

UNIVERSIDAD DEL BÍO BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
MAGISTER EN DIRECCION DE EMPRESAS



MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN DIRECCIÓN DE
EMPRESAS

**“ANÁLISIS DE LA SATISFACCIÓN Y EL DESEMPEÑO LABORAL
EN LOS FUNCIONARIOS, Y SU COMPARACIÓN CON LA
SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS DE LA MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO”**

ALUMNA

Nadia J. San Martín Neira

PROFESORA GUÍA

Dra. María Margarita Chiang Vega

CONCEPCIÓN, 04 DE AGOSTO DE 2015

Dedicatorias:

A Dios, por escucharme y acompañarme en cada uno de mis pasos durante mis años de estudio.

A mis padres, Jacqueline Neira Opazo y Claudio San Martín San Martín, quienes me han apoyado en todo momento.

A mi única y querida hermana Genesis San Martín Neira, por su apoyo incondicional.

A mi pareja, Gustavo Villalobos S, por creer siempre en mi y brindarme todo su apoyo.

“A todos ustedes les dedico mi esfuerzo, los amo”.

Agradecimientos:

Primeramente quiero agradecerle a Dios, gracias a mis padres, Jacqueline y Claudio, gracias a mi hermana Genesis, por estar conmigo en las buenas, gracias a mi pareja Gustavo, por estar siempre conmigo apoyándome, gracias a mi compañero incondicional, Facundo, por acompañarme siempre.

Gracias a todos los profesores que participaron en mi proceso de formación profesional, gracias por sus conocimientos, apoyo y por formar parte de esta etapa.

Gracias a la Municipalidad de Talcahuano, y a Don Rogelio Galindo, que me dieron la autorización de aplicar mis encuestas.

Y por supuesto mil gracias a mi profesora guía Margarita Chiang V, por todo su apoyo incondicional, paciencia y confianza entregada en esta investigación.

“Gracias a todos los que creyeron en mí y estuvieron conmigo siempre”.

ÍNDICE GENERAL

Contenido	Pág.
Dedicatoria	2
Agradecimientos	2
Resumen	13
Abstract	14
Introducción General	15

CAPITULO I

DESEMPEÑO LABORAL

Contenido	Pág.
Introducción al Capítulo	17
1. Desempeño	18
1.1 Desempeño individual	18
1.2 Desempeño en el Trabajo	18
2. Desempeño Laboral	20
3. Resultados del Desempeño Laboral	21
4. Evaluación de Desempeño	24
4.1 Usos de la evaluación de desempeño	26
4.2 Objetivos de la evaluación de desempeño	26
4.3 Beneficios de la evaluación de desempeño	27
5. Técnicas de evaluación de desempeño	29
6. Evaluación de desempeño en la administración pública	34
7. La evaluación de desempeño en los procesos de la gestión de recursos humanos	36
7.1 Planeación de recursos humanos	36
7.2 Reclutamiento y selección	36

7.3 Capacitación y desarrollo	37
7.4 Planeación y desarrollo de carrera	37
7.5 Programas de compensación	37
7.6 Relaciones internas con los empleados	38
7.7 Evaluación del potencial de los empleados	38
8. Proceso de evaluación de desempeño	39
9. Establecimiento de criterios de desempeño	40
10. Responsabilidad del desempeño	43

CAPITULO II

SATISFACCIÓN LABORAL

Contenido	Pág.
Introducción al Capítulo	45
1. Satisfacción Laboral	47
1.1 Reseña histórica	47
1.2 Definiciones de satisfacción laboral	50
2. Determinantes de la Satisfacción Laboral	55
2.1 Variables derivadas del puesto de trabajo	56
2.1.1 Carácter intrínseco del trabajo	57
2.1.2 Características y diseño del puesto	57
2.1.3 Establecimiento de metas	58
2.1.4 Sistemas de recompensas y salario	58
2.1.5 Reconocimiento y promoción	59
2.1.6 Características organizacionales	59
2.1.7 Liderazgo	60
2.1.8 Participación en la toma de decisiones	60
2.1.9 Condiciones del trabajo	60
2.1.10 Seguridad en el empleo	61
2.2 Variables derivadas del propio trabajador	61

2.2.1	Personalidad	62
2.2.2	Capacidad intelectual	62
2.2.3	Experiencias afectivas y creencias laborales	62
2.3	Satisfacción Laboral como variable independiente	63
2.3.1	Satisfacción y productividad	63
2.3.2	Satisfacción y ausentismo	64
2.3.3	Satisfacción y rotación	64
2.4	Otras variables determinantes de la Satisfacción laboral	65
2.4.1	Edad	65
2.4.2	Género	65
2.4.3	Experiencia laboral	66
2.4.4	Nivel ocupacional	66
2.4.5	Aptitudes académicas	66
2.4.6	Nivel dentro de la organización	67
2.4.7	Inteligencia	68
2.4.8	Genes	68
3.	Dimensiones de Satisfacción Laboral	69
4.	Teorías y modelos de Satisfacción Laboral	73
4.1	Teoría de a satisfacción laboral	73
4.2	Teoría de la equidad	75
4.3	Teoría de las expectativas	76
4.4	Modelo en función de la recompensa percibida	77
4.5	Modelo dinámico de Bruggemann, Groskurth & Ulich	79
4.6	Teoría de la discrepancia	80
4.7	Modelo de las características del puesto	81
4.8	Teoría del ajuste del trabajado	83
4.9	El modelo interactivo	85
4.10	Modelo vitamínico	87
4.11	Teoría de los eventos de situaciones	88
5.	Instrumentos de medición de satisfacción laboral	89

5.1 Cuestionarios	89
5.1.1 Instrumentos que miden la satisfacción laboral de forma global	90
5.1.2 Instrumentos que miden la satisfacción laboral en función de los elementos que la componen	91
5.2 Otros métodos de medición de satisfacción laboral	94

CAPITULO III

SATISFACCIÓN CLIENTE

Contenido	Pág.
Introducción al Capítulo	98
1. Calidad	99
1.1 Definiciones	99
2. Servicio	101
2.1 Definiciones	101
2.2 Dimensiones	102
2.3 Diferencias entre servicio y producto	104
3. Cliente	104
3.1 Definiciones	104
4. Satisfacción Cliente	107
4.1 Definiciones	107
4.2 Importancia de la Satisfacción Cliente	111
4.3 Beneficios de lograr la Satisfacción del Cliente	113
4.4 Elementos que conforman la Satisfacción del Cliente	114
4.5 Teorías de la Satisfacción del Cliente	118
4.5.1 Modelo de Satisfacción basado en las expectativas	120
4.5.2 Modelo de Satisfacción basado en las necesidades	122
4.6 Métodos de recopilación de información sobre los niveles de satisfacción de los clientes	125
4.6.1 Sondeos transaccionales	125

4.6.2 Paneles de clientes	125
4.6.3 Revisiones de la relación	126
4.6.4 Quejas y reclamos	127
4.6.5 Investigaciones integrales del mercado	127
4.6.6 Informes del campo del personal	128
4.6.7 Sondeo entre los empleados	128
4.6.8 Sistemas de medidas operativas	129
4.6.9 Mystery Shopping	129
4.6.10 Sesiones de grupo o Focus Group	130
4.6.11 Sondeos entre clientes nuevos, en declive y ex clientes	130

CAPITULO IV

INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

Contenido	Pág.
1. Objetivos de la Investigación	132
1.1 Objetivo general	132
1.2 Objetivo específicos	132
2. Materiales y Métodos	133
2.1 Variables a estudiar	133
2.1.1 Satisfacción Cliente	133
2.1.2 Desempeño Laboral	133
2.1.3 Satisfacción Laboral	133
2.2 Metodología	134
2.2.1 Tipos de estudio	134
2.2.2 Desarrollo del instrumento de medición de Satisfacción Cliente	135
2.2.2.1 Instrumento de medición	136
2.2.2.2 Breve descripción de instrumento de medición	136
2.2.2.3 Población en estudio	137

2.2.2.4 Metodología de aplicación	137
2.2.3 Desarrollo del instrumento de medición del Desempeño Laboral y Satisfacción Laboral	138
2.2.3.1 Instrumento de medición	139
2.2.3.2 Breve descripción de instrumento de medición	141
2.2.3.3 Población en estudio	142
2.2.3.4 Metodología de aplicación	146
3. Resultados de Satisfacción Cliente	147
3.1 Análisis de Fiabilidad	147
3.1.1 Escala de Satisfacción Cliente	148
3.2 Análisis Descriptivo de Satisfacción Cliente	150
3.2.1 Primera parte: Información general	150
3.2.2 Análisis descriptivo de los promedios	153
3.2.2.1 Medias de la variable Satisfacción Cliente	154
3.2.3 Análisis cualitativo de las sugerencias entregada por los usuarios	156
4. Resultados de Desempeño Laboral y Satisfacción Laboral	157
4.1 Análisis de Fiabilidad	157
4.1.1 Escala de Desempeño Laboral	158
4.1.2 Escala de Satisfacción Laboral	160
4.2 Análisis Descriptivo de Desempeño y Satisfacción Laboral	162
4.2.1 Primera parte: Información general	162
4.2.2 Análisis descriptivo de los promedios	168
4.2.2.1 Promedio de la variable Desempeño Laboral	168
4.2.2.2 Promedio de la variable Satisfacción Laboral	171
4.3 Análisis de Correlaciones de Desempeño y Satisfacción Laboral	174
4.3.1 Correlaciones con datos descriptivos	174
4.3.1.1 Correlación de Desempeño Laboral con datos descriptivos	175
4.3.1.2 Correlación de Satisfacción Laboral con datos descriptivos	180
4.3.2 Correlaciones entre Satisfacción Laboral y Desempeño Laboral	185

CAPITULO V
CONCLUSIONES

Contenido	Pág.
1. Conclusiones	195
1.1 Conclusiones de la Parte Teórica	195
1.1.1 Desempeño Laboral	195
1.1.2 Satisfacción Laboral	195
1.1.3 Satisfacción del Cliente	195
1.2 Conclusiones del Estudio Empírico	197
1.2.1 Conclusiones del Análisis de Fiabilidad	197
1.2.1.1 Conclusiones del análisis de fiabilidad para Satisfacción Cliente	197
1.2.1.2 Conclusiones del análisis de fiabilidad para Desempeño Laboral	197
1.2.1.3 Conclusiones del análisis de fiabilidad para Satisfacción Laboral	198
1.2.2 Conclusiones de Datos Descriptivos	198
1.2.3 Conclusiones de los promedios	201
1.2.3.1 Conclusiones de acuerdo al análisis de los promedios de Satisfacción Cliente	201
1.2.3.2 Conclusiones de acuerdo al análisis de los promedios de Desempeño Laboral	204
1.2.3.3 Conclusiones de acuerdo al análisis de los promedios de Satisfacción Laboral	207
1.2.4 Conclusiones de las sugerencias de los usuarios	213
1.2.5 Conclusiones de acuerdo al análisis de correlaciones para datos descriptivos y Desempeño Laboral	214
1.2.6 Conclusiones de acuerdo al análisis de correlaciones para datos descriptivos y Satisfacción Laboral	216

1.2.7 Conclusiones de acuerdo al análisis de correlaciones para Desempeño Labora y Satisfacción Laboral	219
1.3 Conclusiones Generales	224
2. Limitaciones del Estudio	229
3. Futuras líneas de investigación	229
4. Sugerencias	230
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	234
ANEXO	243

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura	Pág.
Figura 1: Reseña histórica de la Satisfacción Laboral	49
Figura 2: Teoría de la Satisfacción Laboral de Herzberg	75
Figura 3: Modelo de características del trabajo	83
Figura 4: Teoría de los eventos de situaciones	88
Figura 5: Zonas de Tolerancias según factor más o menos importante	116
Figura 6: Zonas de Tolerancia para el servicio	117
Figura 7: Dimensiones integrantes de la calidad del servicio	121
Figura 8: Mapa conceptual resumen de Desempeño, Satisfacción Laboral y Satisfacción Cliente	196
Figura 9: Conclusión sobre las variables	228

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadros	Pág.
Cuadro 1: Definiciones de Satisfacción Laboral	50
Cuadro 2: Determinantes de la Satisfacción Laboral	63
Cuadro 3: Resumen de las dimensiones de la Satisfacción Laboral	72
Cuadro 4: Definiciones de Cliente	105
Cuadro 5: Definiciones de Consumidor	105
Cuadro 6: Definiciones de Usuario	106
Cuadro 7: Definiciones de Satisfacción del Cliente	107

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla	Pág.
Tabla 1: Instrumento de medición Satisfacción del Cliente	136
Tabla 2: Distribución del universo de Satisfacción del Cliente	137
Tabla 3: Instrumento de medición Desempeño Laboral y Satisfacción Laboral	140
Tabla 4: Distribución del universo de Desempeño Laboral y Satisfacción Laboral	142
Tabla 5: Distribución de la muestra de Desempeño Laboral y Satisfacción Laboral	145
Tabla 6: Fiabilidad del cuestionario completo de Satisfacción del Cliente	148
Tabla 7: Fiabilidad de Satisfacción del Cliente	148
Tabla 8: Distribución de la muestra y edad de Satisfacción del Cliente	150
Tabla 9: Educación usuarios- Género femenino	151
Tabla 10: Educación usuarios- Género masculino	151
Tabla 11: Situación laboral de los usuarios- Género femenino	152
Tabla 12: Situación laboral de los usuarios- Género masculino	152
Tabla 13: Promedios satisfacción usuarios- Género femenino	154
Tabla 14: Promedios satisfacción usuarios- Género masculino	154

Tabla 15: Sugerencias para cada dirección de parte de los usuarios	156
Tabla 16: Fiabilidad del cuestionario completo de Desempeño Laboral	158
Tabla 17: Fiabilidad de Desempeño Laboral	158
Tabla 18: Fiabilidad del cuestionario completo de Satisfacción Laboral	160
Tabla 19: Fiabilidad de Satisfacción Laboral	160
Tabla 20: Descripción de la muestra	162
Tabla 21: Calidad jurídica	163
Tabla 22: Estamento – Género Femenino	164
Tabla 23: Estamento – Género Masculino	165
Tabla 24: Nivel de estudios- Género Femenino	166
Tabla 25: Nivel de estudios- Género Masculino	167
Tabla 26: Promedios Desempeño Laboral- Género Femenino	168
Tabla 27: Promedios Desempeño Laboral- Género Masculino	169
Tabla 28: Promedios Satisfacción Laboral- Género Femenino	171
Tabla 29: Promedios Satisfacción Laboral- Género Masculino	172
Tabla 30: Correlación de Desempeño Laboral con Datos descriptivos- Género Femenino	175
Tabla 31: Correlación de Desempeño Laboral con Datos descriptivos- Género Masculino	178
Tabla 32: Correlación de Satisfacción Laboral con Datos descriptivos- Género Femenino	180
Tabla 33: Correlación de Satisfacción Laboral con Datos descriptivos- Género Masculino	182
Tabla 34: Correlación de Satisfacción Laboral con Desempeño Laboral – Género Femenino	185
Tabla 35: Correlación de Satisfacción Laboral con Desempeño Laboral – Género Masculino	190
Tabla 36: Resumen de fiabilidades	197

“ANÁLISIS DE LA SATISFACCIÓN Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS FUNCIONARIOS, Y SU COMPARACIÓN CON LA SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS DE LA MUNICIPALIDAD DE TALCAHUANO”**Resumen**

El objetivo fundamental de esta investigación es analizar la relación entre el Desempeño Laboral y Satisfacción Laboral en 259 funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano. Para medir el Desempeño Laboral se utilizó el cuestionario de Inostroza, K. (2012) y para Satisfacción Laboral un cuestionario elaborado por Chiang et al. (2014). La fiabilidad de las escalas varían desde meritorios a excelentes, con tamaño de Alfa de Cronbach's entre 0,7 y 0,9. Los valores de desempeño laboral están alrededor de 6 escalas, situando a los encuestados en una evaluación de desempeño alta. Mientras que los valores de satisfacción laboral están alrededor de 7 escalas (1 a 10), situando a los encuestados en un nivel de “laboralmente satisfechos”, en ambas variables, tanto para la muestra femenina como masculina. Existen correlaciones estadísticamente significativas, se destacan las correlaciones positivas entre las escalas de desempeño y satisfacción con la relación con el jefe, para el género femenino. Y las escalas de satisfacción con desempeño en la productividad, para el género femenino. Por otro lado, otro objetivo de esta investigación es analizar la Satisfacción de los usuarios que utilizan los servicios de la institución, donde se aplicaron 110 encuestas. Para medir la satisfacción del cliente se utilizó el cuestionario de Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Beery, L. (1985). La fiabilidad de las escalas varían desde meritorios a excelente, con tamaño de Alfa de Cronbach's entre 0,8 y 0,9. Los valores de Satisfacción Cliente están alrededor de 5 escalas (1 a 7), situando a los encuestados en un nivel de “satisfechos”, tanto para la muestra femenina como masculina.

Palabras claves: Desempeño Laboral, Satisfacción Labora, Satisfacción Cliente

"ANALYSIS OF SATISFACTION AND JOB PERFORMANCE IN THE OFFICIALS, AND COMPARISON WITH THE SATISFACTION OF USERS OF THE MUNICIPALITY OF TALCAHUANO"**Abstract**

The objective of this research is to analyze the relationship between job performance and job satisfaction of 259 officials of the Municipality of Talcahuano. To measure job performance questionnaire Inostroza, K. (2012) Job Satisfaction and a questionnaire developed by Chiang et al was used. (2014). The reliability of the scales range from deserving to excellent with size Cronbach's alpha between 0.7 and 0.9. Job performance values are about 6 scales, placing respondents in a high performance evaluation. While job satisfaction values are about 7 scales (1-10), placing respondents in a level of "occupationally satisfied" in both variables, both female and male sample. There were statistically significant correlations, highlighting the positive correlations between the scales of performance and satisfaction with the relationship with the boss, for the female gender. And the scales of satisfaction with performance in productivity, for the female gender. Furthermore, another objective of this research is to analyze the satisfaction of users who use the services of the institution, where 110 surveys were applied. To measure customer satisfaction questionnaire Parasuraman, A., Ziethamal was used, VA & Beery, L. (1985). The reliability of the scales range from deserving to excellent, with size Cronbach's alpha between 0.8 and 0.9. Customer Satisfaction values are about 5 scales (1-7), placing respondents in a level of "satisfied" both for female and male sample.

Keywords: job performance, satisfaction Labora, Customer Satisfaction

INTRODUCCIÓN GENERAL

La presente investigación tiene como objetivo analizar la relación existente entre el desempeño laboral y satisfacción laboral de los funcionarios de la municipalidad, además de analizar la satisfacción de los usuarios que utilizan los servicios de la institución, específicamente en la Municipalidad de Talcahuano, ubicada en la provincia de Concepción; con la finalidad de describir una explicación entre los resultados de satisfacción de los usuarios y el desempeño laboral y satisfacción laboral de los trabajadores.

Para lograr lo señalado anteriormente, se han propuesto los siguientes objetivos específicos:

1. Conocer los conceptos de Desempeño Laboral, Satisfacción Laboral y Satisfacción Cliente.
2. Adaptar la herramienta de medición para las variables Desempeño Laboral, Satisfacción Laboral y Satisfacción Cliente.
3. Determinar y explicar la relación existente entre Desempeño Laboral y Satisfacción Laboral.
4. Describir los resultados de Satisfacción del cliente, e intentar una explicación general para las tres variables.

El tema propuesto tiene relación con la actividad de titulación en el ámbito de la toma de decisiones, específicamente en el ámbito de la gestión del capital humano, debido a que se mide la satisfacción laboral que sienten los funcionarios, *como perciben su trabajo*, mientras que por otro lado tenemos el Desempeño laboral, que se refiere al *rendimiento que tienen los funcionarios respecto al trabajo que realizan*. Este estudio se realiza con la finalidad de que el Municipio genere futuras políticas públicas regionales a partir de lo que sienten sus funcionarios respecto al desempeño y satisfacción al realizar su trabajo y la satisfacción que perciben los usuarios que reciben el servicio.

CAPÍTULO I: DESEMPEÑO LABORAL

INTRODUCCIÓN

El recurso humano con que cuentan las personas hoy en día es el activo más valioso de las organizaciones, debido a que todo tipo de organización se encuentra compuesta por personas y sin ellas no podrían existir.

Es precisamente por este motivo que la productividad que pueda tener la organización depende en gran medida del accionar de las personas que la integran, por lo que es muy importante que los trabajadores se sientan motivados y satisfechos en sus trabajos para que su desempeño dentro de la empresa sea el favorable y el óptimo.

Es por ello, que conocer el desempeño de los trabajadores es fundamental para poder desarrollar la efectividad y el éxito de una empresa, por esta razón hoy en día existe un interés constante por parte de las organizaciones de mejorar su desempeño.

Uno de los elementos clave dentro de la gestión de los recursos humanos que utilizan las empresas es la “evaluación de desempeño”. La cual permite medir, evaluar e influir sobre el comportamiento o conducta real que posee el trabajador, con la finalidad de descubrir en qué medida es productivo y así poder mejorar su rendimiento futuro.

En vista de que el desempeño laboral es una variable importante en el desarrollo de cualquier institución y dentro de la gestión de recursos humanos, es necesario conocer en profundidad de que se trata esta variable y como se puede medir dentro de una institución pública.

1. DESEMPEÑO¹

1.1 Desempeño Individual

Según García (2001) ² el desempeño individual puede ser definido como el trabajo bien hecho, acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada uno y su nivel de contribución a la empresa. Asimismo también puede ser entendido como el rendimiento del trabajo de los empleados y su potencial para el desarrollo futuro.

En general el desempeño individual en el trabajo es evaluado mediante métodos como: elección forzada, incidentes críticos, comparación por pares, evaluación de resultados, auto evaluación, evaluación en 360 grados, etc., a través de indicadores relacionados con las funciones o actividades ejecutadas. Estos indicadores ayudan a los gestores a determinar cuan efectiva y eficiente es la labor de los empleados en el logro de los objetivos estratégicos, y por ende, en la eficacia organizacional.

1.2 Desempeño en el Trabajo

Según Efraty y Sirgy (1990) ³ el desempeño en el trabajo es un efecto de la Calidad de Vida Laboral, junto con la identificación organizacional, satisfacción profesional y enajenación personal.

¹Belmar, L. (2012). *Estudio de la relación “Clima Organizacional” y “Desempeño” de los funcionarios de FONASA*. Memoria para optar al Título de Ingeniero Comercial, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Bío Bío, Concepción, Chile.

²García, María (2001). La importancia de la evaluación del desempeño. *Revista proyecciones*. Año 2. N° 9, Disponible en <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/proy/n9/exaula/mgarcia.html>.

³Efraty, D. y Sirgy, M. (1990). The effects of Quality of Working life (QWL) on employee behavioral responses. *Social Indicators Research*, 22, 31-47.

La variable desempeño o trabajo bien hecho son determinados, por lo menos en parte, por el grado de congruencia entre las necesidades de los individuos y los recursos disponibles en la organización para satisfacerlos.

En la evaluación del desempeño se puede partir del supuesto de que los jefes tienen una cierta impresión global del resultado de desempeño de sus trabajadores. En este sentido la evaluación puede ser realizada por los jefes a partir de una medida de desempeño, elaborada por autores en la que se consideran las variables de los trabajos ejecutados, tales como: la cantidad de esfuerzo empleado, tiempo dedicado al trabajo, velocidad, cantidad del servicio, amabilidad y consideración para los clientes, todo esto con distintos grados de evaluación.

Estrada & Ramírez (2010)⁴ son de la idea que las experiencias afectivas de los trabajadores son determinadas por el grado con que el ambiente responde a sus necesidades. Cuanto mayor la congruencia entre la persona y su ambiente laboral más positiva será la experiencia afectiva, conllevando a una alta motivación y mayor compromiso organizacional. De acuerdo a la teoría de la disonancia, se enfatiza que cuanto más los trabajadores gratifican sus necesidades a través de su trabajo y como miembro de la organización, mas se sentirán implicados en invertir esfuerzo en su trabajo y ser percibidos como trabajadores eficaces para la organización. También la teoría de los factores puede explicar la inversión de esfuerzo y desempeño eficaz en términos de ajuste trabajo-persona-organización.

⁴Estrada, Y. & Ramírez, M. (2010). El bienestar laboral y su incidencia en la gestión exitosa de las empresas en el turismo. *Revista de Investigación en turismo y desarrollo local TURyDES*. <http://www.eumed.net/rev/turedes/08/errr.htm>

2. DESEMPEÑO LABORAL⁵

Según Milkovich & Boudreau (1994)⁶ desempeño laboral es el grado en el cual el empleado cumple con los requisitos del trabajo. Este tiene una serie de características individuales, entre las cuales se pueden mencionar: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades, entre otros, que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que afectan los resultados.

El desempeño refleja principalmente los objetivos de la eficiencia, alcanzar las metas al tiempo que se utilizan los recursos eficientemente.

Los autores Gibson, Ivancevich & Donnelly (2001)⁷, definen el desempeño laboral como el resultado de cargos que se relacionan con los propósitos de la organización, tales como calidad, eficiencia y otros criterios de efectividad.

Chiavenato (2002)⁸, expone que el desempeño es "*la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral*".

En tal sentido, el desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados, por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción. El desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento.

⁵Velozo, A. y Retamal, F. (2010). *Estudio de la relación existente entre la calidad de vida laboral y el desempeño de los trabajadores de las ferias libres de las comunas de Talcahuano y Hualpén*. Memoria para optar al Título de Ingeniero Comercial, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Bio Bio, Concepción, Chile.

⁶ Milkovich y Boudreau (1994). *Dirección y Administración de Recursos Humanos. Un enfoque de estrategia*. Addison Wesley. Iberoamericana. Estados Unidos

⁷Gibson, J., Ivancevich, J. & Donnelly, J. (2001). *Las Organizaciones: Comportamiento, estructura, procesos*. México: McGraw - Hill Interamericana.

⁸Chiavenato, I. (1999). *Administración del Recurso Humano*. Quinta Edición. Bogotá: Editorial McGraw – Hill.

Robbins (2004)⁹, plantea la importancia de la fijación de metas, activándose de esta manera el comportamiento y mejora del desempeño. Este mismo autor expone que el desempeño global es mejor cuando se fijan metas difíciles, caso contrario ocurre cuando las metas son fáciles. En definiciones presentadas se evidencia que las mismas coinciden en el logro de metas concretas de una empresa, siendo imprescindible para ello la capacidad presente en los integrantes de esta, logrando así resultados satisfactorios en cada uno de los objetivos propuestos.

3. RESULTADOS DEL DESEMPEÑO LABORAL ¹⁰

Gibson, Ivancevich & Donnelly (2003) expresan que el desempeño laboral incluye una cantidad de resultados que tienen valor para la organización y para el individuo los cuales son:

- a) Resultados objetivos
- b) Resultados del comportamiento individual
- c) Resultados intrínsecos y extrínsecos
- d) Resultados de la satisfacción laboral

a) Resultados Objetivos

La calidad y cantidad de productos, ausentismo, retraso y rotación son resultados objetivos que pueden ser medidos en términos cuantitativos. Para cada cargo existen estándares explícitos o implícitos para cada uno de estos resultados. Estudios de ingeniería industrial establecen estándares para la calidad diaria, y especialistas de control de calidad establecen límites de tolerancia aceptada para la calidad. Estos aspectos del desempeño laboral dan cuenta de las características del producto, cliente o servicio por el cual es responsable el ocupante del cargo. Pero el desempeño laboral incluye otros resultados.

⁹Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. 10ª Edición. México: Prentice Hall.

¹⁰Gibson L., Ivancevich J. & Donnelly J. (2003). *Las Organizaciones*. 10ª edición. México, McGraw Hill, p. 397-399.

b) Resultados del comportamiento individual

El ocupante del cargo reacciona al cargo en sí. Reacciona atendiendo regularmente o estando ausente, quedándose con el trabajo o renunciando a él. Más aún, problemas fisiológicos y de salud general pueden surgir como una consecuencia del desempeño del cargo. El estrés relacionado con desempeño laboral puede contribuir a problemas físicos y mentales; también pueden resultar accidentes y enfermedades relacionados con el trabajo.

c) Resultados Intrínseco y Extrínsecos

Los resultados del cargo incluyen resultados intrínsecos y extrínsecos. La distinción entre estos es importante para entender las reacciones de las personas a sus cargos. En un sentido general, un resultado intrínseco es un objeto o evento que surge de los esfuerzos del trabajador y que no requiere la intervención de otra persona. En términos más sencillos, es un resultado relacionado directamente con una acción del trabajador. La teoría contemporánea del diseño de cargos define a la motivación intrínseca en términos del “empoderamiento” del empleado para lograr resultados de la aplicación del talento y habilidad individual. Estos resultados son típicamente considerados por estar presentes sólo en el área de los cargos técnicos y profesionales; pero todos los cargos tienen oportunidades para lograr resultados intrínsecos. Dichos resultados involucran sentimientos de responsabilidad, desafío y reconocimiento, resultan de características laborales tales como la variedad, autonomía, identidad y relevancia.

Los resultados extrínsecos, sin embargo, son objetos o eventos que prosiguen de los esfuerzos del trabajador en conjunto con otros factores o personas no involucrados directamente con el trabajo mismo. Salario, condiciones de trabajo, co-trabajadores, e incluso supervisión, son objetos en el lugar de trabajo que potencialmente son resultados de los cargos pero no son una parte fundamental del trabajo en sí. Interactuar con otros y amistades son fuentes de resultados extrínsecos.

d) Resultados de la satisfacción Laboral.

La satisfacción laboral depende del nivel de resultados extrínsecos e intrínsecos y cómo el ocupante del cargo considera esos resultados. Estos resultados tienen distintos valores para distintas personas. Para algunos, el trabajo responsable o desafiante puede tener valor neutral o incluso negativo dependiendo de su educación y experiencia previa con trabajos ofreciendo resultados intrínsecos. Para otros, tales resultados laborales pueden tener valores positivos muy altos. Varía la importancia que la gente le da a los resultados laborales. Esas diferencias en sí explicarían los distintos niveles de satisfacción laboral entre distintos individuos para alguna tarea específica.

Otras diferencias individuales importantes incluyen la participación y el compromiso labora hacia la organización. Las personas difieren en la medida que:

- El trabajo es un interés central en su vida.
- Participan activamente en su trabajo.
- Ven el trabajo como algo central en su autoestima.
- Perciben el trabajo como consistente con su concepto personal.

No se puede esperar que las personas que no se involucran en su trabajo o en las organizaciones que los emplean realicen el mismo nivel de satisfacción laboral que aquellos que sí lo hacen. Esta variable explica el que dos trabajadores pueden informar distintos niveles de satisfacción para un mismo nivel de desempeño.

La última diferencia individual es la equidad del resultado percibida en los términos de lo que un ocupante de un cargo considera una recompensa justa. Si los resultados son percibidos como injustos en relación a aquellos de otros en un cargo similar requiriendo un esfuerzo similar, el ocupante del cargo experimentará insatisfacción y buscará el medio por el cual restaurar la equidad, ya sea buscando mayores recompensas (primariamente extrínsecas) o reducir el esfuerzo.

4. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO¹¹

Para los autores Terry & Franklin (1985)¹² dicen que la evaluación del desempeño es la valoración periódica del desempeño en el puesto de un empleado contra los requisitos estipulados o supuestos del puesto. El propósito final de la evaluación del desempeño es maximizar la producción organizacional, pero también es un medio de (1) motivar a los gerentes y a los subordinados clarificando las expectativas y mejorando las comunicaciones y el mutuo entendimiento de los problemas organizacionales; (2) proporcionar una base para los aumentos de salarios, bonos promociones y recompensas intrínsecas o extrínsecas (o castigos); y (3) aconsejar y desarrollar a los empleados con base en sus puntos fuertes, de sus debilidades y necesidades.

Una prueba o un trabajo semestral es una forma de evaluación del desempeño de los estudiantes. La asignación de una prueba o examen bien diseñado o un trabajo bien planeado debe determinar si está teniendo lugar un aprendizaje máximo por parte de los estudiantes, sirve como base para la discusión y comunicación entre el estudiante y el profesor, proporciona la base para conceder un grado (recompensa) y proporciona al profesor información relativa a las áreas de debilidad del estudiante; en forma individual o conjunta, de manera que pueda tener lugar el asesoramiento y desarrollo adecuados.

Mientras que Dolan, Valle, Jackson & Schuler (2007, citado en Chinchilla, K. 2000)¹³ la Evaluación de Desempeño es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

¹¹Sepúlveda, L. (2007), "Relación existente entre un estilo de liderazgo versus la satisfacción laboral y el desempeño en equipos de trabajo del área de colaje, Planta N°1 Fanaloza S.A. Penco". Memoria para optar al Título de Ingeniero Comercial, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Bío Bío, Concepción, Chile.

¹²Terry G. & Franklin S. (1985). *Principios de Administración*. Compañía Editorial Intercontinental. México. P. 476-487.

¹³Chinchilla, K. (2000). *Un sistema de evaluación del desempeño: aspectos a considerar en su diseño*. Extraído de <http://www.5campus.org/leccion/sievade>. Dolan, S., Valle, R., Jackson, S. & Schuler, R. (2007). *La gestión de los recursos humanos* (3ª ed.). Madrid, España: McGraw-Hill.

Por otra parte, el autor comenta que existe una gran cantidad de criterios que podrían medirse al estimar el desempeño. Las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades son características individuales que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos, los cuales, a su vez, afectan los resultados. Las estimaciones del desempeño pueden contener cualquier combinación de estos criterios, y en ocasiones ocupar varios criterios diferentes. Como ejemplos de criterios para empleados tenemos: cantidad de trabajo, calidad de trabajo, cooperación, responsabilidad conocimiento del trabajo, asistencia, necesidad de supervisión, etc.

Amorós (2007) ¹⁴ sugiere que la mayoría de las organizaciones utiliza alguna clase de sistema de evaluación para los empleados y gerentes de todos los niveles, con cierto grado de regularidad interna. Hay un buen número de consideraciones y varios pasos en una evaluación efectiva del desempeño:

1. La descripción del puesto es la mejor base para una evaluación objetiva. La descripción debe ser formulada por escrito para todos los puestos que serán evaluados.
2. Deben establecerse políticas por escrito sobre cuándo y con qué frecuencia evaluar al personal y los propósitos de la evaluación.
3. Debe comprobarse el método de evaluación, incluyendo los criterios específicos para su realización.
4. Debe determinarse quien se encarga de las calificaciones –una persona o varias- y que tanto entrenamiento necesitan para evaluar con exactitud el desempeño.
5. Los evaluadores deben reunir suficiente información correspondiente al desempeño respecto a cada persona que se evalúe.

