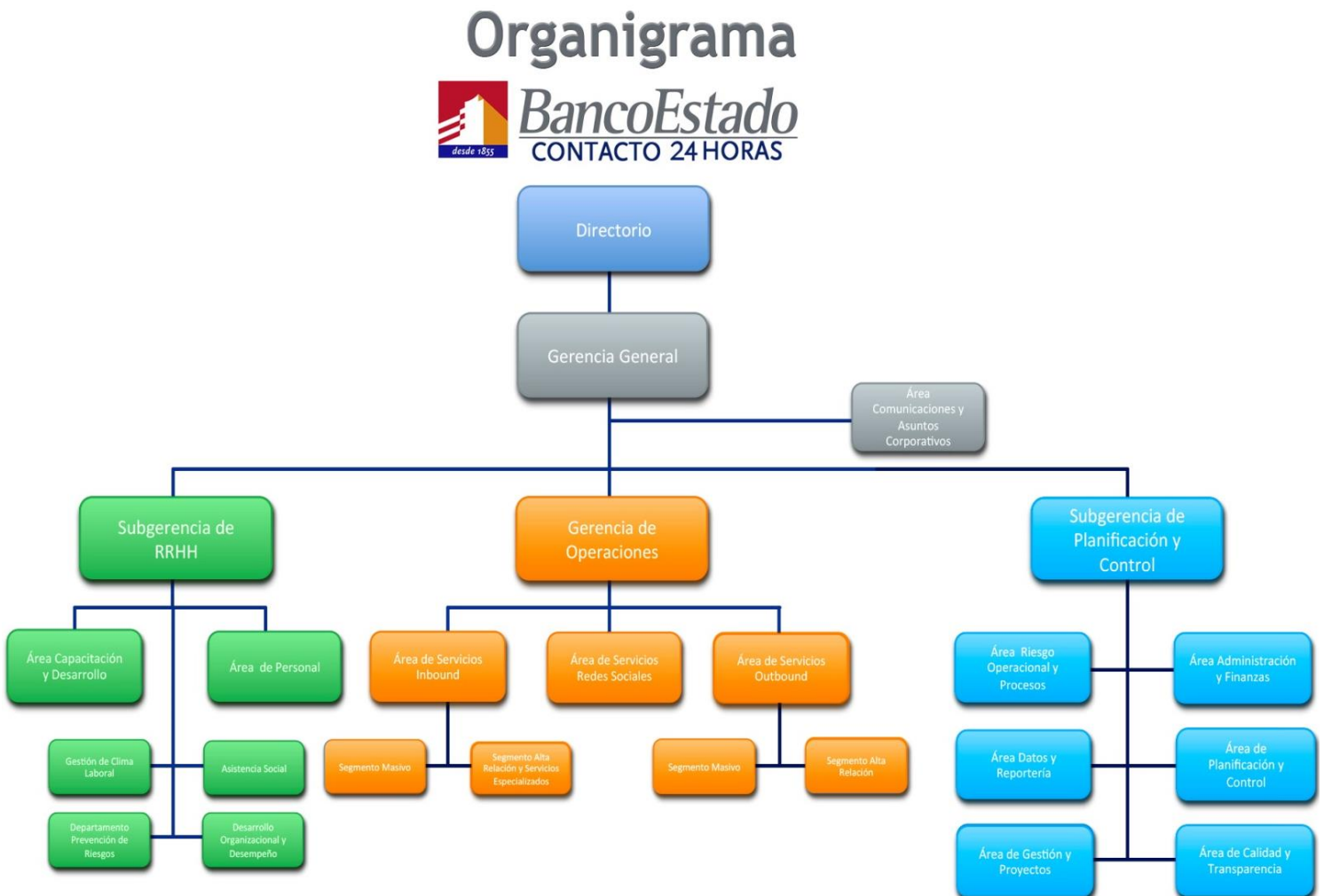
BancoEstado Contacto 24 horas S.A tiene un compromiso con su entorno desde el año 2001 siendo parte de un proyecto de reconversión de la zona luego del cierre de las minas de carbón. Desde sus inicios esta empresa constituyó un polo de desarrollo laboral para muchas personas del sector, especialmente para las comunas de Lota y Coronel.

La empresa, con 13 años de existencia, aún significa una importante plataforma laboral que hoy cuenta con más de 800 personas las cuales en más de un 70% siguen siendo de la zona y que además reciben no sólo una oportunidad de trabajo sino una capacitación de calidad que les permite integrar herramientas y conocimientos útiles y valorables en el mercado bancario, financiero y de servicios en general. Además, mantiene una política de apoyo y comunicación constante con las diversas entidades públicas y privadas que realizan un trabajo en pos del desarrollo local, con la idea de generar redes e instancias de apoyo mutuo que faciliten acciones y beneficios para los integrantes de la zona.

#### 4.7.2.6 Organigrama

Organizacionalmente, presenta una estructura en la cual existe autoridad funcional o dividida, sustentada en el conocimiento. Ningún superior tiene autoridad total sobre los subordinados, sino autoridad parcial y relativa al cargo.

En la entidad existe una línea directa de comunicación y sin intermediarios, que busca la mayor rapidez posible en las comunicaciones entre los diferentes niveles.



## 4.8 Selección de la muestra

En esta investigación la selección de la muestra será mediante un muestreo de conveniencia. Esta es una técnica de muestreo no probabilístico que consiste en seleccionar a los individuos que convienen para la muestra resultando más sencillo para la investigación.

La muestra corresponde a ejecutivos telefónicos del Centro Contacto Bancoestado 24 Horas, cabe señalar que esta muestra corresponde a personal que trabaja en un sistema de turno llamado Weekend este sistema de turnos es de viernes a lunes en el cual el trabajador cumple con un turno de 8,5 horas diarias por 3 días semanales pudiendo ser lunes, viernes, sábado o domingo, en horarios rotativos a partir de las 07:00 am hasta las 24:00 pm.

### 4.8.1 Forma de Recolección de Datos

En este estudio se utilizará el cuestionario como instrumento de medición y recolección de datos, el que será aplicado a Ejecutivos de Atención Telefónica de Bancoestado Contacto 24 Horas de la comuna de Lota, Región de Bío-Bío.

La encuesta cuenta con 4 partes considerando la Conciliación Trabajo-tiempo Familia y la Satisfacción Laboral, es realizada a través de un número determinado de preguntas que deberán ser contestadas en escala Likert, la que se descompone de la siguiente forma:

<b>Cuadro N° 4: Descripción del Instrumento</b>			
<b>Partes</b>	<b>Descripción</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Detalle respuesta</b>
1ª Parte	Información general del encuestado	1-8	Respuestas concretas
2ª parte	Preguntas de la Conciliación Trabajo-Tiempo Familia	1-36	Escala Likert de 1 a 4
3ª Parte	Preguntas de Interacción Trabajo-Familia	1-22	Escala Likert de 1 a 4
4ª Parte	Preguntas de Satisfacción Laboral	1-44	Escala Likert de 1 a 5

En la segunda parte de la encuesta es una adaptación del instrumento creado por el Centro Internacional Trabajo y familia, Universidad de Navarra, que cuenta con 4 partes:

- 1 Política familiarmente responsable (FR)
- 2 Facilitadores FR
3. Cultura FR
4. Característica de la Empresa.

La tercera parte de la encuesta fue elaborada por Propiedades Psicométricas de la versión español del Cuestionario de Interacción Trabajo-Familia (SWING), creado por Moreno. B, Sanz, A, Rodríguez, A y Geurts, S (2009), con 22 preguntas agrupadas en 4 dimensiones, las cuales son:

1. Interacción positiva Trabajo-.Familia
2. Interacción positiva Familia-Trabajo
3. Interacción negativa Trabajo-Familia
4. Interacción negativa Familia-Trabajo

La última parte de la encuesta fue desarrollada por Chiang, M. (2010)<sup>26</sup>. Consta de 44 preguntas agrupadas en Dimensiones estas son:

1. Satisfacción con los superiores, autoridad o gerencia.
2. Satisfacción con las condiciones de trabajo
3. Satisfacción con el contenido del trabajo.
4. Satisfacción con las compensaciones
5. Satisfacción con los compañeros de trabajo, las relaciones humanas y sociales
6. Satisfacción con las políticas y prácticas de la empresa
7. Satisfacción con las oportunidades de promoción
8. Satisfacción con la participación y autonomía

---

<sup>26</sup>Chiang, M., Martín, M.& Núñez, A. (2010). Relaciones entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral (pp. 156-160). Madrid: Universidad Pontificia Comillas



9. Satisfacción con el grupo de trabajo o con la organización

10. Satisfacción con el desarrollo personal

#### **4.8.2 Metodología de Aplicación**

Para la recolección de datos del estudio y tener acceso a la información se contó con la autorización de la Jefa de Operaciones Sra. Janet Sanhueza Vergara mediante conversación personal.

Luego de ello se realizó la aplicación del instrumento, encuestas que fueron aplicadas y retiradas durante la misma jornada laboral con el fin de no manipular la información de los trabajadores por terceras personas.

#### **4.8.3 Análisis de la información**

Las encuestas aplicadas fueron 120, esta información obtenida fue registrada y tabulada en una base de datos de una planilla de Excel con el fin de efectuar los cálculos respectivos de los promedios de las variables de acuerdo a los ítems previamente seleccionados de acuerdo a su dimensión.

Una vez realizado el proceso anterior se utilizaron los cálculos obtenidos (promedio por ítem) para trabajar en el programa IBM SPSS Statics 21 para calcular las tablas de fiabilidad y correlación entre las variables de estudio.

## **4.9 Resultados**

### **4.9.1 Análisis de la Fiabilidad**

Para analizar la fiabilidad de los factores de las encuestas se calculó el Coeficiente Alfa de Cronbach, que permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida a través de un conjunto de ítems que se espera que midan el mismo constructo o dimensión teórica.

La validez de un instrumento se refiere al grado en que el instrumento mide aquello que pretende medir. Y la fiabilidad de la consistencia interna del instrumento se puede estimar con el alfa de Cronbach. La medida de la fiabilidad mediante el alfa de Cronbach asume que los ítems (medidos en escala tipo Likert) miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados. Cuanto más cerca se encuentre el valor del alfa a 1 mayor es la consistencia interna de los ítems analizados.