¹⁴Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional. En busca del desarrollo de ventajas competitivas.* (Ed.), Lambayeque. Perú: niversidad atólica de anto ori io de ogrove o. Escuela de Economía.

6. A continuación, los evaluadores deben evaluar realmente el desempeño del empleado y discutir con este los resultados.
7. Luego deben tomarse las decisiones administrativas y ejecutarse con base en la evaluación (promoción, aumento de salario, despido, etc).

4.1 Usos de la Evaluación de Desempeño

Mondy & Noe (2005)¹⁵ expresan que para muchas organizaciones, la meta principal de un sistema de evaluación es mejorar el desempeño individual y organizacional. Sin embargo, puede haber otras metas. Un problema potencial de la Evaluación de Desempeño, y una causa posible de insatisfacción, es esperar demasiado de un plan de evaluación. Por ejemplo, un plan que es eficaz para el desarrollo de los empleados puede no ser el mejor para determinar los aumentos salariales. No obstante, un sistema diseñado adecuadamente puede ayudar a lograr los objetivos organizacionales y mejorar el desempeño de los trabajadores. De hecho, los datos de la Evaluación de Desempeño son potencialmente valiosos en casi todas las áreas funcionales de recursos humanos.

4.2 Objetivos de la Evaluación de Desempeño

Según Gibson (1997)¹⁶:

- La evaluación del desempeño permite realizar una conclusión evaluativo o estimativa sobre el desempeño en el trabajo (desempeño pasado).
- Permite la toma de decisiones relacionadas con el salario, promoción, mantenimiento y finalización del contrato de trabajo.
- Proporciona retroalimentación a los empleados sobre su desempeño.
- Contribuye al desarrollo de los empleados.

¹⁵Mondy, R. & Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. 9na. Edición. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

¹⁶Gibson, J., Ivancevich, J. & Donnelly, J. (2001). *Las Organizaciones: Comportamiento, estructura, procesos*. México: McGraw - Hill Interamericana.

- Motiva a los trabajadores.
- Disminuye el favoritismo en la toma de decisiones relacionadas con la recompensa.

Según Chiavenato(2000)¹⁷:

- Permite la medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.
- Fortalece el tratamiento del potencial humano como una ventaja competitiva.
- Brinda oportunidades de crecimiento y de condiciones efectivas de participación de todos los miembros de la organización según los objetivos organizacionales e individuales.

4.3 Beneficios de la Evaluación de Desempeño ¹⁸

Arias (1980)¹⁹ menciona que cuando los programas de evaluación del desempeño se aplican con políticas bien definidas trae consigo los beneficios siguientes:

a) Beneficios para el individuo.

- Percibe los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios.
- Sabe cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades.
- Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (auto corrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.).
- Tiene oportunidad para hacer auto evaluación y autocrítica para su auto desarrollo y auto-control.

¹⁷Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Bogota, Colombia. 5° edición, Editorial McGraw- Hill.

¹⁸Mora,C.(11-04-2007)Beneficios y Consejos Prácticos para la Evaluación del Desempeño.<http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/beneficios-y-consejos-practicos-para-la-evaluacion-del-desempeno.htm> (Consulta en línea: 18-05-2015).

¹⁹ Arias, G. (1980). *Administración de recursos humanos*. Editorial Trillas, México.

CAPÍTULO I : DESEMPEÑO LABORAL | 2015

- Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.
- Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.
- Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.
- Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican.
- Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.

b) Beneficios para el jefe

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base, variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.
- Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos.
- Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste.
- Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

c) Beneficios para la empresa

- Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo.
- Puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.
- Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.

- Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.
- Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución.
- Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

5. TÉCNICAS DE EVALUACION DE DESEMPEÑO²⁰

Belmar (2012)²¹ comenta que una técnica en particular de evaluación no necesariamente funcionaría bien para todos los empleados, y en consecuencia la técnica o combinación de técnicas que resulte mejor para una situación dada debe ser seleccionada y revisada periódicamente con todo cuidado para ver que se logre lo que se espera.

Las técnicas de evaluación más comunes son:

- a) Escalas de Puntuación
- b) Lista de Verificación
- c) Método de selección forzada
- d) Método de registro de acontecimientos críticos
- e) Escalas de calificación conductual
- f) Método de verificación de campo
- g) Método de evaluación en grupos

²⁰Rrhh-web (S.A). *La evaluación de desempeño en la administración de los recursos humanos*. Extraído el 06 de Junio de 2015 del sitio web: <http://www.rrh-web.com/evaluaciondepuesto3.html>

²¹Belmar, L. (2012), *Estudio de la relación "Clima Organizacional" y "Desempeño" de los funcionarios de FONASA*. Memoria para optar al Título de Ingeniero Comercial, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Bío Bío, Concepción, Chile.

a) Escalas de puntuación

El evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto. La evaluación se basa únicamente en las opiniones de la persona que confiere la calificación. Se acostumbra conceder valores numéricos a cada punto, a fin de permitir la obtención de varios cómputos. Algunas empresas acostumbran vincular la puntuación obtenida a los incrementos salariales. Sus ventajas son la facilidad de su desarrollo y la sencillez de impartirlo, los evaluadores requieren poca capacitación y se puede aplicar a grupos grandes de empleados.

Las desventajas son numerosas: es muy probable que surjan distorsiones involuntarias en un instrumento subjetivo de este tipo; se eliminan aspectos específicos de desempeño de puesto a fin de poder evaluar puestos diversos. La retroalimentación también se ve menoscabada, porque el empleado tiene escasa oportunidad de mejorar aspectos deficientes o reforzar los adecuados cuando se administra una evaluación de carácter tan general.

b) Lista de verificación

Requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desenvolvimiento del empleado y sus características. El evaluador suele ser el supervisor inmediato. Independientemente de la opinión del supervisor, el departamento de personal asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno. El resultado recibe el nombre de lista de verificación con valores. Estos valores permiten la cuantificación. Si en la lista se incluyen puntos suficientes, puede llegar a proporcionar una descripción precisa del desempeño del empleado. A pesar de que este método es práctico y estandarizado, el uso de afirmaciones de carácter general reduce el grado de relación que guarda con el puesto específico.

Las ventajas son la economía, la facilidad de administración, la escasa capacitación que requieren los evaluadores y su estandarización. Las desventajas son la posibilidad de

distorsiones, interpretación equivocada de algunos puntos y la asignación inadecuada de valores por parte del departamento de personal, además de la imposibilidad de conceder puntuaciones relativas.

c) Método de selección forzada

Obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra, las cuales son de carácter positivo o negativo. En ocasiones, el evaluador debe seleccionar la afirmación más descriptiva a partir de grupos de 3 o 4 frases. Independiente de las variantes, los especialistas agrupan los puntos en categorías determinadas de antemano, como habilidad de aprendizaje, desempeño y relaciones interpersonales. El grado de efectividad del trabajador en cada uno de estos aspectos se puede computar sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador, y además pueden mostrar las áreas que necesitan mejoramiento. Dentro de sus ventajas está que reduce las distorsiones introducidas por el evaluador, es de fácil aplicación, adaptable a diversos puestos y de fácil estandarización. Sin embargo, las afirmaciones de carácter general en que se basa pueden no estar específicamente relacionadas con el cargo, lo que puede limitar su utilidad para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño, y estos pueden percibirlo como injusto.

d) Método de registro de acontecimientos críticos

Requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria, y consigne las acciones más destacadas (positivas o negativas) que lleva a cabo el evaluado. Estos acontecimientos tienen dos características: se refiere exclusivamente al período relevante a la evaluación, y se registran solo las acciones que requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria, y consigne las acciones más destacadas (positivas o negativas) que lleva a cabo el evaluado. Estos acontecimientos tienen dos características: se refiere exclusivamente al período relevante a la evaluación, y se registran solo las acciones directamente imputables al empleado (las que escapan a su control sólo se registran para explicar el comportamiento

del evaluado). Es útil para proporcionar retroalimentación al trabajador y reduce el efecto de distorsión por acontecimientos recientes, pero gran parte de su efectividad depende exclusivamente de los registros que lleve el evaluador. Algunos supervisores empiezan registrando algunos incidentes con lujo de detalles, pero posteriormente decae el nivel de registro, hasta que al acercarse la fecha de evaluación añaden nuevas observaciones. Cuando esto ocurre, se presenta el efecto distorsión que ejercen los acontecimientos recientes. Incluso cuando el supervisor registra todos los acontecimientos, el empleado puede considerar que el efecto negativo de una acción equivocada se prolonga demasiado.

e) Escalas de calificación conductual

Utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. El objetivo es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad. A partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor, determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño. Una seria limitación del método radica en que sólo puede contemplar un número limitado de elementos conductuales para ser efectivo y de administración práctica. La mayoría de los supervisores no mantiene actualizados los registros, por tanto se reduce la efectividad de este enfoque.

f) Método de verificación de campo

Un representante calificado del personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de personal solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato. A continuación, el experto prepara una evaluación que se basa en esa información. La evaluación se envía al supervisor para que la verifique, canalice y discuta primero con el experto de personal y posteriormente con el empleado. El resultado final se entrega al especialista de personal,

quien registra las puntuaciones y conclusiones. La participación de un personal calificado permite que aumenten la confiabilidad y la comparabilidad, pero es probable que el aumento en el costo haga que este método sea caro y poco práctico. Una variante se emplea en puestos donde la evaluación del desempeño puede basarse en un examen de conocimientos y habilidades. Los expertos provienen del área técnica como del departamento de personal. Los exámenes pueden ser de muchos tipos y para que sean útiles deben ser confiables además de estar validados.

g) Métodos de evaluación en grupos

Los enfoques de evaluación en grupos pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Por lo general, estas evaluaciones son conducidas por el supervisor. Son muy útiles para la toma de decisiones sobre incrementos de pago basados en el mérito, promociones y distinciones, porque permiten la ubicación de los empleados de mejor a peor. Con frecuencia, estos resultados comparativos no se revelan al empleado. Hay dos puntos importantes que apoyan el uso de estos métodos: en la organización siempre se efectúan comparaciones, y estos métodos son más confiables para el empleado. La confiabilidad resulta garantizada por el proceso mismo de puntuación y no por reglas y políticas externas.

6. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA ADMINISTRACION PÚBLICA²²

Ramírez (2000)²³ comenta que desde una perspectiva estratégica, la evaluación del rendimiento es un elemento clave a la hora de implantar o mantener con éxito la estrategia organizacional ya que determina la orientación de los comportamientos y resultados buscados.

De acuerdo con el autor, por lo general en las administraciones públicas el trabajo y el rendimiento son intrascendentes en lo que hace a la retribución y a la carrera de los funcionarios, siendo la evaluación, tal vez, el elemento de la Gerencia de Recursos Humanos que genera más pasiones, especialmente en el sector público.

Las calificaciones son fundamentales para hacer realidad la carrera funcionaria que consagra y garantiza la Constitución Política, y por tanto, parece evidente e insoslayable avanzar hacia su plena y efectiva utilización.

En teoría, la medición o valorización en forma sistemática y periódica de las características personales de cada trabajador en relación a su trabajo efectivo, así como su potencial para asumir labores de mayor complejidad y/o responsabilidad, no sólo permite el perfeccionamiento del propio calificado al conocer su respectiva calificación, sino que, además, mejora la responsabilidad de quien ejerce la supervisión, lo que a la vez permite resolver en mejor forma movimientos de personal, como traslados y promociones, instituir incentivos, validar y perfeccionar mecanismos y procesos de reclutamiento y selección, formular y readecuar programas de capacitación, etc.

²²Medina C. y Castillo M. (2009). *Estudio entre la Relación Existente entre La Calidad de Vida y el Desempeño de Funcionarios de la Universidad del Bio Bio*. Memoria para Obtener el Título de Ingeniero Comercial. Universidad del Bio Bio. Facultad de Ciencias Empresariales. P. 60-67

²³Ramírez, C. (2000). Gestión estratégica de recursos humanos y evaluación del desempeño en la administración pública chilena. *Gobierno y administración del Estado*, N°88. <http://es.slideshare.net/cheramig/crg-evaluacion-del-desempeo-y-gestin-estrategica-de-rrhh>

CAPÍTULO I : DESEMPEÑO LABORAL | 2015

Es evidente que las autoridades, preocupadas del tema, han favorecido el establecimiento de prácticas participativas y consensuadas al interior de los servicios públicos lo que, sin duda, es un avance.

En el mismo sentido, se han formulado propuestas como el incorporar a los colegas y a los subordinados en el proceso, por ej.: Hormazábal y Ramírez (1994), e inclusive, se han establecido mecanismos que destacan la necesidad de conversar, voluntad de diálogo (Rojas), y la instauración de mecanismos de retroalimentación periódicos (por ej.: Dirección del Trabajo: 1998), en el marco de nuevos reglamentos especiales y complementarios al Reglamento General de Calificaciones.

La evaluación del desempeño se relaciona con los perfiles de cargos, descripciones de puestos, estándares de rendimientos, calidad de los servicios, sistemas de recompensa e incentivos, desarrollo y renovación del personal, etc., que si no se tratan profesional y seriamente, dejan carentes de sentido y significación los resultados de los procesos calificadorio. (Ramírez: 1996)²⁴.

²⁴Ramírez, C.(1996). Calificaciones. Un cambio que debe nacer de las mismas personas, *Revista Chilena de administración pública*, N° 12, Colegio de administradores públicos de Chile, p.1 y ss.

7. LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN LOS PROCESOS DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS ²⁵

Mondy & Noe (2005) ²⁶ plantean los siguientes procesos:

7.1 Planeación de Recursos Humanos

Que al evaluar los recursos humanos de una empresa, debe haber información disponible que describa la posibilidad de promoción y potencial de todos los empleados, sobre todo de los ejecutivos clave. La planeación de la sucesión es un asunto fundamental para todas las empresas. Un sistema de evaluación bien diseñado proporciona un perfil de las fortalezas y debilidades de los recursos humanos de la organización con el propósito de apoyar este esfuerzo.

7.2 Reclutamiento y Selección

Las calificaciones de la evaluación del desempeño pueden ser útiles para predecir el desempeño de los solicitantes de empleo. Por ejemplo, se puede determinar que los gerentes exitosos de una empresa (identificados por medio de evaluaciones del desempeño) muestran ciertos comportamientos al realizar tareas clave. Entonces, estos datos pueden proporcionar puntos de referencia para evaluar las respuestas de los solicitantes que se obtienen por medio de entrevistas de comportamiento. Además, al validar las pruebas de selección, las calificaciones de los empleados se pueden usar como la variable contra la cual se comparan los puntajes de las pruebas. En este caso, la determinación de la validez de la prueba de selección dependería de la exactitud de los resultados de la evaluación.

²⁵ Inostroza, K. (2012). *Estudio de la relación entre Clima Organizacional, Desempeño y Rotación Laboral en el SENAME de Concepción*. Memoria para optar al Título de Ingeniero Comercial, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Bío Bío, Concepción, Chile.

CAPÍTULO I : DESEMPEÑO LABORAL | 2015

²⁶Mondy, R. & Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. 9na. Edición. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
<http://dip.una.edu.ve/man/administracionrrhh/paginas/mondy%20Cap%C3%ADtulo%20VIII.pdf>

7.3 Capacitación y Desarrollo

Una evaluación del desempeño debe señalar las necesidades específicas de capacitación y desarrollo (Capacitación y Desarrollo) de un empleado. Por ejemplo, si educadores requieren habilidad de escritura técnica y su evaluación revela una deficiencia de este aspecto, puede necesitar capacitación adicional en comunicación escrita. Si una empresa descubre que varios supervisores de primera línea tienen dificultad para disciplinar, pueden requerir sesiones de capacitación que aborde este problema.

Al identificar deficiencias que afecten de manera adversa el desempeño, recursos humanos y los gerentes de línea pueden desarrollar programas de Capacitación y Desarrollo que permitan a las personas desarrollar sus fortalezas y minimizar sus deficiencias. Un sistema de evaluación no garantiza empleados adecuadamente capacitados y desarrollados. No obstante, la determinación de las necesidades de Capacitación y Desarrollo es más precisa cuando existe información disponible sobre la evaluación.

7.4 Planeación y Desarrollo de carrera

Los autores anteriores comentan que la planeación y el desarrollo de carrera deben verse desde un punto de vista tanto individual como organizacional. En cualquier caso, los datos de la evaluación del desempeño son esenciales para evaluar las fortalezas y debilidades de un empleado y para determinar el potencial de la persona. Los gerentes pueden usar esa información para aconsejar a sus subordinados y ayudarlos a desarrollar e implementar sus planes de carrera.

7.5 Programas de Compensación

Los resultados de la evaluación del desempeño proporcionan un fundamento para la toma de decisiones racionales con respecto a los ajustes salariales. La mayoría de los gerentes creen que se debe recompensar el desempeño laboral sobresaliente de manera tangible, con incrementos salariales. Consideran que los *comportamientos que la empresa recompense serán los que ella obtendrá*. Recompensar los comportamientos necesarios

para lograr los objetivos organizacionales es en el corazón del plan estratégico de una empresa. Para motivar el buen desempeño, una empresa debe diseñar e implementar un sistema de evaluación del desempeño confiable y después recompensar en la misma medida a los trabajadores y equipos más productivos.

7.6 Relaciones Internas con los empleados

Los datos de la evaluación del desempeño también se usan con frecuencia para tomar decisiones en varias áreas de relaciones internas con los empleados, como la promoción, la destitución, la terminación de la relación laboral, los despidos y las transferencias.

Por ejemplo, el desempeño de un empleado en un trabajo puede ser útil para determinar su habilidad para desempeñar otro trabajo en el mismo nivel, como se requiere para considerar las transferencias. Cuando el nivel de desempeño es inaceptable, la destitución o incluso la terminación de la relación laboral pueden ser adecuadas. Cuando participan empleados que trabajan bajo un contrato, la antigüedad es comúnmente la base para considerar los despidos. Sin embargo, cuando la administración tiene más flexibilidad, el historial de desempeño de un empleado es, por lo general, un criterio más relevante.

7.7 Evaluación del potencial de los empleados

Algunas organizaciones intentan determinar el potencial de los empleados evaluando su desempeño. Aunque los comportamientos pasados pueden ser los mejores indicadores de comportamientos futuros, el desempeño pasado de un empleado puede no indicar con exactitud su desempeño futuro en un nivel más alto o en un puesto diferente. Destacar en exceso las habilidades técnicas e ignorar otras habilidades igualmente importantes, es un error común al promover empleados a trabajos gerenciales. El reconocimiento de ese problema ha hecho que algunas empresas separen la evaluación del desempeño, que se centra en el comportamiento pasado, de la evaluación del potencial, que se orienta hacia el futuro. Esas empresas han establecidos centros de evaluación.

8. PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO²⁷

Según Mondy & Noe (2005)²⁸:

- El punto de partida del proceso de Evaluación de Desempeño es identificar las metas de desempeño.
- Después, este ciclo continuo prosigue con la comunicación de las metas a los interesados y el establecimiento de criterios de desempeño.
- Posteriormente, se toman decisiones con respecto a quién será el responsable de la evaluación, el periodo de evaluación, métodos que se utilizarán y la función del software, si es pertinente.
- Durante el proceso, se anticiparán y considerarán los problemas potenciales de la evaluación junto con las características de sistemas eficaces.
- Después, la administración proporcionará coaching y otro tipo de apoyo adaptable a la capacitación y desarrollo, a medida que avanza el periodo de evaluación y se observa el trabajo del empleado.
- Entonces el desempeño se evalúa formalmente.
- El paso final consiste en el análisis de la evaluación junto con el empleado, el establecimiento de metas tentativas y las repeticiones del ciclo.

Probablemente, un sistema de evaluación no sirva eficazmente para todos los propósitos deseados, así que la administración debe seleccionar las metas específicas que considere como las más importantes, así como factibles de manera realista. Por ejemplo, algunas empresas desean destacar el desarrollo de los empleados, en tanto que otras

²⁷Inostroza, K. (2012). *Estudio de la relación entre Clima Organizacional, Desempeño y Rotación Laboral en el SENAME de Concepción*. Memoria para optar al Título de Ingeniero Comercial, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Bío Bío, Concepción, Chile.

²⁸Mondy, R. & Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. 9na. Edición. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

organizaciones se centran en decisiones administrativas, como ajustes salariales. Muchos sistemas de Evaluación de Desempeño fracasan porque la administración espera demasiado de un método y no determina específicamente lo que desea que el sistema logre.

Después de que la empresa establece las metas de evaluación específicas, los trabajadores y los equipos deben tener sus expectativas en el cumplimiento de sus tareas. Esta comprensión se facilita enormemente cuando los empleados han participado en el establecimiento de las metas. Al final del periodo de evaluación, el evaluador y el empleado revisan el desempeño y lo evalúan comparándolo con estándares definidos. Esta revisión ayuda a determinar, qué tan bien han cumplido los empleados estos estándares, define las razones de las diferencias y desarrolla un plan para corregir los problemas. El análisis también establece las metas para el siguiente periodo de evaluación.

9. ESTABLECIMIENTO DE CRITERIOS DE DESEMPEÑO²⁹

Mondy & Noe (2005)³⁰ comentan que aun dentro de la misma empresa los gerentes usan a menudo criterios completamente diferentes. En la práctica, los criterios de evaluación más comunes son:

- a) Rasgos
- b) Comportamientos
- c) Competencias
- d) Logro de metas
- e) Potencial de mejoramiento

²⁹ Inostroza, K. (2012). *Estudio de la relación entre Clima Organizacional, Desempeño y Rotación Laboral en el SENAME de Concepción*. Memoria para optar al Título de Ingeniero Comercial, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Bío Bío, Concepción, Chile.

³⁰ Mondy, R. & Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. 9na. Edición. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

a) Rasgos

Ciertos rasgos de los empleados como la actitud, la apariencia y la iniciativa son la base de algunas evaluaciones. Sin embargo, muchas de estas cualidades usadas comúnmente son subjetivas y no se relacionan con el desempeño o son difíciles de definir. En tales casos, pueden surgir evaluaciones inexactas y también crear problemas legales a la organización. Al mismo tiempo, ciertos rasgos se pueden relacionar con el desempeño y, si se establece esta relación, será adecuado utilizarlos.

b) Comportamiento

Cuando los resultados laborales de un individuo es difícil de determinar, las organizaciones pueden evaluar el comportamiento o las capacidades de la persona que se relacionan con el trabajo. Por ejemplo, un comportamiento adecuado a evaluar en un gerente podría ser el estilo de liderazgo. Para las personas que trabajan en equipos, podría ser adecuado evaluar el trabajo en equipo y la cooperación o la orientación hacia el servicio al cliente.

Los comportamientos deseados pueden ser apropiados como criterios de evaluación porque si se reconocen y recompensan, los trabajadores tienden a repetirlos. Si ciertos comportamientos producen los resultados deseados, ameritan usarse en el proceso de evaluación.

c) Competencia

Las competencias incluyen una amplia gama de conocimientos, habilidades, rasgos y comportamientos que pueden ser técnicos por naturaleza, se relacionan con habilidades interpersonales o se orientan hacia los negocios.

La investigación realizada por la Universidad de la Escuela de Negocios de Michigan y patrocinada por la SHRN y la Global Consulting Alice (1988), determinó que el éxito de RH depende de la competencia y las habilidades específicas en las cinco áreas clave siguientes:

- **Contribución estratégica:** relacionar a las empresas con sus mercados y alinear rápidamente los comportamientos de los empleados con las necesidades organizacionales.
- **Conocimiento de negocios:** saber cómo se dirigen las empresas y traducir esto en acción.
- **Credibilidad personal:** demostrar un valor mensurable; ser parte de un equipo ejecutivo.
- **Entrega de RH:** proporcionar a los clientes un servicio eficiente y eficaz en las áreas de dotación de personal, gestión del desempeño, desarrollo y evaluación.
- **Tecnología de RH:** usar la tecnología y medios basados en Internet para lograr valor a los criterios.

d) Logro de Metas

Si las organizaciones consideran que los fines son más importantes que los medios, los resultados del logro de metas se convierten en un factor adecuado para evaluar. Las empresas siguen este enfoque cuando utiliza un proceso orientado hacia las metas. Los resultados establecidos deben estar bajo el control de la persona o el equipo, esos resultados deben ser los que conduzcan al éxito de la empresa. En niveles superiores, las metas se podrían relacionar con aspectos financieros, como las utilidades o el flujo de efectivo, y aspectos del mercado como la participación en el mercado o la posición en éste. En niveles organizacionales inferiores, los resultados podrían ser satisfacer las necesidades de calidad del cliente y realizar entregas de acuerdo con el programa comprendido.

Para facilitar el proceso, el gerente necesita proporcionar ejemplos específicos de cómo el empleado puede promover su desarrollo y lograr metas específicas. Ambas partes deben llegar a un acuerdo en cuanto a las metas del empleado para el siguiente periodo de evaluación y la ayuda y los recursos que el gerente debe proporcionar.

e) Potencial de Mejoramiento

Cuando las organizaciones evalúan el desempeño de sus empleados, muchos de los criterios utilizados se enfocan al pasado. Desde el punto de vista de la gestión del desempeño, el problema es que no se puede cambiar el pasado. A menos que la empresa tome pasos hacia delante, los datos de evaluación se convierten simplemente en documentos históricos. Por lo tanto, las compañías deben destacar el futuro, incluyendo los comportamientos y los resultados necesarios para desarrollar al empleado y, en el proceso, lograr las metas de la empresa. Esto implica una evaluación del potencial del empleado. Como se estableció previamente, muchas empresas usan los centros de evaluación con este propósito. En cualquier situación, incluir este factor en el proceso de evaluación ayuda a garantizar una planeación de carrera y un desarrollo más efectivo.

10. RESPONSABILIDAD DEL DESEMPEÑO³¹

Mondy & Noe(2005)³² expresan que en la mayoría de las organizaciones, el departamento de recursos humanos es responsable de coordinar el diseño y la implementación de programas de evaluación del desempeño. No obstante, es importante que los gerentes de línea cumplan una función clave de principio a fin. Con frecuencia, estos gerentes realizan las evaluaciones y deben participar directamente en el programa si desean que éste tenga éxito. Existen varias posibilidades en cuanto a la persona que calificará al empleado, las cuales son: Supervisor inmediato, Subordinados, Colegas, Auto evaluación y Evaluación por clientes.

³¹Inostroza, K. (2012). *Estudio de la relación entre Clima Organizacional, Desempeño y Rotación Laboral en el SENAME de Concepción*. Memoria para optar al Título de Ingeniero Comercial, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Bío Bío, Concepción, Chile.

³²Mondy, R. & Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. 9na. Edición. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

CAPÍTULO II: SATISFACCIÓN LABORAL

INTRODUCCIÓN

La satisfacción Laboral, es una de las variables mas estudiadas dentro de la sicología industrial y organizacional. Literalmente, han sido miles los libros y artículos que se han escrito sobre ella. Ello es reflejo de la importancia del tema tanto para los investigadores como para el público en general (Locke 1984)³³.

Durante la década de los treinta Hoppock (1935)³⁴ dio inicio a los estudios sistemáticos sobre la satisfacción laboral y factores que podrían afectarla. Publicó la primera investigación que hacía un análisis profundo de la satisfacción laboral. A través de sus resultados enfatizó que existen múltiples factores que podrían ejercer influencia sobre la satisfacción laboral, dentro de los cuales hizo mención a la fatiga, monotonía, condiciones de trabajo y supervisión.

Las razones de los autores para explicar su interés por la investigación de esta variable se basa en: (1) Es uno de los resultados humanos del trabajo más importante. (2) Siempre ha estado implícita o explícitamente, asociado al desempeño; lo que equivale a esperar que los trabajadores más satisfechos sean también los más productivos.

Sin embargo, a lo largo del tiempo la satisfacción laboral ha tenido una evolución en su conceptualización, alineada con el desarrollo que han tenido las organizaciones, e incluso su definición varía dependiendo del autor que la entregue. Es así como algunos autores hacen referencia a un estado emocional, sentimientos o respuestas afectivas, mientras que por otra parte están aquellos que lo describen como una actitud generalizada hacia el trabajo.

³³Chiang, M., Martín, M. & Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Universidad Pontificia Comillas de Madrid. Madrid, España.

³⁴ Parra, S. & Paravic, T. (2002). Satisfacción laboral en enfermeras/os que trabajan en el sistema de atención médica de urgencia (SAMU). *Revista Scielo ciencia y enfermería*, 8 (2)

CAPÍTULO II : SATISFACCIÓN LABORAL | 2015

Mediante el estudio de la satisfacción laboral, los directivos de la empresa o instituciones podrán saber los efectos que producen sus políticas, normas y procedimientos de la organización sobre el personal. Con la finalidad de mantener, suprimir, corregir o reforzar las políticas de la empresa, de acuerdo a los resultados obtenidos.

A través del siguiente capítulo, se pretende estudiar el concepto de Satisfacción Laboral, así como también las variables que la afectan, las teorías, modelos e instrumentos utilizados a través del tiempo.

1. SATISFACCIÓN LABORAL

1.1 Reseña Histórica ³⁵

Todo comienza con los estudios realizados por Mayo (1927)³⁶ que ayudaron al desarrollo de la teoría de las relaciones humana, cuyo objetivo principal era resaltar la importancia que tienen los recursos humanos para la organización y reconocer que el trabajador no solo trabaja por la obtención de dinero, también lo hace para satisfacer sus necesidades psicológicas y sociales.

Morales & Tirapé (2012)³⁷ comentan que desde la década de los 30, se registra un gran interés por la investigación en torno a la satisfacción en el trabajo (surgidas después de las investigaciones de Mayo).

Donde el autor Hoppock (1935)³⁸ dio inicio a los estudios sistemáticos sobre la satisfacción laboral y factores que podrían afectarla. Publicó la primera investigación que hacía un análisis profundo de la satisfacción laboral. A través de sus resultados enfatizó que existen múltiples factores que podrían ejercer influencia sobre la satisfacción laboral, dentro de los cuales hizo mención a la fatiga, monotonía, condiciones de trabajo y supervisión., el cual alcanzó probablemente, su punto máximo en los años 60, observándose, entonces, un cierto desinterés en el momento en que comenzó a cuestionarse la relación entre la satisfacción y la productividad, además de generarse una menor preocupación por las tareas a una centralización mayor en la persona. Esto, motivado por una mayor necesidad de reconocimiento social en lugar del único interés por los beneficios materiales, atribuyéndose una importancia creciente a los factores interpersonales y a la estructura informal de la organización en la determinación de la satisfacción en el trabajo.

³⁵Contreras, G. & Velasco, K. (2007). *Efectos de la implementación de normas de seguridad y salud ocupacional en la satisfacción laboral*. Tesis no publicada, Universidad del Bío Bío, Concepción, Chile.

³⁶Robbins, S. & Decenzo, D. (2002). *Fundamentos de administración*. Pearson Prentice Hall: México.

³⁷Morales, V. & Tirapé, R. (2012). *Análisis del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Aerostar S.A.* Proyecto de grado para optar al título de ingeniería en contaduría pública y auditoría- CPA, Unidad académica de ciencias administrativas y comercial, Universidad Estatal del Milagro, Ecuador.

³⁸Parra, S. & Paravic, T. (2002). Satisfacción laboral en enfermeras/os que trabajan en el sistema de atención médica de urgencia (SAMU). *Revista Scielo ciencia y enfermería*, 8 (2)

CAPÍTULO II : SATISFACCIÓN LABORAL | 2015

En el ámbito de la teoría de Taylor (1975)³⁹, ya se enfatizaban los efectos de las condiciones de trabajo (iluminación, ventilación, intervalo para descanso) y del salario y, consecuentemente, el desempeño del trabajador. Para los abordajes tayloristas, las organizaciones deberían ser un espacio de estandarización, de jerarquías de tareas y de especialización en la ejecución de las tareas.

Esta breve panorámica histórica configura aquello que Locke (1976)⁴⁰ designó como las tres grandes escuelas del pensamiento o movimientos de investigación, que conciernen al abordaje de los factores de la Satisfacción en el Trabajo: la Físico-Económica; la Escuela de las Relaciones Humanas y la Escuela por el Desarrollo por el Trabajo, a las cuales han venido a acrecentar otras tendencias más recientes.

La escuela de las Relaciones Humanas (que, después de Mayo aparecen nombres como Lewin, Maslow y Herzberg) contribuyó al surgimiento de una comprensión más humanista de la realidad organizacional, evidenciando la importancia de las relaciones que se establecen en su interior y valorizando la personalidad del individuo y, principalmente, la representación que tiene de las relaciones con su papel laboral.

Es entonces que a finales de la década del 70, y todavía con una preocupación empresarial, ya se observaba un resurgimiento gradual del interés por la temática, aceptando la perspectiva de la satisfacción en el trabajo como una actitud con consecuencias importantes para el individuo y para la organización, como son: el absentismo y el abandono laboral.

Peiró (1998)⁴¹ comenta que a partir de los años 80, este tema empieza a situarse más con respecto a sus relaciones con la calidad de vida en el trabajo, en su impacto sobre la salud mental y en las relaciones entre éste y la familia; con una preocupación creciente por

³⁹Taylor, F. (1975) Fundamentos de la administración científica. Herrero. México. 1975. (Publicado en 1991).

⁴⁰ Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. En M. Dunnette (Ed.). *Handbook of industrial and organizational psychology*. (pp. 1297-1349). Chicago, EE.UU: Rand Mc Nally.

⁴¹Peiró, J. (1998). La Psicología del Trabajo y de las organizaciones ante las transformaciones en el mundo del trabajo: Retos y Perspectivas. En A. Duarte & J. Valentim (Eds.). *Psicología y Sociedad*. p. 177. Portugal: Universidad de Coimbra.

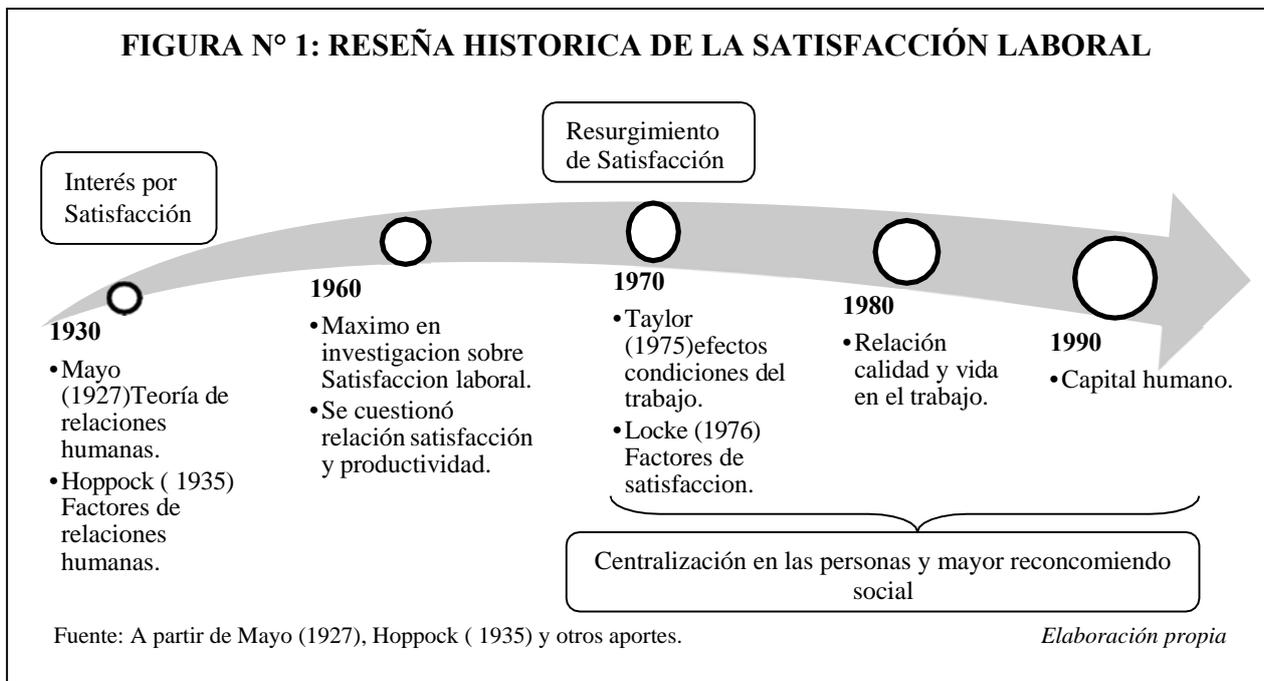
CAPÍTULO II : SATISFACCIÓN LABORAL | 2015

el desarrollo personal del individuo, en un contexto de educación a lo largo de la vida, mientras que las empresas consideradas excelentes apostaban por competencias como el servicio al cliente y la gestión humanista.

En los años 90, se observa una evolución hacia otro paradigma que puede denominarse el capital humano destacando el constante desarrollo de ese capital mediante estrategias de formación, teniendo como consecuencia, implicaciones positivas para la satisfacción de los trabajadores y, una llamada creciente a la implicación, participación, responsabilidad y posicionamiento crítico.

A pesar de la cantidad y diversidad de investigaciones llevadas a cabo en torno a la satisfacción en el trabajo, la comprensión de sus causas está lejos de clarificarse. Todavía hoy, se intenta comprender dónde residen sus determinantes, si en la naturaleza del trabajo en sí, en las variables del trabajador o en la satisfacción resultante de las interacciones establecidas entre el ciudadano activo.

A continuación se presenta le figura N° 1 que resume la brevemente la historia de la satisfacción laboral.



1.2 Definiciones de Satisfacción Laboral

Según la Real Academia Española (2014), en su Diccionario de la Lengua Española (23ª. Ed.) define Satisfacción como "*confianza o seguridad de ánimo*"; "*cumplimiento de un deseo o del gusto*". A continuación en el Cuadro N° 1 se presentan algunas definiciones de Satisfacción Laboral.

CUADRO N° 1: DEFINICIONES DE SATISFACCION LABORAL		
AUTOR	AÑO	DEFINICIÓN DE SATISFACCIÓN LABORAL
Morse, N ⁴² .	1953	Es el resultado de lo que el individuo espera obtener y lo que obtiene realmente.
Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. ⁴³	1964	La satisfacción en el trabajo es el balance en la relación entre la definición del rol que el trabajador desea jugar en la empresa y el que la empresa da y al que tiene que adaptarse.
Ivancevich, J.M & Donnelly, J.H. ⁴⁴	1968	Se percibe un cierto denominador común que hace posible su categorización en dos perspectivas distintas: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se encuentran los autores que entienden la satisfacción como un estado emocional, un sentimiento, una actitud o una respuesta afectiva hacia el trabajo. ▪ Se halla la perspectiva de los que consideran la satisfacción como el resultado de una comparación o ajuste entre expectativas, necesidades o resultados actuales del puesto y las prestaciones que el trabajo ofrece realmente.

⁴²Morse, N. (1953). *Satisfaction in the white collar job*. Michigan, EE.UU: University of Michigan.

⁴³Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A.(1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York, EE.UU: Wiley.

⁴⁴Ivancevich, J. M. & Donnelly, J. H.(1968). *Job satisfaction research: a manageable guide for practitioners*. *Personnel Journal*, 47, 172-177. EE.UU.

CAPÍTULO II : SATISFACCIÓN LABORAL | 2015

CONTINUACIÓN CUADRO N° 1		
AUTOR	AÑO	DEFINICIÓN DE SATISFACCIÓN LABORAL
Locke, E.A. ⁴⁵	1976	La satisfacción laboral es un estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto o como respuesta afectiva de una persona a su propio trabajo.
Fleisman, E & Bass, R. ⁴⁶	1979	La satisfacción personal es una respuesta afectiva que da el trabajador a su puesto como resultado o consecuencia de la experiencia del mismo en su cargo, en relación a sus valores, es decir con lo que desea o espera de este. Consideran los mismos, que la satisfacción tiene el mismo sentido que el placer. En definitiva la satisfacción es una actitud general, como resultado de varias actitudes más específicas.
Blum, M & Naylor, J. ⁴⁷	1982	La satisfacción laboral es el resultado de diversas actitudes que tienen los trabajadores en relación al salario, la supervisión, el reconocimiento, oportunidades de ascenso (entre otros) ligados a otros factores como la edad, la salud, relaciones familiares, posición social, recreación y demás actividades en organizaciones laborales, políticas y sociales.
Harpaz, I. ⁴⁸	1983	Satisfacción laboral está compuesta por los elementos; afectivo, cognitivo y conductual. Estos componentes pueden variar en consistencia y magnitud; asimismo, las personas que trabajan usualmente desarrollan un conjunto de actitudes que puede ser descrito por el término general de Satisfacción laboral.

⁴⁵Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. En M. Dunnette (Ed.). *Handbook of industrial and organizational psychology*. (pp. 1297-1349). Chicago, EE.UU: Rand McNally.

⁴⁶Fleisman, E. & Bass, R. (1979). *Estudios de Psicología Industrial y del Personal*. México: Trillas

⁴⁷Blum, M. & Naylor, J. (1982). *Psicología Industrial (Sus Fundamentos Teóricos y Sociales)*. México: Trillas.

⁴⁸Harpaz, I. (1983), *Job satisfaction: Theoretical Perspectives and a Longitudinal Analysis*. Nueva York: Libra Publishers.

CAPÍTULO II : SATISFACCIÓN LABORAL | 2015

CONTINUACIÓN CUADRO N° 1		
AUTOR	AÑO	DEFINICIÓN DE SATISFACCIÓN LABORAL
Peiró, J.M. ⁴⁹	1985	La satisfacción laboral es una actitud general resultante de muchas actitudes específicas relacionadas con diversos aspectos del trabajo y de la organización.
Price, J.L. & Mueller, C.W. ⁵⁰	1986	Grado en que a los individuos les gusta su empleo.
Meliá, J. L. & Peiró, J. M. ⁵¹	1989	Constituye una dimensión actitudinal que ocupa un lugar central en la consideración de la experiencia del hombre en el trabajo.
Muñoz, A. ⁵²	1990	La satisfacción laboral es el sentimiento de agrado o positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que le resulta atractiva y por el que percibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas acordes con sus expectativas.
Loitegui, J.R. ⁵³	1990	La satisfacción laboral es un constructo pluridimensional que depende tanto de las características individuales del sujeto cuanto de las características y especificidades del trabajo que realiza.

⁴⁹Peiró, J.M. (1985). "Evaluación Psicológica de las organizaciones". *Evaluación Psicológica*. 1, 1-2. Pp. 189-239.

⁵⁰Price, J. L. & Mueller, C. W.(1986).*Handbook of organizational measurement*. Cambridge. EE.UU: Ballinger.

⁵¹Meliá, J. L. & Peiró, J. M. (1989). La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El Cuestionario de Satisfacción S20/23 [The measurement of job satisfaction in organizational settings: The S20/23 Job Satisfaction Questionnaire]. *Psicologemas*, 5, 59-74.

⁵²Muñoz, A. (1990). *Satisfacción e insatisfacción en el trabajo*. Tesis doctoral inédita, Universidad Complutense de Madrid, Madrid, España.

⁵³Loitegui, J. R. (1990). *Determinantes de la satisfacción laboral en empleados de la Administración Foral de Navarra*. Tesis doctoral inédita. Universidad Complutense de Madrid, Madrid, España.

CAPÍTULO II : SATISFACCIÓN LABORAL | 2015

CONTINUACIÓN CUADRO N° 1		
AUTOR	AÑO	DEFINICIÓN DE SATISFACCIÓN LABORAL
Porter, L.M. & Lawler, E.E. ⁵⁴	1991	Es el resultado de la motivación con el desempeño del trabajo (grado en que las recompensas satisfacen las expectativas individuales) y de la forma en que el individuo percibe la relación entre esfuerzo y recompensa.
Bravo, M. J., Peiró, J.M. & Rodríguez, I. ⁵⁵	1996	Entienden la satisfacción laboral como 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.
Kreitner, R. & Kinicki, A. ⁵⁶	1997	La satisfacción laboral es una respuesta afectiva o emocional hacia varias facetas del trabajo del individuo.
Leal, A., Alfaro de Prado, A., Rodríguez, L., & Román, M. ⁵⁷	1999	Consideran que un trabajador se encuentra satisfecho con su trabajo cuando, a raíz del mismo, experimenta sentimientos de bienestar, placer o felicidad.
Benavides, F., Ruiz, C. & García, M. ⁵⁸	2000	En el marco de la Psicología mencionan que la satisfacción laboral, se ha definido de muchas maneras. Coinciden ampliamente en la idea de concebirla como una respuesta afectiva del trabajador hacia diferentes aspectos de su trabajo. En consecuencia, esta respuesta vendrá condicionada por las circunstancias del trabajo y las características de cada persona.

⁵⁴Porter, L.M. & Lawler, E.E.(1991). *Actitud empresarial y desempeño*. Editorial McGraw-Hill. New York.

⁵⁵Bravo, M^a. J., Peiró, J. M. & Rodríguez, I. (1996). Satisfacción laboral. En J. M. Peiró y F. Prieto (Eds.). *Tratado de Psicología del Trabajo: la actividad laboral en su contexto*. Madrid, España: Síntesis.

⁵⁶Kreitner, R. & Kinicki, A. (1997). *Comportamiento de las organizaciones*. Madrid, España: Mc Graw- Hill.

⁵⁷Leal, A., Alfaro de Prado, A., Rodríguez, L., & Román, M. (1999). *El factor humano en las relaciones laborales*. Madrid, España: Pirámide.

⁵⁸Benavides, F., Ruiz, C. & García, M. (2000). *Salud laboral: conceptos y técnicas de prevención de riesgos laborales*. (2^a. Ed.). Barcelona, España: Masson.

CAPÍTULO II : SATISFACCIÓN LABORAL | 2015

CONTINUACIÓN CUADRO N° 1		
AUTOR	AÑO	DEFINICIÓN DE SATISFACCIÓN LABORAL
Larrainzar, M.J., Miñarro, J., Molinos F.J. & Verdú, M.A. ⁵⁹	2001	La satisfacción laboral está compuesta por el conjunto de comportamientos, sensaciones y sentimientos que los miembros de la organización tienen frente a su trabajo, centrándose pues en la percepción individual, la valoración afectiva de las personas de una organización frente al trabajo y a las consecuencias que se derivan de él.
Robbins, S. ⁶⁰	2004	La satisfacción laboral es la actitud general del individuo hacia su trabajo.
Pérez, L. & Oteo, L.A. ⁶¹	2006	La satisfacción laboral es un factor que determina el grado de bienestar que un individuo experimenta en su trabajo.
Cuadra, A. & Veloso, C. ⁶²	2007	Es una actitud y que, si bien se han propuesto diferentes definiciones, buena parte de ellas han puesto el énfasis en el componente afectivo de las actitudes (se refiere a las emociones o sentimientos que suscita el objeto actitudinal), sin considerar como se debería, los elementos cognitivos (creencias sobre las características positivas o negativas del objeto actitudinal) y conductuales (alude a las conductas o experiencias pasadas relacionadas con el objeto de actitud).

Fuente: Chiang, M., Martín, M. & Núñez, A. (2010) y otros aportes.

Elaboración propia.

Como se observa este concepto tiene múltiples puntos de vista y ha sido definido según la óptica de los diferentes autores que lo han estudiado, sin embargo, hay factores tanto intrínsecos como extrínsecos en los seres humanos que condicionaran el grado en que cada individuo percibe la satisfacción laboral.

⁵⁹Larrainzar, M.J., Miñarro, J., Molinos, F. J. & Verdú, M. A. (2001). La satisfacción laboral en el Hospital de Sant Cugat de Asepeyo. *Capital Humano*, 143, 46-50. España.

⁶⁰Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. (10ª. Ed.). México: Pearson Educación.

⁶¹Pérez, L. & Oteo, L. A. (2006). Manuales de dirección médica y gestión clínica. Editorial Díaz Santos.

⁶²Cuadra, A. & Veloso, C. (2007). Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones. *Revista Universum*, 22(2), 2007, 40-56.

2. DETERMINANTES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

Schultz (1990)⁶³ señala que si se rediseña el puesto y las condiciones del trabajo, es posible mejorar la satisfacción y productividad del empleado. Así pues, los factores situacionales son importantes pero también hay otros de gran trascendencia: sus características personales. En la satisfacción influye el sexo, la edad, el nivel de inteligencia, las habilidades y la antigüedad en el trabajo. Son factores que la empresa no puede modificar, pero sí sirven para prever el grado relativo de satisfacción que se puede esperar en diferentes grupos de trabajadores.

Robbins (1998)⁶⁴ expresa que los empleados se preocupan por el ambiente laboral tanto en lo que respecta a su bienestar personal como en lo que concierne a las facilidades para realizar un buen trabajo. Prefieren los entornos seguros, cómodos, limpios y con el mínimo de distracciones. Por último, la gente obtiene del trabajo algo más que sólo dinero o logros tangibles, para la mayoría, también satisface necesidades de trato personal. Por ende, no es de sorprender que tener compañeros que brinden amistad y respaldo también aumente la satisfacción laboral.

Atalaya (1999)⁶⁵ comenta que las variables en el trabajo determinan la satisfacción laboral. Las evidencias indican que los principales factores son un trabajo intelectualmente estimulante, recompensas equitativas, condiciones favorables de trabajo y colegas cooperadores.

Los trabajadores tienden a preferir puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus habilidades y capacidades y ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien lo están haciendo, características que hacen que el trabajo posea estímulos intelectuales. Los puestos que tienen pocos retos provocan fastidio, pero demasiados retos causan frustración y sentimientos de fracaso. En condiciones moderadas, los empleados experimentarían placer y satisfacción.

⁶³Schultz, D.P. (1991). *Psicología Industrial*. México: Edit. Me Graw Hill.

⁶⁴Robbins, S. (1998). *Fundamentos del Comportamiento Organizacional*. México: Edit. Prentice Hall.

⁶⁵Atalaya, M. (1999). Satisfacción Laboral y Productividad. *Revista de Psicología*. 3(5), 38-46. Perú: Facultad de Psicología de la Universidad Mayor de San Marcos.

Por otro lado, los autores Chiang, M., Martin, M. & Núñez, A. (2010)⁶⁶ señalan de acuerdo a su investigación empírica en el ámbito de la satisfacción laboral, la existencia de diversos antecedentes de carácter situacional en términos de políticas organizacionales, derivados de los estilos de supervisión o de las propias características del puesto. Por otro lado, existe otro tipo de antecedentes más directamente relacionados con variables de carácter personal que pueden explicar diferencias en la satisfacción laboral. En este caso, se ha apelado a variables socio-demográficas o características disposicionales de los propios individuos.

Los autores comentan que los factores determinantes de la satisfacción laboral, se agrupan en dos grandes categorías:

- a) Variables derivadas del puesto de trabajo
- b) Variables derivadas del propio trabajador.

2.1 Variables derivadas del puesto de trabajo

Chiang, Martin & Núñez (2010) expresan que son las que comúnmente se denominan variables ambientales o situacionales. Se entiende por variables situacionales o derivadas del puesto de trabajo, aquellos aspectos y circunstancias que están vinculadas objetivamente al puesto de trabajo.

Por último, suelen incluirse en este grupo de variables derivadas del puesto de trabajo un conjunto de factores que están relacionados con el reconocimiento del empleado por parte de la empresa; y que hacen referencia a las posibilidades reales de promoción del trabajador.

⁶⁶Chiang, M., Martin, M. & Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Universidad Pontificia Comillas de Madrid. Madrid, España.

2.1.1 *Carácter intrínseco del trabajo*

Chiang, Martin & Núñez (2010) comentan que en el ámbito del trabajo en sí mismo, los empleados valoran el trabajo que se corresponde con sus intereses personales. Una actividad interesante es aquella que el individuo disfruta por su propio bien, más que, por ejemplo, por los valores a los que pueda conducir, como el dinero y el ascenso. (Locke, 1984)⁶⁷.

Son varios los aspectos que mencionan los trabajadores al tratar de explicar el carácter satisfactorio de su trabajo. (Gilmer, 1976) menciona que a un hombre le puede gustar lo que está haciendo porque posee justamente destreza y preparación para ello. A otro puede agradaarle su empleo porque le proporciona reconocimiento público, a un tercero le puede gustar porque es fácil, le proporciona la oportunidad de viajar o porque está libre de tensiones o presiones.

La organización, por tanto, tendrá que preocuparse de que el interés y la motivación del trabajador se mantengan debido a su carácter intrínseco. Deberá cuidar, por tanto: la creatividad, variedad, autonomía, enriquecimiento del trabajo, la complejidad e incluso la dificultad a la hora de diseñar una determinada tarea. Se ha podido constatar como, la mayor parte de los trabajadores, buscan: responsabilidad, control, autodeterminación y autonomía en su trabajo.

2.1.2 *Características y diseño del puesto*⁶⁸

En los modelos de diseño del puesto, la satisfacción laboral se ha considerado como un componente integral. La relación entre las percepciones del puesto y la satisfacción han sido estudiadas en experimentos de laboratorio y en estudios de campo transversales. Las percepciones del trabajo están relacionadas con la satisfacción laboral, se asume que los cambios en los atributos del trabajo producen cambios en dicha variable.

⁶⁷Locke, E. A. (1984). "Job Satisfaction", en Gruneberg, M. Y Wall, T. (eds.), *Social Psychology and Organizational Behavior*, Nueva York, John Wiley & Sons, pp. 93-117.

⁶⁸Chiang, M., Martin, M. & Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Universidad Pontificia Comillas de Madrid. Madrid, España.

Otro aspecto, es el control personal del trabajo, entendiendo este como la creencia de los individuos de que pueden alterar o cambiar la situación para adaptarla a ellos.

2.1.3 Establecimiento de metas.

Griffin y Bateman(1986)⁶⁹ señalan que el establecimiento de metas influye ocasionalmente y secundariamente sobre la satisfacción, el patrón de influencia no es consistente. En estudios longitudinales, se evidencia que el impacto positivo inicial que pudiese tener el establecimiento de metas sobre las satisfacción laboral desaparece en unos meses (Ivancevich, 1977)⁷⁰.

2.1.4 Sistemas de recompensas y salario.

Lawler (1971)⁷¹ comenta que los factores de recompensa y remuneración tienen una incidencia sobre la satisfacción laboral que está condicionada por las peculiaridades del trabajador. En general, se puede admitir que, a pesar de las diferencias individuales, la remuneración y el salario tienen una importancia definitiva en el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores.

Para el empleado, un resultado importante que se deriva de su trabajo es el salario. La satisfacción con el salario se ha conceptualizado como un estado afectivo o emocional hacia varios componentes del salario:

1. *El nivel del Salario*: referido al promedio de los salarios dentro de la organización;
2. *Estructura del salario*: se refiere a la jerarquía o niveles de salarios entre puestos en una organización;
3. *Sistema de salario*: método utilizado por la organización para incrementar el salario de un determinado empleado;

⁶⁹Griffin, R. W. & Bateman, T.S. (1986), "Job Satisfaction and Organizational Commitment", en Cooper, C.L. & Robertson, I. (eds), *International Review Industrial and Organización Psychology*, Nueva York, John Wiley & Sons.

⁷⁰Ivancevich, J.M. (1977), "Different Goal Setting Treatments and their Effects on Performance and Job Satisfaction". *Academy of Management Journal*, 20, pp.406-419.

⁷¹ Lawler, E.E.(1971), *Pay anf Organizational Effectiveness: A Psychological view*. New York: McGraw-Hill.

4. *Forma de Salario:* Referido al tipo de salario que recibe el empleado, por ejemplo, puede ser una remuneración en función del tiempo trabajado o en función del rendimiento, o una remuneración indirecta en forma de beneficios o servicios.

2.1.5 Reconocimiento y promoción.

Del mismo modo que el salario, también el reconocimiento y la promoción son interpretados por el trabajador como un incentivo o recompensa que la organización le otorga.

La promoción y el reconcomiendo no satisfacen de igual modo a todos los trabajadores. Se encuentran diferencias de acuerdo con las expectativas de cada persona y su modo de valorar las metas, dependen también de otras diferencias interindividuales (autonomía, autoconcepto, seguridad, confianza en sí mismo, edad, género, expectativas de cada persona).

Peiró (1986)⁷², enumera las siguientes posibles raíces para desear la promoción:

1. El deseo de mayor desarrollo o crecimiento psicológico, que se hace posible mediante una mayor responsabilidad.
2. La realización de un deseo de justicia cuando una persona cree haberse ganado la promoción.
3. El deseo de ganar salarios más elevados.
4. El deseo de alcanzar reconocimiento social de su status profesional que a su vez repercutirá sobre su propia autoimagen.

2.1.6 Características organizacionales.

Otras variables que se ha estudiado intentado determinar los factores responsables de la satisfacción laboral, son las que hacen referencia a las características de la empresa:

⁷²Peiró, J.M. (1986), "Organizaciones y medio ambiente", en Jiménez Burillo, F. & Aragonés, J.I. (Comps.), *Introducción a la psicología ambiental*, Madrid, Alianza, pp. 251-282.

ambiente, tamaño de la empresa, estructura jerárquica, grado de formalización, proceso de toma de decisiones, estilo en la solución de conflictos, y otros.

2.1.7 Liderazgo.

La relación entre el liderazgo y la satisfacción laboral es uno de los temas que ha despertado, y sigue despertando, un gran interés a nivel de investigación. Los aspectos más estudiados han sido las relaciones entre la conducta de liderazgo tradicional y el desarrollo de la satisfacción. Donde se han encontrado correlaciones positivas y significativas entre la conducta de liderazgo, tales como la iniciación de estructura y la consideración, y la satisfacción laboral. (Podsakoff et al., 1984)⁷³.

2.1.8 Participación en la toma de decisiones.

La participación en la toma de decisiones ha sido mencionada frecuentemente como determinante de la satisfacción laboral. Alrededor de un 60% de los estudios revisados, muestran una asociación positiva entre las dos (Locke y Schweiger, 1979).

Cotton, Vollrath, Froggatt, Lengnick-Hall y Jennings (1988)⁷⁴ comentan que la participación en las decisiones del trabajo, la participación informal y la propiedad del empleado (esta última forma indica que el empleado también es propietario de la empresa y tiene derecho como accionista a influir en la dirección de la misma) tienen un efecto positivo sobre el rendimiento; mientras que la posesión del empleado y la participación informal incrementan la satisfacción laboral.

2.1.9 Condiciones del trabajo.

Locke (1984)⁷⁵ comenta que los empleados quieren recursos suficientes (tiempo, dinero, equipamiento, ayuda y otros) para poder realizar sus trabajos de manera efectiva. Los recursos, por supuesto, son siempre limitados; así hay que tomar decisiones sobre

⁷³Podsakoff, P.M., Todor, W.D. & Grover, R.A. (1984). "Situational moderators of leader reward and punishment behavior. Facto r Fiction?". *Organizational behavior and human performance*, 34, pp.21-63.

⁷⁴Cotton, J.L., Vollrath, D.A., Froggatt, K.L., Lengnick-Hall & Jennings, K.R. (1988). "Employee participation. Diverse forms and different outcomes". *Academy of management Review*, 13, pp.8-22.

⁷⁵Locke, E.A.(1984), "Job Satisfaction", en Gruneberg, M. & Wall, T. (eds.), *Social psychology and organizational behavior*, Nueva York, John Wiley & Sons, pp.93-117.

cómo distribuirlos justamente, si bien estándar último ha de ser las necesidades y los objetivos de la organización. Como mínimo las condiciones físicas de trabajo (ruidos, ventilación, peligros y otros) no deberían amenazar el bienestar físico de los empleados.

Los principios básicos subyacentes a la preferencia del empleado por unas condiciones agradables de trabajo son: (1) el deseo de un confort físico basado en las necesidades físicas de individuo; y (2) el deseo de unas condiciones que faciliten (y/o no bloqueen) la consecución de sus metas de trabajo. (Locke, 1976)⁷⁶.

2.1.10 Seguridad en el empleo.

La seguridad en el empleo ocupa uno de los primeros lugares entre los factores de satisfacción por orden de importancia. La incertidumbre en un empleo no genera sentimientos de satisfacción.

El sujeto que se encuentra seguro en la organización tiene la sensación de que es valorado por la empresa en que trabaja y que posee conocimientos y posibilidad de conservar su empleo. Esto, en último término, incide sobre la imagen que una persona tiene de sí mismo.

2.2 Variables derivadas del propio trabajador ⁷⁷

En el análisis precedente se ha visto, cómo, a pesar de los esfuerzos e investigaciones planteados, no es posible explicar la satisfacción laboral, en base, únicamente, a factores situacionales. Los factores ambientales y situacionales, no pueden, por si solos, explicar las diferencias existentes entre el grado de satisfacción de las personas trabajadoras. Por esto es importante estudiar las variables que se derivan del individuo.

⁷⁶Locke, E.A.(1976), "The nature and cause of job satisfaction", en Dunnette, M.D. (ed.), *Handbook of industrial and Organizational Psychology*, Chicago, Rand McNalley.

⁷⁷Chiang, M., Martin, M. & Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Universidad Pontificia Comillas de Madrid. Madrid, España.

2.2.1 Personalidad.

Hoppock (1935), Herzberg y otros (1957)⁷⁸, Locke (1976) y Argyris (1979)⁷⁹ defienden la tesis de que la satisfacción en el trabajo viene determinada por las aptitudes o rasgos característicos de la personalidad de trabajador. Según estas tesis, los trabajadores satisfechos en su trabajo, difieren sustancialmente, en cuanto a las características de personalidad, de los trabajadores que están insatisfechos en su ocupación.

2.2.2 Capacidad intelectual.

Por lo que respecta a la correlación existente entre la capacidad intelectual de los trabajadores y su nivel de satisfacción, los resultados son poco ilustrativos. En general parece que, en los trabajos manuales de carácter mecánico y repetitivo, la correlación es negativa entre satisfacción y nivel de inteligencia (Forteza, 1971)⁸⁰.

2.2.3 Experiencias afectivas y creencias laborales.

Weiss, Nicholas & Daus (1999)⁸¹ intentan demostrar que las experiencias afectivas de episodios, junto con las creencias sobre el propio trabajo, entran en las opiniones sobre satisfacción laboral. Los resultados que las opiniones de satisfacción laboral global están en función tanto de experiencias afectivas de episodios, como de creencias sobre el trabajo. Cuando se pide a las personas que opinen sobre la satisfacción, de alguna manera integran estos dos elementos para llegar a una valoración.

⁷⁸Herzberg, F., Mausner, B., Peterson, R. O. & Capwell, D. F. (1957), *Job Attitudes: Review of research and opinión*. Pittsburgh: Psychological service of Pittsburgh.

⁷⁹Argyris, C. (1979). *El individuo dentro de la organización*. Barcelona: Ed. Herder.

⁸⁰Forteza, J.A. (1971). *Motivación en el trabajo*. (Tesis doctoral). Madrid: Marova.

⁸¹Weiss, H. M., Nicholas, J.P. & Daus, C.S. (1999). "An examination of joint effects of affective experiences and job beliefs on job satisfaction and variations in affective experiences over time". *Organizational behavior and human decision processes*, 78, 1, pp. 1-24.

CUADRO N°2: DETERMINANTES DE LA SATISFACCION LABORAL**VARIABLES DERIVADAS DEL PUESTO DE TRABAJO**

- Carácter intrínseco del trabajo
- Características y diseño del puesto.
- Establecimiento de metas.
- Sistema de recompensa y salario.
- Reconocimiento y promoción.
- Características organizacionales.
- Liderazgo.
- Participación en la toma de decisiones.
- Condiciones del trabajo.
- Seguridad en el empleo.

VARIABLES DERIVADAS DEL PROPIO TRABAJADOR

- Personalidad.
- Capacidad intelectual.
- Experiencias afectivas y creencias laborales.

Fuente: A partir Chiang, M., Martin, M. & Núñez, A. (2010) y otros aportes.

Elaboración propia

2.3 Satisfacción Laboral como variable independiente

De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados por Robbins (2004)⁸² describe la forma en que esta la variable de satisfacción laboral influye en el comportamiento de las personas.

2.3.1 Satisfacción y productividad.

Entre los años 50 y 60 hubo una serie de estudios para establecer la relación existente entre estas variables, los resultados obtenidos planteaban una relación bastante consistente entre ambas, planteando que un trabajador contento es un trabajador productivo. Sin embargo, en la década de los 90 se realizaron más estudios que discreparon un poco de las conclusiones anteriores, ya que aunque confirman la existencia de una relación positiva se plantea que la correlación no es tan alta.

⁸² Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. (10ª. Ed.). México: Pearson Educación.

Se entiende la productividad como la medida de qué tan bien funciona el sistema de operaciones o procedimientos de la organización. Es un indicador de la eficiencia y competitividad de la organización o de parte de ella. (Stoner, 1994)⁸³.

Otro punto de interés en este tema es la dirección de la causalidad y según los estudios que se han realizado la conclusión más válida es que la productividad conduce a la satisfacción y no a la inversa. Esta conclusión se obtiene por el hecho de que al realizar bien un trabajo se obtiene una sensación intrínseca de bienestar, además bajo el supuesto de que la empresa recompense la productividad, en el caso de que esta sea mayor implicará que el trabajador reciba un reconocimiento verbal, mayor sueldo y posibilidades de ascenso, y estas recompensas son las que incrementan el grado de satisfacción laboral.

2.3.2 Satisfacción y Ausentismo.

Robbins (2004)⁸⁴ comenta que la relación entre estas variables es negativa con una correlación moderada, es decir que si los empleados se sienten satisfechos las tasas de ausentismo disminuyen y viceversa. Sin embargo, se debe recordar que esta relación puede ser influida por factores externos tales como las razones médicas, ya que un trabajador puede estar satisfecho y registrar ausentismo por esta causa.

2.3.3 Satisfacción y Rotación⁸⁵.

Entre estas variables también existe una relación negativa, y en este caso es más fuerte que la correspondiente entre satisfacción y ausentismo. Aquí también existe una importante variable moderadora que es el rendimiento del trabajador por el hecho de que la organización se esfuerza bastante por mantener a los de buen rendimiento en ella, y por el contrario tratará de que los trabajadores poco productivos la abandonen.

⁸³ Stoner, J. & Freeman, E. (1994). *Administración*. México: Mc Graw-Hill.

⁸⁴ Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. (10ª. Ed.). México: Pearson Educación.

2.4 Otras variables determinantes de la Satisfacción Laboral ⁸⁶

2.4.1 Edad ⁸⁷

La razón por la cual la edad está asociada al nivel de satisfacción es en gran parte desconocida. Cuando la persona ingresa a la vida laboral su trabajo es algo nuevo e interesante, mientras las exigencias de la organización son aún muy bajas, lo cual produce un buen desempeño y, en consecuencia, un alto nivel de satisfacción. A medida que avanza en edad, el trabajo se vuelve más rutinario y las exigencias mayores, con lo cual decrece el desempeño y el nivel de satisfacción. A partir de los 30 años la persona tiene la oportunidad de realizar tareas más atractivas, lograr mejores niveles de desempeño y un mayor nivel de satisfacción laboral. Hacia los 60 la persona experimenta un declive de sus capacidades y un horizonte más corto de actuación, lo que origina un menor esfuerzo al ejecutar el trabajo. Así, su desempeño decae y la satisfacción baja.

2.4.2 Género.

Chiang, Martin & Núñez (2010) comentan que las nuevas condiciones de organización social y económica, que permiten el avance extraordinario de las mujeres en el mundo del trabajo. No siempre han sido acompañadas del necesario y deseable equilibrio entre las diversas esferas de la vida y de la justa satisfacción en términos de privilegios y beneficios laborales. Se gana contactos con colegas de trabajo, algunas posibilidades de ascenso y visibilidad social pero se pierde mucha disponibilidad para la casa y la familia.

Diversos estudios han venido a revelar que, a pesar de que las mujeres disfruten, con frecuencia, de condiciones de trabajo menos privilegiadas (salario inferior y oportunidades diferenciadas), que los hombres, los niveles de satisfacción profesional parecen no diferir muchos entre ambos sexos.

⁸⁶Contreras, G. & Velascos, K. (2007). *Efectos de la implementación de normas de seguridad y salud ocupacional en la satisfacción laboral. Tesis no publicada*, Universidad del Bío Bío, Concepción, Chile.

⁸⁷Chiang, M., Martin, M. & Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Universidad Pontificia Comillas de Madrid. Madrid, España.

2.4.3 Experiencia Laboral⁸⁸.

Cuando la persona empieza a realizar cualquier trabajo le ocurre lo mismo que a un joven recién iniciado en la vida laboral. Al comienzo todo le parece nuevo e interesante, al mismo tiempo que las exigencias de la organización son leves. Por consiguiente, su desempeño es bueno y el nivel de satisfacción alto. Es decir, la experiencia se comporta de la misma manera que la edad. Si el trabajador realiza cambios muy frecuentes de empleo, al comienzo se sentirá muy satisfecho y poco tiempo después muy insatisfecho, lo cual lo puede llevar a cambiar nuevamente de empleo.