La fiabilidad de la escala debe obtenerse siempre con los datos de cada muestra para garantizar la medida fiable del constructo en la muestra concreta de investigación, el índice de consistencia interna que toma valores entre 0 y 1 ayudará a comprobar la homogeneidad de las preguntas y si tienden a covariar, en otras palabras si las personas encuestadas respondieron la encuesta de forma coherente y consciente. Así se podrá establecer si los ítems expresan el mismo rasgo.

<b>Tabla N° 1: FIABILIDAD ESCALAS DE FACTORES DE LA CONCILIACION TRABAJO-FAMILIA</b>			
<b>Factores</b>	<b>N° de Ítems</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Alfa de Cronbach (Si se elimina un ítem)</b>
Regalías para el trabajador y asesoría en asuntos profesionales	6	0.757	No
Asesorías en asuntos personales	3	0.741	Si se elimina la pregunta 16, el Alfa de Cronbach sube a 0,806. Se decide no eliminar.
Facilitadores para entender asuntos personales o familiares	4	0.637	No
Información sobre instituciones que ayudan a conciliar trabajo-familia	4	0.691	Si se elimina la pregunta 8, el Alfa de Cronbach sube a 0,723 Se decide no eliminar.
Flexibilidad de la jornada del trabajo y reintegración del personal	4	0.511	No
Planes de pensión y seguros	3	0.623	Si se elimina la pregunta 33, el Alfa de Cronbach sube a 0,746 Se decide no eliminar.
Excedencias	2	0.858	No
Instituciones para el cuidado de menores	2	0.822	No
Reintegración luego de ausencias	3	0.743	No
Convenio con instituciones conciliadores	2	0.730	No
Jornadas de trabajo pactadas entre trabajador y empleador	3	0.523	Si se elimina la pregunta 35, el Alfa de Cronbach sube a 0.637 Se decide eliminar.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la tabla N° 1: Factores de conciliación Trabajo-Familia se puede concluir:

- El Coeficiente de fiabilidad para estos factores se encuentra en un rango de 0.511 y 0.858 lo que quiere decir en la escala que es aceptable para la investigación.
- En el factor “Jornadas de trabajo pactadas entre trabajador y empleador” se decide eliminar la pregunta N° 35 ya que el Alfa de Cronbach sube de 0.523 a 0.637.

<b>Tabla N° 2: FIABILIDAD RELACIONES ENTRE CONCILIACION TRABAJO-TIEMPO FAMILIA</b>			
<b>Factores</b>	<b>N° de Ítems</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Alfa de Cronbach (Si se elimina un ítem)</b>
Interacción positiva Trabajo-Familia	5	0.807	Si se elimina la pregunta 13, el Alfa de Cronbach sube a 0,848 Se decide no eliminar.
Interacción positiva Familia-Trabajo	5	0.866	No
Interacción negativa Trabajo-Familia	8	0.891	No
Interacción negativa Familia-Trabajo	4	0.878	No

A través de los resultados obtenidos en la tabla N° 2: Factores de relación entre Conciliación Trabajo-Familia, se puede concluir:

- El coeficiente de fiabilidad para la escala de Relación Conciliación Trabajo-Familia, se encuentra entre los valores 0.807 y 0.891 De esta manera para toda la escala el factor de fiabilidad que representa es bueno.

- Si bien en el ítem “Interacción positiva Trabajo-Familia” al eliminar la pregunta N° 13 el Alfa de Cronbach sube de 0.807 a 0.848 se decide no eliminar ya que no existe un cambio significativo
- Debido a que los resultados obtenidos son considerados buenos se decide no eliminar ningún ítem para los factores de relación Trabajo-Familia.

<b>Tabla N° 3: FIABILIDAD ESCALAS DE FACTORES SATISFACCION LABORAL</b>			
<b>Escalas</b>	<b>Número de ítems</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Alfa de Cronbach (Si se elimina un ítem)</b>
Satisfacción por el trabajo en general	8	0.902	No
Satisfacción con el ambiente físico	7	0.858	No
Satisfacción con la forma en cómo realiza el trabajo	6	0.847	No
Satisfacción con la oportunidad de desarrollo	6	0.869	No
Satisfacción con la relación con jefe	5	0.912	No
Satisfacción con la remuneración	3	0.778	No
Satisfacción con la autonomía	6	0.898	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

A través de los resultados obtenidos en la tabla N° 3: Factores de Satisfacción Laboral, se puede concluir:

- El coeficiente de fiabilidad para la escala de Satisfacción Laboral, se encuentra entre los valores de 0.778 y 0.912. Por lo que se determina que para toda la escala, el factor de fiabilidad que representa es bueno.
- No se decide eliminar ningún ítem de los factores de Satisfacción Laboral.

#### 4.9.2. Análisis Descriptivo

En la primera parte del cuestionario se asigna un número determinado para cada supervisor con el fin de facilitar su posterior análisis, distribuyéndose de la siguiente forma:

<b>Cuadro N° 5: Grupo de Trabajo</b>	
<b>Supervisor</b>	<b>N°</b>
Claudio Rubio	1
Cristina Gajardo	2
Carolina Pacheco	3
Lorenzo Cartes	4
Carmen Gloria Martínez	5
Elisa Chávez	6
Katherine Pradenas	7
Mónica Leal	8

#### 4.9.2.1 Análisis Descriptivo por Género

<b>Tabla N°4</b>						
<b>UNIVERSO / Muestra</b>						
<b>GRUPO</b>	<b>FEMENINO</b>		<b>MASCULINO</b>		<b>TOTAL</b>	
	<b>U</b>	<b>M</b>	<b>U</b>	<b>M</b>	<b>U</b>	<b>M</b>
1	15	8	7	2	<b>22</b>	<b>10</b>
2	14	8	7	5	<b>21</b>	<b>13</b>
3	32	11	21	14	<b>53</b>	<b>25</b>
4	16	13	5	3	<b>21</b>	<b>16</b>
5	17	11	5	2	<b>22</b>	<b>13</b>
6	16	11	4	3	<b>20</b>	<b>14</b>
7	18	6	6	4	<b>24</b>	<b>10</b>
8	14	11	9	8	<b>23</b>	<b>19</b>
<b>TOTAL</b>	<b>142</b>	<b>79</b>	<b>64</b>	<b>41</b>	<b>206</b>	<b>120</b>

De la tabla N° 4 se puede concluir que hay un universo de 206 personas que trabajan en el área de las cuales 142 son del género femenino representando un 69% y 64 personas corresponden al género masculino que representan el 31%.

Se realizó la aplicación del instrumento de medición a 120 personas donde obtuvimos 79 encuestas respondidas por personas del género femenino y 41 personas del género masculino.

El grupo de trabajo N° 3 es quien posee más personas del género femenino, le siguen el grupo N° 7 con 18 personas y el grupo N° 5.

El grupo de trabajo N° 3 corresponde al que posee mayor cantidad de personas del género masculino, le sigue el grupo N° 8 con 9 personas.

#### 4.9.2.2 Análisis Descriptivo por Género, Edad y Antigüedad

<b>Tabla N° 5</b>						
<b>EDAD Y ANTIGÜEDAD POR GÉNERO</b>						
<b>GRUPO</b>	<b>FEMENINO</b>		<b>MASCULINO</b>		<b>TOTAL</b>	
	<b>Edad</b>	<b>Antigüedad</b>	<b>Edad</b>	<b>Antigüedad</b>	<b>Edad</b>	<b>Antigüedad</b>
1	33	18	25	12	32	17
2	31	12	24	19	29	15
3	25	2	21	1	23	1
4	28	19	23	10	27	17
5	27	23	27	11	27	21
6	27	21	28	5	28	17
7	33	45	26	8	31	30
8	26	15	27	19	27	17
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>19</b>	<b>25</b>	<b>11</b>	<b>28</b>	<b>17</b>

La tabla N° 5 fue elaborada por el género de las personas a las que se le aplicó la encuesta, obteniendo los promedios de edades y antigüedad por cada uno de los grupos de trabajo.

#### **Edad y Antigüedad para la muestra de género femenino**

El promedio de edad fluctúa entre los 25 y los 33 años y el promedio de edad es de 29 años.

El grupo de trabajo N° 3 corresponde a las mujeres con menor edad dentro de la muestra siendo 25 años de edad y el grupo N° 1 y 7 con un promedio de 33 años de edad representan a los grupos con personas del género femenino de mayor edad.



Respecto a la antigüedad fluctúa entre 2 meses a 3,7 años en la Organización, el promedio de antigüedad laboral de la muestra en el género femenino es de 2 años.

El grupo de trabajo N°3 es el que cuenta con personas que tienen menor antigüedad laboral en la Organización, sólo con 2 meses y el grupo N° 7 el que posee trabajadores con mayor tiempo en la Empresa.

### **Edad y Antigüedad para la muestra de género masculino**

El promedio de edad en el género masculino va desde los 21 y los 28 años y el promedio de edad es de 25 años.

El grupo de trabajo N° 3 corresponde a los hombres con menor edad dentro de la muestra siendo 21 años de edad y el grupo N° 6 con un promedio de 28 años de edad representan al grupo con personas del género masculino de mayor edad.

Respecto a la antigüedad fluctúa entre 1 mes y 1,7 años en la Organización, el promedio de antigüedad laboral de la muestra en el género masculino es de 11 meses.

El grupo de trabajo N° 2 y N° 8 es el que cuenta con personas del género masculino que tienen mayor antigüedad laboral en la Organización, con 1,7 años y el grupo N° 3 es el grupo que posee trabajadores con menor tiempo en la Empresa.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se observa que la empresa actualmente está en búsqueda de personas jóvenes para integrar a la Organización, por otro lado, respecto a la antigüedad laboral es baja en comparación con la antigüedad de la empresa que son 17 años, esto se debe a dos aspectos, por una parte la modalidad de trabajo Weekend comenzó solo hace 2 años aproximadamente y además existe una alta rotación en el servicio; esto también es posible confirmarlo considerando que el 92,5% de los encuestados tiene contrato a plazo fijo.