2.4.4 Nivel Ocupacional.

Fairlie (2013) expresa que en cuanto al nivel ocupacional de la persona, mientras más complejo es el trabajo mayor será el nivel de satisfacción. En otras palabras, los trabajadores, menos tecnificados tienden a lograr un nivel más pobre de satisfacción. Esto puede ser una consecuencia del ingreso obtenido por los trabajadores de diferente nivel ocupacional. Como existe una asociación directa entre la cantidad de dinero recibida y el nivel ocupacional dentro del que la persona se ubica, la satisfacción podría deberse al salario más que al nivel de calificación. En términos generales a un nivel superior corresponde una mayor oportunidad de atender a las necesidades motivadoras (descritas por Herzberg) y más autonomía, interés y responsabilidad (Dunnette, 1998, p.266).

2.4.5 Aptitudes Académicas.

En función de los patrones de aspiración personal y profesional, las aptitudes académicas tienden a hacer variar las expectativas, ya que, cuanto mayor es el grado de escolaridad conseguido, principalmente por los trabajadores jóvenes, mayores serán las posibilidades de insatisfacción con tareas poco atractivas, rutinarias o con poca autonomía y poder.

⁸⁸Fairlie, E. (2013). Diagnóstico del clima laboral entre administrativos nombrados y contratados de la facultad de ciencias administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. *Gestión en el tercer Milenio, Rev. de investigación de la Fac. de Ciencias Administrativas, UNMSM* (vol. 16, N°31, Lima).

Sin embargo, para Francés (1981) la variable grado académico, por su influencia, explica apenas una parte limitada de la variancia de los resultados de la satisfacción. De hecho, es posible que el nivel de escolaridad del individuo presente efectos indirectos en su satisfacción con el trabajo.

Un nivel de educación superior posibilita una mejor adaptación a los cambios, mayor libertad y espacio de iniciativa en el trabajo y probablemente un lugar más elevado en la jerarquía (disponiendo, así, de más información sobre el funcionamiento de las organizaciones) o un sueldo mejor.

De este modo, las aptitudes académicas más elevadas pueden conducir a un aumento de las aspiraciones y expectativas profesionales, las cuales cuando se ven frustradas, pueden reflejarse en una percepción de una formación insuficiente, con posibles implicaciones negativas para el bienestar del sujeto, en situación de trabajo (Fairlie, 2013).

2.4.6 Nivel dentro de la Organización.

Fairlie (2013)⁸⁹ comenta que la relación de la satisfacción laboral con el nivel que la persona ocupa dentro de la organización es similar a la que existe con el nivel ocupacional. Si bien el salario puede causar esta relación, hay otros factores que también intervienen. En primer lugar, los profesionales y gerentes – muchos de los cuales son también propietarios - gozan de mucha mayor autonomía que los empleados de menor nivel. En segundo lugar, los profesionales y gerentes obtienen refuerzos intrínsecos al realizar su trabajo, lo cual ocurre en menor medida con los trabajadores de nivel inferior. Podemos concluir que la autonomía permite concentrar el esfuerzo en aquellas actividades en las cuales uno encuentra mayor posibilidad de satisfacer las necesidades intrínsecas. Como esta orientación significa adicionalmente un mayor ingreso, entonces el nivel organizacional más alto permite lograr una mayor satisfacción.

⁸⁹Fairlie, E. (2013). Diagnóstico del clima laboral entre administrativos nombrados y contratados de la facultad de ciencias administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. *Gestión en el tercer Milenio, Rev. de investigación de la Fac. de Ciencias Administrativas, UNMSM* (vol. 16, N°31, Lima).

2.4.7 Inteligencia.

Fairlie (2013) expresa que la inteligencia en sí no parece ser un factor que repercuta profundamente en la satisfacción del empleado. Pero es importante, si se tiene presente el tipo de trabajo que va a ejecutar. En muchas profesiones y ocupaciones, hay un límite de inteligencia necesario para un buen rendimiento y satisfacción con el trabajo. En muchas investigaciones se ha demostrado que aquellos cuya inteligencia es demasiado alta para el trabajo que desempeñan, lo juzgan monótono y terminan por sentir tedio y descontento. De manera análoga, cuando alguien desempeña un cargo que requiere una inteligencia superior a la que posee, sentirá frustración si no logra cumplir con las exigencias.

La escolaridad es otro factor que suele relacionarse con la inteligencia. En varios estudios se ha comprobado que los de escolaridad más alta experimentan más satisfacción general con su trabajo. Es posible que consigan puestos más interesantes y de mayor autonomía, que ofrecen mejores oportunidades de satisfacer las necesidades de crecimiento.

2.4.8 Genes.

Es cuestión de genes, cuando mucho 30% de la satisfacción de un individuo puede explicarse por la herencia. Un análisis de los datos relativos a la satisfacción de una muestra de individuos, llevado a cabo durante un período de más de 50 años, encontró que los resultados individuales eran estables con el tiempo, aun cuando estas personas cambiaban de empresa y de ocupación y que por lo tanto la satisfacción de algunas personas se determina genéticamente, es decir, la disposición que pueda tener una persona sea positiva o negativa viene determinado genéticamente, se mantiene con el tiempo y se transporta sobre su disposición en el trabajo (Fairlie,2013).

3. DIMENSIONES DE SATISFACCION LABORAL ⁹⁰

Según Locke (1976)⁹¹, los individuos hacen comparaciones con sus objetivos o metas generales (lo que quieren, desean o valoran), en relación con la experiencia laboral. Las cuestiones de satisfacción con el trabajo no pueden ser completamente consideradas sin un conocimiento del significado que los sujetos imputan a su actividad laboral.

La teoría del valor constata además que cuanto más importante sea para el trabajador un factor relacionado con el trabajo, mayor será el efecto de éste sobre su satisfacción.

El autor identificó nueve dimensiones de la satisfacción laboral:

1. La satisfacción con el trabajo, integrando la atracción intrínseca al trabajo, la variedad del trabajo, las oportunidades de aprendizaje, la dificultad, la cantidad de trabajo, las posibilidades de éxito o el control sobre los métodos.
2. La satisfacción con el salario, que considera la componente cuantitativa de la remuneración y la forma cómo es distribuida por los empleados.
3. La satisfacción con las promociones, incluyendo las oportunidades de formación y otros aspectos de base que dan soporte a la promoción.
4. La satisfacción con el reconocimiento, comprendiendo elogios o críticas al trabajo realizado.
5. La satisfacción con los beneficios, esto incluye las pensiones, la seguridad y las vacaciones.

⁹⁰Grandón, C. & Pilar, D. (2014). *Compensaciones y su efecto sobre la satisfacción laboral*. Memoria para optar al Título de Magister en Gestión de Recursos Humanos y Habilidades Directivas (IV Versión), Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Bío Bío, Concepción, Chile.

⁹¹ Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. En M. Dunnette (Ed.). *Handbook of industrial and organizational psychology*. (pp. 1297-1349). Chicago, EE.UU: Rand McNally.

CAPÍTULO II : SATISFACCIÓN LABORAL | 2015

6. La satisfacción con las condiciones de trabajo, como por ejemplo, el horario, los periodos de descanso, el lugar de trabajo y los aspectos económicos.
7. La satisfacción con la supervisión, que incluye el estilo de liderazgo o las capacidades técnicas y administrativas así como, cualidades al nivel de relación interpersonal.
8. La satisfacción con los compañeros, caracterizada por las competencias de los colegas, el apoyo que ellos prestan, la amistad que manifiestan.
9. La satisfacción con la compañía y la dirección, destacándose las políticas de beneficios y salarios.

Meliá, Pradilla, Martí, Sancerni, Oliver & Tomás (1990)⁹², realizan una clasificación de Satisfacción Laboral, que resulta de la simplificación de la encuesta S4/82, y que pasa a ser el instrumento denominado S21/26 que considera seis componentes principales:

1. *Satisfacción con la supervisión y participación:* relativo a la satisfacción con la supervisión de los superiores, la relación con los mismos, la frecuencia de la supervisión, a la justicia de trato recibido por la empresa, con la formación recibida y con la participación en las decisiones.
2. *Satisfacción con las prestaciones básicas:* hace referencia al cumplimiento de los convenios laborales, a los incentivos económicos, las negociaciones laborales y al salario, a la promoción y a la formación.

⁹²Meliá, J.L., Pradilla, J.F., Martí, N., Sancerni, M.D., Oliver, A., & Tomás J.M.(1990). Estructura factorial, fiabilidad y validez del Cuestionario de Satisfacción S21/26: Un instrumento con formato dicotómico orientado al trabajo profesional [Factorial structure, reliability and validity of the S21/26 Job Satisfaction Questionnaire: An instrument with dichotomous format oriented to the professional psychologists]. *Revista de Psicología Universitas Tarraconensis*, 12(1/2), 25-39.

3. *Satisfacción intrínseca del trabajo*: se refiere a las satisfacciones que da el trabajo por sí mismo, las oportunidades que ofrece el trabajo de hacer aquello que gusta o en lo que se destaca y la capacidad para decidir por uno mismo aspectos del trabajo.
4. *Satisfacción con el ambiente físico*: relativo al entorno físico y al espacio en el lugar de trabajo, la limpieza, higiene y salubridad, la temperatura, la ventilación y la iluminación.
5. *Satisfacción con la cantidad y ritmo de trabajo exigido*: se refiere al ritmo y cantidad en que el trabajo se desarrolla y la satisfacción que produce el sujeto.
6. *Satisfacción con las prestaciones recibidas*: se refiere a los medios materiales de los que el trabajador dispone para realizar su trabajo y la calidad final del mismo.

Navarro, Llinares & Montañana (2010)⁹³, señalan que la satisfacción laboral se puede abordar desde dos perspectivas: la unidimensional y la multidimensional. La primera se centra en la satisfacción como una actitud con relación al trabajo general. La segunda considera que la satisfacción deriva de un conjunto de factores asociados al trabajo y que es posible medir la satisfacción de los sujetos en relación a cada uno de ellos. Asimismo, se puede distinguir entre satisfacción laboral intrínseca y extrínseca. La intrínseca está originada por factores relacionados con la tarea en sí (variedad, dificultad, interés, autonomía, posibilidad de aprender, etc.). Por su parte, la extrínseca tiene su origen en fuentes externas al empleado, ligadas al contexto o ambiente en el que la tarea se desarrolla (relaciones con los supervisores y con los compañeros, salario, horas de trabajo, seguridad, reconocimiento, etc.).

⁹³Navarro, E., Llinares, C., & Montañana, A. (2010). Factores de Satisfacción Laboral Evocados por los Profesionales de la Construcción en la Comunidad Valenciana (España). *Revista de la construcción*, 9(1), 4-16. Recuperado en 04 de junio de 2015, de http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-915X2010000100002&lng=es&tlng=es.10.4067/S0718-915X2010000100002

CUADRO N° 3: RESUMEN DE LAS DIMENSIONES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

Locke (1976) "Dimensiones"	Melia (1990) "Componentes"	Navarro (2010) "Perspectivas"
<ul style="list-style-type: none"> •1. Trabajo •2. Salario •3. Promoción •4. Reconocimiento •5. Beneficios •6. Condiciones de trabajo •7. Supervisión •8. Compañeros •9. Compañía y Dirección 	<ul style="list-style-type: none"> •1. Supervisión y participación •2. Prestaciones básicas •3. Satisfacción intrínseca del trabajo •4. Ambiente físico •5. Cantidad y ritmo de trabajo exigido •6. Prestaciones recibidas 	<ul style="list-style-type: none"> •1. Unidimensionales •2. Multidimensionales

Fuente: A partir Grandón, C. & Pilar, D. (2014) y otros aportes.

Elaboración propia

4. TEORÍAS Y MODELOS DE SATISFACCIÓN LABORAL⁹⁴

Muchas investigaciones han intentado determinar los factores, facetas o dimensiones relevantes del trabajo para la satisfacción laboral y se han ofrecido amplias relaciones de los componentes del trabajo que pueden influir en esa satisfacción Gilmer (1976), citado por Chiang (2004)⁹⁵.

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 (Altag & 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), ambos autores citados por Meliá, Pradilla, Martí, Oliver, Tomás y Sancerni (1990)⁹⁶.

4.1 Teoría de la Satisfacción Laboral (Herzberg 1959)⁹⁷

La primera Teoría de la Satisfacción Laboral es la de Herzberg (1959), denominada como la “*Teoría de los Dos Factores*” o “*Teoría Bifactorial de la Satisfacción*”, supone que la satisfacción o insatisfacción del individuo en el trabajo es producto de la relación con su empleo y sus actitudes frente al mismo. Herzberg desarrolló su teoría con base en una investigación realizada en 200 ingenieros y contadores quienes relataron una experiencia de trabajo excepcionalmente buena, y otra, excepcionalmente mala (incidentes críticos).

⁹⁴Hurtado, M. & Navarrete, L. (2012). *El efecto de la capacitación laboral y el desarrollo profesional sobre la satisfacción laboral de los trabajadores de Ripley, sucursales Castellón y Barros Arana*. Memoria para optar al Título de Ingeniero Comercial, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Bio Bio, Concepción, Chile.

⁹⁵Chiang, M. (2004). *Relación entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en Grupos de Profesores y/o Investigadores Universitarios*. Tesis Doctoral, Universidad Pontificia Comillas, Madrid, España.

⁹⁶Meliá, J, Pradilla, J., Martí, N., Sancerni, M., Oliver, A., & Tomás J. (1990). Estructura factorial, fiabilidad y validez del Cuestionario de Satisfacción S21/26: Un instrumento con formato dicotómico orientado al trabajo profesional. *Revista de Psicología Universitas Tarraconensis*, 12(1/2), 25- 39. España: Universidad Rovira i Virgili.

⁹⁷ Herzberg, F., Mausner, B & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York, EE.UU: Wiley.

CAPÍTULO II : SATISFACCIÓN LABORAL | 2015

En consecuencia, Herzberg propone la existencia de dos clases de factores:

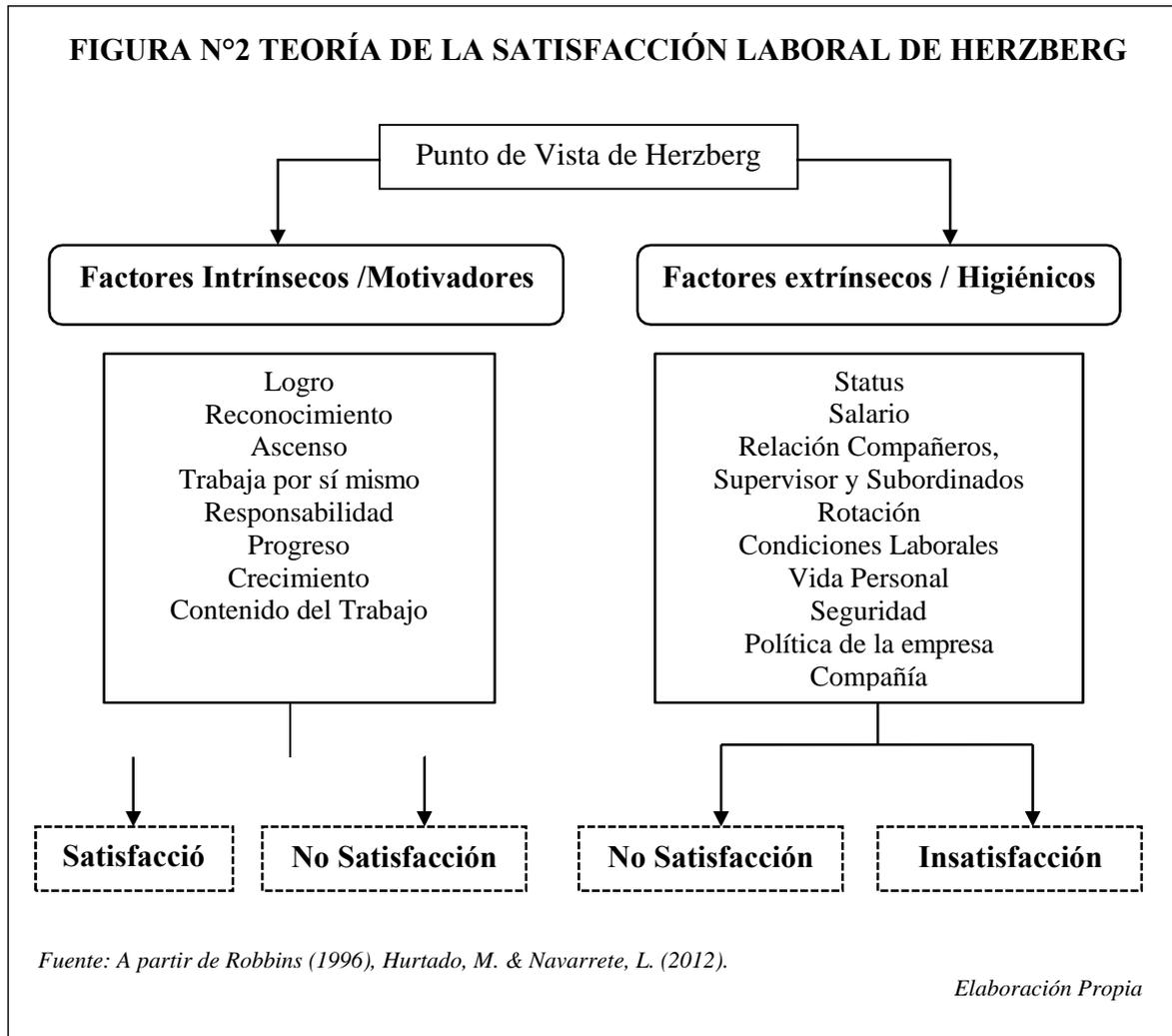
- *Factores Intrínsecos o Motivadores*: Son los que propiamente afectan a la satisfacción (actividades estimulantes unidas al contenido del trabajo: logro personal, reconocimiento, ascenso, libertad de decidir cómo realizar un trabajo, interés en la tarea, etc.). Su ausencia no provoca insatisfacción,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

De modo que Satisfacción Laboral e Insatisfacción Laboral se explican por diferentes factores; la primera por Factores Intrínsecos, mientras que la segunda, por la carencia de Factores Extrínsecos, pero de ningún modo una es lo opuesto de la otra.

La clasificación rígida de Factores Extrínsecos e Intrínsecos, es arbitraria no hay elementos empíricos para considerar que los factores extrínsecos no puedan motivar a la gente y viceversa, no hay factores absolutos, tanto unos como otros pueden producir satisfacción - insatisfacción. Algunos factores de higiene - entre ellos, el aumento y los elogios - también podrían cumplir la función de motivadores puesto que llevan al reconocimiento del logro (Schultz, 1991)⁹⁸.

A continuación en la figura 2, se aprecian los factores de satisfacción e insatisfacción laboral. Asimismo, se observa la diferencia entre el punto de vista tradicional y el punto de vista de Herzberg.

⁹⁸ Schultz, D. (1991). *Psicología Industrial*. México: Mc Graw-Hill.



4.2 Teoría de la Equidad (Adams, 1963) ⁹⁹

Adams entiende la satisfacción - insatisfacción en el trabajo en términos de equilibrio - desequilibrio del individuo en relación con otros individuos de la organización. Su Teoría de la Equidad establece que el trabajador realiza una comparación entre el nivel de eficiencia con que desarrolla su trabajo y la recompensa que recibe, y los mismos términos en compañeros de su organización. De este modo, se produciría una falta de equidad si la persona percibe una desigual relación entre su contribución y resultados en comparación con los de otro. Por ello, ese individuo trata de reducir la desigualdad llegando a producir menos.

⁹⁹Adams, J. (1963). Inequity in social Exchange. En L. Berkowitz (Ed.). *Advances in experimental social psychology*. (pp. 267-299). Nueva York, EE.UU: Academic Press.

4.3 Teoría de las Expectativas (Vroom, 1964) ¹⁰⁰

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:

- ❖ *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.

¹⁰⁰ Vroom, B. (1964). *Work and Motivation*. Nueva York, EE.UU: Wiley.

- ❖ *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.

4.4 Modelo en función de la recompensa percibida (Lawler 1967 y 1973)¹⁰¹

Las personas desarrollan el mismo proceso psicológico a la hora de percibir su nivel de satisfacción con las diversas facetas del trabajo. Basándose en la teoría de la equidad de Adams, Lawler considera que la satisfacción en el trabajo depende de la diferencia existente entre:

- **a:** Lo que una persona considera justo y equitativo recibir como consecuencia de su trabajo.

¹⁰¹ Lawler, E. (1973). *Motivation in work organizations*. Monterrey, México: Brooks.

CAPÍTULO II : SATISFACCIÓN LABORAL | 2015

- **b**: Lo que esa misma persona considera que efectivamente recibe como consecuencia de su trabajo.

Cuando el sujeto lleva a cabo la comparación entre ambos factores, puede ocurrir:

- **a=b**: Se da una situación de equidad y por tanto satisfacción.
- **a>b**: Se da una situación de inequidad que le produce insatisfacción.
- **a<b**: Se da una situación de inequidad que no se puede calificar de insatisfacción, sino de sobre-compensación.

❖ Determinantes de a.

Lo que una persona considera que debería recibir viene determinado por un conjunto de factores:

- Lo que la persona considera que aporta a su trabajo, experiencia, formación, esfuerzo, etc.
- Las características del trabajo que realiza, mientras mayor sea su dificultad, la responsabilidad que comporta, etc., mayor será a.
- “**a**” se encuentra poderosamente influido por un proceso de comparación social en el que la persona compara la relación que existe entre inputs/resultados propios con la relación que existe entre inputs/resultados de otras personas de referencia con las que se compara.

❖ Determinantes de b.

Lo que la persona considera que recibe viene determinado por:

- La cantidad de factor que objetivamente recibe. Mientras mayor sea esta cantidad, mayor será “**b**”.
- Los resultados que la persona considera que recibe en comparación con otros individuos de referencia. Mientras más reciban éstos, menos considera que recibe él y por lo tanto menor será el valor de “**b**”.

4.5 Modelo Dinámico de Bruggemann, Groskurth & Ulich (1975)¹⁰²

Este modelo fue elaborado por Bruggemann (1974) y Bruggemann, Groskurth y Ulich (1975). Donde Bussing (1991)¹⁰³ basándose en los autores anteriores concluye que la satisfacción laboral debe ser interpretada como un producto del proceso de interacción entre la persona y su situación de trabajo, donde juegan un papel importante variables tales como el control o el poder para regular dicha interacción y, por tanto, las posibilidades de influir en la situación laboral.

De este modo, la persona puede llegar a distintas formas de satisfacción laboral. Las seis formas de satisfacción laboral resultantes son las siguientes:

1. *La Satisfacción Laboral Progresiva*: El individuo incrementa su nivel de aspiraciones con vistas a conseguir cada vez mayores niveles de satisfacción.
2. *La Satisfacción Laboral Estabilizada*: El individuo mantiene su nivel de aspiraciones.
3. *La Satisfacción Laboral Resignada*: El individuo, reduce su nivel de aspiraciones para adecuarse a las condiciones de trabajo.
4. *La Insatisfacción Laboral Constructiva*: El individuo, siente insatisfacción y mantiene su nivel de aspiraciones buscando formas de solucionar y dominar la situación sobre la base de una suficiente tolerancia a la frustración.
5. *La Insatisfacción Laboral Fija*: El individuo, mantiene su nivel de aspiraciones y no intenta dominar la situación para resolver sus problemas.
6. *La Pseudo-satisfacción Laboral*: El individuo, siente frustración y ve los problemas como no solucionables manteniendo su nivel de aspiraciones.

¹⁰²Bruggemann, A., Groskurth, P. & Ulich, E. (1975). *Arbeitszufriedenheit*. Huber, Alemania: Bern.

¹⁰³Bussing, A. (1991). Estructura y dinámica de la satisfacción laboral. Conceptuales y metodológicos: Reflexiones sobre un estudio de las diferentes formas de satisfacción en el trabajo. En L. Fischer (Ed.). *Satisfacción en el trabajo*. (pp.85-113). Stuttgart, Alemania: Hogrefe.

4.6 Teoría de la Discrepancia (Locke 1968,1969 y 1976)¹⁰⁴

El nivel de satisfacción viene determinado por la comparación subjetiva entre:

- **a:** Lo que una persona desea y aspira a conseguir como consecuencia de su trabajo.
- **b:** Lo que esa misma persona considera que efectivamente recibe.

Los resultados que pueden derivarse de la comparación son dos:

- **a>b:** El sujeto considera que sus aspiraciones y deseos están por encima de lo que recibe, por lo que estará insatisfecho.
- **a≤b:** En este caso lo que obtiene el sujeto es igual o superior a sus aspiraciones, por lo que estará satisfecho.

La única diferencia con el modelo de Lawler es que no parte de la teoría de la equidad y considera que lo que el sujeto va a utilizar para la evaluación de su nivel de satisfacción no va a ser lo justo sino sus deseos o aspiraciones.

Locke considera que un sujeto puede estar insatisfecho a pesar de que las recompensas sean equitativas ya que puede que no sean adecuadas a su nivel de aspiración.

¹⁰⁴Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. En M. Dunnette (Ed.). *Handbook of industrial and organizational psychology*. (pp. 1297-1349). Chicago, EE.UU: Rand McNally.

4.7 Modelo de las Características del Puesto (Hackman & Oldhan 1976)¹⁰⁵

Hackman & Oldham formularon una teoría para determinar la influencia del enriquecimiento de puestos sobre la motivación, la satisfacción y el rendimiento de los trabajadores.

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.

¹⁰⁵Hackman, J. & Oldham, G. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60 (2), 159-170. EE.UU: American Psychological Association.

CAPÍTULO II : SATISFACCIÓN LABORAL | 2015

Proviene tanto del propio trabajo como de los agentes laborales (superiores, compañeros, etc.).

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

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

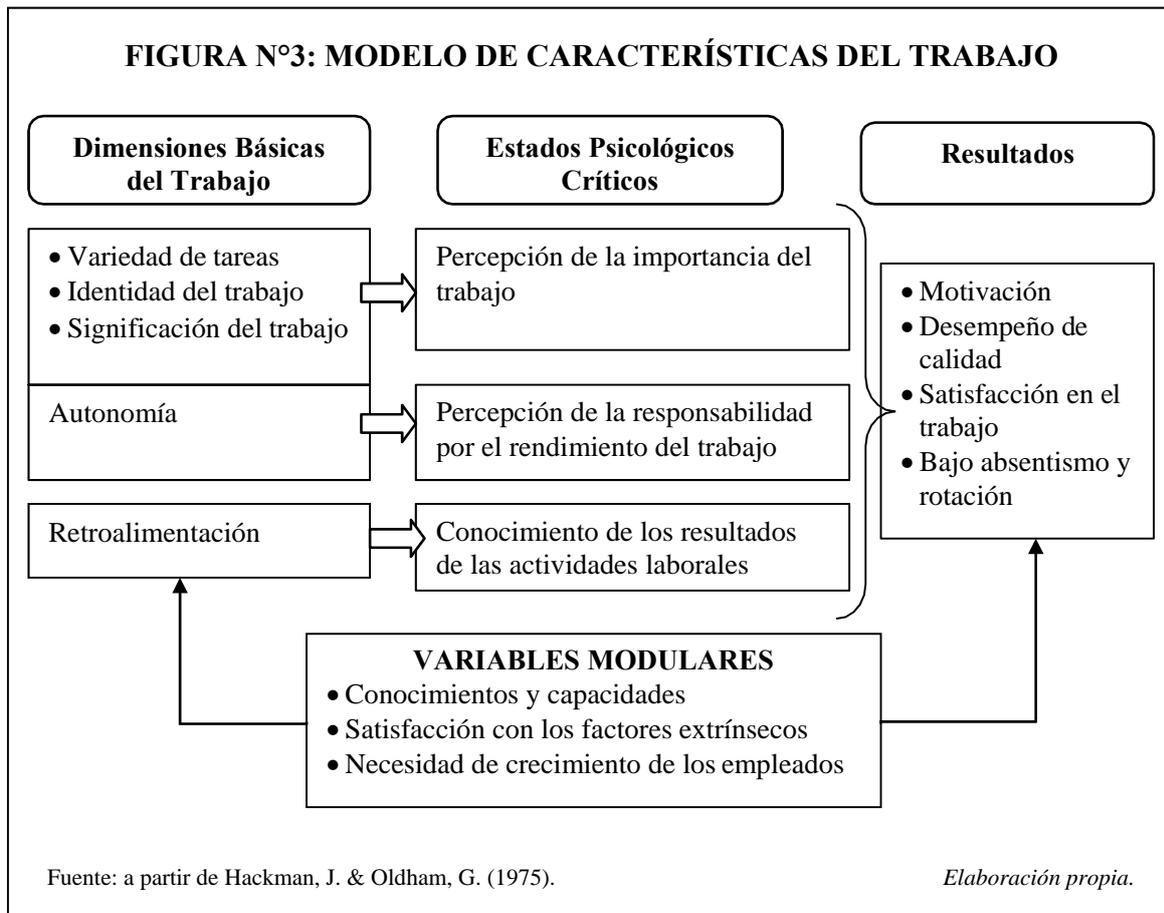
Los estados psicológicos determinarán finalmente los resultados del personal en términos de motivación interna, satisfacción, calidad del desempeño y absentismo y rotación.

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 predisuestos 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°3, esquematiza el Modelo de Características del Puesto.



4.8 Teoría del Ajuste del Trabajo (Dawis & Lofquist, 1984)¹⁰⁶

Dawis & 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

¹⁰⁶Dawis, R. & Lofquist, L. (1984). *A psychological theory of work adjustment*. Minneapolis, EE.UU: University of Minnesota Press.

CAPÍTULO II : SATISFACCIÓN LABORAL | 2015

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.
- 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.

4.9 El modelo Interactivo (Snyder & Ickes, 1985) ¹⁰⁷

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 & Reichers 1983)¹⁰⁸.

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.
- 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)¹⁰⁹. 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.

¹⁰⁷Snyder, 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.

¹⁰⁸Schneider, B. & Reichers, A. (1983). On the etiology of climates, in *personnel Psychology*, 36, pp. 19-39.

¹⁰⁹Arvey, R.D., Carter, G.W. & Buerkley, D.K. (1991) Job Satisfaction: Dispositional and Situational Influences. En C.L. Cooper e I.T. Robertson (Eds.) *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 6. Chichester: J. Wiley and Sons.

CAPÍTULO II : SATISFACCIÓN LABORAL | 2015

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.

4.10 Modelo Vitamínico (Warr, 1987)¹¹⁰

Este modelo hace un paralelismo con el efecto que determinadas vitaminas generan en el organismo, se asume que dosis mínimas o, por el contrario, muy elevadas de determinadas condiciones laborales provocan efectos negativos sobre el bienestar de los trabajadores y la satisfacción laboral.

Desde esta perspectiva, el modelo plantea nueve condiciones de trabajo: autonomía, demandas de trabajo, apoyo social, uso de habilidades, variedad de destrezas, feedback, salario, seguridad y significado de la tarea. Donde las seis primeras tendrían efectos similares a las vitaminas A y D, mostrando un patrón de U invertida; mientras que los tres restantes (salario, seguridad y significado de la tarea) son comparables al efecto de las vitaminas C y E, mostrando un patrón de efectos constantes. (Pozo, Alonso, Hernández, Martos, 2005)¹¹¹.

Lo anterior se traduce en la ausencia de linealidad, que puede explicar por qué ciertas condiciones de trabajo supuestamente positivas no siempre provocan efectos benéficos para el bienestar de los individuos, ya que cada persona es diferente y no siempre responderá de igual forma, debido a la individualidad de cada persona, que se traduce en distintas necesidades de apoyo, motivación y sentido de bienestar, por lo que según esta teoría se debería observar con cuidado los requerimientos de cada individuo y dosificar su entrega.

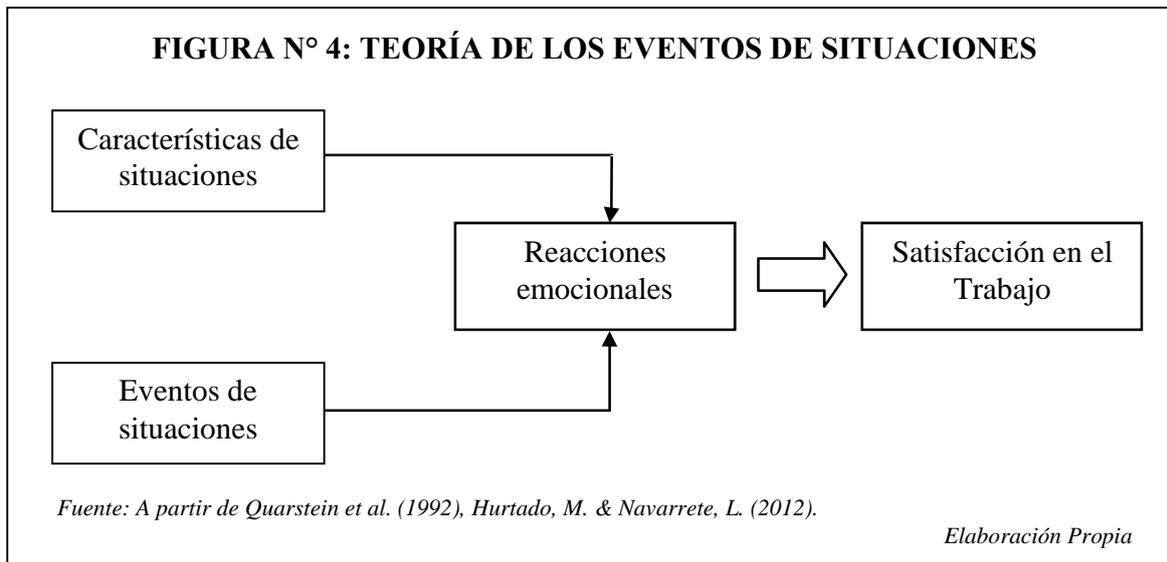
¹¹⁰Warr, P. (1987). *Work, unemployment, and mental health*. Oxford: Clarendon Press.

¹¹¹Pozo, C., Hernández, S., Alonso, E., Cid, N.-Martos, M.J. & Pérez, E. (2005b): Cumplimiento terapéutico en pacientes crónicos. Variables psicosociales implicadas. IX Congreso Nacional de Psicología Social, A Coruña. 20-22 Septiembre.