#### 4.9.2.3 Análisis Descriptivo por Tipo de Contrato

<b>Tabla N° 6</b>						
<b>TIPO DE CONTRATO POR GENERO</b>						
<b>GRUPO</b>	<b>FEMENINO</b>		<b>MASCULINO</b>		<b>TOTAL</b>	
	<b>Indefinido</b>	<b>Definido</b>	<b>Indefinido</b>	<b>Definido</b>	<b>Indefinido</b>	<b>Definido</b>
1	1	7	0	2	1	9
2	0	8	0	5	0	13
3	0	11	0	14	0	25
4	1	12	0	3	1	15
5	2	9	0	2	2	11
6	1	10	0	3	1	13
7	3	3	0	4	3	7
8	0	11	1	7	1	18
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>71</b>	<b>1</b>	<b>40</b>	<b>9</b>	<b>111</b>

De la tabla N°6 es posible determinar lo siguiente por el tipo de contrato

#### **Tipo de Contrato para la muestra de género femenino**

De la muestra obtenida es posible determinar que sólo 8 personas del género femenino poseen contrato indefinido quienes se distribuyen en los grupos N° 1, N° 4, N° 5, N° 6 y N°7 siendo este último el grupo con mayor cantidad de personas con contrato indefinido correspondiente a 3 personas. Por otro lado, son 71 personas del género femenino quienes cuentan con contrato a plazo fijo, finalmente, el 100% de las encuestadas de los grupos N° 2, N° 3 y N° 8 corresponden a personas que cuentan con este tipo de contrato (definido).

### **Tipo de Contrato para la muestra de género masculino**

Para la muestra de género masculino el tipo de contrato indefinido solamente tenemos una persona con este tipo de contrato, concentrándose la mayor cantidad de personas del género masculino en contrato del tipo a plazo fijo.

El grupo de trabajo N° 8 es el único trabajador encuestado que posee contrato indefinido.

En relación al tipo de contrato es importante indicar que la modalidad de trabajo Weekend comenzó sólo hace 2 años considerando únicamente personal definido, sin embargo, viendo las ventajas de este tipo de modalidad se fueron incorporando trabajadores “antiguos” que pertenecían a otras jornadas.

Es importante considerar que las contrataciones y la cantidad de puestos de trabajo de carácter indefinido de la Organización dependen del mandante Bancoestado, en esto pueden pasar varios años en el cual la Empresa deba trabajar con personal con contratos a plazo fijo, provocando una alta rotación en el servicio, como ya se había mencionado anteriormente, y también repercutiendo en la calidad de servicio entregado, nivel de aprendizaje, etc. Por otro lado, la continuidad del contrato depende del cumplimiento de indicadores de desempeño de cada trabajador quien está al tanto de ello desde que ingresan a la Empresa.

#### 4.9.2.4 Análisis Descriptivo por Cargas

Tabla N° 7												
CARGAS POR GÉNERO												
GRUPO	FEMENINO				MASCULINO				TOTAL			
	0	1	2	3 +	0	1	2	3 +	0	1	2	3 +
1	0	4	4	0	0	0	2	0	0	4	6	0
2	4	1	3	0	3	2	0	0	7	3	3	0
3	5	2	3	1	12	2	0	0	17	4	3	1
4	5	2	3	3	2	1	0	0	7	3	3	3
5	2	4	2	3	1	0	1	0	3	4	3	3
6	6	3	1	1	1	0	0	2	7	3	1	3
7	3	0	1	2	2	0	2	0	5	0	3	2
8	2	5	3	1	3	3	1	1	5	8	4	2
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>21</b>	<b>20</b>	<b>11</b>	<b>24</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>51</b>	<b>29</b>	<b>26</b>	<b>14</b>

La tabla N° 7 muestra las cargas relacionadas que tiene cada trabajador encuestado, donde es posible determinar lo siguiente:

#### Cargas para la muestra de género femenino

Para el género femenino la mayor concentración se encuentra en las personas que no poseen ninguna carga, 34% del género femenino y la menor concentración es 3 a más cargas donde sólo 11 personas marcaron esta selección que corresponde al 14%.

Es posible también determinar que el 86% de encuestadas correspondientes al género femenino tiene de cero a 2 cargas.

### Cargas para la muestra de género masculino

Para el género masculino el 59% de los encuestados se concentra sólo en personas que no tienen ninguna carga y siendo una cifra mucho menor las personas que tienen 3 a más cargas ya que sólo hay 3 personas.

Se determina, que el 93% de encuestados del género masculino tienen de cero a 2 cargas.

Los funcionarios que tienen un mayor número de cargas son las mujeres con un promedio de 2,47, a diferencia de los hombres con un promedio de 1,7 esto se puede relacionar a la edad de cada género.

#### 4.9.2.5 Análisis Descriptivo por Nivel de Estudios

Tabla N° 8												
NIVEL DE ESTUDIOS												
GRUPO	FEMENINO				MASCULINO				TOTAL			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	2	2	2	2	2	0	0	0	4	2	2	2
2	4	1	3	0	4	0	1	0	8	1	4	0
3	3	4	1	3	10	2	2	0	13	6	3	3
4	6	2	2	3	1	0	0	2	7	2	2	5
5	4	7	0	0	2	0	0	0	6	7	0	0
6	6	1	4	0	1	2	0	0	7	3	4	0
7	4	0	1	1	2	1	0	1	6	1	1	2
8	11	0	0	0	4	0	4	0	15	0	4	0
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>17</b>	<b>13</b>	<b>9</b>	<b>26</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>66</b>	<b>22</b>	<b>20</b>	<b>12</b>

En la tabla N° 8 se muestra el nivel de estudios de las personas encuestadas, con el fin de facilitar su posterior análisis los números están distribuidos de la siguiente forma:

- 1: Enseñanza media
- 2: Técnico
- 3: Nivel Superior
- 4: Universitaria

### **Nivel de Estudios para la muestra de género femenino**

Es posible determinar que en el género femenino hay 40 personas que su nivel de estudios es la enseñanza media, equivalente al 51% de las encuestadas del mismo género, contrariamente el nivel de estudios que presenta menor elección es Universitaria donde la cifra baja sólo a 9 personas que equivalen al 11% de encuestadas.

Es posible concebir que el 49% de las personas encuestadas del género femenino poseen a lo menos un título técnico.

Por grupo de trabajo se determina que el grupo N° 8 el 100% de la muestra del género femenino tiene un nivel de estudios de Enseñanza Media

### **Nivel de Estudios para la muestra de género masculino**

La mayor cantidad de personas encuestadas del género masculino posee un nivel de estudios de Enseñanza Media siendo 26 personas equivalentes a un 63%, por otro lado, sólo 3 personas cuentan con estudios universitarios lo que equivale al 3% de la muestra.

Es posible determinar que el 37% cuenta al menos con un título Técnico.

Se establece que los grupos N° 1 y N° 5 el 100% de los encuestados cuentan con nivel de estudios de Enseñanza Media, bajo este mismo nivel de estudios encontramos que la mayor cantidad de personas encuestadas del género masculino se encuentran en el grupo N° 3.

Es posible determinar que el nivel de estudios es bajo ya que el 51% de mujeres cuenta con enseñanza media y respecto a los hombres el 63% cuenta con este mismo nivel de estudios; sin embargo, respecto al tipo de trabajo y su complejidad es un nivel acorde a las actividades laborales que se realiza ya que no se requiere de un aprendizaje elevado para el puesto.

### **4.9.3 Promedios**

#### **4.9.3.1 Promedios Satisfacción Laboral**

Se establece la siguiente tabla de puntuación para la selección de las preferencias del encuestado

<b>Nada Satisfecho</b>		<b>Muy Satisfecho</b>		
1	2	3	4	5

**Promedios Satisfacción Laboral Femenino**

PROMEDIOS SATISFACCIÓN LABORAL FEMENINO								
GRUPOS ESCALAS	1	2	3	4	5	6	7	8
Satisfacción por el trabajo en general	3,91	4,30	3,43	3,81	3,78	3,82	3,94	3,68
Satisfacción con el ambiente Físico	3,57	4,39	3,57	4,07	4,01	4,08	4,21	3,69
Satisfacción con la forma en cómo realiza el trabajo	3,65	4,06	3,06	3,81	3,83	3,77	3,78	3,42
Satisfacción con la oportunidad de desarrollo	3,42	4,17	3,17	3,54	3,52	3,59	3,83	3,29
Satisfacción con la relación con jefe	4,18	4,53	3,38	4,03	3,76	3,93	4,33	3,55
Satisfacción con la remuneración	3,75	4,63	3,73	4,23	3,82	4,03	4,50	3,42
Satisfacción con la autonomía	3,35	3,85	2,89	3,67	3,48	3,73	3,67	3,41
Satisfacción con el reconocimiento	3,88	4,38	3,00	4,00	3,64	3,64	4,17	3,55
Satisfacción por la sección o área	3,75	4,38	3,27	3,92	3,64	3,55	4,17	3,64
Satisfacción por la Empresa	3,88	4,75	3,27	4,00	4,00	3,27	4,33	3,55



La tabla N°9 muestra los promedios de los factores de satisfacción Laboral de la muestra de género femenino por Grupo de Trabajo.

De la tabla es posible determinar lo siguiente:

El promedio de los ítems da como resultado un puntaje de 3,79 puntos

**Grupo con Mayor puntuación:** Al comparar cada grupo de trabajo el N° 2 es el grupo con la mayor puntuación en todos sus ítem, obteniendo un promedio de 4,34 le siguen el grupo N° 7 con 4,09 puntos y el grupo N° 4 con 3,91 puntos.

**Grupo con Menor puntuación:** Por otro lado el grupo con más baja puntuación es el grupo N° 2 con 3,28 puntos, le siguen el grupo N° 8 con 3,52 puntos y el grupo N° 1 con 3,73 puntos.

**Ítem con Menor Puntuación:** El ítem más bajo en puntuación es “Satisfacción con la autonomía” con 3,51 puntos le sigue “Satisfacción con la oportunidad de desarrollo” obteniendo 3,57 puntos y “Satisfacción con la forma en cómo realiza el trabajo” logrando 3,67 puntos.

**Ítem con Mayor Puntuación:** El ítem más alto y el único que se encuentra sobre 4 puntos es “Satisfacción con la remuneración” logrando 4,01 puntos, le siguen “Satisfacción con la relación con el jefe” obteniendo 3,96 puntos y “Satisfacción con el ambiente físico 3,95 puntos.