4.11 Teoría de los eventos de Situaciones (Quarstein, McAfee & Glassman, 1992)¹¹²

Según esta teoría, la satisfacción laboral proviene de las reacciones emocionales a dos tipos de factores (ver figura 3):

- *Las características de situaciones:* Son dimensiones del trabajo que el individuo puede analizar con anterioridad a ocupar el puesto y que son fáciles de categorizar, pues presentan una cierta estabilidad en el tiempo, como por ejemplo, las oportunidades de promoción del puesto, la política de empresa, las condiciones de trabajo, el salario asociado al puesto, etc.
- *Los eventos de situaciones:* Son dimensiones del trabajo que sólo pueden verificarse una vez que se inicia su desempeño, encontrándose el empleado con situaciones tanto favorables como desfavorables. Son aspectos transitorios y propios de cada momento. Ejemplos de eventos de este tipo serían la autonomía que presenta el puesto, la mayor o menor flexibilidad del horario, las relaciones con los compañeros, etc.



¹¹²Quarstein, V., McAfee, R. & Glassman, M. (1992). The situational occurrences theory of job satisfaction. *Human Relations*, 42, 859-873. Inglaterra: SAGE Publications

5. INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN LABORAL ¹¹³

Sánchez (2006) comenta que entre los diversos métodos que pretenden obtener una medición fiable de los niveles de satisfacción laboral de los individuos destacan los cuestionarios. No obstante, existen otros instrumentos de medida, tanto directos como indirectos, que permiten obtener información tanto o más precisa sobre las distintas actitudes de los individuos respecto a su trabajo: entrevistas, observación, método de las comparaciones, sociometría, análisis de las condiciones de trabajo.

Aunque lo idóneo sería la combinación de métodos para aumentar la precisión de las investigaciones, es muy habitual que las limitaciones económicas y temporales impidan el empleo de ciertas técnicas en algunas ocasiones. Por ello, el cuestionario se utiliza si no en todos, sí en la gran mayoría de trabajos de forma única o en combinación con otros métodos.

5.1 Cuestionarios¹¹⁴

Chiang, Martin & Núñez (2010)¹¹⁵ señala que uno de los métodos que se ha utilizado comúnmente en la medición de la satisfacción laboral es el subjetivo, a través de las encuestas de satisfacción realizadas por los cuestionarios, de forma que, a partir de los resultados de éstos, se pueden identificar y estimar los valores y necesidades de los trabajadores en su actividad cotidiana y en su organización.

¹¹³Sánchez, S. M. (2006). *Diseño de un modelo causal de satisfacción laboral: aplicación en el sector servicios*. Tesis doctoral para optar al grado de Doctor, Departamento de estadística, econometría, I.O. y Organización de empresas, Universidad de Córdoba, España.

¹¹⁴Hurtado, M. & Navarrete, L. (2012). *El efecto de la capacitación laboral y el desarrollo profesional sobre la satisfacción laboral de los trabajadores de Ripley, sucursales Castellón y Barros Arana*. Memoria para optar al Título de Ingeniero Comercial, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Bío Bío, Concepción, Chile.

¹¹⁵Chiang, M., Martin, M. & Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Universidad Pontificia Comillas de Madrid. Madrid, España.

De una forma genérica, es posible clasificarlas en dos grandes grupos: los instrumentos que estudian la satisfacción en el trabajo de una forma global y conjunta, y los que lo hacen mediante la distinción de cada uno de los diferentes elementos que consideran pueden configurarla. Este último enfoque permite llegar a conocer el grado de satisfacción con cada uno de estos aspectos, de forma que pueda actuarse o intervenir sobre aquéllos que específicamente sean objeto de insatisfacción.

5.1.1 Instrumentos que miden la Satisfacción Laboral de Forma Global.

▪ Overall Job Satisfaction de Hoppock ¹¹⁶ (1935)

Se trata de la primera medida publicada sobre la satisfacción laboral global. Se compone de cuatro ítems sobre el *sentimiento que provoca el trabajo, el tiempo de satisfacción en el mismo, la sensación que provoca la posibilidad de cambiar el empleo y la comparación con otros.*

Las respuestas se miden en escalas de siete puntos de forma que, sumando las puntuaciones del encuestado, se obtiene una medida de satisfacción global comprendida entre cuatro y veintiocho puntos. A mayor puntuación, mayor nivel de satisfacción en el trabajo.

¹¹⁶ Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. Nueva York, EE.UU: Arno Press

5.1.2 *Instrumentos que miden la Satisfacción Laboral en función de los elementos que la componen.*

a) **Cuestionario de satisfacción de necesidades de Porter¹¹⁷ (1961)**

Consta de 13 ítems en la versión utilizada por Carpenter & Strawser (1971)¹¹⁸ y se basa en la teoría de las necesidades de Maslow, aunque sustituyendo las necesidades fisiológicas por las de autonomía. El encuestado refleja en una escala de 1-7 la medida en que evalúa los diferentes elementos de su trabajo:

- a) Se dan actualmente (Satisfacción actual).
- b) Deberían darse (Satisfacción ideal).
- c) Importancia que tienen para el encuestado.

Según la diferencia negativa que se dé entre las puntuaciones obtenidas para a) y b) se consigue una medida de deficiencia en la satisfacción de la necesidad correspondiente.

Es decir, de forma esquemática:

Satisfacción Laboral = Recompensa considerada correcta – Recompensa obtenida efectivamente

Las facetas del trabajo que se miden en este cuestionario son: *seguridad, aspecto social, autoestima, autonomía, actualización y recompensas.*

¹¹⁷Porter, L. (1961). A study of perceived need satisfactions in bottom and middle management jobs. *Journal of Applied Psychology*, 45, 1- 10. España: Sociedad Valenciana de Psicología Social.

¹¹⁸Carpenter, C. G & Strawser, R. H. (1971): "A study of the job satisfaction of academic accountants", *The Accounting Review*, vol. 46, pp. 509-518.

b) Minnessota Satisfaction Questionnaire (Weiss, Dawis, England & Lofquist, 1967)¹¹⁹

Mide la satisfacción laboral a través de tres sub-escalas: *satisfacción global*, *satisfacción intrínseca* y *satisfacción extrínseca*. La versión abreviada de este cuestionario consta de 20 ítems. Cada uno de los ítems mide una faceta del entorno de trabajo y se evalúan en una escala de Likert de cinco puntos (de muy insatisfecho a muy satisfecho). Los índices de satisfacción intrínseca y extrínseca se calculan a través de la media de las puntuaciones resultantes de los ítems que componen cada una de estas sub-escalas. Por su parte, el índice de satisfacción global se calcula realizando el promedio de las puntuaciones de los 20 ítems.

c) Job Descriptive Survey (JDS) de Hackman y Oldham(1975)¹²⁰

Valora una serie de ítems sobre el desempeño del puesto de trabajo. El diseño del cuestionario permite la obtención de una medida objetiva de siete características del puesto, que coinciden con las dimensiones básicas del Modelo de las Características del Trabajo: *variedad de destrezas* (el grado en que el trabajo requiere de diferentes actividades, habilidades y talentos para ser realizado), *identidad de la tarea* (grado en que la tarea realizada tiene un principio y un fin identificables con un resultado visible sobre el trabajo de la organización), *significación de la tarea* (grado en que la tarea tiene un impacto sobre la vida o el trabajo de otros), *autonomía* (independencia y libertad de criterio del empleado para decidir sobre su trabajo y el modo de llevarlo a cabo), *retroalimentación del propio trabajo* (grado en que la realización de la tarea provee al empleado de información sobre la efectividad de su desarrollo), *retroalimentación de los supervisores u otros compañeros* (grado de retroalimentación recibida de éstos) y *contacto con otros* (grado en que el trabajo requiere relacionarse con otros compañeros o empleados de otras organizaciones). Por otro lado, cada escala contiene tres ítems en una escala de 1-7, donde el 7 supone que el trabajo contiene la característica medida en un nivel máximo.

¹¹⁹Weiss, D., Dawis, R., England G. & Lofquist, L. (1967). *Manual for the Minnessota Satisfaction Questionnaire*. EE.UU: Universidad de Minnessota.

¹²⁰Hackman, J. & Oldham, G. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60 (2), 159-170. EE.UU: American Psychological Association.

d) Escala de satisfacción de Warr, Cook y Wall¹²¹ (1979)

Fue desarrollada dentro de un grupo de ocho escalas para la medición de la calidad de vida en el trabajo de empleados de cuello azul británicos. La escala de medición de la satisfacción laboral se encuentra formada por 15 ítems, que a su vez, se dividen en dos sub-escalas para la medición de la satisfacción intrínseca y extrínseca.

- ❖ Sub-escala de factores intrínsecos: Comprende aspectos tales como el reconocimiento en el trabajo, la responsabilidad, la promoción, el contenido de la tarea, etc. La configuran los ítems pares del cuestionario.
- ❖ Sub-escala de factores extrínsecos: Comprende aspectos sobre la organización del trabajo: horarios, salario, condiciones físicas, etc. Está constituida por los ítems impares.

El grado de satisfacción o insatisfacción con cada uno de los ítems se señala en una escala de siete puntos, desde muy insatisfecho hasta muy satisfecho. Los resultados permiten obtener por adición de las puntuaciones señaladas en los ítems correspondientes, un índice de satisfacción general (suma de la puntuación de los 15 ítems con resultados entre 15 y 105 puntos), satisfacción intrínseca (suma de la puntuación de ítems pares, con los resultados comprendidos entre 7 y 49 puntos) y satisfacción extrínseca (suma de la puntuación de los ítems impares, con resultado comprendido entre 8 y 56 puntos).

e) Cuestionario de Satisfacción Laboral S20-23 (Meliá y Peiró, 1989)¹²²

Está constituido por 23 ítems que considera, la información objetiva del trabajo y aquellos elementos subjetivos asociados a diferentes aspectos del trabajo, obteniéndose de esta forma, una medida global de satisfacción laboral. Su forma de respuesta es a través de una escala tipo Likert de 7 puntos. Posee una confiabilidad original de 0.92 y se compone

¹²¹Warr, P. Cook, J. & Wall, T. (1979). Scales for the Measurement of Some Work Attitudes and Aspects of Psychological Well-Being. *Journal of Occupational Psychology*, 52 (2), 129. España: Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.

¹²²Meliá, J. & Peiró, J.M. (1989), La Medida de la Satisfacción Laboral en contextos organizacionales: El cuestionario de satisfacción S20/30, *Psicologemas*, 5, 59-74.

de dos partes, la primera de ellas es de tipo descriptiva y considera información objetiva del trabajo, mientras que la segunda, evalúa aquellos elementos subjetivos asociados a las percepciones que los que responden tienen respecto a diferentes aspectos de su trabajo.

f) Escala de satisfacción laboral de Chiang, Salazar, Martín & Núñez¹²³ (2008)

Encuesta compuesta por 41 ítems, está diseñada con una escala Likert presentando una categorización ordinal con puntuaciones del 1 al 5 que mide el grado cualitativo de satisfacción ante las preguntas que indica las opciones que van desde nada satisfecho hasta muy satisfecho. Esta diseñado en ítems de la satisfacción laboral: *Satisfacción por el Trabajo en General, Satisfacción con el Ambiente Físico del trabajo, Satisfacción con la Forma en cómo se realiza su Trabajo, Satisfacción con las Oportunidades de Desarrollo, Satisfacción con la Relación con el Jefe, Satisfacción con la Remuneración, Satisfacción con la Autonomía y Satisfacción con el Reconocimiento.*

5.2 Otros métodos de medición de la Satisfacción Laboral ¹²⁴

El autor Sánchez (2006)¹²⁵ comenta que dada la complejidad de estudio de la satisfacción laboral, es necesario recurrir a distintos métodos de medición para llegar a un análisis objetivo de la realidad. El cuestionario solo consigue la percepción subjetiva del encuestado, por lo que habrá de complementarse con otros sistemas como los relacionados a continuación:

¹²³Chiang, M., Salazar, C. & Núñez, A. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: Hospital Tipo 1. *Theoria*, 16 (2), 61- 76. Chile: Universidad del Bío Bío.

¹²⁴Hurtado, M. & Navarrete, L. (2012). *El efecto de la capacitación laboral y el desarrollo profesional sobre la satisfacción laboral de los trabajadores de Ripley, sucursales Castellón y Barros Arana*. Memoria para optar al Título de Ingeniero Comercial, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Bio Bio, Concepción, Chile.

¹²⁵Sánchez, S. M. (2006). *Diseño de un modelo causal de satisfacción laboral: aplicación en el sector servicios*. Tesis doctoral para optar al grado de Doctor, Departamento de estadística, econometría, I.O. y Organización de empresas, Universidad de Córdoba, España.

a) Observación.

Es un método primitivo y poco objetivo pero puede servir de base para realizar un planteamiento previo de la situación y detectar síntomas de bajos niveles de satisfacción (malas contestaciones, disputas, quejas, pérdidas de tiempo, etc.). Igualmente puede servir para seleccionar aquellas áreas o departamentos donde incidir posteriormente en una investigación más profunda.

En cualquier caso, la organización debe mantener siempre un contacto directo con los empleados preocupándose de recibir información sobre lo que está sucediendo en cada momento.

b) Análisis de las condiciones de trabajo (LEST).

El método LEST (desarrollado en el Laboratorio d'Économie et de Sociologie du Travail de Aix-en-Provence) estudia las exigencias del puesto de trabajo de forma independiente a las capacidades y habilidades personales del empleado que lo ocupa. Se analizan dos tipos de factores:

- *Los que afectan a la salud del trabajador:* Medio físico, postura, carga mental, riesgo de cansancio, ergonomía, entre otros.
- *Los que se refieren al empobrecimiento creativo, de reflexión y de comunicación del puesto:* Autonomía, variedad del puesto, relaciones sociales que conlleva, etc.

El método LEST sólo está concebido para trabajos de ejecución, una de sus mayores desventajas. Como aspectos positivos cabe destacar su objetividad, ya que crea menos suspicacias entre los trabajadores, y que emplea entre dos o tres observadores para analizar cada puesto, con lo que se evita la subjetividad de un analista; sus resultados dotan a los trabajadores de la posibilidad de participación en la organización de su trabajo para obtener mejoras en el mismo.

c) Métodos Comparativos.

Pretenden conocer la satisfacción o insatisfacción del empleado a través de análisis comparativos o correlacionados de las condiciones en que éstas se desarrollan y sus efectos sobre absentismo o inestabilidad laboral. Se comparan grandes categorías de variables: tipo de profesión (liberal, mandos, administrativos, etc.); sector industrial (textil, agrícola, etc.) o variables individuales del trabajador (nivel educativo, sexo, edad, etc.).

d) Entrevistas.

El entrevistador suele emplear un cuestionario para realizarlas, por lo que se trata de un sistema mixto. Permiten un contacto directo con el empleado y la posibilidad de analizar de forma más exhaustiva las respuestas, obteniendo más información y matizando las conclusiones.

Las entrevistas de despedida, que se realizan cuando el empleado finaliza su relación laboral con la organización, son de especial utilidad porque, normalmente, el trabajador habla con mayor libertad y puede proporcionar información acerca de las causas de insatisfacción. En cualquier caso, ante el riesgo de subjetividad en las respuestas, hay que saber valorar los comentarios en su justa medida y crear un clima de confianza apropiado para que la entrevista sea fructífera.

e) Sociometría.

Se trata de la medición de la estructura afectiva de un grupo a través de un cuestionario donde el encuestado expresa su atracción, repulsa o indiferencia hacia el resto de miembros del grupo de trabajo.

La formación de equipos de trabajo operativos basándose no únicamente en cualidades técnicas de sus integrantes sino también en aspectos de índole social, puede influir positivamente en el nivel de satisfacción laboral. En cualquier caso, hay que recordar que la relación con el grupo de trabajo sólo es una entre las múltiples facetas que influyen en este concepto.

CAPÍTULO III: SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

INTRODUCCIÓN

“Estamos en una nueva era económica”.... Esta frase se les escucha a menudo a muchos empresarios y hombres de negocios.

En la actualidad existe un gran interés por parte de las empresas para conocer el nivel de calidad de los servicios que prestan, esto se debe a la relación que existen entre la calidad con satisfacción de los clientes.

La mayoría de las organizaciones son conscientes de que su éxito depende en su mayoría de la satisfacción que le brindan a sus clientes, por lo que esta variable se ha convertido en una de sus prioridades, y prueba de ello es el creciente interés de las empresas o instituciones por realizar estudios que permitan medir de una forma precisa el nivel de satisfacción, proporcionando datos fiables sobre los que se puedan tomar decisiones de gestión y controlar las mejoras en el rendimiento de sus servicios.

Por este motivo, resulta de vital importancia que todas las personas que trabajan en una empresa u organización, conozcan la variable de satisfacción del cliente.

La finalidad de este capítulo dedicado a la Satisfacción del Cliente, contiene diversos conceptos necesarios para sustentar este trabajo de tesis. Se recopiló la información fundamental de diversas fuentes, dando a conocer definiciones de los conceptos más sobresalientes y como la variable satisfacción cliente se relaciona con los conceptos: calidad, servicio y cliente, para que de esa forma se entienda en profundidad la variable en estudio y se pueda lograr la tan anhelada satisfacción del cliente.

1. CALIDAD¹²⁶

Existen diferentes definiciones de calidad; el uso de cada una depende del área en que se está trabajando. Anteriormente se creía que la calidad era demasiado costosa y por eso influía en las ganancias producidas por la empresa. Ahora se sabe que el buscar la calidad da lugar a una baja en los costos de las empresas y una mayor ganancia. A continuación se analizarán los conceptos relacionados con la calidad y todo lo que abarca este extenso tema, donde se estudiarán los conocimientos y teorías de los más grandes e importantes autores sobre la calidad que son: Dr. Walter Shewhart, W. Edwards Deming, Dr. Joseph M. Juran, Dr. Armand Feigenbaum, Dr. Philip Crosby, Dr. Kaoru Ishikawa y Dr. Genichi Taguchi.

1.1 Definiciones

Shewhart (1931)¹²⁷ entendía la calidad como “*un problema de variación, el cual puede ser controlado y prevenido mediante la eliminación a tiempo de las causas que lo provocan*”, es decir, que los futuros problemas no debemos dejar que lleguen a serlo, sino que debemos de arreglarlos, cambiarlos y fortalecerlos para así evitar llegar a un punto crítico.

Mientras que el significado de calidad para Feigenbaum (1983)¹²⁸ es la determinación del cliente; no se refiere a una determinación de ingeniería, ni a una determinación de mercadotecnia o administrativa. Está basada sobre la experiencia actual de los clientes en relación con los productos o los servicios, comparada contra sus requerimientos consientes, sensoriales o enteramente subjetivos, y siempre representarán un objetivo de cambio para el mercado competitivo.

¹²⁶Millones, P. (2010). *Medición y control de nivel de satisfacción de los clientes en el supermercado*. Tesis para optar el Título de Ingeniero Industrial y de Sistemas, Facultad de Ingeniería, área departamental de ingeniería industrial y sistemas, Universidad de Piura, Perú.

¹²⁷Shewhart, W. (1931). *Economic control of quality of manufactured product*. New York: D. Van Nostrand Company.

¹²⁸Feigenbaum, A. (1983). *Quality control: principles, practice and administration*. New York: MacGraw Hill.

CAPÍTULO III : SATISFACCIÓN DEL CLIENTE | 2015

La calidad no tiene relación directa con el olor, color o sabor. Según Crosby (1984)¹²⁹, “*la calidad es el cumplimiento de requisitos*”, es decir, calidad significa conformidad con las necesidades y no elegancia. Y en cuanto te acerques más a ellos la calidad será óptima. Para Philip Crosby no existe tal cosa que una economía de la calidad; siempre es más económico hacer el trabajo bien desde la primera vez. Crosby apoya la premisa de que la “*economía de la calidad*” no tiene ningún significado. La calidad es gratuita. Lo que cuesta dinero son todas aquellas acciones que involucra no hacer los trabajos bien desde la primera vez.

Asimismo para Deming (1986)¹³⁰ “*Calidad es satisfacción del cliente*” y en su caso era una lucha constante por continuar satisfaciendo al cliente, pues sus requerimientos cambiaban constantemente. Deming centraba sus estudios en la mejora continua de la calidad, la cual se centraba en el cliente.

En contraste, Taguchi (1989)¹³¹ afirma que “*la calidad es la menor pérdida posible para la sociedad*”, en contraste a Crosby que afirma que la calidad se limita a cumplir con los requerimientos o parámetros mínimos. Taguchi orienta sus estudios en búsqueda de la mejora continua del proceso y servicio.

Para Ishikawa (1989)¹³², la calidad empezaba en los clientes y era responsabilidad de toda la empresa, de cada uno de los departamentos y personas que lo conformaban, desde los altos mandos, hasta la base.

Juran (1990)¹³³ definía a la calidad como “(1) *rendimiento del producto que da como resultado satisfacción del cliente; (2) libertad de deficiencias en el producto, que evita la falta de satisfacción del cliente*”, lo que se resume como “*adecuación para el uso*”. Esta definición se puede subdividir en cuatro partes: calidad en el diseño, calidad de conformidad con las especificaciones, disponibilidad y servicio en el campo. Las prescripciones de Juran se enfocan

¹²⁹Crosby, P. (1984). *La calidad no cuesta*.

¹³⁰ Deming, E. (1986). *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Madrid: Díaz de Santos.

¹³¹ Taguchi, G. (1989). *Quality engineering in production systems*. New York: McGraw Hill.

¹³² Ishikawa, K. (1986). ¿Qué es el control total de calidad?

¹³³Juran, C.(1990). *Consumer perceptions of service quality: An assessment of the SERVQUAL dimensions*. *Journal of Retailing*, 66, 33-55.

en tres procesos principales de calidad, conocidas como la trilogía de la calidad; (1) *planeación de la calidad*: el proceso de preparación para cumplir con las metas de calidad; (2) *control de calidad*: el proceso debe cumplir con las metas de calidad durante la operación; y (3) *mejora de calidad*: el proceso de elevarse a niveles de rendimiento sin precedente.

El significado global de la palabra calidad según Galgano (1993)¹³⁴ es la referencia y el objetivo de cualquier actividad desarrollada en una empresa. Los clientes pretenden un resultado global, de manera que no es posible cuidar de un solo factor sin tener en cuenta los restantes. En otras palabras la persecución de un objetivo limitado puede comprometer la satisfacción del cliente

Como conclusión, es necesario recalcar que a pesar de que existen muchos y variados conceptos sobre lo que es calidad, los diferentes autores coinciden en que el objetivo fundamental de la calidad se encuentra en la satisfacción del cliente.

2. SERVICIO¹³⁵

Una sola acción no asegura que una empresa mejore todas las facetas del servicio. Hoy día se escucha con frecuencia que algunas empresas desean diferenciarse de sus competidores a través de un servicio adecuado al cliente. Mucha gente lo llama excelencia en el servicio, servicio fabuloso o, simplemente, buen servicio.

2.1 Definiciones

Lo cierto es que, como cliente, el servicio de calidad es algo que difícilmente se experimenta en el país (y en muchos otros). La razón por la que las empresas no han logrado ofrecer un servicio con calidad se debe, sobre todo, a que ni ellas ni los clientes sabemos qué

¹³⁴Galgano, A. (1993). *Calidad total*. Díaz de Santos.

¹³⁵Millones, P. (2010). *Medición y control de nivel de satisfacción de los clientes en el supermercado*. Tesis para optar el Título de Ingeniero Industrial y de Sistemas, Facultad de Ingeniería, área departamental de ingeniería industrial y sistemas, Universidad de Piura, Perú.

significa exactamente. Es cierto que los clientes evalúan la atención que se les brinda, pero no es lo único que toman en cuenta, y lo peor de todo es que tampoco es lo más importante.

Servicio es “*la acción y efecto de servir*”. Organización destinada a cuidar los intereses y satisfacer necesidades públicas y privadas. (Lexis 22, Tomo 19, p. 5342).

Un servicio es un acto llevado a cabo por una persona u organización para beneficio de otra. Para la mercadotecnia, un establecimiento de servicio es un negocio que tiene como compromiso fundamental la satisfacción de los requerimientos del consumidor, llevando a cabo actos por los cuales un consumidor está de acuerdo en pagar un determinado precio.

Desde el punto de vista de la economía y el marketing, un servicio es el conjunto de actividades realizadas por una empresa para responder a las necesidades del cliente. De esta forma, el servicio podría definirse como el bien no material.

2.2 Dimensiones

Parasuraman, Berry & Zeithaml (1988)¹³⁶ expresan que el servicio se puede dividir en cinco diferentes dimensiones.

1. **Elementos tangibles.** Se refiere a la apariencia de las instalaciones de la organización, la presentación del personal y hasta los equipos utilizados en determinada compañía (de cómputo, oficina, transporte, etc.). Una evaluación favorable en este rubro invita al cliente para que realice su primera transacción con la empresa.
2. **Cumplimiento de promesa.** Significa entregar correcta y oportunamente el servicio acordado. Aunque ambos requisitos (entrega correcta y oportuna) pueden parecer diferentes, los clientes han mencionado que ambos tienen igual importancia, pues

¹³⁶Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. (1988). *A multiple item scale for measuring consumer perceptions of service quality*. Journal of Retailing 64: 12-40

CAPÍTULO III : SATISFACCIÓN DEL CLIENTE | 2015

provocan su confianza o desconfianza hacia la empresa. En opinión del cliente, la confianza es lo más importante en materia de servicio.

El cumplimiento de promesa es uno de los dos factores más importantes que anima a un cliente a volver a comprar en nuestra organización.

3. Actitud de servicio. Con mucha frecuencia los clientes perciben falta de actitud de servicio por parte de los empleados; esto significa que no sienten la disposición quienes los atienden para escuchar y resolver sus problemas o emergencias de la manera más conveniente.

Este es el factor que más critican los clientes, y es el segundo más importante en su evaluación. Después del cumplimiento, las actitudes influyen en el cliente para que vuelva a nuestra organización.

4. Competencia del personal. El cliente califica qué tan competente es el empleado para atenderlo correctamente si es cortés, si conoce la empresa donde trabaja y los productos o servicios que vende, si domina las condiciones de venta y las políticas, en fin, si es capaz de inspirar confianza con sus conocimientos como para que usted le pida orientación.

Muchos clientes saben bien lo que quieren comprar, pero aquellos que requieren de orientación o de consejos y sugerencias pueden no tomarlas en cuenta aunque sean acertadas si no perciben que quien los atiende es lo suficientemente competente.

5. Empatía. Se refiere a que el cliente espera una atención especial y afectuosa por parte del prestador del servicio. Los clientes evalúan 3 factores:

- **Facilidad de contacto:** es fácil o no contactar al prestador del servicio.
- **Comunicación:** algo que buscan los clientes es un mayor nivel de comunicación de parte de la empresa que les vende, y además en un idioma que ellos puedan entender claramente.

CAPÍTULO III : SATISFACCIÓN DEL CLIENTE | 2015

- Gustos y necesidades: el cliente desea ser tratado como si fuera único, que se le brinde los servicios que necesita y en las condiciones más adecuadas para él.

El conjunto de los cinco factores mencionados conforma la evaluación total del cliente en materia de servicio. Cada cliente es distinto y requiere de diferentes estrategias para otorgarle el servicio adecuado, por lo que una sola acción no asegurará que una empresa mejore todas las facetas del servicio.

2.3 Diferencias entre servicio y producto

Millones (2010) señala las características propias de un servicio que permiten diferenciarlo de un producto aparecen:

- *La intangibilidad:* un servicio no puede verse, probarse, sentirse, oírse ni olerse antes de la compra.
- *La heterogeneidad:* dos servicios similares nunca serán idénticos o iguales.
- *La inseparabilidad:* la producción y el consumo son parcial o totalmente simultáneos.
- *La perecibilidad:* un servicio no se puede almacenar.
- *La propiedad:* los compradores de un servicio adquieren el hecho de recibir una prestación, uso, acceso o arriendo de algo, pero no la propiedad.

3. CLIENTE¹³⁷

3.1 Definiciones

Hay muchas definiciones de cliente, y este término comúnmente se confunde con consumidor y usuario, por lo que es importante conocer cuáles son sus diferencias:

¹³⁷Millones, P. (2010). *Medición y control de nivel de satisfacción de los clientes en el supermercado*. Tesis para optar el Título de Ingeniero Industrial y de Sistemas, Facultad de Ingeniería, área departamental de ingeniería industrial y sistemas, Universidad de Piura, Perú.

CAPÍTULO III : SATISFACCIÓN DEL CLIENTE | 2015

CUADRO N° 4: DEFINICIONES DE CLIENTE		
AUTOR	AÑO	DEFINICIÓN DE CLIENTE
Chías, J. ¹³⁸	2008	Colectivo de consumidores, usuarios y /o compradores que la empresa reconoce como publico propio.
Toca, C. ¹³⁹	2009	Persona o unidad encargada de tomar la decisión de compra de un producto, bien o servicio.
Rivera, J., Arellano, R. & Molero, V. ¹⁴⁰	2013	Es quien periódicamente compran en una tienda o empresa, puede ser o no el usuario final y puede comprar para otros.

Fuente: A partir de Chias,J. (2008), Toca, C. (2009) & Rivera, J., Arellano, R. & Molero, V. (2013).

Elaboración propia.

CUADRO N°5: DEFINICIONES DE CONSUMIDOR		
AUTOR	AÑO	DEFINICIÓN DE CONSUMIDOR
Chías, J.	2008	Es aquel que, como propietario de los productos, los destruye más o menos rápidamente mediante su consumo duradero o instantáneo.
Toca, C.	2009	Persona o colectividad que usa, consume o disfruta un producto o bien privado
Rivera, J., Arellano, R. & Molero, V.	2013	Es quien consume el producto para obtener su beneficio central o utilidad. También puede ser cliente, si es que es la misma persona o quien compra y consume.

Fuente: A partir de Chias,J. (2008), Toca, C. (2009) & Rivera, J., Arellano, R. & Molero, V. (2013).

Elaboración propia.

¹³⁸Chías, J. (2008). El Már-keting. Editorial UOC.

¹³⁹Toca, C. (2009). *Fundamentos del marketing: guía para su estudio y comprensión*. Colombia: Editorial universidad del rosario.

¹⁴⁰Rivera, J., Arellano, R. & Molero, V. (2013). *Conducta del consumidor (estrategia y políticas aplicadas al marketing)*. Madrid: ESIC Editorial.

CAPÍTULO III : SATISFACCIÓN DEL CLIENTE | 2015

CUADRO N° 6: DEFINICIONES DE USUARIO		
AUTOR	AÑO	DEFINICIÓN DE USUARIO
Chías, J.	2008	Consumidor de servicios, ya que utiliza bienes de los que no es propietario.
Toca, C.	2009	Individuo que persigue el beneficio derivado de la prestación de un servicio privado o público.
Rivera, J., Arellano, R. & Molero, V.	2013	Persona a la que está destinado el producto.

Fuente: A partir de Chías, J. (2008), Toca, C. (2009) & Rivera, J., Arellano, R. & Molero, V. (2013).

Elaboración propia.

En la actualidad la presión de la oferta de bienes y servicios, y la saturación de los mercados obliga a las empresas de distintos sectores y tamaños a pensar y actuar con criterios distintos para captar y retener a esos "*clientes escurridizos*" que no mantienen "lealtad" ni con las marcas ni con las empresas.

Por lo que, el principal objetivo de toda organización o institución es conocer y entender tan bien a los clientes, para que el producto o servicio pueda ser definido y ajustado a sus necesidades para poder satisfacerlo.

4. SATISFACCIÓN CLIENTE¹⁴¹

4.1 Definiciones

El concepto de satisfacción de usuarios es bastante escurridizo (Martínez Tur, Peiró y Ramos, 2001), lo cual lleva a poner énfasis sobre diversos aspectos (Ver cuadro n°7).

En el siguiente cuadro se presentan algunas definiciones cronológicamente con objeto de ver su evolución.

CUADRO N° 7: DEFINICIONES DE SATISFACCION DEL CLIENTE ¹⁴²		
AUTOR	AÑO	DEFINICIÓN DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE
Howard, S.A & Sheth, J.N ¹⁴³	1969	Es un estado cognitivo derivado de la adecuación o inadecuación de la recompensa recibida respecto a la inversión realizada.
Hunt, H.K. ¹⁴⁴	1977	Lo define como una evaluación que analiza si una experiencia de consumo es al menos tan buena como se esperaba.
Oliver, R. ¹⁴⁵	1980	Respuesta de los consumidores que vienen dadas por un estándar inicial en cuanto a expectativas, por la discrepancia entre dichas expectativas y el rendimiento percibido del producto.

¹⁴¹Civera, Manuel (2008). *Análisis de la relación entre calidad y satisfacción en el ámbito hospitalario en función del modelo de gestión establecido*. Tesis doctoral. Universidad Jaume, España. 290 p.

¹⁴²Adaptado de V.Martinez- Tur, J.M. Peiró y J. Ramos (2001). *Calidad de servicio y satisfacción del cliente*. Madrid: Síntesis (p.31).

¹⁴³Howard, J.A & Sheth, J.N. (1969). *The theory of buyer behavior*. New York: John Wiley and sons.

¹⁴⁴Hunt, H.K. (1977). Conceptualization and measurement of customer satisfaction, and dissatisfaction. *Journal of social issues*, 47, 107-117.

¹⁴⁵Oliver, R. (1980). A Cognitive Model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions, *Journal of marketing research*, Vol. 17, November, pp.460-469.

CAPÍTULO III : SATISFACCIÓN DEL CLIENTE | 2015

CONTINUACIÓN CUADRO N°7		
AUTOR	AÑO	DEFINICIÓN DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE
Oliver, R. ¹⁴⁶	1981	La evaluación de la sorpresa inherente a la experiencia de compra o adquisición.
ChurChill, R.A & Surprenant, C. ¹⁴⁷	1982	Respuesta a la compra de un producto o uso de servicio que resulta de la comparación entre costos- beneficios de la relación de consecuencias anticipadas.
Oliver, R. & Bearden, W.O. ¹⁴⁸	1983	Función de las expectativas y opiniones acerca de los atributos del producto y la confirmación o no de esas expectativas.
Woodruff,R.B., Cadotte, E. & Jenkins, R. ¹⁴⁹	1983	Respuesta emocional a la confirmación o no de expectativas previas.
Cadotte,E., Woodruff, R.B. & Jenkins, R. ¹⁵⁰	1987	Función aditiva del nivel inicial de expectativas y la confirmación o no de las mismas.
Westbrook, R.A. ¹⁵¹	1987	Juicio o evaluación global determinado por respuestas afectivas y cognitivas relacionadas con el uso o consumo de productos.

¹⁴⁶Oliver, R. (1981). Measurement and evaluation of the satisfaction process in retail settings. *Journal of Retailing*, 57, 25-48.

¹⁴⁷Churchill, G.A. & Surprenant, C. (1982). An investigation into the determinants of customer satisfaction, *Journal of marketing research*, Vol. 19, November, pp. 491-504.

¹⁴⁸Oliver, R. & Bearden, W.O. (1983). The role of involvement in satisfaction processes. En R.P. Bagozzi & A.M. Tybout (Eds.), *Advances in consumer research*, V10, (pp.250-255). Ann Arbor: Association for consumer research.

¹⁴⁹Woodruff, R.B., Cadotte, E. & Jenkins, R. (1983). Modeling consumer satisfaction processes using experience-based norms. *Journal of Marketing research*, 20, 269-304.

¹⁵⁰Cadotte, E.R., Woodruff, R.B. & Jenkins, R.L. (1987). Expectations and norms in models of consumer satisfaction, *Journal of Marketing Research*, Vol. 24, August, pp.305-314.

¹⁵¹Westbrook, R.A. (1987). Product/ Consumption-based affective responses and postpurchase processes. *Journal of Marketing research*, 24, 258-270.

CAPÍTULO III : SATISFACCIÓN DEL CLIENTE | 2015

CONTINUACIÓN CUADRO N° 7		
AUTOR	AÑO	DEFINICIÓN DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE
Tse, D. & Wilton, P. ¹⁵²	1988	Respuesta del consumidor a la discrepancia percibida entre las expectativas previas y el rendimiento del producto.
Oliver, R. y Swan, J. ¹⁵³	1989	Se debe a dos procesos de comparación: expectativas previas con el rendimiento del producto y costos- beneficios del consumidor con costos-beneficios del proveedor del producto.
Kotler, P. ¹⁵⁴	1989	La satisfacción del cliente se puede entender como "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas".
Tse, D., Nicosia, F. & Wilton, P. ¹⁵⁵	1990	Proceso multidimensional y dinámico donde interactúan actividades mentales y conductuales a lo largo del tiempo.
Bitner, M.J. ¹⁵⁶	1990	Función de la confirmación o no de expectativas previas.
Westbrook y Oliver ¹⁵⁷	1991	Es un juicio evaluativo posterior a la elección relativo a una selección de compra específica.
Bolton, R. N. & Drew, J.H. ¹⁵⁸	1991	Evaluación del consumidor acerca de la transacción específica.

¹⁵²Tse, D. & Wilton, P. (1988). Models of consumer satisfaction formation: an extensión. *Journal of Marketing research*, 25, 204-212.

¹⁵³Oliver, R. & Swan, J.(1989). Equity and disconfirmation perceptions as influences on merchant and product satisfaction. *Journal of Consumer Research*, 16, 372-383.

¹⁵⁴Kotler, P. (1989). *Dirección de marketing*. UK: Prentice Hall International.

¹⁵⁵Tse, D., Nicosia, F. & Wilton, P. (1990). Consumer satisfaction as a Process. *Psychology & Marketing*, 7, 177-193.

¹⁵⁶Bitner, M.J. (1990). Evaluating service encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses. *Journal of Marketing*, V. 54 (abril). Pp. 69-82.

¹⁵⁷Westbrook, R.A & Oliver, R.L. (1991). The dimensionality of consumption emotion patterns and consumer satisfaction. *Journal of consumer research*, 18, 84-91.

¹⁵⁸Bolton, R. N. & Drew, J.H. (1991). A multistage model of customer's assessments of service quality and value. *Journal of consumer Research*, 17, 375-384.

CAPÍTULO III : SATISFACCIÓN DEL CLIENTE | 2015

CONTINUACIÓN CUADRO N° 7		
AUTOR	AUTOR	AUTOR
Mano, H. & Oliver, R.L. ¹⁵⁹	1993	Respuesta post-consumo felicitada por factores cognitivos y afectivos.
Grönroos, C. 160	1994	La definición y medida de la calidad han resultado ser particularmente complejas en el ámbito de los servicios, puesto que, al hecho de que la calidad sea un concepto aún sin definir, hay que añadirle la dificultad derivada de la naturaleza intangible de los servicios.
Oliver, R. ¹⁶¹	1996	Indica que es un juicio del resultado que un producto o servicio ofrece para un nivel suficiente de realización en el consumo.
Oh, H.& Parks, S.C. ¹⁶²	1997	Proceso complejo que incluye dinámicas cognitivas, afectivas y otras psicológicas y fisiológicas aun no descubiertas.

Fuente: A partir de Salvador, C (2004), V. Martínez- Tur, J.M. Peiró y J. Ramos (2001).

Elaboración propia.

Por otro lado, la mayoría de los autores revisados consideran que la satisfacción implica¹⁶³:

- La existencia de un objetivo que el consumidor desea alcanzar
- La consecución de este objetivo, sólo puede ser juzgada tomando como referencia un estándar de comparación.
- El proceso de evaluación de la satisfacción implica como mínimo la intervención de dos estímulos: un resultado y una referencia o estándar de comparación.

¹⁵⁹Mano, H. & Oliver, R.L.(1993). Assessing the dimensionality and structure of the consumption experience: evaluation, feeling, and satisfaction. *Journal of consumer research*, 20 (3), 451-466.

¹⁶⁰Grönroos, C. (1994). Service Quality: The six criteria of good service quality. *Review of Business*. New York. St. John’s University Press.

¹⁶¹Oliver, R. (1996). The rivals: notes on some intermediate-scale commercial topographic map series of Britain and Ireland since 1868. *Sheetlines*, 47, 8-36.

¹⁶²Oh, H. & Parks, S.C (1997). Customer satisfaction and quality: a critical Review of the literatura and research implications for the hospitality industry. *Hospitality Research Journal*, 20, 35-64.

¹⁶³Salvador, C. (2004).La visión humanista de los servicios universitarios. Tesis Doctoral, Universidad de Almería, España.

4.2 Importancia de la Satisfacción de los Clientes¹⁶⁴

La satisfacción de los clientes, es el elemento más importante de la gestión de la calidad y base del éxito de la empresa.

Algunas estadísticas según Barlow(2005) ¹⁶⁵:

- Sólo el 4% de todos los clientes con problemas se quejan.
- En promedio una persona con un problema se lo comunica habitualmente a otras 9 personas.
- El costo de conseguir un cliente nuevo es generalmente de 5 a 7 veces más que el de mantener los clientes actuales.
- El costo de contratar y formar un empleado nuevo es hasta 10 veces más grande que el de mantener a los actuales.

Producto de diversas investigaciones realizadas por la American Marketing Association, se llegó a las siguientes conclusiones:

- Cien clientes satisfechos producen 25 nuevos clientes.
- Por cada queja, existen otros 20 clientes que opinan lo mismo pero que no se molestan en presentar la queja.
- El costo de conseguir un nuevo cliente equivale a cinco veces el de mantener satisfecho al que ya está ganado.
- Un cliente satisfecho comenta en promedio su buena experiencia a otras tres personas, en tanto que uno insatisfecho lo hace con nueve.

¹⁶⁴García, M. (2011). *Medición de la Satisfacción del cliente en una empresa del Retail*. Tesis para optar el Título de Licenciado en administración de empresas, Facultad de ciencias económicas y empresariales, Universidad de Piura, Perú.

¹⁶⁵Barlow, J & Moller, C. (2005). *“Una queja es un regalo”*. Barcelona: Gestión 2000, S.A.

CAPÍTULO III : SATISFACCIÓN DEL CLIENTE | 2015

En materia de servicios, una persona satisfecha transmite a otras tres, por término medio. Una persona insatisfecha comunica su insatisfacción a once personas, por término medio. Así que un 1% de clientes insatisfechos produce hasta un 12% de clientes perdidos.

Los consumidores satisfechos, se muestran dispuestos a pagar un “cargo extra” a cambio de la “satisfacción extra” que logran con determinados productos o servicio.

Los clientes contentos son más leales a las marcas que los clientes insatisfechos, mostrándose más inclinados a repetir las compras de los mismos productos utilizados y a comprar los otros productos de la empresa. Al combinar esta actividad con la disposición de los clientes a pagar un precio más alto, se logran más altos niveles de ingresos y, en consecuencia, una mayor rentabilidad.

Las comunicaciones de marketing cuestan mucho menos, pues un cliente contento actúa como un vendedor voluntario; él habla con otros clientes: amigos, familiares colegas, relacionados en el área de negocios, etc. Además no sólo son más leales a las marcas, sino que se mantienen leales por más tiempo, esto significa, que están menos dispuestos a cambiar hacia productos nuevos o abandonar los proveedores tradicionales cuando aparece una oferta alternativa que sea algo más barata. Eso les da a las empresas que mantienen estos niveles de lealtad un “respiro”, una oportunidad, un “periodo de gracia” que, si se utiliza eficazmente, puede ayudarles a protegerse mejor contra incursiones de la competencia en sus mercados.

Se concluye que los clientes y/o consumidores constituyen uno de los principales activos de la empresa (conjuntamente con su fuerza laboral y capacidad de dirección). El valor de este activo, puede calcularse como el valor presente de las ventas promedios por periodos de tiempo correspondientes a los diferentes tipos de clientes y multiplicados por los nuevos clientes que ellos atraen a la empresa.

4.3 Beneficios de lograr la Satisfacción del Cliente¹⁶⁶

Millones (2010) comenta que existen diversos beneficios que toda empresa u organización puede obtener al lograr la satisfacción de sus clientes, éstos pueden ser resumidos en tres grandes beneficios que brindan una idea clara acerca de la importancia de lograr la satisfacción del cliente:

1. El cliente satisfecho, por lo general, vuelve a comprar. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio su lealtad, y por ende la posibilidad de venderle el mismo u otros productos adicionales en el futuro.
2. El cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio una difusión gratuita que el cliente satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos.
3. El cliente satisfecho deja de lado a la competencia. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio un determinado lugar (participación) en el mercado.

En síntesis, toda empresa que logre la satisfacción del cliente obtendrá como beneficios: A) la lealtad del cliente (que se traduce en futuras ventas), B) difusión gratuita (que se traduce en nuevos clientes) y C) una determinada participación en el mercado.

¹⁶⁶ Millones, P. (2010). *Medición y control de nivel de satisfacción de los clientes en el supermercado*. Tesis para optar el Título de Ingeniero Industrial y de Sistemas, Facultad de Ingeniería, área departamental de ingeniería industrial y sistemas, Universidad de Piura, Perú.

4.4 Elementos que conforman la Satisfacción del Cliente¹⁶⁷

Millones (2010) comenta que la satisfacción del cliente está conformada por tres elementos:

1) El rendimiento percibido: se refiere al desempeño (en cuanto a la entrega de valor) que el cliente considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio. Dicho de otro modo, es el "resultado" que el cliente "percibe" que obtuvo en el producto o servicio que adquirió.

El rendimiento percibido tiene las siguientes características:

- Se determina desde el punto de vista del cliente, no de la empresa.
- Se basa en los resultados que el cliente obtiene con el producto o servicio.
- Está basado en las percepciones del cliente; no necesariamente en la realidad.
- Sufre el impacto de las opiniones de otras personas que influyen en el cliente.
- Depende del estado de ánimo del cliente y de sus razonamientos. Dada su complejidad, el "rendimiento percibido" puede ser determinado luego de una exhaustiva investigación que comienza y termina en el "cliente".

2) Las expectativas: son las "esperanzas" que los clientes tienen por conseguir algo. Las expectativas de los clientes se producen por el efecto de una o más de estas cuatro situaciones:

- Promesas explícitas del servicio: son las afirmaciones acerca del servicio que una organización hace a sus clientes.
- Promesas implícitas del servicio: son las ideas que se relacionan con el servicio sin llegar a ser explícitas.
- Comunicación boca - oreja: se concibe como una fuente de información imparcial por lo que goza de gran credibilidad.

¹⁶⁷ Millones, P. (2010). *Medición y control de nivel de satisfacción de los clientes en el supermercado*. Tesis para optar el Título de Ingeniero Industrial y de Sistemas, Facultad de Ingeniería, área departamental de ingeniería industrial y sistemas, Universidad de Piura, Perú.

CAPÍTULO III : SATISFACCIÓN DEL CLIENTE | 2015

- Experiencia pasada: supone que ya se cuenta con una exposición anterior. Las expectativas suelen ser más realistas debido al conocimiento adquirido.

Las expectativas pueden ser de dos formas: básicas o diferenciadas.

- Las expectativas básicas son simplemente lo que hay que cumplir con tal de conseguir la calidad, como una mesa tener una base o una superficie estable, o que una compañía aérea sea segura o puntual, una vez que se ha convertido en una expectativa normal.
- Las expectativas diferenciadas son aquellas que una vez satisfechas hacen que los clientes sientan que han recibido algo especial, en particular, cuando han sido reconocidos como personas individuales.

En la parte que depende de la empresa, ésta debe tener cuidado de establecer el nivel correcto de expectativas. Por ejemplo, si las expectativas son demasiado bajas no se atraerán suficientes clientes; pero si son muy altas, los clientes se podrían sentir decepcionados luego de la compra.

Un detalle muy interesante sobre este punto es que la disminución en los índices de satisfacción del cliente no siempre significa una disminución en la calidad de los productos o servicios; en muchos casos, es el resultado de un aumento en las expectativas del cliente, situación que es atribuible a las actividades de mercadotecnia (en especial, de la publicidad y las ventas personales).

En todo caso, es de vital importancia monitorear "regularmente" las "expectativas" de los clientes para determinar lo siguiente:

- Si están dentro de lo que la empresa puede proporcionarles.
- Si están a la par, por debajo o encima de las expectativas que genera la competencia.
- Si coinciden con lo que el cliente promedio espera para animarse a comprar.

Zonas de tolerancia.

Las zonas de tolerancia representan la expectativa mínima tolerable del cliente, es decir, entre el estado básico y el diferencial (Ver figura N° 5).

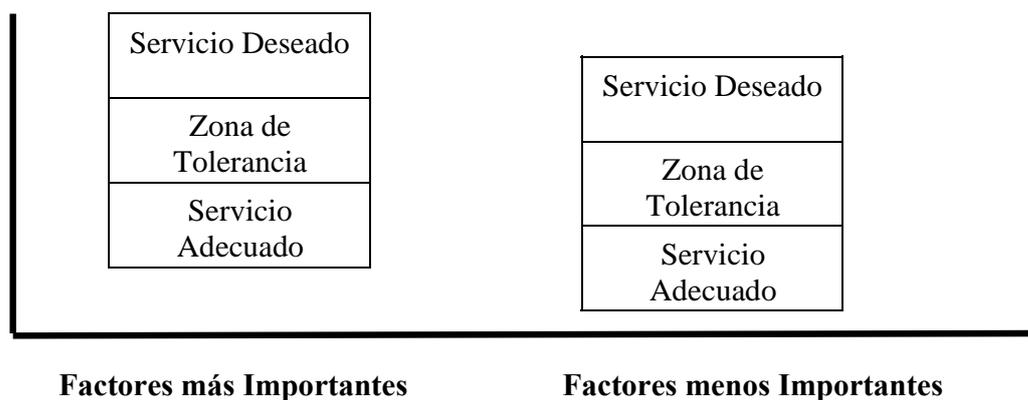
A. Los clientes tienen diferentes zonas de tolerancia.

Distintos clientes tienen diferentes zonas de tolerancia. Unos la tienen más estrecha y tienen tendencia a estar insatisfechos; mientras que otros la tienen más amplia y tienen tendencia a estar más satisfechos.

B. Las zonas de tolerancia varían de acuerdo con las dimensiones del servicio.

Las zonas de tolerancia también varían de acuerdo con los diferentes atributos del servicio. Así, cuanto más importante es un factor, menor es la tolerancia frente a ese factor, p.e. el precio.

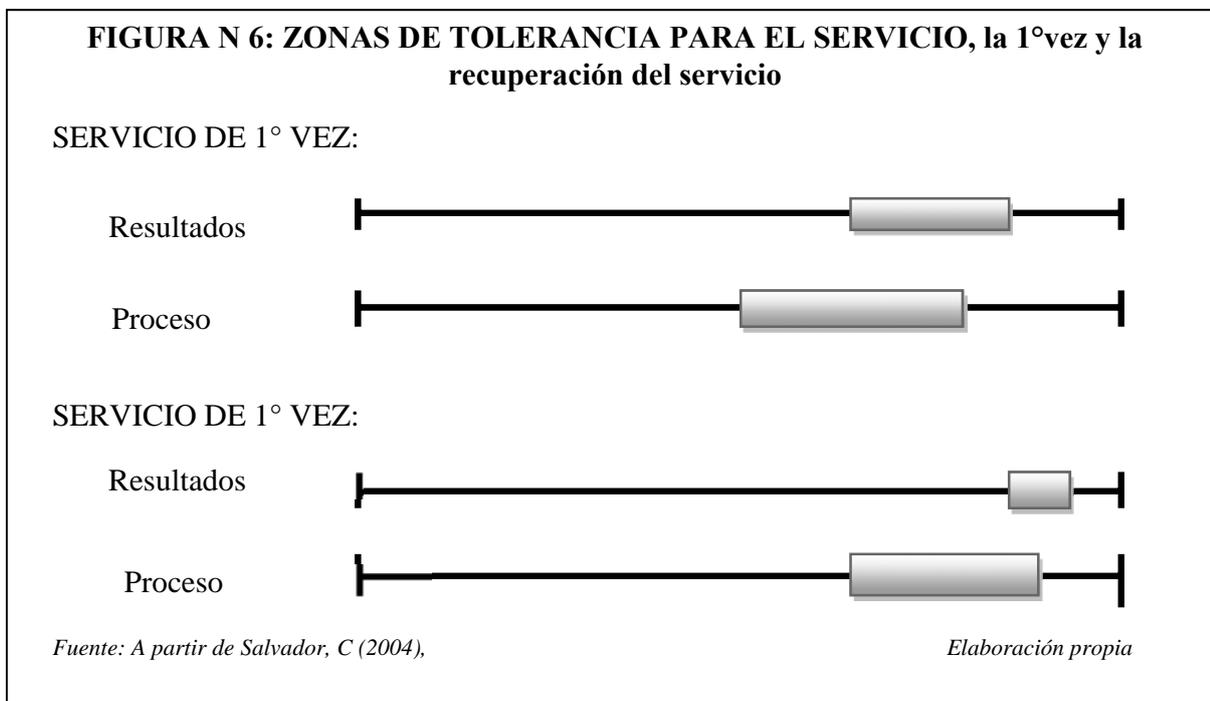
FIGURA N°5: ZONAS DE TOLERANCIAS SEGÚN FACTOR MÁS O MENOS IMPORTANTE



Fuente: A partir de Salvador, C (2004),

Elaboración propia

C. Las zonas de tolerancia varían entre el servicio de primera vez y el de recuperación del servicio.



La figura 6 muestra las diferencias que existen entre las zonas de tolerancia del servicio de la 1ª vez y el de la recuperación del servicio. Durante la recuperación del servicio las expectativas del cliente son altas tanto para el resultado del servicio (el producto del servicio), como para la forma en que se preste el servicio (el proceso).

La oportunidad de recuperación es mayor a través de las dimensiones del proceso debido a la presencia de menos expectativas y de una zona de tolerancia más grande. También es posible que al tratarse de atributos del servicio que los clientes valoran mucho (se posee el atributo o no), la zona de tolerancia puede ser cero, es decir, que el servicio deseado y adecuado estén al mismo nivel. La fluctuación de la zona de tolerancia está más en función de los cambios en el nivel del servicio adecuado que del deseado.

3) Los niveles de satisfacción: luego de realizada la compra o adquisición de un producto o servicio, los clientes experimentan uno de éstos tres niveles de satisfacción:

- *Insatisfacción:* se produce cuando el desempeño percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente.
- *Satisfacción:* se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente.
- *Complacencia:* se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente.

Dependiendo del nivel de satisfacción del cliente, se puede conocer el grado de lealtad hacia una marca o empresa, por ejemplo: un cliente insatisfecho cambiará de marca o proveedor de forma inmediata (deslealtad condicionada por la misma empresa). Por su parte, el cliente satisfecho se mantendrá leal; pero, tan solo hasta que encuentre otro proveedor que tenga una oferta mejor (lealtad condicional). En cambio, el cliente complacido será leal a una marca o proveedor porque siente una afinidad emocional que supera ampliamente a una simple preferencia racional (lealtad incondicional).

Por ese motivo, las empresas inteligentes buscan complacer a sus clientes mediante prometer sólo lo que pueden entregar, y entregar después más de lo que prometieron.

4.5 Teorías de la satisfacción cliente ¹⁶⁸

En cuanto a la satisfacción como resultado o estado final, existen principalmente *dos perspectivas* (Oliver, 1989; Oliver, 1993b; Oliver, Rust y Varki, 1997; Rust y Oliver, 1994):

- En primer lugar, el concepto está relacionado con un sentimiento de estar saciado, asociado a una baja activación, a una sensación de contento, donde se asume que el producto o servicio posee un rendimiento continuo y satisfactorio.

¹⁶⁸ Morales, V., Hernandez, A. (2004). Calidad y satisfacción en los servicios: Conceptualización. Revista digital *efdeportes*.73.

- En segundo lugar, interpretaciones más recientes de la satisfacción incluyen un rango de respuesta más amplio que la mera sensación de contento. En muchos casos, la satisfacción supone una alta activación, por lo que se podría hablar de una satisfacción como sorpresa. Esta sorpresa puede ser positiva o negativa.

La satisfacción del usuario o consumidor, sería a partir del procesamiento cognitivo de la información, aunque también puede ser consecuencia de la experimentación de emociones durante el proceso de consumo; se podría definir como una evaluación post-consumo y/o post-uso, susceptible de cambio en cada transacción, fuente de desarrollo y cambio de las actitudes hacia el objeto de consumo y/o uso, y que es el resultado de procesos psicosociales de carácter cognitivo y afectivo (Peiró et al. 2001).

Las primeras investigaciones acerca de la satisfacción del cliente señalaron que tanto los clientes satisfechos como los que no lo están influyen de manera decisiva sobre el desempeño básico de las empresas. Algunas de esas conclusiones fueron las siguientes:¹⁶⁹

- Cien clientes satisfechos producen 25 nuevos clientes
- Por cada queja recibida, existen otros 20 clientes que opinan lo mismo pero que no se molestan en presentar la queja.
- El coste de conseguir un nuevo cliente equivale a cinco veces el de mantener satisfecho al que ya está ganado.

Tal vez las cifras difieran de una a otra empresa o industria, pero el mensaje es claro: Los clientes satisfechos mejoran el movimiento del negocio y los insatisfechos, lo empeoran.

Parece que lo que no queda claro, según la literatura especializada, es si la calidad de servicio es un antecedente o un consecuente de la satisfacción. Hay autores que han planteado que es la satisfacción lo que provoca una percepción de calidad de servicio u otra (Bitner, 1990; Bolton y Drew, 1991; Schommer y Wiederholt, 1994), en cambio otros autores consideran que es la calidad de servicio lo que influye sobre la satisfacción que se experimenta (Bloemer y de

¹⁶⁹ Extraído de la base de datos de la página: <http://www.marketingpower.com/> American Marketing Association. Accesado el 20 de Mayo de 2015.

CAPÍTULO III : SATISFACCIÓN DEL CLIENTE | 2015

Ruyter, 1995; Cronin y Taylor, 1992). Según Peiró et al. (2001) consideran que la calidad de servicio percibida es tanto un antecedente como un consecuente de la satisfacción, al igual que otros investigadores (Oliver, 1994; Parasuraman et al., 1994a; Rust y Oliver, 1994; Teas, 1993).

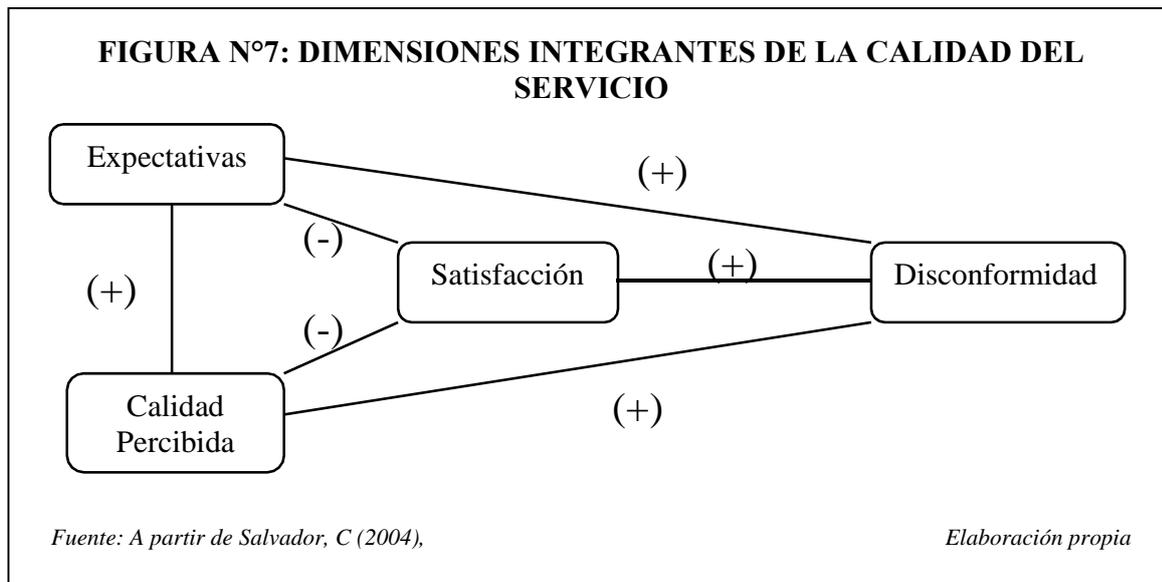
La satisfacción en una transacción concreta que viene determinada, entre otros factores, por la calidad de servicio percibida. A su vez, la satisfacción influye en la evaluación a largo plazo de la calidad de servicio que perciben los individuos.

4.5.1 Modelo de Satisfacción basado en las expectativas Oliver (1980)¹⁷⁰

No es hasta 1980 cuando Oliver propone un método innovador en el análisis de la satisfacción del cliente. En él se constata la necesidad de conocer la percepción y expectativa de los usuarios antes de recibir el servicio. Se trata de un planteamiento integrador que subraya tres aspectos: a) la experiencia pasada; b) las creencias de los consumidores; y c) las expectativas, basadas en la información disponible.

En el modelo de Oliver las expectativas son aspectos prioritarios en la recepción del servicio. Supone que guardan una relación directa con la percepción y con el nivel de satisfacción. Este autor ofrece diversas explicaciones teóricas, marcando una clara distinción entre las expectativas y la calidad percibida. Para él, la calidad percibida es el lugar donde convergen las expectativas personales y donde se realiza el análisis de los resultados. De este modo, si la diferencia entre la calidad del servicio y la calidad esperada es significativa, el nivel de satisfacción disminuye. (Ver figura N° 7)

¹⁷⁰ Citado en Salvador, C. (2004). *La visión humanista de los servicios universitarios*. Tesis Doctoral, Universidad de Almería, España.



Todas las interconexiones establecidas en la figura 7 cuentan con un fuerte respaldo empírico. Así, Yi (1991) descubre que entre la satisfacción y las expectativas existe una relación directa. Churchill y Surprenant (1982) corroboran que la calidad percibida, en menor medida que las expectativas, influye sobre la satisfacción. Por su parte, Oliver y DeSarbo (1988) indican que la satisfacción tiene un fuerte impacto sobre la disconformidad, al mismo tiempo que la calidad percibida repercute sobre la disconformación. Sin embargo, el hecho de que los estudios sobre la calidad subjetiva y la satisfacción del usuario no ofrezcan resultados concluyentes genera una gran brecha teórica.

Lo significativo del trabajo de Oliver es que subraya la percepción de los usuarios como indicador de la calidad percibida, considerando que los clientes son los principales responsables a la hora de determinar cuáles son los aspectos clave en el servicio, además de establecer la distinción entre la satisfacción del cliente y otras variables psicosociales.

4.5.2 *Modelo de Satisfacción basado en las necesidades (Schneider y Bowen 1999)*¹⁷¹

Los autores plantean una nueva perspectiva de la satisfacción del cliente dirigida en mayor detalle a las emociones de “deleite” y “ultraje”. Esta conceptualización de la satisfacción se basa en las necesidades de las personas más que en las expectativas de los clientes, siendo este último el modelo más convencional.

De todos modos, los autores señalan que ello no significa que se rechacen los modelos tradicionales centrados en las expectativas, sino que se pretende realizar aportaciones adicionales a las reacciones emocionales de los clientes en sus experiencias de servicio.

Según Schneider y Bowen, las empresas no pueden comprender o gestionar las reacciones emocionales de sus clientes simplemente igualando o excediendo las expectativas específicas de servicio, por lo que es necesario otra perspectiva. Así, los autores se proponen explicar que el “deleite” o “ultraje” del cliente en las empresas de servicios se origina con la gestión de las necesidades básicas de los clientes. Cuando se piensa en el cliente como un consumidor, la empresa se centra básicamente en el resultado de los atributos del servicio y en como igualar o exceder sus expectativas. Cuando se piensa en el cliente como en una persona, el énfasis se traslada hacia las necesidades sociales básicas. Si se violan esas necesidades el resultado es el “ultraje”, si se grafican esas necesidades el resultado será el “deleite” del cliente.

Tanto las necesidades como las expectativas dan forma al comportamiento del cliente. El resultado deseado de las *expectativas* se refiere a lo que uno anticipa del encuentro del servicio como consumidor, las *necesidades* se centran en obtener lo que uno busca para su bienestar como persona. Las expectativas pueden ser satisfechas, pero si las necesidades son graficadas se llega a estados superiores de bienestar- “*el placer o deleite*”. Fallar en el cumplimiento de las expectativas podría llevar a la decepción, pero las necesidades están tan centradas en el núcleo del bienestar que fallar en estas pueden llevar al “ultraje”. Aunque pudiera parecer que las necesidades y las expectativas son psicológicamente distintas, no lo son. Las necesidades y las expectativas están en un continuo que valora desde lo específico (expectativas) hasta lo

¹⁷¹ Setó, D. (2010). *De la calidad del servicio a la fidelidad del cliente*. Madrid: Esic.

CAPÍTULO III : SATISFACCIÓN DEL CLIENTE | 2015

fundamental (necesidades). De todos modos, las necesidades se centran en el cliente y su estado interno, mientras que, en el caso de las expectativas sobre el servicio, el foco está en los atributos entregados, no en el cliente.

Si las empresas se concentran en las necesidades tiene la oportunidad de hurgar más profundamente en los estados internos de los clientes para obtener información sobre cómo conseguir el “deleite”, así como, evitar el “ultraje” del mismo.

Pero ¿cuáles son las necesidades básicas de los clientes? Según Schneider y Bowen, los clientes tienen tres tipos de necesidades consideradas básicas:

- **La seguridad:** se refiere a la necesidad de no sentirse amenazado por daños físicos o económicos. La mayoría de las personas no se dan cuenta, de una manera consciente, de si sus necesidades de seguridad han sido gratificadas; ya que generalmente este tipo de necesidad es ignorado en un primer momento. Es cuando alguien o algo viola su seguridad cuando típicamente entran en juego, y entonces provocan el ultraje. Por ejemplo: un huésped de un hotel ignora hasta qué punto sus necesidades de seguridad son satisfechas antes de que tenga lugar un incendio en el mismo. En ese caso, o bien todos los procedimientos de emergencia del hotel cumplen las necesidades de seguridad o bien el cliente se verá ultrajado por los fallos del hotel en garantizar su integridad.
- **La justicia:** se refiere a la necesidad de ser tratado de una manera justa. La psicología social sugiere que la justicia es fundamental en las relaciones dentro de la sociedad y entre individuos. Es como si las personas establecieran una especie de contrato implícito, entre ellas y con la sociedad, para ser tratadas con justicia. A pesar de que podemos pensar que las necesidades de justicia no son tan críticas para sobrevivir como las de seguridad, son importantes desde el momento en que tenemos en cuenta el nivel de reciprocidad existente entre las empresas y el cliente. Es decir, las investigaciones en el campo de marketing de servicios plantean la existencia de tres tipos de justicia: (1) la justicia distributiva: que implica la evaluación del cliente sobre

CAPÍTULO III : SATISFACCIÓN DEL CLIENTE | 2015

el resultado; (2) la justicia de procedimiento: en la que los clientes valoran la justicia de las normas y procedimientos utilizados para conseguir resultados; y (3) la justicia de interacción: referente a como el personal de la empresa se relaciona, a un nivel persona, con los clientes.

- **La auto-estima:** se refiere a la necesidad de mantener y mejorar la imagen de uno mismo. Proteger o realzar la auto-estima es la clave para deleitar al cliente. Es más probable que una empresa ultraje a un cliente cuando no consigue respetar sus necesidades de seguridad y justicia que conseguir su deleite gratificando ese tipo de necesidades. De modo que, para las empresas de servicios, la oportunidad de deleitar al cliente se consigue manteniendo, o mejor todavía, realzando las sensaciones o sentimientos de auto estima de las personas. Cuando la empresa consigue reforzar la autoestima de sus clientes puede conseguir su deleite incluso cuando “alguna cosa ha salido mal”. La clave está en realzar los propios valores del cliente conociendo su perspectiva, su importancia y sus derechos. En general, a los clientes les gusta controlar la situación, es decir, que la situación se centra en ellos cuando ello es apropiado. Las empresas líderes en servicio no tratan a sus clientes como miembro más de un determinado grupo de clientes sino que los tratan como personas importantes.

Una vez expuestas cuales son las necesidades básicas de los clientes, Schneider y Bowen, de acuerdo a su experiencia en el ámbito de los servicio, sugieren que el mejor camino para gestionar las necesidades de seguridad y justicia es evitar violarlas. La violación de esas necesidades conducirá, con frecuencia, al ultraje: pero probablemente respetaras tampoco conduciría al deleite del cliente sino tan solo a su satisfacción. Sin embargo, aquellas empresas que destacan por ser capaces de reforzar la estima de cliente, es más probable que consigan un deleite.

4.6 Métodos de recopilación de información sobre los niveles de satisfacción de los clientes ¹⁷²

4.6.1. *Sondeos transaccionales*

- ❖ Definición: Cuestionarios cortos que se pide a los clientes que respondan inmediatamente después de comprar el producto o recibir un servicio.
- ❖ Propósito: Obtener realimentación del cliente mientras la experiencia del encuentro está aún fresca en su memoria. Permite reaccionar rápido cuando se detecta que ciertos comentarios negativos de los clientes se repiten con frecuencia; es decir, se percibe una cierta tendencia negativa.
- ❖ Limitaciones: Se centran en la experiencia más reciente de los clientes.