**Promedios Satisfacción Laboral Masculino**

<b>Tabla N° 10</b>								
<b>PROMEDIOS SATISFACCIÓN LABORAL</b>								
<b>MASCULINOS</b>								
<b>GRUPO</b>								
<b>ESCALAS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
Satisfacción por el trabajo en general	3,88	4,03	3,77	3,33	4,00	3,46	3,84	3,56
Satisfacción con el ambiente Físico	4,21	4,29	3,88	3,38	3,93	3,24	3,93	4,18
Satisfacción con la forma en cómo realiza el trabajo	3,58	3,67	3,57	3,06	3,75	3,28	3,75	3,75
Satisfacción con la oportunidad de desarrollo	3,58	3,37	3,74	2,83	3,67	2,78	3,79	3,67
Satisfacción con la relación con jefe	3,90	3,92	3,91	3,27	3,40	3,20	3,95	3,90
Satisfacción con la remuneración	3,50	3,87	3,74	3,00	3,67	3,00	3,58	4,04
Satisfacción con la autonomía	3,83	3,60	3,49	3,06	4,25	3,17	3,54	3,65
Satisfacción con el reconocimiento	4,00	4,00	3,50	3,33	3,50	3,33	3,50	3,38
Satisfacción por la sección o área	3,50	4,20	3,71	3,00	4,50	3,33	3,50	4,00
Satisfacción por la Empresa	4,00	4,00	3,86	3,33	4,00	3,33	3,75	3,88

La tabla N° 10 corresponde a los promedios de los factores de satisfacción Laboral de la muestra de género masculino por Grupo de Trabajo, de esta tabla podemos deducir que: El promedio de los ítems da como resultado un puntaje de 3,64 puntos

**Grupo con Mayor puntuación:** Al comparar cada grupo de trabajo el N° 2 es el grupo con la mayor puntuación en todos sus ítem, obteniendo un promedio de 3,90 le siguen el grupo N° 5 con 3,87 puntos y el grupo N° 5 y N° 8 con 3,80 puntos cada uno.

**Grupo con Menor puntuación:** El grupo con más baja puntuación es el grupo N° 4 con 3,16 puntos, le siguen el grupo N° 6 con 3,21 puntos y el grupo N° 7 con 3,71 puntos.

**Ítem con Menor Puntuación:** Respecto a los ítem el más bajo en puntuación es “Satisfacción con la oportunidad de desarrollo” con 3,43 puntos le sigue “Satisfacción con la forma en cómo realiza el trabajo” obteniendo 3,55 puntos al igual que “Satisfacción con la remuneración” con el mismo puntaje.

**Ítem con Mayor Puntuación:** El ítem más alto es “Satisfacción con el ambiente físico” obteniendo 3,88 puntos le sigue Satisfacción por la empresa con 3,77 puntos y “Satisfacción por el trabajo en general” logrando 3,73 puntos,

Realizando un análisis de los Promedios, en cuanto a la satisfacción laboral se puede apreciar lo siguiente:

Factor “Satisfacción con el ambiente físico” se encuentra en un nivel medio con tendencia al alza esto debido a que la empresa se ha preocupado de contar con espacios adecuados para sus trabajadores, la empresa consta con 2 edificios, el principal consta de 4 pisos con ascensor, y un segundo edificio de dos pisos, cuenta con casino, sala de estar con TV, sala multiuso para realizar pausas activas, plataformas acondicionadas, salas para efectuar capacitaciones, espacio para fumadores, etc.

Factor “Satisfacción con el trabajo en general” nivel medio con tendencia al alza es posible deducir que existe esta tendencia porque el trabajo no tiene mayor complejidad, no requiere un esfuerzo físico, por otro lado, de acuerdo al nivel de estudios es un trabajo accesible sólo contando con enseñanza media.

Factor “Satisfacción con la autonomía” nivel medio con tendencia a la baja, es posible concluir que esta tendencia se debe a que el trabajo que realizan si bien está estructurado, se deben cumplir modelos de atención y procedimientos ya establecidos, cabe señalar que existen procedimientos en los cuales se puede brindar una solución al cliente pero si el modelo indica lo contrario no se debe ejecutar la acción, esto se puede producir porque existe una instrucción por el área de Riesgo, por el no cumplimiento de normas emitidas por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, o establecidas por el mismo mandante Bancoestado; por lo tanto, el trabajador no tiene la autonomía suficiente para poder concluir ni decidir su gestión debido a los parámetros que ya están establecidos.

Factor “satisfacción con la forma que realiza su trabajo” en cuanto a la forma de realizar el trabajo existe un nivel medio con tendencia a la baja, esto se percibe debido a que existen aplicativos que no cuentan con un funcionamiento expedito existiendo caídas de sistema que no permiten realizar su trabajo eficientemente, asimismo es posible encontrar herramientas de trabajo como cintillo o computador con desperfectos lo que afecta al trabajador en su normal desempeño. Por otro lado, también es exigente el cumplimiento de objetivos ya que deben cumplir con tiempos de llamados, tiempos de gestión, y metas relacionadas con los lineamientos de la empresa que no siempre es posible asimilar inmediatamente, por lo tanto, es necesario que una de las características del trabajador sea la flexibilidad ante estos cambios.

Factor “Satisfacción con la oportunidad de desarrollo” nivel medio con tendencia a la baja, se puede concluir que debido a la alta rotación que existe los trabajadores no pueden proyectarse en la empresa, el sistema de contratos impide que el trabajador obtenga un contrato indefinido y, por otro lado, optar por desarrollarse profesionalmente.

Factor “Satisfacción con la relación con el jefe” en promedio en ambos género este factor está en un nivel medio con tendencia al alza, la organización en la búsqueda de cumplimiento de objetivos se ha preocupado de contar con un líder por cada 20 trabajadores

aproximadamente, con el fin de trabajar uno a uno entre supervisor-trabajador esto permite que existe una mayor cercanía con los colaboradores, además ha efectuado diplomados y cursos que complementan sus capacidades y habilidades, por otro lado, actualmente se encuentra en funcionamiento el modelo de Liderazgo Líder Sen6 que busca integrar conductas en el líder de equipo estas son: cercanía, motivador, de buen trato, comunicador eficiente, competente y participativo.

Factor “Satisfacción con la remuneración” en este aspecto para el caso del **género femenino** está en un nivel medio alto pero al contrario del **género masculino** que su preferencia es medio con tendencia a la baja, para este factor es posible concluir que, de acuerdo a algunos autores vistos anteriormente, las mujeres al momento de trabajar esperan menos de sus trabajos y se generan menos expectativas respecto del mismo y, por lo tanto, bajo ese concepto se concibe que existe mayor satisfacción con la remuneración en las mujeres.

También es importante destacar que si bien el 63% de los hombres tienen sólo enseñanza media el otro 37% cuenta con un título técnico o universitario por lo tanto buscará una remuneración más alta de acuerdo a su nivel de estudios.

Factor “satisfacción con el reconocimiento” nivel medio con tendencia al alza; el reconocimiento de los logros se complementa con el trabajo más cercano de su jefatura directa por lo tanto el trabajador lo percibe, asimismo la remuneración esta complementada con bono de productividad por lo tanto, si el desempeño es bueno se ve reflejado en su remuneración.

Factor “Satisfacción por la sección o área” nivel medio con tendencia al alza, en cuanto a este factor se puede deducir que esto se debe a que desde el ingreso a la capacitación el trabajador sabe la función que debe realizar, por otro lado debido a los contratos definidos, es probable que se reintegren los mismos trabajadores que se fueron anteriormente, por lo tanto ya es de su conocimiento el trabajo que se realiza en el área.

Factor “Satisfacción por la empresa” nivel medio con tendencia al alza, esta tendencia se puede concebir por las siguientes causas; la empresa se encuentra ubicada en una ciudad donde existen altos índices de desempleo, por lo tanto, la empresa cumple un rol social al poder contratar mano de obra de la zona, igualmente si se compara con otro trabajo dentro de la misma ciudad con un nivel de estudios con enseñanza media es complejo encontrar una empresa que cumpla con las mismas condiciones.

La Organización, sin duda, es una Institución joven y se percibe, de acuerdo a lo mencionado anteriormente, que se ha preocupado de mejorar aspectos que van en directa relación con la satisfacción laboral de sus trabajadores.

#### **4.9.3.2 Promedios Conciliación Trabajo Tiempo-Familia**

Se establece la siguiente tabla de puntuación para la selección de las preferencias del encuestado

1	2	3	4
<b>Nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>A menudo</b>	<b>Siempre</b>

**Promedios Conciliación Trabajo Tiempo-Familia Femenino**

<b>Tabla N° 11</b>								
<b>PROMEDIOS CONCILIACION TRABAJO TIEMPO-FAMILIA</b>								
<b>FEMENINO</b>								
<b>GRUPOS</b>								
<b>ESCALAS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
Regalías para el trabajador y asesoría en asuntos profesionales	1,54	1,31	1,44	1,60	1,42	1,70	1,53	1,35
Asesoría en asuntos personales	1,75	1,42	1,79	1,87	1,52	2,18	1,39	1,85
Facilitadores para entender asuntos personales o familiares	1,91	1,44	1,68	1,98	2,07	2,05	2,08	1,91
Información sobre instituciones que ayudan a conciliar Trabajo-Familia	1,34	1,16	1,27	1,60	1,36	1,66	1,54	1,36
Flexibilidad de las jornadas de trabajo y reintegración del personal	2,31	2,25	2,05	2,46	2,16	2,39	2,38	2,30
Planes de pensión y seguros	1,92	1,58	1,97	2,21	1,94	1,97	2,11	1,79
Excedencias	1,25	1,06	1,09	1,81	2,14	1,91	1,67	1,82
Instituciones para el cuidado de menores	1,69	1,13	1,36	1,73	1,86	1,68	1,67	2,05
Reintegración luego de ausencias	1,92	1,88	1,82	2,46	2,09	2,06	2,61	1,97
Convenio con instituciones conciliadoras	1,44	1,00	1,27	1,35	1,23	1,45	1,08	1,14
Jornada de trabajo pactadas entre trabajador y empleador	1,69	1,25	1,27	1,77	1,41	1,59	1,92	1,59

La tabla N° 11 muestra los promedios de los factores de Conciliación Trabajo Tiempo Familia del género femenino por Grupo de Trabajo.

De la tabla es posible determinar lo siguiente:

El promedio de los ítems da como resultado un puntaje de 1,72 puntos

**Grupo con Mayor puntuación:** Al comparar cada grupo de trabajo el N° 4 es el grupo con la mayor puntuación en todos sus ítem, obteniendo un promedio de 1,89 le siguen el grupo N° 6 con 1,88 puntos y el grupo N° 3 con 1,82 puntos.