4.6.2 *Paneles de clientes*

- ❖ Descripción: Se selecciona y organiza un grupo de clientes para obtener periódicamente su retroalimentación y consejos sobre el producto/servicio y otros asuntos. La información se obtiene en reuniones, por teléfono, internet o correo. Se pueden también organizar paneles de empleados. Los miembros del panel se mantienen durante un periodo prolongado.
- ❖ Propósito: Obtener una evaluación pormenorizada del producto/servicio, sugerencias sobre la calidad por parte de clientes suficientemente experimentados y conocedores que cooperan debido a su condición de “miembros seleccionados” del panel. Debido a que los miembros del panel son los mismos, es posible identificar tendencias de uso, consumo, expectativas, etcétera.

¹⁷² “La Medición de la Satisfacción del Cliente – once métodos” Revista: MK Marketing Ventas, páginas: 43- 46.
Web: www.Marketingmk.com

- ❖ Limitaciones: Es posible que los resultados no puedan proyectarse a toda la base de clientes. Excluye a los clientes de la competencia. Los miembros del panel pueden adoptar el papel de “expertos” y, en consecuencia, ser menos representativos de la base de clientes.

4.6.3 Revisiones de la relación

- ❖ Descripción: Reuniones periódicas con clientes muy seleccionados en las que se analiza y evalúa, en todas sus dimensiones y detalles, la relación empresa-cliente y los productos y servicios que están recibiendo. Deben constituir un proceso formal, con un conjunto de cuestiones previamente establecidas y recopilar la información obtenida en una base formal de datos a las que, luego pueda darse seguimiento.
- ❖ Propósito: Identificar en una conversación cara-a-cara, las expectativas y percepciones de los compradores respecto al desempeño de la empresa, sus productos y servicios y las prioridades de mejora. Permite obtener una visión proyectada al futuro (no sólo al pasado). Existe la posibilidad de incorporar en la revisión a quienes toman las decisiones en la empresa, con lo que se puede, incluso, adoptar medidas de mejora inmediatamente.
- ❖ Limitaciones: Son costosas y exigen mucho tiempo. Son más apropiadas para empresas que operan con productos o servicios muy complejos sobre una base permanente de relación empresa-cliente (por ejemplo, informática para empresas, maquinarias pesadas, consultores financieros, consultores de dirección, agencias de publicidad, banca operativa, etcétera)

4.6.4 *Quejas y reclamos*

- ❖ Descripción: En toda organización debe establecerse un sistema de gestión que capte, registre, categorice y dé seguimiento a las quejas, reclamos y otras comunicaciones de los clientes con la empresa, y distribuya la información obtenida, sus análisis y resultados.

- ❖ Propósito: Identificar los tipos más comunes de deficiencias del producto y servicio con el fin de adoptar medidas correctoras. Identificar, vía la comunicación recibida de los clientes, oportunidades de mejora del producto/servicio o cualquier otro factor que fortalezca la relación con los clientes.

- ❖ Limitaciones: Con frecuencia, los clientes no se quejan directamente a las empresas. El análisis de las quejas y comentarios sólo ofrece una visión parcial de la realidad global del producto/servicio y de la relación empresa-mercado.

4.6.5 *Investigaciones integrales del mercado*

- ❖ Descripción: investigaciones formales de todo el mercado, con el fin de obtener una evaluación global de los productos y servicios de la empresa. La investigación debe incluir tanto a los clientes de la empresa como a los de los competidores.

- ❖ Propósito: evaluar, identificar prioridades de mejora y dar seguimiento al desempeño de los productos y servicios de la empresa; en comparación con los ofrecidos por los competidores a través del tiempo.

- ❖ Limitaciones: permite obtener la evaluación global que hacen los clientes de los productos y servicios de la empresa; pero dificulta la evaluación de determinados productos y servicios específicos o de determinados aspectos muy concretos.

4.6.6 Informes de campo del personal

- ❖ **Descripción:** En toda organización debe establecerse un sistema formal para recopilar, organizar, categorizar y analizar los informes que realiza el personal de campo, en contacto directo con el mercado y luego distribuir los resultados.

- ❖ **Propósito:** Capta y comparte en los niveles de dirección el conocimiento sobre las expectativas, reacciones, comportamientos de los clientes detectados en el campo y que, muchas veces, no “ascienden” hasta los niveles jerárquicos más altos.

- ❖ **Limitaciones:** Algunos empleados serán más conscientes y cuidadosos que otros; es posible que algunos de ellos se nieguen a transmitir información negativa de sus superiores.

4.6.7 Sondeos entre los empleados

- ❖ **Descripción:** Los empleados que establecen contacto directo con los clientes pueden constituir una fuente importante de información sobre los problemas a los que se enfrentan y sus niveles de satisfacción. Estos sondeos, pueden utilizarse también para medir la satisfacción-insatisfacción de los empleados con los servicios internos que reciben de otros miembros del personal.

- ❖ **Propósito:** Identificar los obstáculos que encuentran los empleados para ofrecer un mejor producto/servicio, verificar la moral del personal, medir la calidad de los servicios internos. En muchos casos, los sondeos entre los empleados permiten identificar por qué la satisfacción de los clientes no es mayor.

- ❖ **Limitaciones:** La fortaleza de los sondeos entre empleados es también su debilidad: los empleados tienden a percibir los productos y servicios de la empresa desde sus propios puntos de vista y, en consecuencia, provocar desviaciones en los resultados. Los

CAPÍTULO III : SATISFACCIÓN DEL CLIENTE | 2015

empleados pueden ofrecer una valiosa visión con detenimiento sobre las raíces de los problemas; pero no siempre son objetivos o correctos en sus interpretaciones.

4.6.8 Sistemas de medidas operativas

- ❖ Descripción: Es un sistema que permite en toda organización: capturar, categorizar, dar seguimiento, analizar y distribuir los aspectos claves de las operaciones internas, que afectan directa o indirectamente la calidad de los productos y servicios y la generación de valor para los clientes, en consecuencia, a sus niveles de satisfacción.
- ❖ Propósito: Establecer un conjunto de índices o indicadores internos que permitan dar seguimiento continuo a todos los aspectos operativos que inciden en los niveles de satisfacción de los clientes.
- ❖ Limitaciones: Las posibles limitaciones de un sistema de medidas operativas provienen, fundamentalmente, de la determinación precisa de cuáles son los índices o indicadores realmente válidos para medir las operaciones internas que inciden en los niveles de satisfacción de los componentes del mercado.

4.6.9 Mystery Shopping

- ❖ Descripción: Un investigador experimentado y debidamente preparado se hace pasar por “comprador” o “cliente” para experimentar y/o evaluar la calidad del servicio de la empresa a sus clientes. Evalúa más el comportamiento de los empleados y su gestión del encuentro con los clientes.
- ❖ Propósito: Medir el comportamiento individual de los empleados durante el “encuentro” del servicio con fines de entrenamiento, formación, capacitación, evaluación y mejoramiento del desempeño. Identifica fortalezas y debilidades sistemáticas del contacto de la empresa con los clientes.

- ❖ Limitaciones: Las evaluaciones que hacen los investigadores pueden ser subjetivas. Los costos pueden impedir la repetición de este tipo de estudios.

4.6.10 Sesiones de Grupo o Focus Group

- ❖ Descripción: Reuniones de investigación que se realizan con pequeños grupos de clientes (entre 8 a 12) centradas en aspectos muy específicos del producto, el servicio básico y/o los servicios anexos. Estas reuniones, suelen grabarse y luego se realiza un informe por escrito.
- ❖ Propósito: Los participantes aportan ideas sobre cómo mejorar el producto y/o servicios, sus motivos de insatisfacción/ satisfacción, etc. Aporta una retroalimentación (Feedback) informal sobre aspectos del producto y/o servicios desde la óptica del cliente.
- ❖ Límites: La propia dinámica del grupo puede impedir que ciertos temas se planteen abiertamente

4.6.11 Sondeos entre clientes nuevos, en declive y ex clientes

- ❖ Descripción: Realización de sondeos, mediante cuestionarios, para determinar por qué los clientes nuevos han seleccionado la empresa o el producto, por qué algunos de ellos están reduciendo sus niveles de compra o porqué han dejado de hacer negocios con la empresa.
- ❖ Propósito: Evaluar hasta que punto la calidad de los productos y servicios conexos influyen en la imagen de la empresa y/o en los niveles de fidelización.
- ❖ Limitaciones: La empresa debe ser capaz de identificar con precisión los niveles y comportamientos de compra de cada cliente individual.

CAPÍTULO IV: INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

A través de la investigación empírica se pretende obtener resultados que aporten a la investigación realizada y además, permitan determinar la relación existente entre los conceptos de Satisfacción y Desempeño Laboral, por lo cual se establecieron los siguientes objetivos.

1.1 Objetivo General

La investigación tiene por objeto analizar la relación existente entre el desempeño laboral y la satisfacción laboral de los funcionarios de la municipalidad, además de analizar la satisfacción de los clientes que utilizan los servicios de la institución, específicamente en la Municipalidad de Talcahuano, ubicada en la provincia de Concepción; con la finalidad de describir una explicación general entre los resultados de Satisfacción de cliente y el Desempeño Laboral y Satisfacción Laboral de los funcionarios.

1.2 Objetivo Específicos

1. Conocer los conceptos de Desempeño Laboral, Satisfacción Laboral y Satisfacción Cliente.
2. Adaptar la herramienta de medición para las variables Desempeño Laboral, Satisfacción Laboral y Satisfacción Cliente.
3. Determinar y explicar la relación existente entre Desempeño Laboral y Satisfacción Laboral.
4. Describir los resultados de Satisfacción del cliente, e intentar una explicación general para las tres variables.

2. MATERIALES Y MÉTODOS

2.1 Variables a Estudiar

La investigación pretende encontrar la relación existente entre las variables Satisfacción Laboral y Desempeño Laboral, y además conocer la variable Satisfacción Cliente dentro de la Municipalidad de Talcahuano.

2.1.1 Satisfacción Cliente

Este concepto según Kotler (1989)¹⁷³ comenta que la satisfacción del cliente se puede entender como *"el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas"*.

2.1.2 Desempeño Laboral

Milkovich & Boudrem (1994)¹⁷⁴ lo definen como el grado en el cual el empleado cumple con los requisitos del trabajo. Este tiene una serie de características individuales, entre las cuales se puede mencionar: las capacidades, las habilidades, necesidades y cualidades, entre otros, que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que afectan los resultados.

2.1.3 Satisfacción Laboral

Larrainzar, Miñarro, Molinos & Verdú (2001)¹⁷⁵ comentan que la satisfacción laboral está compuesta por el conjunto de comportamientos, sensaciones y sentimientos que los miembros de la organización tienen frente a su trabajo, centrándose pues en la percepción individual, la valoración afectiva de las personas de una organización frente al trabajo y a las consecuencias que se derivan de él.

¹⁷³Kotler, P. (1989). *Dirección de marketing*. UK: Prentice Hall International.

¹⁷⁴Milkovich y Boudreau (1994). *Dirección y Administración de Recursos Humanos. Un enfoque de estrategia*. Addison Wesley. Iberoamericana. Estados Unidos.

¹⁷⁵Larrainzar, M.J., Miñarro, J., Molinos, F. J. & Verdú, M. A. (2001). La satisfacción laboral en el Hospital de Sant Cugat de Asepeyo. *Capital Humano*, 143, 46-50. España.

2.2 Metodología

2.2.1 Tipos de Estudio

La siguiente investigación presenta los siguientes tipos de estudios:

- **No-Experimental:** La investigación se realizara sin manipular las variables, se aplicara la encuesta sin realizar intervención en los individuos encuestados de la Municipalidad de Talcahuano.
- **Transversal:** El estudio se aplica en un solo momento de tiempo único.
- **Descriptivo:** Debido a que se analizan y miden las variables en estudio.
- **Correlacionales:** Busca conocer la relación existente entre las variables Satisfacción Laboral y Desempeño Laboral.
- **Exploratoria:** Porque analiza y estudia la información escrita, referente a los conceptos de satisfacción laboral y desempeño laboral, para así poder establecer relaciones dentro de estos temas.
- **Explicativa:** Debido a que una vez que se establezca la relación indicada en el punto anterior, se intentará determinar y explicar cómo se ve afectada la satisfacción de los usuarios en la Municipalidad de Talcahuano.

En el presente estudio, se utilizarán dos instrumentos de medición, el primero para medir la satisfacción de los usuarios y el segundo para medir el desempeño y satisfacción laboral en los funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano.

2.2.2 Desarrollo del instrumento de medición de Satisfacción Cliente

Para la medición de esta variable se utilizó la escala multidimensional SERVQUAL elaborada por Parasuraman, Ziethaml & Berry¹⁷⁶ (1985), la cual permitió de manera sistemática obtener la satisfacción del cliente y el índice de calidad en el servicio. Este instrumento está compuesto por 23 ítems de los cuales 21 están divididos en 5 factores, los cuáles son:

1. **Elementos Tangibles:** Se refieren todos los aspectos físicos que el cliente percibe en la instalación, tales como limpieza y modernidad.
2. **Fiabilidad del Servicio:** o responsabilidad es la habilidad de realizar el servicio prometido, como se pactó y con exactitud.
3. **Capacidad de respuesta:** es la comprensión de la situación en que se encuentra el cliente.
4. **Seguridad:** es la competencia que muestran los empleados en su trabajo, y que en algunos tipos de servicio es muy importante.
5. **Empatía:** es la capacidad de brindar cuidado y atención personales.

Los siguientes dos ítems están orientados a obtener la información necesaria por parte de los usuarios:

6. **Calidad General:** Se refieren a la nota con la que califican los usuarios la calidad general del departamento en donde han sido atendidos.
7. **Sugerencia:** Se refiere a alguna(s) sugerencias que comunica el usuario sobre el departamento o municipalidad para mejorar el servicio.

¹⁷⁶ Parasuraman, A., Ziethaml, V.A. y Berry L. (1985). SERVQUAL: A Multiple-item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, Vol.64 (Spring), pp.12-40.

CAPÍTULO IV : INVESTIGACIÓN EMPÍRICA | 2015

2.2.2.1 Instrumento de medición

Luego de lo analizado anteriormente, se llega al instrumento elaborado, que fue aplicado a los usuarios de la Municipalidad de Talcahuano. El instrumento posee la única variable Satisfacción cliente. La encuesta posee un total de 45 ítems, donde 22 ítems corresponden a los datos descriptivos y 23 a la variable. La encuesta se descompone de la siguiente forma.(Ver tabla N°1):

TABLA N° 1 : INSTRUMENTO DE MEDICIÓN SATISFACCIÓN CLIENTE		
PARTE I : Información General		
Factores		N ° Ítems
1.	Género	2
2.	Edad	1
3.	Estado Civil	4
4.	Nivel de estudios	5
5.	Situación laboral	6
6.	¿En qué departamento se aplico esta encuesta?	4
Total de Ítems		22
PARTE II : Satisfacción del Cliente		
Factores		N ° Ítems
1.	Elementos tangibles	4
2.	Fiabilidad del servicio	5
3.	Capacidad de respuesta	4
4.	Seguridad	4
5.	Empatía	4
6.	Calidad General	1
7.	Sugerencia	1
Total de Ítems		23

Elaboración propia

2.2.2.2 Breve descripción del instrumento de medición

El instrumento de medición es un cuestionario aplicado por un encuestador a los usuarios de los diferentes departamentos, el cual se realizo sin control de tiempo. Además, antes de proceder a llenar el cuestionario, se realiza una breve inducción para facilitar la comprensión de la encuesta. También es importante destacar que el instrumento era de carácter anónimo y confidencial.

CAPÍTULO IV : INVESTIGACIÓN EMPÍRICA | 2015

La encuesta utiliza una escala de Likert con intensidad creciente, los cinco puntos disponibles son: (1) Muy insatisfecho, (2) Insatisfecho, (3) Ni satisfecho ni insatisfecho, (4) Satisfecho y (5) Muy Satisfecho.

2.2.2.3 Población en Estudio

La muestra corresponde a la aplicación de 110 encuestas a los usuarios de la Municipalidad de Talcahuano, de las cuales se obtuvo respuesta definitiva de los 110 encuestados, lo que representa un 100% de retorno. (Ver *tabla N°2*).

TABLA N°2: DISTRIBUCIÓN DEL UNIVERSO DE SATISFACCIÓN CLIENTE			
INSTITUCIÓN	Universo	Total Encuestados	Porcentaje de Respuesta
Municipalidad de Talcahuano	110	110	100%

Elaboración propia

2.2.2.4 Metodología de aplicación

El instrumento de medida fue aplicado en la Municipalidad de Talcahuano en los siguientes departamentos que atienden público dentro de la Municipalidad: Transito y Transporte (DTT), Administración y Finanzas- Tesorería, Renta y Patente (DAF), DIDECO- Dpto. Social, DIDECO- Dpto. Omil.

La encuesta solo se aplico a los usuarios presentes entre las 09:00 y las 18:00 hrs. En los días 17 y 18 de Junio de 2015.

2.2.3 Desarrollo del instrumento de medición del Desempeño Laboral y Satisfacción Laboral

a) Desempeño Laboral

Para la medición de esta variable se utilizaron ítems de la encuesta elaborada por Inostroza, K.¹⁷⁷(2012), la cual comprende desde la preguntas del 1 al 21, las respuestas oscilaran con una puntuación de 0 a 10, siendo el 10 la nota máxima que se puede asignar y a la vez el 1 la nota mínima, las notas se clasifican de la siguiente manera: (Mucho): 8, 9, 10; (Bastante): 6 y 7; (Regular): 4 y 5; (Poco): 1,2 y 3; y (Nada): 0.

Luego, fue necesario factorizar los 21 ítems en base al análisis del SPSS y la teoría, es decir, a la información recopilada en el primer capítulo de la investigación. Esto dio como resultado las siguientes escalas o factores del Desempeño Laboral:

1. **Descripción del cargo:** Se refiere a la descripción, objetivos y conocimientos necesarios para desempeñar el cargo.
2. **Desempeño en la función:** Se refiere a la disposición y capacidad que posee el funcionario para desempeñar sus funciones dentro de la institución.
3. **Conocimiento:** Se refiere los conocimientos básicos que debe tener el funcionario sobre las autoridades, reglamentos, manuales de procedimientos y objetivos.
4. **Proactividad e innovación:** Corresponde a la capacidad de anticiparse, generar ideas y oportunidades para innovar sobre las funciones de su trabajo.
5. **Relaciones interpersonales:** Corresponde a la capacidad de integrarse a un grupo de personas y establecer relaciones interpersonales constructivas.

¹⁷⁷ Inostroza, K. (2012). *Estudio de la relación entre clima organizacional, desempeño y rotación laboral en el SENAME de Concepción*. Memoria para optar al Título de Ingeniero Comercial, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Bío Bío, Concepción, Chile.

6. **Productividad:** Se refiere a las actividades eficientes y eficaces que realiza el funcionario a la hora de desempeñar su trabajo.

b) Satisfacción Laboral

Para la medición de esta variable se utilizó los ítem de la encuesta desarrollados y validados por Chiang, Salazar, Huerta & Núñez (2008), Chiang, Salazar, Martín & Núñez (2011) y Chiang, Gómez & Salazar (2014)¹⁷⁸, para medir la satisfacción laboral en grupos de trabajo de instituciones públicas. Este cuestionario validado, consiste en 44 ítems. Los trabajadores responden utilizando un formato de respuesta de Likert de cinco puntos: (1) Muy insatisfecho, (2) Insatisfecho, (3) Ni satisfecho ni insatisfecho, (4) Satisfecho y (5) Muy Satisfecho. A partir de esto, se identifican las siguientes escalas para medir la variable:

1. Satisfacción por el trabajo en general
2. Satisfacción con el ambiente físico
3. Satisfacción con la forma en cómo realiza el trabajo
4. Satisfacción con la oportunidad de desarrollo
5. Satisfacción con la relación con el jefe
6. Satisfacción con la remuneración
7. Satisfacción con la autonomía
8. Satisfacción con el reconocimiento
9. Satisfacción por la sección o área
10. Satisfacción por la empresa

2.2.3.1 Instrumento de medición

Luego de lo analizado anteriormente, se llega al instrumento elaborado en base a los autores, y que fue aplicado a los funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano. El

¹⁷⁸Chiang, M., Gómez, N. & Salazar, C. (2014). Satisfacción laboral y estilos de liderazgo en instituciones públicas y privadas de educación en Chile. *Scielo, Cuadernos de Administración (Universidad del Valle)*, 30(52), 65-74. Recuperado en 23 de Julio de 2015, de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-46452014000200007&lng=es&tlng=

CAPÍTULO IV : INVESTIGACIÓN EMPÍRICA | 2015

instrumento posee dos variables, Desempeño y Satisfacción Laboral, con un total de 113 ítems, donde 46 ítems corresponden a los datos descriptivos y 67 a las variables. La encuesta se descompone de la siguiente forma. (Ver *tabla N°3*):

TABLA N°3: INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN LABORAL		
PARTE I : Información General		
Factores		N ° Ítems
1.	Género	2
2.	Edad	1
3.	Educación	9
4.	Antigüedad ¿Cuantos años lleva trabajando en la Municipalidad?	1
5.	Dirección donde trabaja dentro de la Municipalidad	17
6.	Estamento- Rol	11
7.	Calidad jurídica	5
Total de Ítems		46
PARTE II : Desempeño Laboral		
Factores		N ° Ítems
1.	Descripción del cargo	3
2.	Desempeño en la función	4
3.	Conocimiento	4
4.	Proactividad e innovación	5
5.	Relaciones interpersonales	2
6.	Productividad	3
Total de Ítems		21
PARTE III: Satisfacción Laboral		
Factores		N ° Ítems
1.	Satisfacción por el trabajo en general	8
2.	Satisfacción con el ambiente físico	7
3.	Satisfacción con la forma en cómo realiza el trabajo	6
4.	Satisfacción con la oportunidad de desarrollo	6
5.	Satisfacción con la relación con jefe	5
6.	Satisfacción con la remuneración	3
7.	Satisfacción con la autonomía	6
8.	Satisfacción con el reconocimiento	1
9.	Satisfacción por la sección o área	1
10.	Satisfacción por la institución	1
11.	Satisfacción por la dirección	1
12.	Satisfacción por las políticas preventivas	1
Total de Ítems		46

Elaboración propia

2.2.3.2 Breve descripción del instrumento de medición

El instrumento de medición es un cuestionario entregado por mano a los encuestados (funcionarios), en el cual ellos mismos leen y anotan sus propias respuestas sin control de tiempo, situación que otorga al encuestado una sensación de privacidad facilitando la mayor medición de las respuestas. Además, antes de proceder a llenar el cuestionario, se realiza una breve inducción para facilitar la comprensión de la encuesta.

A pesar de que el instrumento es de fácil comprensión, hubo términos que los encuestados no supieron comprender por lo que se les tuvo que explicar algunos conceptos para que los trabajadores se familiarizaran con el tema de la encuesta. También es importante destacar que el instrumento era de carácter confidencial y anónimo.

CAPÍTULO IV : INVESTIGACIÓN EMPÍRICA | 2015

2.2.3.3 Población en Estudio

La población corresponde a la aplicación de 279 encuestas a los funcionarios de planta y contrata de la municipalidad de Talcahuano, de las cuales se obtuvo respuesta definitiva de 259 encuestados, lo que representa un 92,83% de retorno. (Ver tabla N° 4).

TABLA N°4: UNIVERSO DE DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN LABORAL					
DIRECCIÓN	PLANTA /CONTRATA/ SUPLENTE		HONORARIOS Y HONORARIOS PROGRAMAS		TOTAL
	Fem	Masc	Fem	Masc	
Alcaldía	4	9	0	0	13
Informática	1	6	0	0	7
Control	2	3	0	0	5
DIDECO	46	31	189	63	329
Obras Municipales	7	13	0	0	20
Adm. Municipal	13	8	33	22	76
Construcciones	3	12	0	0	15
Aseo y Ornato	1	46	0	0	47
SECPLAN	5	12	0	0	17
Transito	9	12	0	0	21
Adm. Y Finanzas	28	39	24	24	115
Asesoría Jurídica	3	1	0	0	4
Cultura y Turismo	2	3	2	11	18
Medio Ambiente	2	5	2	6	15
Secretaria	11	9	24	25	69
1° Juzgado policía	7	1	0	0	8
2° juzgado policía	7	4	0	0	11
TOTAL	152	214	274	151	790
	366		425		

Elaboración propia

2.2.3.3.1 *Tamaño de la Muestra*

Se tomará una muestra del universo total de los funcionarios municipales de planta, contrata, suplentes y honorarios.

El personal de planta, contrata y suplente está conformado por 366 funcionarios y el personal de honorarios y honorarios programa está conformado por 425 funcionarios, por lo tanto el universo total del personal es de 790 funcionarios.

La fórmula utilizada para calcular el tamaño de la muestra de la población media, fue citada por el autor Ochoa (2013)¹⁷⁹.

Donde:

N= Universo/población.

Z= Nivel de confianza

=Es la varianza que se espera encontrar en la población (es el cuadrado de la desviación estándar,).

e= error muestral

n=Tamaño de la muestra

¹⁷⁹ Ochoa, C.(2013). NetQuest: *¿Qué tamaño de muestra necesito?*. Extraído el 13 de Julio, 2015, de <http://www.netquest.com/blog/es/que-tamano-de-muestra-necesito/>

2.2.3.3.2 *Calculo del tamaño de la muestra*

Datos:

$$N= 790$$

$$Z= 1,96$$

$$=0,5$$

$$e= 0,05$$

Entonces al reemplazar:

Con un 95% de confianza y un 5% de error, se define que el tamaño de la muestra es de 259 para una población de 790, por lo tanto, se les aplicará la encuesta aleatoriamente a **259 funcionarios municipales.**

CAPÍTULO IV : INVESTIGACIÓN EMPÍRICA | 2015

TABLA N°5: DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA DE DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN LABORAL						
DIRECCIÓN	PLANTA /CONTRATA/ SUPLENTE		HONORARIOS		Pro Empleo (Femenino)	TOTAL
	Fem	Masc	Fem	Masc		
Alcaldía	0	4	0	0	0	4
Informática	0	5	0	0	0	5
Control	1	2	1	0	1	5
DIDECO	27	15	38	11	0	91
Obras Municipales	4	6	2	3	0	15
Adm. Municipal	8	4	8	3	0	23
Construcciones	0	4	1	0	0	5
Aseo y Ornato	1	4	0	0	0	5
SECPLAN	1	4	11	11	1	28
Transito	6	7	1	0	1	15
Adm. Y Finanzas	13	9	1	0	0	23
Asesoría Jurídica	1	0	0	0	1	2
Cultura y Turismo	2	2	0	0	0	4
Medio Ambiente	2	2	4	1	0	9
Secretaria	8	3	0	0	1	12
1° Juzgado policía	3	0	0	0	0	3
2° juzgado policía	6	1	2	0	1	10
TOTAL	83	72	69	29	6	259
	155		104			

Elaboración propia

De acuerdo a lo observado en la tabla anterior, se observa que la muestra corresponde a un 32,78 % del universo total.

2.2.3.4 Metodología de aplicación

El instrumento de medida fue aplicado en la Municipalidad de Talcahuano en todas las direcciones en donde los funcionarios de planta y contrata (prioritariamente) decidieron voluntariamente responder la encuesta, la cual era de carácter anónimo y confidencial. El instrumento fue aplicado entre las 09:00 y las 18:00 hrs. los días 22, 23, 24, 25,26, 29 y 30 de Junio de 2015.

Por lo que se refiere a la aplicación de las encuestas, fue necesario acudir a los puestos de trabajo (oficinas) de los funcionarios que pertenecían a los departamentos administrativos en diferentes direcciones, donde se le aplico la encuesta a cada uno en su horario de trabajo y en algunas ocasiones fueron entregadas y retiradas dentro del mismo día.

3. RESULTADOS DE SATISFACCIÓN CLIENTE

Para llevar a cabo el análisis de datos del instrumento de medición utilizado se debe organizar, clasificar y resumir de forma adecuada para posibilitar un análisis de la información obtenida. Para ello, se utilizó el paquete estadístico Statistical Analysis Software, PASW SPSS IBM 21.0 y el programa Microsoft Excel 2007, obteniendo a través de ambos programas los resultados de fiabilidad y descriptivos.

3.1 Análisis de Fiabilidad (Coeficiente de consistencia interna o indicador de unidimensionalidad)

Por fiabilidad se entiende lo que indican los coeficientes de consistencia interna expresada por medio del coeficiente Alpha de Cronbach's, este coeficiente puede tomar valores entre 0 y 1, donde 0 significa nula confiabilidad y 1 representa la confiabilidad total.

Schmitt, N.¹⁸⁰ (1996, citado en Krausse, K.¹⁸¹, 2007) señala que es usual considerar un valor de coeficiente de fiabilidad de 0,70 como aceptable, mientras que por encima de 0,80 se suelen considerar meritorios y los valores superiores a 0,90 excelentes.

¹⁸⁰ Schmitt, N. (1996). Uses and Abuses of Coefficient Alpha. *Psychological Assessment* 8(4) 350-353.

¹⁸¹ Krausse, K. (2007). *La Reputación Corporativa en base al modelo de Fombrun: Desarrollo, identificación de la Responsabilidad Social Empresarial y su relación con la satisfacción laboral*. Memoria para optar al Título de Magister en Dirección de Empresas (MBA), Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Bío Bio, Concepción, Chile.

CAPÍTULO IV : INVESTIGACIÓN EMPÍRICA | 2015

3.1.1 Escala del Satisfacción Cliente

El Alpha de Cronbach's es 0,959 para Satisfacción usuario, lo que indica que es excelente y posee una gran consistencia interna entre los elementos de la escala.

Otra posible interpretación bastante extendida de un coeficiente *alfa alto* es que la escala está midiendo una única dimensión, pero esto es algo que no puede deducirse en forma directa. Tal como señalan Green, S., Lissitz, R. & Mulaik, S. ¹⁸²(1977), una elevada consistencia interna no necesariamente indica unidimensionalidad (*ver tabla N° 6 y N°7*).

TABLA N° 6: FIABILIDAD DEL CUESTIONARIO COMPLETO DE SATISFACCIÓN CLIENTE	
Alpha de Cronbach's del Cuestionario Completo	N° de elementos del Cuestionario Completo
0,959	21

Fuente: A partir de Statistical Analysis Software (SPSS)

Elaboración propia

TABLA N°7: FIABILIDAD DE SATISFACCIÓN CLIENTE			
Factores	N° de ítems	Alpha de Cronbach's	Aumenta el Alpha de Cronbach's si se elimina un elemento
1. Elementos tangibles	4	0,800	No
2. Fiabilidad del servicio	5	0,905	No
3. Capacidad de respuesta	4	0,840	No
4. Seguridad	4	0,888	No
5. Empatía	4	0,876	No
6. Calidad General	1	-	No se calcula fiabilidad
7. Sugerencia	1	-	No se calcula fiabilidad

Fuente: A partir de Statistical Analysis Software (SPSS)

Elaboración propia

¹⁸²Green, S., Lissitz, R. & Mulaik, S. (1977). Limitations of coefficient alpha as an index of test unidimensionality. *Educational and psychological measurement*, 37, 827-838.

1. El coeficiente de fiabilidad para el cuestionario completo de *Satisfacción usuario* es excelente (0,959), además posee una escala con coeficiente de fiabilidad excelente, específicamente en “*Fiabilidad del servicio*” (0,905). Y existen cuatro escalas con coeficiente de fiabilidad meritorio, específicamente en “*Seguridad*” (0,888), “*Empatía*” (0,876), “*Capacidad de respuesta*” (0,840) y “*Elementos tangibles*” (0,800), las cuales se encuentran cercanas al excelente, esto quiere decir que sus ítems se relacionan entre sí.
2. El coeficiente de fiabilidad para el factor “*Fiabilidad del servicio*” es excelente (0,905), la escala no contiene ítems que al ser eliminados aumenten el coeficiente de fiabilidad.
3. El coeficiente de fiabilidad para el factor “*Seguridad*” es meritorio, pero cercano al excelente (0,888), la escala no contiene ítems que al ser eliminados aumenten el coeficiente de fiabilidad.
4. El coeficiente de fiabilidad para el factor “*Empatía*” es meritorio, pero cercano al excelente (0,876), la escala no contiene ítems que al ser eliminados aumenten el coeficiente de fiabilidad.
5. El coeficiente de fiabilidad para el factor “*Capacidad de respuesta*” es meritorio, pero cercano al excelente (0,840), la escala no contiene ítems que al ser eliminados aumenten el coeficiente de fiabilidad.
6. El coeficiente de fiabilidad para el factor “*Elementos tangibles*” es meritorio, pero cercano al excelente (0,800), la escala no contiene ítems que al ser eliminados aumenten el coeficiente de fiabilidad.
7. Para los factores “*Calidad General*” y “*Sugerencia*”, no se calcula la fiabilidad, debido a que solo poseen un ítem.

3.2 Análisis Descriptivo de Satisfacción Cliente

3.2.1 Primera Parte: Información General

1. Dirección, género y edad.

DIRECCION	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	Cantidad	Promedio edad	Cantidad	Promedio edad	Cantidad	Promedio edad
Transito y Transporte (DTT)	23	34.5	22	38.3	45	36.3
Adm. Y Finanzas (DAF)/ Tesorería, Renta y Patente	8	41	2	50.5	10	42.9
DIDECO/ Dpto. Social	29	36.6	9	44.3	38	38.4
DIDECO/ Dpto. Omil	8	31.5	9	34	17	32.8
TOTAL	68	35.8	42	39.2	110	37.1

Elaboración propia

La información respecto a la muestra de los usuarios (*Ver tabla N°8*):

- Está compuesta mayoritariamente por el género femenino representado por el 68(61,81%) del total encuestados, mientras que el género masculino corresponde solo al 42(38,18%). Por otro lado, la dirección donde se encuestó a la mayor cantidad de usuarios fue en tránsito y transporte con 45(40,9%).
- En la dirección de tránsito y transporte (DTT) los usuarios femeninos predominan con 23 encuestados con una edad promedio de 34 años, mientras que para el género masculino se encuestaron 22 personas con una edad promedio de 38 años.
- En la dirección de administración y finanzas (DAF) los usuarios femeninos encuestados fue de 8 personas con una edad promedio de 41 años, mientras que para el género masculino se encuestaron 2 personas con una edad promedio de 50 años.
- En la dirección de desarrollo comunitario (DIDECO) en el dpto. Social los usuarios femeninos predominan con 29 encuestados con una edad promedio de 36 años, mientras que para el género masculino se encuestaron 9 personas con una edad promedio de 44 años.