**Grupo con Menor puntuación:** Por otro lado el grupo con más baja puntuación es el grupo N° 2 con 1,41 puntos, le siguen el grupo N° 3 con 1,55 puntos y el grupo N° 1 con 1,71 puntos.

**Ítem con Menor Puntuación:** El ítem más bajo en puntuación es “Convenio con instituciones conciliadoras” con 1,25 puntos le sigue “Información sobre instituciones que ayudan a conciliar Trabajo-Familia” obteniendo 1,41 puntos y “Regalías para el trabajador y asesoría en asuntos profesionales” logrando 1,49 puntos.

**Ítem con Mayor Puntuación:** El ítem más alto con una puntuación de 2,29 corresponde a “Flexibilidad de las jornadas de trabajo y reintegración del personal” siguiendo “Reintegración luego de ausencias” con un puntaje de 2,20 y el tercer ítem con mayor puntuación es “Planes de pensión y seguros” con 1,94 puntos.



**Promedios Conciliación Trabajo Tiempo-Familia Masculino**

<b>Tabla N° 12</b>								
<b>PROMEDIOS CONCILIACION TRABAJO TIEMPO-FAMILIA</b>								
<b>MASCULINO</b>								
<b>GRUPO</b>								
<b>ESCALAS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
Regalías para el trabajador y asesoría en asuntos profesionales	1,83	1,73	1,32	2,00	1,17	1,56	2,58	1,69
Asesoría en asuntos personales	2,00	1,73	1,50	2,00	1,00	2,00	2,83	1,88
Facilitadores para entender asuntos personales o familiares	2,88	2,65	1,45	2,25	1,38	1,50	2,94	2,50
Información sobre instituciones que ayudan a conciliar Trabajo-Familia	2,63	1,70	1,02	1,83	1,25	1,33	2,44	1,53
Flexibilidad de las jornadas de trabajo y reintegración del personal	3,38	2,05	1,82	2,75	1,88	2,17	3,06	2,13
Planes de pensión y seguros	3,50	1,73	1,45	2,22	1,67	1,78	2,67	2,21
Excedencias	2,25	2,60	1,32	2,50	1,00	1,67	3,00	1,94
Instituciones para el cuidado de menores	3,00	1,40	1,14	1,67	1,00	1,17	2,38	1,25
Reintegración luego de ausencias	2,17	2,93	1,12	2,56	1,33	2,00	2,83	2,38
Convenio con instituciones conciliadoras	2,25	1,10	1,11	1,67	1,00	1,17	2,25	1,38
Jornada de trabajo pactadas entre trabajador y empleador	2,50	1,80	1,36	2,00	1,75	1,83	3,00	2,13

La tabla N° 12 muestra los promedios de los factores de Conciliación Trabajo Tiempo Familia del género masculino por Grupo de Trabajo.

De la tabla es posible determinar lo siguiente:

El promedio de los ítems da como resultado un puntaje de 1,95 puntos

**Grupo con Mayor puntuación:** en los promedios relacionados el grupo con mayor puntaje es el grupo N° 7 con 2,74 puntos luego le sigue el grupo N° 1 con 2,66 puntos y en tercer lugar encontrándose el grupo 4

**Grupo con Menor puntuación:** Al comparar cada grupo de trabajo el N° 3 y N° 5 tienen una puntuación de 1,33 puntos cada uno y le sigue el grupo N° 6 con un puntaje de 1,66 puntos.

**Ítem con Menor Puntuación:** El ítem más bajo en puntuación es “Convenio con instituciones conciliadoras” con 1,49 puntos le sigue “Instituciones para el cuidado de menores” obteniendo 1,63 puntos y “Información sobre instituciones que ayudan a conciliar Trabajo-Familia” logrando 1,72 puntos.

**Ítem con Mayor Puntuación:** El ítem más alto con una puntuación de 2,41 corresponde a “Flexibilidad de las jornadas de trabajo y reintegración del personal” siguiendo “Facilitadores para entender asuntos personales o familiares” con un puntaje de 2,19 y el tercer ítem con mayor puntuación es “Reintegración luego de ausencias” con 1,94 puntos.

En relación a los promedios de los factores de Conciliación Trabajo-Tiempo Familia es posible concluir lo siguiente:

En una escala Likert de 1 a 4 donde 1 es Nunca y 4 es Siempre, el promedio obtenido de todos los factores tanto en el **género femenino** como el **género masculino** no supera una votación de 2 que corresponde a “a veces” esto quiere decir que los colaboradores no perciben beneficios relacionados con los factores de conciliación trabajo-Familia y esto se debe a que

si bien la Organización tiene variados beneficios no todos son replicados a sus trabajadores sin importar su contrato, existiendo distinción para otorgarlos, es importante recordar que la muestra en estudio en un 92,5% tiene contrato a plazo fijo por lo tanto, estas personas si bien reciben beneficios no corresponden a la totalidad.

En cuanto a las regalías aplicadas en este aspecto la empresa cuenta con planes especiales en seguros de salud, acceso a sala cuna, para futura jubilación aporta un porcentaje al trabajador que decida tomar un ahorro voluntario, cuenta con Asistente social y Psicóloga para atender temas personales, días administrativos, día libre por cumpleaños, beneficios monetarios por casamiento, nacimiento, natalidad, días con goce en casos especiales por defunción de parientes cercanos, días de permiso por titulación, entre otros. Pero, como se mencionaba anteriormente, no todos tienen acceso a estos beneficios al no contar con un contrato indefinido.

#### 4.9.3.3 Promedios Relación entre Trabajo Tiempo.Familia

##### Promedios Relación entre Trabajo Tiempo Familia Género Femenino

<b>Tabla N° 13</b> <b>PROMEDIOS RELACION ENTRE TRABAJO-TIEMPO FAMILIA</b> <b>FEMENINO</b>								
<b>EQUIPOS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
Interacción positiva Trabajo-.Familia	2,93	2,48	2,55	2,72	2,67	3,13	3,10	2,80
Interacción positiva Familia-Trabajo	3,30	3,50	3,05	3,15	3,33	3,55	3,40	3,00
Interacción negativa Trabajo-Familia	1,63	1,27	1,44	1,73	1,61	1,45	1,63	1,90
Interacción negativa Familia-Trabajo	1,25	1,03	1,16	1,38	1,41	1,18	1,54	1,43

La tabla N° 13 muestra los promedios de los factores de Relación entre Trabajo Tiempo Familia del género femenino por Grupo de Trabajo.

De la tabla es posible determinar lo siguiente:

El promedio de los ítems da como resultado un puntaje de 2,24 puntos

**Grupo con Mayor puntuación:** en los promedios relacionados el grupo con mayor puntaje es el grupo N° 7 con 2,74 puntos luego le sigue el grupo N° 6 con 2,33 puntos y en tercer lugar encontrándose el grupo N° 1 y N° 8 con 2,28 puntos.

**Grupo con Menor puntuación:** Al comparar cada grupo de trabajo el N° 3 posee un puntaje de 2,05 puntos siendo el más bajo siguiendo el grupo N° 2 con 2,07 y N° 4 obteniendo una puntuación de 2,25.

**Ítem con Menor Puntuación:** El ítem más bajo en puntuación es “Interacción negativa Familia-Trabajo” con 1,30 puntos le sigue “Interacción negativa Trabajo-Familia” obteniendo 1,58 puntos.

**Ítem con Mayor Puntuación:** El ítem más alto con una puntuación de 3,29 corresponde a “Interacción positiva Familia-Trabajo” siguiendo “Interacción positiva Trabajo-Familia” con un puntaje de 2,80 puntos.

**Promedios Relación entre Trabajo Tiempo-Familia Género Masculino**

<b>Tabla N° 14</b>								
<b>PROMEDIOS RELACION ENTRE TRABAJO-TIEMPO FAMILIA</b>								
<b>MASCULINO</b>								
<b>GRUPOS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
<b>ESCALAS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
Interacción positiva Trabajo-Familia	3,20	2,84	2,69	2,13	4,00	2,40	3,20	3,20
Interacción positiva Familia-Trabajo	3,40	3,36	3,20	3,00	4,00	2,80	3,30	3,53
Interacción negativa Trabajo-Familia	2,31	1,68	1,19	1,46	1,38	1,54	2,41	1,55
Interacción negativa Familia-Trabajo	1,63	1,00	1,09	1,83	1,13	1,42	1,88	1,28

La tabla N° 14 muestra los promedios de los factores de Relación entre Trabajo Tiempo Familia del género masculino por Grupo de Trabajo.

De la tabla es posible determinar lo siguiente:

El promedio de los ítems da como resultado un puntaje de 2,34 puntos.

**Grupo con Mayor puntuación:** En los promedios relacionados el grupo con mayor puntaje es el grupo N° 7 con 2,70 puntos, luego le sigue el grupo N° 1 con 2,64 puntos y en tercer lugar encontrándose el grupo N° 5 con 2,63 puntos.

**Grupo con Menor puntuación:** Al comparar cada grupo de trabajo el N° 6 y grupo N° 3 posee un puntaje de 2,04 puntos siendo los más bajos siguiendo el grupo N° 4 con 2,11 puntos.

**Ítem con Menor Puntuación:** El ítem más bajo en puntuación al igual que el género femenino es “Interacción negativa Familia-Trabajo” con 1,41 puntos le sigue “Interacción negativa Trabajo-Familia” obteniendo 1,69 puntos.

**Ítem con Mayor Puntuación:** El ítem más alto con una puntuación de 3,32 corresponde a “Interacción positiva Familia-Trabajo” siguiendo “Interacción positiva Trabajo-Familia” con un puntaje de 2,96 puntos.

En cuanto a los promedios de los factores Relación Trabajo Tiempo Familia para ambos géneros es posible determinar lo siguiente:

Factor “Interacción Positiva Trabajo-Familia” nivel bajo con tendencia al alza, se puede concebir de este resultado que lo que pasa en el trabajo afecta positivamente a la familia, por lo tanto, la organización al realizar acciones que para el trabajador le parezcan

positivas; por ejemplo, otorgar beneficios, regalías, contar con jornadas de trabajo flexibles, etc. de manera involuntaria afectará positivamente a su ámbito familiar.

Factor “Interacción Positiva Familia Trabajo” nivel alto, se puede concluir frente a este ítem que lo que pasa en la familia afecta positivamente al trabajador; por lo tanto, si la familia ejerce una acción de apoyo o ayuda hacia el trabajador estará generando que estas situaciones o emociones le generen conductas que afectarán positivamente en su trabajo.

Factor “Interacción Negativa Trabajo-Familia” nivel bajo, se puede concluir que lo que pasa en el trabajo afecta negativamente en la familia, este se encuentra en un nivel bajo por lo tanto las cosas que suceden en su trabajo pueden generar un conflicto con la familia, sin embargo como esta en un nivel bajo, se espera que no traiga grandes problemas a su familia.

#### 4.9.4 Análisis Correlación entre las Variables

##### 4.9.4.1 Correlación entre Satisfacción Laboral y Conciliación-Trabajo Familia

TABLA N°15: Correlación entre Conciliación-Trabajo Familia y Satisfacción Laboral Femenino												
Conciliación Trabajo Familia		Regalías para el trabajador y asesoría en asuntos profesionales	Asesoría en asuntos personales	Facilitadores para entender asuntos personales o familiares	Información sobre instituciones que ayudan a conciliar Trabajo-Familia	Flexibilidad de las jornadas de trabajo y reintegración del personal	Planes de pensión y seguros	Excedencias	Instituciones para el cuidado de menores	Reintegración luego de ausencias	Convenio con instituciones conciliadoras	jornada de trabajo pactadas entre trabajador y empleador
Satisfacción Laboral												
Con el trabajo en general	Coef.	0,048	-0,5	0,072	-0,036	0,381	-0,144	-0,357	-0,476	0,19	-0,262	0,204
	Correlación	0,911	0,207	0,866	0,933	0,352	0,734	0,385	0,233	0,651	0,531	0,629
Con el ambiente físico	Coef.	-0,072	-0,299	0,235	0,241	0,359	0,066	-0,036	-0,395	0,407	-0,455	0,036
	Correlación	0,866	0,471	0,575	0,565	0,382	0,876	0,933	0,333	0,317	0,257	0,932
Con la forma en cómo realiza el trabajo	Coef.	-0,19	-0,405	0,204	0,036	0,143	-0,06	0,071	-0,119	0,381	-0,381	-0,096
	Correlación	0,651	0,32	0,629	0,933	0,736	0,888	0,867	0,779	0,352	0,352	0,821
Con la Oportunidad de Desarrollo	Coef.	0,048	-0,357	0,252	0,216	0,429	0,06	-0,095	-0,429	0,405	-0,333	0,12
	Correlación	0,911	0,385	0,548	0,608	0,289	0,888	0,823	0,289	0,32	0,42	0,778
Con la relación con Jefe	Coef.	0,024	-0,524	0,048	-0,06	0,405	-0,084	-0,405	-0,429	0,238	-0,31	0,263
	Correlación	0,955	0,183	0,91	0,888	0,32	0,844	0,32	0,289	0,57	0,456	0,528
Con la remuneración	Coef.	0,071	-0,405	0,192	0,132	0,381	0,204	-0,238	-0,524	0,381	-0,333	0,12
	Correlación	0,867	0,32	0,649	0,756	0,352	0,629	0,57	0,183	0,352	0,42	0,778
Con la autonomía	Coef.	0,048	-0,072	0,169	0,313	0,455	0,012	0,06	-0,299	0,347	-0,24	-0,012
	Correlación	0,91	0,866	0,69	0,45	0,257	0,977	0,888	0,471	0,399	0,568	0,977
Con el reconocimiento	Coef.	-0,012	-0,515	0,096	-0,006	0,419	0,018	-0,347	-0,371	0,347	-0,383	0,271
	Correlación	0,978	0,192	0,82	0,989	0,301	0,966	0,399	0,365	0,399	0,349	0,516
Con la sección o área	Coef.	-0,228	-0,587	0,006	-0,133	0,311	-0,108	-0,383	-0,228	0,311	-0,563	0,271
	Correlación	0,588	0,126	0,989	0,754	0,453	0,798	0,349	0,588	0,453	0,146	0,516
Con la empresa	Coef.	-0,386	<b>-0,735*</b>	0,109	-0,2	0,072	-0,109	-0,265	-0,205	0,349	-0,687	0,103
	Correlación	0,346	0,038	0,797	0,635	0,865	0,797	0,526	0,627	0,396	0,06	0,808
**. Correlación es significativa sobre 0.01												
*. Correlación es significativa con es sobre 0.05												
Spearman's rho												



En la tabla N°15 se analiza la correlación que existe entre las variables de Conciliación Trabajo-Familia y la satisfacción Laboral para la muestra de género femenino.

El factor “Asesoría en Asuntos Personales” tuvo una correlación negativa estadísticamente significativas de -0,735 con “Satisfacción con la empresa” Los demás factores no presentaron correlaciones estadísticamente significativas con Satisfacción Laboral.

**TABLA N°16**  
**Correlación entre Conciliación-Trabajo Familia y Satisfacción Laboral**  
**MASCULINO**

Conciliación Trabajo-Familia		Regalías para el trabajador y asesoría en asuntos profesionales	Asesoría en asuntos personales	Facilitadores para entender asuntos personales o familiares	Información sobre instituciones que ayudan a conciliar	Flexibilidad de las jornadas de trabajo y reintegración del	Planes de pensión y seguros	Excedencias	Instituciones para el cuidado de menores	Reintegración luego de ausencias	Convenio con instituciones conciliadoras	jornada de trabajo pactadas entre trabajador y empleador
Satisfacción Laboral	Coef. Correlación											
Con el trabajo en general	Coef. Correlación	-0,143	-0,415	0,19	0,071	-0,214	-0,19	0,071	0	0,143	-0,371	-0,167
		0,736	0,307	0,651	0,867	0,61	0,651	0,867	1	0,736	0,365	0,693
Con el ambiente físico	Coef. Correlación	0,18	-0,184	0,539	0,395	0,06	0,18	0,347	0,359	0,443	-0,006	0,216
		0,67	0,663	0,168	0,333	0,888	0,67	0,399	0,382	0,272	0,989	0,608
Con la forma en cómo realiza el trabajo	Coef. Correlación	-0,073	-0,2	0,244	0,024	-0,122	0	0,049	-0,073	0,171	-0,11	0,22
		0,863	0,635	0,56	0,954	0,774	1	0,909	0,863	0,686	0,795	0,601
Con la Oportunidad de Desarrollo	Coef. Correlación	-0,012	-0,135	0,144	-0,096	-0,192	-0,084	-0,012	-0,06	-0,132	0,096	0,096
		0,978	0,75	0,734	0,821	0,649	0,844	0,978	0,888	0,756	0,82	0,821
Con la relación con Jefe	Coef. Correlación	0,335	0,025	0,575	0,24	-0,048	0,036	0,515	0,311	0,419	0,127	0,18
		0,417	0,954	0,136	0,568	0,91	0,933	0,192	0,453	0,301	0,765	0,67
Con la remuneración	Coef. Correlación	-0,311	-0,589	0,012	-0,323	-0,587	-0,431	-0,084	-0,299	0,084	-0,422	-0,252
		0,453	0,124	0,978	0,435	0,126	0,286	0,844	0,471	0,844	0,298	0,548
Con la autonomía	Coef. Correlación	-0,286	-0,415	0,071	0,048	-0,095	0	-0,238	-0,071	-0,119	-0,204	0,048
		0,493	0,307	0,867	0,911	0,823	1	0,57	0,867	0,779	0,629	0,911
Con el reconocimiento	Coef. Correlación	0,062	-0,241	0,395	0,272	-0,025	0,012	0,21	0,272	0,161	-0,081	-0,012
		0,884	0,566	0,332	0,515	0,954	0,977	0,618	0,515	0,704	0,849	0,977
Con la sección o área	Coef. Correlación	-0,551	<b>-0,785*</b>	-0,228	-0,419	-0,659	-0,563	-0,323	-0,491	-0,108	-0,687	-0,443
		0,157	0,021	0,588	0,301	0,076	0,146	0,435	0,217	0,799	0,06	0,272
Con la empresa	Coef. Correlación	-0,27	-0,553	0,086	0,037	-0,233	-0,147	-0,135	-0,037	-0,012	-0,346	-0,16
		0,518	0,155	0,84	0,931	0,578	0,728	0,75	0,931	0,977	0,401	0,706

\*\* . Correlación es significativa sobre 0.01

\* . Correlación es significativa con es sobre 0.05

Spearman's rho

En la tabla N°16 se analiza la correlación que existe entre las variables de Conciliación Trabajo-Familia y la satisfacción Laboral para la muestra de género masculino.

El factor “Asesoría en Asuntos Personales” tuvo una correlación negativa estadísticamente significativas de -0,785 con “Satisfacción con la sección o área” Los demás factores no presentaron correlaciones estadísticamente significativas con Satisfacción Laboral.

Respecto al análisis de las correlaciones, entre las variables de Satisfacción Laboral y Conciliación-Trabajo Familia se puede concluir lo siguiente:

El factor “Asesoría en Asuntos Personales” tuvo una correlación negativa con “Satisfacción con la empresa” en el **género femenino**; por su parte, en el **género masculino** tiene una correlación negativa con “Satisfacción con la sección o área”, aumentado la asesoría baja la satisfacción con la empresa para el caso de las mujeres y en el caso de los hombres baja la satisfacción con la sección o área; esto se puede dar porque el trabajador no se siente a gusto de que la organización conozca sus temas personales o se involucre en ellos,

4.9.4.2 Correlación entre Interacción Trabajo-Familia y Conciliación Trabajo Familia

TABLA N°17					
Correlación entre Interacción Trabajo-Familia y Satisfacción Laboral					
FEMENINO					
Conciliación Trabajo-Familia		Interacción positiva Trabajo-.Familia	Interacción positiva Familia-Trabajo	Interacción negativa Trabajo-Familia	Interacción negativa Familia-Trabajo
Satisfacción por el trabajo en general	Coef.	0,19	<b>,738*</b>	-0,228	-0,119
	Corr.	0,651	0,037	0,588	0,779
Satisfacción con el ambiente físico	Coef.	0,048	<b>,743*</b>	-0,271	-0,024
	Corr.	0,91	0,035	0,516	0,955
Forma en cómo realiza el trabajo	Coef.	-0,286	0,595	-0,24	-0,048
	Corr.	0,493	0,12	0,568	0,911
Oportunidad de Desarrollo	Coef.	0,119	<b>,833*</b>	-0,287	-0,071
	Corr.	0,779	0,01	0,49	0,867
Relación con Jefe	Coef.	0,095	0,619	-0,132	-0,071
	Corr.	0,823	0,102	0,756	0,867
Remuneración	Coef.	-0,048	<b>,738*</b>	-0,335	-0,143
	Corr.	0,911	0,037	0,417	0,736
Autonomía	Coef.	0,084	<b>,778*</b>	-0,271	-0,156
	Corr.	0,844	0,023	0,516	0,713
Reconocimiento	Coef.	-0,012	0,563	-0,084	-0,012
	Corr.	0,978	0,146	0,843	0,978
Satisfacción con la sección o área	Coef.	-0,12	0,311	0,096	0,132
	Corr.	0,778	0,453	0,82	0,756
Satisfacción con la empresa	Coef.	-0,301	0,337	-0,036	0,169
	Corr.	0,468	0,414	0,932	0,69
**Correlación es significativa al nivel 0.01(bilateral)					
*. Correlación es significativa al nivel 0.05 (bilateral)					
Spearman's rho					

La tabla N° 17 muestra el análisis de correlación entre las variables de Interacción Trabajo-Familia y Satisfacción Laboral para la muestra por género femenino.

El factor “Interacción Positiva Familia-Trabajo” tuvo correlaciones positivas estadísticamente significativas de 0,738 con el factor “Satisfacción por el trabajo en general”, “Satisfacción con el ambiente físico” con un 0,743, “Oportunidad de Desarrollo” obteniendo una correlación de 0,833, “Remuneración” con un 0,738 y finalmente “Autonomía” con un 0,778.

Los demás factores no presentaron correlaciones estadísticamente significativas con Satisfacción Laboral.

**TABLA N°18**

**Correlación entre Interacción Trabajo-Familia y Satisfacción Laboral MASCULINO**

Conciliación Trabajo-Familia		Interacción positiva Trabajo-Familia	Interacción positiva Familia-Trabajo	Interacción negativa Trabajo-Familia	Interacción negativa Familia-Trabajo
Satisfacción por el trabajo en general	Coef.	0,659	0,643	0,286	-0,476
	Corr.	0,076	0,086	0,493	0,233
Satisfacción con el ambiente físico	Coef.	0,589	<b>,719*</b>	0,551	-0,323
	Corr.	0,124	0,045	0,157	0,435
Forma en cómo realiza el trabajo	Coef.	<b>,900**</b>	<b>,805*</b>	0,366	-0,122
	Corr.	0,002	0,016	0,373	0,774
Oportunidad de Desarrollo	Coef.	0,589	0,419	0,084	0,012
	Corr.	0,124	0,301	0,844	0,978
Relación con Jefe	Coef.	0,344	0,252	0,479	-0,144
	Corr.	0,405	0,548	0,23	0,734
Remuneración	Coef.	0,454	0,611	-0,012	-0,671
	Corr.	0,258	0,108	0,978	0,069
Autonomía	Coef.	<b>,927**</b>	<b>,952**</b>	0,214	-0,286
	Corr.	0,001	0	0,61	0,493
Reconocimiento	Coef.	0,519	0,519	0,395	-0,358
	Corr.	0,187	0,188	0,332	0,384
Satisfacción con la sección o área	Coef.	0,687	<b>,790*</b>	-0,132	<b>-,743*</b>
	Corr.	0,06	0,02	0,756	0,035
Satisfacción con la empresa	Coef.	<b>,717*</b>	<b>,847**</b>	0,16	-0,54
	Corr.	0,045	0,008	0,706	0,167
**Correlación es significativa al nivel 0.01(bilateral)					
*. Correlación es significativa al nivel 0.05 (bilateral)					
Spearman's rho					

La tabla N° 18 muestra el análisis de correlación entre las variables de Interacción Trabajo-Familia y Satisfacción Laboral para la muestra por género masculino.

El factor “Interacción Positiva Trabajo-Familia” muestra tres correlaciones positivas estadísticamente significativas, con “Forma en cómo realiza el trabajo” con un 0,900, con “Autonomía” con un 0,927, con “Satisfacción con la empresa” con 0,717.

Por otro lado, el factor “Interacción Positiva Familia-Trabajo” muestra cinco correlaciones positivas estadísticamente significativas con “Satisfacción con el ambiente físico” 0,719, “Forma en cómo realiza el trabajo” 0,805, “Autonomía” 0,952, “Satisfacción con la sección o área” con un 0,790 y finalmente con el factor “Satisfacción con la empresa” obteniendo un 0,847.

El factor “Interacción negativa Familia-Trabajo” muestra una correlación negativa estadísticamente significativa con “Satisfacción con la sección o área” con un -0,743.

Los demás factores no presentaron correlaciones estadísticamente significativas con Satisfacción Laboral.

En relación a la correlación en el **género femenino** existe una relación positiva entre “Interacción Positiva Familia-Trabajo” y “Satisfacción por el trabajo en general”, “Satisfacción con el ambiente físico”, “Oportunidad de Desarrollo”, “Remuneración” y “Autonomía” lo que se puede concluir es que a medida que mejora la satisfacción con estos factores influirá positivamente en la familia

En relación a la correlación del **género masculino** entre “Interacción Positiva Trabajo-Familia” con “Forma en cómo realiza el trabajo”, “Autonomía” y “Satisfacción con la empresa” tienen una correlación positiva; por lo tanto en la medida que exista una interacción positiva trabajo- familia, aumentará la satisfacción laboral, por lo tanto es importante considerarlas al momento de generar acciones que influyan en estos aspectos.

En relación a la correlación del **género masculino** entre “Interacción Positiva Familia-Trabajo” con “Satisfacción Laboral” e los factores “Satisfacción con el ambiente físico”, “Forma como realiza el trabajo”, “Autonomía”, “Satisfacción con la sección o área” y “Satisfacción con la empresa” existe una correlación positiva y se puede percibir que a

medida que la familia interviene positivamente en el trabajador aumenta la satisfacción hacia los factores enunciados.

En cuanto a la correlación para el **género masculino** existe una correlación negativa entre “Interacción Negativa Familia-Trabajo” y “Satisfacción con la sección o área”, por lo tanto se puede percibir que si el trabajador no cuenta con el apoyo de la familia baja la satisfacción por la sección o área de trabajo.



## CONCLUSIÓN

De acuerdo a la investigación realizada es importante concluir que el trabajo y la familia son dos ejes primordiales en una persona y en muchas ocasiones no son compatibles entre sí, provocando un conflicto en el ámbito familiar como laboral que indudablemente afecta su bienestar y su calidad de vida, ya que las presiones laborales impactan en la familia como las presiones familiares impactan en el trabajo.

La falta de armonía entre la vida personal y laboral de las personas, sin duda, trae consigo dificultades en la Organización, afectando su normal cumplimiento y desempeño, es por ello que las empresas no deben estar ajenos a esta realidad, no obstante, aún son escasas las políticas de conciliación familia trabajo perceptibles en las Empresas, y es indispensable que las organizaciones se den cuenta de la importancia de conciliar trabajo y familia como parte de su rol como empresa, generando acciones que finalmente irán en beneficio propio.

Sin duda, uno de los cambios más importantes es el incremento de la fuerza laboral femenina, lo que hace años no sucedía, y la forma más normal era que la mujer cumplía con los quehaceres del hogar y los hijos y el hombre era quien cumplía con salir a trabajar, sin embargo en la actualidad sucede que en una familia ambos trabajan ya sea por necesidad, por metas, por objetivos personales, por autorrealización, etc. Pero cómo se organizan para cuidar de los hijos, los quehaceres del hogar, o el cuidado de algún pariente, o para quienes tienen que cuidar a personas de la tercera edad, sumando estos aspectos es muy compleja la situación cuando a ello se le suman que no existen redes de apoyo que puedan ayudar a hacer esta tarea más fácil.

Asimismo, también es posible percibir cambios que probablemente no son fenómenos tan claros como la incorporación de la mujer al mundo del trabajo pero igualmente son cambios que requieren de cierto análisis; como la búsqueda de un mejor empleo significando horas de viaje, o aumento de horas de trabajo, pero por otro lado también existe un hogar, una

familia, la necesidad de ocio y de disfrutar del tiempo libre debido a esto surge entonces la necesidad de promover la Conciliación Trabajo-Tiempo Familia.

Es evidente, por tanto, que las organizaciones se motiven a desarrollar nuevas formas de trabajo con sus colaboradores cuidando su bienestar, otorgando calidad de vida laboral, siendo empresas flexibles y responsables socialmente con el objeto de alcanzar el necesario equilibrio entre las responsabilidades familiares, personales y laborales de sus trabajadores. Y sin duda, las organizaciones comprobarán lo positivo que es llevar a cabo estos cambios reduciendo costos de ausentismo, aumentando el compromiso de sus trabajadores y asimismo siendo más productivos lo que provocará una ventaja competitiva frente a sus competidores.

Según Colquitt (2007), la satisfacción laboral se define como un agradable estado emocional que resulta de la evaluación de un trabajo o la experiencia de un trabajo representa cómo la persona se siente acerca de su trabajo y lo que piensa acerca de éste. Según el autor, la satisfacción laboral está fuertemente relacionada con la satisfacción en la vida, siendo la satisfacción laboral un fuerte predictor de esta última. Por tanto cobra aun mayor importancia el compromiso de la organización con sus colaboradores el mantener este equilibrio.

De acuerdo a lo planteado anteriormente, y la investigación realizada, es posible relacionar el análisis de los resultados empíricos obtenidos en la Organización Bancoestado Contacto 24 Horas pudiendo verificar a través del Instrumento de medición de qué forma esta Organización, con pocos años de trayectoria, ha implementado o promovido la conciliación Trabajo Tiempo y Familia con sus trabajadores, y al revisar los análisis y resultados es posible determinar que la Empresa está bien encaminada, mejorando paulatinamente su forma de hacer las cosas y preocupándose de sus colaboradores.

En cierta forma es posible concluir que hay factores que están mucho más trabajados que otros como la Satisfacción laboral, que se encuentra en un nivel medio con tendencia al alza, ya que de acuerdo a estos resultado la Empresa se ha preocupado de mejorar aspectos

que van en directa relación con esta variable y es algo muy positivo para sus trabajadores, como empresa, desde sus inicios ha crecido considerablemente y esto se debe a los buenos resultados que se obtienen que sin duda si no hubiesen trabajadores motivados sería más complejo de poder lograr sus objetivos. Llama la atención de igual forma que siendo una Organización con una alta rotación los trabajadores se encuentren satisfechos laboralmente y esto se debe a que la Empresa busca otras formas de poder suplir esa carencia, si bien un contrato indefinido otorga la estabilidad necesaria esto también se puede deber a que busca trabajadores jóvenes que se adapten fácilmente a las condiciones de trabajo.

Respecto a la Conciliación Trabajo Tiempo Familia, de acuerdo a la información obtenida de la muestra es baja, sin embargo, objetivamente no significa que la empresa no se ha preocupado de contar con beneficios que permitan conciliar trabajo y familia, el problema yace en que estas ventajas no son replicadas a todos sus trabajadores, quedando algunos beneficios sólo para quienes tienen un contrato definido, y es aquí donde existe un problema ya que la empresa debe buscar la forma de empatizar frente a esta situación, buscando mayores formas y políticas de lograr consensuar y equilibrar la conciliación de estas variables. Asimismo, sucede que como los trabajadores son jóvenes es su primer trabajo por lo tanto, no pueden comparar con otras Organizaciones, el efecto que provoca es que no asimilan los beneficios que se le otorgan.

Cabe señalar, que también es muy importante dentro de la Organización la presencia de 2 sindicatos lo que permite que exista de por medio ese rol frente a los trabajadores; no obstante, la empresa trabaja y toma acciones para que sus trabajadores cuenten con ventajas en relación a otras empresas.

De acuerdo a estos resultados, es importante considerarlos al momento de implementar acciones que busquen la satisfacción laboral de sus trabajadores, en la actualidad y es evidente que implementando políticas de conciliación trae consigo efectos positivos en el bienestar de las personas y la competitividad de la empresa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

### A

- Acuña, E. & Olavarrieta, S. (1993). “Empresas Familiares: características y su diversidad”. *Revisit academic*, 12, 23-51.
- Adams, J. (1963). “Toward and Understanding of Equity”. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436.
- Alguacil, G. J. (1998). Madrid (España). Accesado el 25 de Abril, 2011, disponible en línea en [http://habitat.aq.upm.es/cvpu/acvpu\\_7.html](http://habitat.aq.upm.es/cvpu/acvpu_7.html)
- Andrade, L. & Landero, R. (2014). Bases teóricas del conflicto trabajo-familia. *Revista de Psicología Universidad de Antioquía*.
- Araneda, K. & Viveros, C. (2016). “Conciliación Trabajo-tiempo familia y su relación con la satisfacción laboral en funcionarios y docentes de establecimientos de educación municipal de la comuna de Chiguayante. Tesis para optar al título de Ingeniero Comercial, Universidad del Biobio, Concepción, Chile
- «Artículo 16. 3». Declaración Universal de los Derechos Humanos. Asamblea General de las Naciones Unidas (1948). «La familia es el elemento natural y fundamental de la sociedad y tiene derecho a la protección de la sociedad y del Estado.»
- Asociación Española de Contabilidad y Administración de empresas (2004). Marco Conceptual de la Responsabilidad Corporativa (serie Responsabilidad Social Corporativa. Documento N°1) (pp21). Santiago: Autores.

## B

Bravo, M., Peiró, J. & Rodríguez, I. (1996). Satisfacción Laboral. En Peiró (Eds). Tratado de psicología del trabajo, 1. La actividad laboral en su contexto (pp. 343-394). España: Ed, Síntesis S.A.

## C

Chiang, M & Krausse, K. (2009). Estudio empírico de calidad de vida laboral, cuatro indicadores: Satisfacción Laboral. Condiciones y Medio Ambiente del trabajo, Organización e indicador global, Sectores Privados y Públicos. Desarrollo, aplicación y validación del instrumento. Horizontes Empresariales.

Chiang, M. M., Gómez, N. M. & Salazar, C. M. (2014). Satisfacción Laboral y estilos de liderazgo en instituciones públicas y privadas de educación en Chile. Cuadernos de Administración, (52), 65.

Chiang, M., Martin, M. & Núñez, A. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción Laboral (pp. 156-191). Madrid: Universidad Pontificia Comillas.

Chinchilla, N., & Pugal, F. (2009). Conciliación de la vida profesional, familiar y personal. Revista On, Enero 2009, 52-55.

Chinchilla, N., Poelmans, S. & León, C. (2003). Políticas de Conciliación Trabajo-Familia en 150 empresas Españolas. Barcelona: Universidad de Navarra, IESE Business School.

Colomé, R. (2014) Extraído del sitio Web de Universidad Virtual de Salud Manuel Fajardo <http://www.uvsfajardo.sld.cu/la-mejora-de-la-calidad-de-vida-del-paciente-en-estadio-terminal>

Cox, J. (2003). “El ABC del Responsabilidad Social Empresarial en Chile y en el Mundo”. Ed Acción Empresarial. Dic., 2003.

## D

Diccionario Real Academia Española, Vigésimo Primera Edición. Extraído desde <http://lema.rae.es/>

Diener, E. (1994). “Assessing subjective well-being: Progress and opportunities”. *Social Indicators Research*, 31, 103-157.

## E

Edwards, J. R. & Rothbard, N. P. (2000). “Mechanism linking work and family: clarifying the relationship between work and family constructs”. *Academy of Management*. 25, 178-1999.

El Código de Buenas Prácticas Laborales (2006), corresponde al punto N°6, impulsado por instrucción de la presidenta Michelle Bachelet a toda la administración pública. Su principal objetivo es fomentar las iniciativas destinadas a compatibilizar las responsabilidades laborales y parentales de hombres y mujeres. Extraído de la base de datos en línea; [www.sernatur.cl/institucional/.../6-conciliacion\\_trabajo\\_familia.ppt](http://www.sernatur.cl/institucional/.../6-conciliacion_trabajo_familia.ppt).

## F

Frías, P. (2014). “Compromiso y satisfacción laboral como factores de permanencia de la generación Y”. Tesis para optar al título de Magíster en Gestión de Personas y Dinámica Organizacional, Universidad de Chile, Santiago, Chile

Fuentes, S. (2012). Satisfacción Laboral y su influencia en la productividad. Memoria para optar al título de Psicóloga Industrial/Organizacional, Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala

## G

González, P., Peiró, J & Bravo, M. (2014). Tratado de psicología del trabajo. Ed. Síntesis. España

Granados. P. (2011). Calidad de Vida Laboral: Historia, Dimensiones Beneficios Quality of WorkingLife: History, Dimensions And Benefits. Revista IIPSI Facultad de Sicoología vol. 14 - n.º 2 – 2011 PP. 214 – 215

Greenhaus, J. H & Parasuraman, S. (1999). “Research on work, family and gender: current status and future directions”, en Powell, G. (Ed): Handbook of Gender and Work, pp. 391-412, London: Sage.

## H

Hackman, J. & Oldham, G. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. Journal of Applied

Hernández, M & Rodríguez, Y. (2005) “La responsabilidad social, un enfoque dialéctico”.  
Accesado el 17 de Noviembre, 2011 de  
<http://www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/dialectico.htm#mas-autor/>

## K

Korman, A. (1978). Psicología del trabajo y de las organizaciones. Madrid, España: Motova.

## L

Libro Verde (2000). Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas [2001]. Bruselas: Comisión de las Comunidades Europeas

Lizcano J y Moneva J (2003). Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Empresarial.

## M

Maslow, A. (1954-1975). Motivación y personalidad. Barcelona: Sagitario.

## O

OCDE. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2000). Consultado el 17 de Noviembre, 2011, de base de datos en línea disponible en <http://www.oecd.org/>

Organización Mundial de la Salud [OMS]. Disponible en [http://enciclopedia.us.es/index.php/Calidad\\_de\\_vida](http://enciclopedia.us.es/index.php/Calidad_de_vida).

## P

Peña, C. & Werlinger, N. (2012). “Conciliación familia- trabajo, una mirada de los socios de la corporación de bienestar del personal de la empresa de servicios sanitarios antilco”. Tesis para optar al título de Asistente Social, Universidad de Concepción, Concepción, Chile.

Pérez, P. C. (2011). “Una revisión actual de la aplicación del concepto de satisfacción laboral y su evaluación – hacia un modelo integrador”. Tesis para optar al título de Maestría en Psicología Organizacional y Gerencia, Universidad Abierta Interamericana, Buenos Aires, Argentina

Poelmans, S. (2001). Individual and Organizational Issues in Work-Family Conflict. Barcelona: Universidad de Navarra

Ponce, J.M. (2006), “La calidad de servicio en las organizaciones. El caso de las organizaciones familiarmente responsables”. Ponencia presentada en el V congreso internacional de Marketing Público y no Lucrativo, Cuj – Napoca (Rumanía).

Psychology, 60 (2), 159-170. EE.UU: American Psychological Association



## Q

Queirolo, A. (2010). “Estudio del balance conciliación trabajo – tiempo familia; su relación y efecto en la flexibilidad laboral y la productividad en el sector de la construcción”. Tesis para optar al título de Ingeniero Comercial, Universidad del Bio-Bio., Concepción, Chile.

## R

Reporting Initiative (1997). Accesado el 21 de Abril, 2011, de <http://www.globalreporting.org/Home>

Robin, D. P. y Reidenbach, R. E. , Closing the Gap Between Concept and Application, Journal of Marketing., Social Responsibility, Ethics, and Marketing Strategy: 51, Enero, 1987, pág.44-58.

RossellaPalombaInstitute of PopulationResearch and Social Policies Roma, Italia. Taller sobre calidad de vida y redes de apoyo de las personas adultas mayores. 24 de Julio 2002 CELADE / División de Población, CEPAL, Santiago, Chile Sitio e Internet disponible.

## S

Snyder, M., & Ickes, W. (1985). Personalidad y el comportamiento social. En G. Lindzey& E. Aronson (Eds.). Manual de la psicología social.(3ª. Ed., Vol. 2, pp. 883-947). Nueva York, EE.UU: Random House.

## U

Urzúa, A. & Caqueo-Urizar, A. (2012). Calidad de vida: una revisión teórica del concepto. Chile: Sociedad Chilena de Psicología Clínica.

## V

Vroom, B. (1964). Work and Motivation. Nueva York, EE.UU: Wiley