CAPÍTULO IV : INVESTIGACIÓN EMPÍRICA | 2015

- En la dirección de desarrollo comunitario (DIDECO) en el dpto. Omil los usuarios femeninos predomina con 8 encuestados con una edad promedio de 31 años, mientras que para el género masculino se encuestaron 9 personas con una edad promedio de 34 años.

2. Dirección, género y educación.

DIRECCION	Educación básica	Educación media	Educación superior	Sin estudios	Otros
Transito y Transporte (DTT)	1	7	15	0	0
Adm. Y Finanzas (DAF)/ Tesorería, Renta y Patente	0	3	5	0	0
DIDECO/ Dpto. Social	8	99	6	2	4
DIDECO/ Dpto. Omil	2	5	1	0	0
TOTAL	11	24	27	2	4

Elaboración propia

DIRECCION	Educación básica	Educación media	Educación superior	Sin estudios	Otros
Transito y Transporte (DTT)	0	13	9	0	0
Adm. Y Finanzas (DAF)/ Tesorería, Renta y Patente	0	2	0	0	0
DIDECO/ Dpto. Social	3	4	0	1	1
DIDECO/ Dpto. Omil	0	7	1	0	1
TOTAL	3	26	10	1	2

Elaboración propia

La información respecto a la educación de los usuarios (*Ver tablas N°9 y N°10*):

- En la dirección de tránsito y transporte (DTT) en el nivel de estudios de los usuarios femeninos predomina la educación superior con 15, mientras que para el género masculino predomina la educación media con 13.

CAPÍTULO IV : INVESTIGACIÓN EMPÍRICA | 2015

- En la dirección de administración y finanzas (DAF) en el nivel de estudios de los usuarios femeninos predomina la educación superior con 5, mientras que para el género masculino predomina la educación media con 2.
- En la dirección de desarrollo comunitario (DIDECO) en el dpto. Social en el nivel de estudios de los usuarios femeninos predomina la educación media con 9 encuestados al igual que para el género masculino predomina la educación media con 4 encuestados.
- En la dirección de desarrollo comunitario (DIDECO) en el dpto. Omil en el nivel de estudios de los usuarios femeninos predomina la educación media con 5 encuestados al igual que para el género masculino predomina la educación media con 7 encuestados.

3. Dirección, género y situación laboral.

TABLA N°11: SITUACIÓN LABORAL DE LOS USUARIOS- GÉNERO FEMENINO						
DIRECCION	Empleado	Cesante	Pensionado	Estudiante	Dueña de casa	Otro
Transito y Transporte (DTT)	12	1	1	4	2	3
Adm. Y Finanzas (DAF)/ Tesorería, Renta y Patente	3	3	0	1	1	0
DIDECO/ Dpto. Social	3	8	2	4	12	0
DIDECO/ Dpto. Omil	0	5	0	2	1	0
TOTAL	18	17	3	11	16	3

Elaboración propia

TABLA N°12: SITUACIÓN LABORAL DE LOS USUARIOS- GÉNERO MASCULINO						
DIRECCION	Empleado	Cesante	Pensionado	Estudiante	Dueña de casa	Otro
Transito y Transporte (DTT)	17	1	3	1	0	0
Adm. Y Finanzas (DAF)/ Tesorería, Renta y Patente	2	0	0	0	0	0
DIDECO/ Dpto. Social	2	1	2	1	2	2
DIDECO/ Dpto. Omil	0	7	1	0	1	1
TOTAL	21	9	6	2	3	3

Elaboración propia

La información respecto a la situación laboral de los usuarios (*Ver tablas N° 11 y N°12*):

- En la dirección de tránsito y transporte (DTT) la situación laboral en los usuarios femeninos predomina los empleados con 12, al igual que para el género masculino con 17 empleados encuestados.
- En la dirección de administración y finanzas (DAF) la situación laboral en los usuarios femeninos predominan los empleados y cesantes con 3 encuestados en cada uno, mientras que para el género masculino predomina los empleados con 2 encuestados.
- En la dirección de desarrollo comunitario (DIDECO) en el dpto. Social en la situación laboral en los usuarios femeninos predomina las dueñas de casa con 12, mientras que para el género masculino predomina los empleados, pensionados, dueña de casa y otros con 2 encuestados en cada uno.
- En la dirección de desarrollo comunitario (DIDECO) en el dpto. Omil en la situación laboral en los usuarios femeninos predominan los cesantes con 5, al igual que para el género masculino predomina los cesantes con 7 encuestados.

3.2.2 Análisis Descriptivo de las Medias

A partir de la escala de Likert las respuestas para satisfacción usuarios se encasillan en una de las cinco escalas de las cuales el encuestado decide por la que más identificado se siente frente a la situación u opinión que se consulta en la encuesta, las escalas son: Totalmente insatisfecho (1), Insatisfecho (2), Ni satisfecho ni insatisfecho (3), Satisfecho (4) y Totalmente satisfecho (5).

CAPÍTULO IV : INVESTIGACIÓN EMPÍRICA | 2015

3.2.2.1 Promedio de la variable Satisfacción Cliente

A partir de los resultados obtenidos, los promedios para satisfacción cliente por ítem son las que se detallan a continuación (ver tabla N° 13 y N°14)

TABLA N°13: PROMEDIOS SATISFACCIÓN USUARIOS- GÉNERO FEMENINO										
DIRECCIÓN ESCALAS	Tránsito y Transporte (DTT)		Adm. Y Finanzas(DA F)/ Tesorería, Renta y Patente		DIDECO/ Dpto. Social		DIDECO/ Dpto. Omil		Total	Total
Elementos tangibles	3.22	0.94	3.66	0.3	3.84	0.87	3.66	1.12	3.59	0.81
Fiabilidad del servicio	3.58	1.12	3.75	0.91	3.96	1.05	3.75	0.69	3.76	0.94
Capacidad de respuesta	3.71	1.2	3.78	0.92	4.22	0.74	4.19	0.56	3.98	0.86
Seguridad	3.48	1.07	3.5	0.78	3.91	1.04	3.66	0.5	3.64	0.85
Empatía	3.66	1.24	3.69	0.8	4.1	0.83	3.53	0.45	3.75	0.83
Nota	4.61	1.47	5	1.07	5.16	1.26	5	0.53	4.94	1.08

Elaboración propia

TABLA N°14: PROMEDIOS SATISFACCIÓN USUARIO- GÉNERO MASCULINO										
DIRECCIÓN ESCALAS	Tránsito y Transporte (DTT)		Adm. Y Finanzas(DA F)/ Tesorería, Renta y Patente		DIDECO/ Dpto. Social		DIDECO/ Dpto. Omil		Total	Total
Elementos tangibles	3.75	0.81	4.38	0.53	4.28	0.65	3.81	0.51	4.06	0.63
Fiabilidad del servicio	3.96	1.01	4.6	0.28	4.38	0.65	3.69	0.78	4.16	0.68
Capacidad de respuesta	3.94	0.89	4.75	0	4.67	0.65	4.36	0.44	4.43	0.50
Seguridad	3.9	1.17	4.5	0	4.33	0.75	3.61	0.97	4.09	0.72
Empatía	3.99	0.86	4.5	0	4.53	0.58	3.94	0.68	4.24	0.53
Nota	5.05	1.12	6	1.41	5.83	1	5.44	0.53	5.58	1.02

CAPÍTULO IV : INVESTIGACIÓN EMPÍRICA | 2015

Elaboración propia

CAPÍTULO IV : INVESTIGACIÓN EMPÍRICA | 2015

El análisis detallado de los promedios por ítems arroja lo siguiente:

El promedio de respuesta total para cada ítem del cuestionario de satisfacción usuario, de acuerdo a las direcciones en donde se encuestó al género femenino:

- Se observa que la dirección DIDECO. Dpto. Social, posee el mayor promedio total siendo de 4,2. El promedio más bajos, se presentan en la dirección de tránsito y transporte con un promedio total de 3,71.
- Al evaluar cada escala de satisfacción usuario, entrega como resultado que el mayor factor es *“capacidad de respuesta”* con un promedio total de 3,98, lo cual indica que los usuarios se encuentran *“ni satisfechos ni insatisfechos”*, pero con una clara tendencia a estar *“satisfechos”*. A la vez, el factor *“seguridad”* es el menor promedio total, con un 3,64, lo cual indica que los usuarios se encuentran *“ni satisfechos ni insatisfechos”*.

Por otro lado, el promedio de respuesta total para cada ítem del cuestionario de satisfacción usuario, de acuerdo a las direcciones en donde se encuestó al género masculino:

- Se observa que la dirección administración y finanzas posee el mayor promedio total siendo de 4,79. El promedio más bajos, se presentan en la dirección de tránsito y transporte con un promedio total de 4,10.
- Al evaluar cada escala de satisfacción usuario, entrega como resultado que el mayor factor es *“capacidad de respuesta”* con un promedio total de 4,43, lo cual indica que los usuarios se encuentran *“satisfechos”*, pero con una clara tendencia a estar *“totalmente satisfechos”*. A la vez, el factor *“seguridad”* es el menor promedio total, con un 4,06, lo cual indica que los usuarios se encuentran *“satisfechos”*.

CAPÍTULO IV : INVESTIGACIÓN EMPÍRICA | 2015

3.2.3 Análisis cualitativo de las sugerencias entregada por los usuarios.

TABLA N°15: SUGERENCIAS PARA CADA DIRECCION DE PARTE DE LOS USUARIOS			
Transito y Transporte (DTT)	Adm. Y Finanzas (DAF)/ Tesorería, Renta y Patente	DIDECO/ Dpto. Social	DIDECO/ Dpto. Omil
<ol style="list-style-type: none"> 1. Más Tolerancia 2. Más personal trabajando 3. Mejor atención, disposición y carácter 4. Reducir tiempo de espera 5. Que se mantenga la limpieza y calefacción. 6. Capacitar al personal que entrega información 7. No tramitar a los usuarios 8. Gente más joven , paciente y amable (renovar el personal) 9. Espacio muy reducido 10. Mejorar el servicio 11. Trato igualitario 12. Agilizar tiempo de los profesionales (Doctor) y extender sus horarios 13. Optimizar el tiempo, venir menos veces 14. Modulo de información general 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Más personal 2. Renovar el personal 3. Más amabilidad y respeto 4. Mejorar la atención 5. Reducir tiempo de espera 6. Más tecnología 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Más rapidez en la Ficha Protección Social (sacar vivienda) 2. Que vayan a terreno 3. Agilizar respuestas 4. Ser concisos y precisos en la solución de problemas 5. Cuando se viene a pedir ayuda, que ayuden. (nos solo a los más vulnerables) 6. Renovar el personal, con gente joven y con amor al servicio. 7. Ser más amables y tener paciencia 8. Mas orden 9. Mejorar iluminación 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los cursos que ofrecen no son 100% reales (no poseen coherencia con las practicas) 2. Atender mejor a los usuarios 3. Menos pituto y trato preferente con gente conocida 4. Igualdad, solo tienen oportunidades algunas personas 5. Mas amabilidad y respeto 6. Más ofertas de trabajo 7. Más rapidez 8. Mejorar iluminación
SUGERENCIAS GENERALES			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Preocuparse más por los ciudadanos 2. Mejorar la infraestructura (más moderno y acogedor) 3. Renovar el personal con gente joven, con ideas y amable 4. Más tecnología y rapidez 5. Crear un modulo informativo general en la entrada (volantes, precios, fechas, direcciones, contactos, noticias, etc.) “con personal joven” 6. Baño 7. Preocuparse de la atención pública que se hace a los usuarios 8. Cafecito (kiosco) 9. Mayor cercanía con las poblaciones 10. Sedes de información o asistencia municipal en las poblaciones 11. Mejorar la infraestructura para ancianos y personas con discapacidad 			

Elaboración propia

4. RESULTADOS DE DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN LABORAL

Para llevar a cabo el análisis de datos del instrumento de medición utilizado se debe organizar, clasificar y resumir de forma adecuada para posibilitar un análisis de la información obtenida. Para ello, se utilizó el paquete estadístico Statistical Analysis Software, PASW SPSS IBM 21.0 y el programa Microsoft Excel 2007, obteniendo a través de ambos programas, los resultados descriptivos y las relaciones existentes entre las variables estudiadas.

4.1 Análisis de Fiabilidad (Coeficiente de consistencia interna o indicador de unidimensionalidad)

Por fiabilidad se entiende lo que indican los coeficientes de consistencia interna expresada por medio del coeficiente Alpha de Cronbach's. Lo que se pretende comprobar, es que si cada ítem mide lo mismo y si las respuestas tienden a covariar, es decir, si los individuos responden de una manera coherente, para que de esta forma se pueda decidir si los ítems expresan el mismo rasgo. La ventaja de este coeficiente reside en que requiere de una sola administración del instrumento de medición y puede tomar valores entre 0 y 1, donde 0 significa nula confiabilidad y 1 representa la confiabilidad total.

Schmitt, N.¹⁸³ (1996, citado en Krausse, K.¹⁸⁴, 2007) señala que es usual considerar un valor de coeficiente de fiabilidad de 0,70 como aceptable, mientras que por encima de 0,8 se suelen considerar meritorios y los valores superiores a 0,9 excelentes.

En el caso de esta investigación el valor para Desempeño Laboral es de 0,936 y para la Satisfacción Laboral es de 0,979, donde en ambos casos es muy alto, representando casi una confiabilidad total del instrumento.

¹⁸³ Schmitt, N. (1996). Uses and Abuses of Coefficient Alpha. *Psychological Assessment* 8(4) 350-353.

¹⁸⁴ Krausse, K. (2007). *La Reputación Corporativa en base al modelo de Fombrun: Desarrollo, identificación de la Responsabilidad Social Empresarial y su relación con la satisfacción laboral*. Memoria para optar al

CAPÍTULO IV : INVESTIGACIÓN EMPÍRICA | 2015

Título de Magister en Dirección de Empresas (MBA), Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Bío Bío, Concepción, Chile.

4.1.1 Escala del Desempeño Laboral

TABLA N° 16: FIABILIDAD DEL CUESTIONARIO COMPLETO DE DESEMPEÑO LABORAL	
Alpha de Cronbach's del Cuestionario Completo	Número de elementos del Cuestionario Completo
0,936	21

Fuente: A partir de Statistical Analysis Software (SPSS)

Elaboración propia

TABLA N° 17: FIABILIDAD DE DESEMPEÑO LABORAL			
Factores	N° de Ítems	Alpha de Cronbach's	Aumenta el Alpha de Cronbach's si se elimina un elemento
1. Descripción en el cargo	3	0,701	No
2. Desempeño en la función	4	0,782	Si, ítem 1 (0,799)
3. Conocimientos	4	0,741	No
4. Proactividad e innovación	5	0,836	No
5. Relaciones interpersonales	2	0,880	No
6. Productividad	3	0,764	No

Fuente: A partir de Statistical Analysis Software (SPSS)

Elaboración propia

1. El coeficiente de fiabilidad para el cuestionario completo de *Desempeño Laboral* es excelente (0,936), donde existen dos escalas con coeficiente de fiabilidad meritorio, específicamente en “*Relaciones interpersonales*” (0,880) y “*Proactividad e innovación*” (0,836). Las escalas que presentan un coeficiente de fiabilidad aceptable son “*Desempeño en la función*” (0,782), “*Productividad*” (0,764), “*Conocimientos*” (0,741) y “*Descripción en el cargo*” (0,701). Por otro lado, si se prescinde de algún ítem, la fiabilidad varía muy poco, esto quiere decir que sus ítems se relacionan entre sí.
2. El coeficiente de fiabilidad para el factor “*Relaciones interpersonales*” es meritorio, pero cercano al excelente (0,880), la escala no contiene ítems que al ser eliminados aumenten el coeficiente de fiabilidad.

3. El coeficiente de fiabilidad para el factor **“Proactividad e innovación”** es meritorio (0,836), la escala no contiene ítems que al ser eliminados aumenten el coeficiente de fiabilidad.
4. El coeficiente de fiabilidad para el factor **“Desempeño en la función”** es aceptable, pero cercano al meritorio (0,782) se observa que al eliminar el ítem 1 que corresponde a **“En qué nivel evalúa su desempeño laboral”** la fiabilidad aumenta (0,799).
5. El coeficiente de fiabilidad para el factor **“Productividad”** es aceptable (0,764), la escala no contiene ítems que al ser eliminados aumenten el coeficiente de fiabilidad.
6. El coeficiente de fiabilidad para el factor **“Conocimientos”** es aceptable, (0,741), la escala no contiene ítems que al ser eliminados aumenten el coeficiente de fiabilidad.
7. El coeficiente de fiabilidad para el factor **“Descripción en el cargo”** es aceptable, (0,701), la escala no contiene ítems que al ser eliminados aumenten el coeficiente de fiabilidad.

CAPÍTULO IV : INVESTIGACIÓN EMPÍRICA | 2015

4.1.2 Escala de la Satisfacción Laboral

El Alpha de Cronbach's para el cuestionario completo de Satisfacción Laboral es de 0,979 lo que se considera excelente para una escala de 10 ítems (ver *tabla N° 18* y *N° 19*).

TABLA N° 18: FIABILIDAD DEL CUESTIONARIO COMPLETO DE SATISFACCIÓN LABORAL	
Alpha de Cronbach's del Cuestionario Completo	Número de elementos del Cuestionario Completo
0,979	46

Fuente: A partir de Statistical Analysis Software (SPSS)

Elaboración propia

TABLA N° 19: FIABILIDAD DE SATISFACCIÓN LABORAL			
Factores	N° de ítems	Alpha de Cronbach's	Aumenta el Alpha de Cronbach's si se elimina un elemento
1. Satisfacción por el trabajo en general	8	0.903	No
2. Satisfacción con el ambiente físico	7	0.900	No
3. Satisfacción con la forma en cómo realiza el trabajo	6	0.878	No
4. Satisfacción con la oportunidad de desarrollo	6	0.885	No
5. Satisfacción con la relación con jefe	5	0.929	No
6. Satisfacción con la remuneración	3	0.799	No
7. Satisfacción con la autonomía	6	0.935	No
8. Satisfacción con el reconocimiento	1	-	No se calcula fiabilidad
9. Satisfacción por la sección o área	1	-	No se calcula fiabilidad
10. Satisfacción por la empresa	1	-	No se calcula fiabilidad

Fuente: A partir de Statistical Analysis Software (SPSS)

Elaboración propia

1. El coeficiente de fiabilidad para el cuestionario completo de *Satisfacción Laboral* es excelente (0,979), donde existen cuatro escalas con coeficiente de fiabilidad excelentes, específicamente en “*Satisfacción con la autonomía*”(0,935), “*Satisfacción con la relación con jefe*”(0,929), “*Satisfacción por el trabajo en general*”(0,903) y “*Satisfacción con el ambiente físico*”(0,900). Las escalas con

coeficiente de fiabilidad meritorio son dos, específicamente “*Satisfacción con la oportunidad de desarrollo*” (0,885) y “*Satisfacción con la forma en cómo realiza el trabajo*” (0,878). Finalmente existe un solo ítem aceptable “*Satisfacción con la remuneración*” (0,799).

2. El coeficiente de fiabilidad para la escala “*Satisfacción con la autonomía*” es excelente (0,935), la escala no contiene ítems que al ser eliminados aumenten el coeficiente de fiabilidad.
3. El coeficiente de fiabilidad para la escala “*Satisfacción con la relación con jefe*” es excelente (0,929), la escala no contiene ítems que al ser eliminados aumenten el coeficiente de fiabilidad.
4. El coeficiente de fiabilidad para la escala “*Satisfacción por el trabajo en general*” es excelente (0,903), la escala no contiene ítems que al ser eliminados aumenten el coeficiente de fiabilidad.
5. El coeficiente de fiabilidad para la escala “*Satisfacción con el ambiente físico*”(es excelente (0,900), la escala no contiene ítems que al ser eliminados aumenten el coeficiente de fiabilidad.
6. El coeficiente de fiabilidad para el factor “*Satisfacción con la oportunidad de desarrollo*” es meritorio, pero cercano al excelente (0,885), la escala no contiene ítems que al ser eliminados aumenten el coeficiente de fiabilidad.
7. El coeficiente de fiabilidad para el factor “*Satisfacción con la forma en cómo realiza el trabajo*” es meritorio (0,878), la escala no contiene ítems que al ser eliminados aumenten el coeficiente de fiabilidad.
8. El coeficiente de fiabilidad para el factor “*Satisfacción con la remuneración*” es aceptable (0,799), la escala no contiene ítems que al ser eliminados aumenten el coeficiente de fiabilidad.

CAPÍTULO IV : INVESTIGACIÓN EMPÍRICA | 2015

4.2 Análisis Descriptivo de Desempeño y Satisfacción Laboral**4.2.1 Primera Parte: Información General****1. Dirección, Género, edad y antigüedad.**

TABLA N°20: GÉNERO-EDAD Y ANTIGÜEDAD						
Dirección	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	Edad	Antigüedad	Edad	Antigüedad	Edad	Antigüedad
Alcaldía	0	0	45.75	12.25	45.75	12.25
Informática	0	0	45.8	17	45.8	17
Control	47.67	9.33	46.5	19.5	47.2	13
DIDECO	41.46	12.54	45.23	13	42.53	13
Obras Municipales	51.5	14	47.67	17	49.2	16
Adm. Municipal	41.5	10	58.7	13.71	46.73	11
Construcciones	45	13	47.75	11	47	12
Aseo y Ornato	55	25	47	13.5	48.6	16
SECPLAN	34.14	4.35	41	6.2	37.85	5
Transito	51.75	18.75	49.28	16.57	50.6	18
Adm. Y Finanzas	48.64	17.64	48.11	16.89	48.43	17
Asesoría Jurídica	54.5	15.4	0	0	54.5	15.4
Cultura y Turismo	39	7	52.5	13	45.75	10
Medio Ambiente	40.5	10.67	49.67	17.33	43.5	13
Secretaria	50.89	19.78	59	25	52.91	21
1° Juzgado policía	50.67	23	0	0	50.67	23
2° juzgado policía	49.32	11.67	45	13	48.9	12

Elaboración propia

La información respecto a la muestra de los funcionarios (*Ver tabla N°20*):

- Está compuesta mayoritariamente por el género femenino representado por el 158(61,00%) del total encuestados, mientras que el género masculino corresponde solo al 101(38,99%). Por otro lado, la dirección donde se encuestó a la mayor cantidad de funcionarios fue en DIDECO (35,13%).

CAPÍTULO IV : INVESTIGACIÓN EMPÍRICA | 2015

- La edad promedio entre el género femenino y masculino es de 45 años, mientras que la mayoría de los funcionarios se encuentra trabajando dentro de la municipalidad sobre los 10 años.

2. Dirección, Genero y Calidad jurídica

TABLA N°21: CALIDAD JURIDICA											
Dirección	Contrata		Planta		Suplente		Honorarios		Otros		Total
	Fem	Masc	Fem	Masc	Fem	Masc	Fem	Masc	Fem	Masc	
Alcaldía	0	2	0	2	0	0	0	0	0	0	4
Informática	0	1	0	4	0	0	0	0	0	0	5
Control	0	0	1	2	0	0	1	0	1	0	5
DIDECO	9	3	18	11	0	1	38	11	0	0	91
Obras Municipales	3	2	1	4	0	0	2	3	0	0	15
Adm. Municipal	2	3	6	1	0	0	8	3	0	0	23
Construcciones	0	2	0	2	0	0	1	0	0	0	5
Aseo y Ornato	0	1	1	3	0	0	0	0	0	0	5
SECPLAN	1	3	0	1	0	0	11	11	1	0	28
Transito	3	2	3	4	0	1	1	0	1	0	15
Adm. Y Finanzas	6	2	7	7	0	0	1	0	0	0	23
Asesoría Jurídica	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	2
Cultura y Turismo	0	0	1	2	1	0	0	0	0	0	4
Medio Ambiente	2	0	0	2	0	0	4	1	0	0	9
Secretaria	2	1	6	2	0	0	0	0	1	0	12
1° Juzgado policía	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	3
2° juzgado policía	2	0	4	1	0	0	2	0	1	0	10
TOTAL	31	22	51	48	1	2	69	29	6	0	259

Elaboración propia

CAPÍTULO IV : INVESTIGACIÓN EMPÍRICA | 2015

La información respecto a la calidad jurídica de los funcionarios (Ver tabla N°21):

- La mayoría de las mujeres encuestadas pertenecen a honorarios con 69 (26,64%) , seguido por planta con 51 (19,69%) y contrata con 31 (11,96%).
- La mayoría de los hombres encuestados pertenecen a planta con 48 (18,53%), seguido por honorarios con 29 (11,19%) y contrata con 22 (8,49%).

3. Dirección, genero y estamento

TABLA N°22: ESTAMENTO – GÉNERO FEMENINO							
Dirección	Jefatura	Profesional	Administrativo	Técnico	Asesor	Secretaria	Auxiliar
Alcaldía	0	0	0	0	0	0	0
Informática	0	0	0	0	0	0	0
Control	0	1	1	0	0	0	1
DIDECO	4	33	17	3	2	5	1
Obras Municipales	0	2	3	0	0	1	0
Adm. Municipal	1	7	1	0	1	3	3
Construcciones	0	0	0	1	0	0	0
Aseo y Ornato	0	0	0	0	0	1	0
SECPLAN	0	10	2	0	0	1	0
Transito	1	0	6	0	0	0	1
Adm. Y Finanzas	0	4	5	4	0	1	0
Asesoría Jurídica	0	0	0	0	0	1	1
Cultura y Turismo	0	0	2	0	0	0	0
Medio Ambiente	0	2	2	0	1	0	1
Secretaria	0	0	5	1	0	3	0
1° Juzgado policía	0	0	2	1	0	0	0
2° juzgado policía	0	1	5	3	0	0	0

CAPÍTULO IV : INVESTIGACIÓN EMPÍRICA | 2015

TOTAL	6	60	51	13	4	16	8
--------------	----------	-----------	-----------	-----------	----------	-----------	----------

Elaboración propia

CAPÍTULO IV : INVESTIGACIÓN EMPÍRICA | 2015

TABLA N°23: ESTAMENTO – GÉNERO MASCULINO								
Dirección	Director	Jefatura	Profesional	Administrativo	Técnico	Asesor	Auxiliar	Chofer
Alcaldía	0	0	0	2	0	0	1	1
Informática	1	1	1	1	1	0	0	0
Control	0		1	0	0		1	0
DIDECO	0	1	7	6	1	2	7	2
Obras Municipales	0	0	5	1	3	0	0	0
Adm. Municipal	0	0	2	2	2	0	0	1
Construcciones	0	1	0	1	2	0	0	0
Aseo y Ornato	0	0	0	1	0	0	0	3
SECPLAN	0	0	11	0	0	3	1	0
Transito	1	0	2	3	0	0	1	0
Adm. Y Finanzas	1	1	2	2	2	0	1	0
Asesoría Jurídica	0	0	0	0	0	0	0	0
Cultura y Turismo	0	0	0	0	0	0	2	0
Medio Ambiente	0	0	0	1	2	0	0	0
Secretaria	0	0	0	2	0	0	1	0
1° Juzgado policía	0	0	0	0	0	0	0	0
2° juzgado policía	0	0	0	0	1	0	0	0
TOTAL	3	4	31	22	14	5	15	7

Elaboración propia

La información respecto a los estamentos de los funcionarios (Ver tabla N°22 y N°23):

- La mayoría de las mujeres encuestadas son profesionales con 60 (23,16%) , seguido por administrativos con 51 (19,69%) y secretarias con 16 (6,17%).
- La mayoría de los hombres encuestados son profesionales con 31 (11,96%), seguido por administrativos con 22 (8,49%) y auxiliares con 15 (5,79%).

CAPÍTULO IV : INVESTIGACIÓN EMPÍRICA | 2015

4. Dirección, genero y nivel de estudios

TABLA N°24: NIVEL DE ESTUDIOS – GÉNERO FEMENINO								
Dirección	Básica Comp.	Media Incom.	Media Comp.	Técnico Profe Incom	Técnico Profe Comp	Univer Incomp	Univer Comp	Mgter Dplads Otros
Alcaldía	0	0	0	0	0	0	0	0
Informática	0	0	0	0	0	0	0	0
Control	0	1	1	0	0	0	1	0
DIDECO	0	1	7	4	10	4	21	18
Obras Municipales	0	0	1	0	2	0	3	0
Adm. Municipal	0	0	6	0	1	0	5	4
Construcciones	0	0	0	0	1	0	0	0
Aseo y Ornato	0	0	1	0	0	0	0	0
SECPLAN	0	0	1	0	1	0	8	3
Transito	0	0	4	0	1	1	1	1
Adm. Y Finanzas	0	0	2	0	7	0	5	0
Asesoría Jurídica	1	0	1	0	0	0	0	0
Cultura y Turismo	0	0	0	0	1	0	0	1
Medio Ambiente	0	0	1	0	1	1	1	2
Secretaria	0	0	2	0	6	1	0	0
1° Juzgado policía	0	0	2	0	1	0	0	0
2° juzgado policía	0	1	2	1	2	0	3	0
TOTAL	1	3	31	5	34	7	48	29

Elaboración propia

CAPÍTULO IV : INVESTIGACIÓN EMPÍRICA | 2015

TABLA N°25: NIVEL DE ESTUDIOS – GÉNERO MASCULINO								
Dirección	Básica Comp.	Media Incom.	Media Comp.	Técnico Profe Incom	Técnico Profe Comp	Univer Incomp	Univer Comp	Mgter Dplads Otros
Alcaldía	0	0	2	1	1	0	0	0
Informática	0	0	0	1	1	0	2	1
Control	0	0	1	0	0	0	1	0
DIDECO	2	3	6	1	4	3	4	3
Obras Municipales	0	0	1	2	0	1	3	2
Adm. Municipal	0	1	1	0	0	3	1	1
Construcciones	0	0	0	0	1	1	2	0
Aseo y Ornato	0	0	1	1	0	2	0	0
SECPLAN	0	0	1	0	1	0	9	4
Transito	1	0	1	0	2	1	1	1
Adm. Y Finanzas	0	0	1	0	4	0	4	0
Asesoría Jurídica	0	0	0	0	0	0	0	0
Cultura y Turismo	0	0	2	0	0	0	0	0
Medio Ambiente	0	0	0	1	1	1	0	0
Secretaria	0	0	3	0	0	0	0	0
1° Juzgado policía	0	0	0	0	0	0	0	0
2° juzgado policía	0	0	0	0	0	1	0	0
TOTAL	3	4	20	7	15	12	28	12

Elaboración propia

La información respecto a la educación de los funcionarios (Ver tabla N°24 y N°25):

- La mayoría de las mujeres encuestadas poseen estudios universitarios con 48 (18,53%), seguido por los técnicos profesionales con 34 (13,12%) , enseñanza media con 31 (11,96%) y Postgrados con 29 (11,19%).
- La mayoría de los hombres encuestados poseen estudios universitarios con 28 (10,81%), seguido por enseñanza media con 20 (7,72%) y técnico profesional con 15 (5,79%).

CAPÍTULO IV : INVESTIGACIÓN EMPÍRICA | 2015

4.2.2 Análisis Descriptivo de los Promedios

Las respuestas de Satisfacción Laboral se encasillan en una de las cinco escalas: Muy Insatisfecho (1), Insatisfecho (2), Ni Satisfecho ni Insatisfecho (3), Satisfecho (4) y Muy Satisfecho (5). Mientras que para Desempeño Laboral la escala es de 0 a 10, siendo 10 la nota máxima. En ambas el encuestado decide por la quemas identificado se siente frete a la situación u opinión que se consulta en la encuesta.

4.2.2.1 Promedios de la Variable de Desempeño Laboral

A partir de los resultados obtenidos, los promedios para el Desempeño Laboral por ítem son las que se detallan a continuación (ver tabla N° 26 y N°27).

TABLA N°26: PROMEDIOS DESEMPEÑO LABORAL –GÉNERO FEMENINO												
Escala	Descripción del cargo		Desempeño de la función		Conocimiento		Proactividad e innovación		Relaciones interpersonales		Productividad	
Dirección												
1.Alcaldía	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
2.Informática	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
3.Control	9.33	0.33	9.58	0.72	8.33	0.38	9.27	0.64	9.83	0.29	9.33	0.67
4.DIDECO	9.02	1.53	9.24	0.63	7.59	1.97	8.54	1.45	9.38	0.92	9.26	0.87
5.Obras Municipales	9.33	0.99	8.83	1.04	6.42	2.78	8.23	1.65	9.33	0.75	8.44	1.15
6. Adm. Municipal	8.23	2.53	8.64	2.09	7.33	2.18	7.78	2.34	8.56	2.68	8.27	2.52
7. Construcción	10.00	0.00	10.00	0.00	7.00	0.00	10.00	0.00	10.00	0.00	9.67	0.00
8.Aseo y Ornato	10.00	0.00	9.25	0.00	9.75	0.00	10.00	0.00	10.00	0.00	10.00	0.00
9.SECPLAN	8.72	1.25	8.29	1.02	5.87	1.98	8.22	1.20	8.42	1.26	8.79	1.32
10.Transito	8.88	1.10	8.88	1.41	8.13	2.23	8.05	2.02	8.88	1.71	8.79	1.77
11.Adm. Y Finanzas	8.76	0.77	9.14	0.64	7.73	1.24	8.59	1.08	9.64	0.63	9.24	0.66
12.Asesoría Jurídica	8.67	0.94	8.25	0.71	7.38	2.30	6.50	3.54	8.50	0.71	8.83	0.24
13.Cultura y Turismo	7.67	1.89	8.25	2.47	6.50	0.71	8.10	2.40	8.00	2.83	8.50	2.12
14.Medio Ambiente	9.33	0.63	9.33	0.58	6.67	1.22	8.87	0.81	9.50	0.55	9.39	0.49
15.Secretaria	9.26	0.80	9.47	0.52	8.97	0.44	9.04	0.80	9.17	0.97	9.59	0.57
16.1° Juzgado policía	9.67	0.33	8.75	1.00	7.00	2.22	7.67	0.61	8.50	0.87	8.67	0.58
17. 2° juzgado policía	8.52	1.40	9.33	0.64	6.94	2.82	8.17	1.31	9.33	0.61	8.85	1.50
Total	7.96	0.85	7.95	0.79	6.57	1.32	7.47	1.17	8.06	0.87	7.98	0.85

Elaboración propia

CAPÍTULO IV : INVESTIGACIÓN EMPÍRICA | 2015

TABLA N°27: PROMEDIOS DESEMPEÑO LABORAL –GÉNERO MASCULINO												
Escala	Descripción del cargo		Desempeño de la función		Conocimiento		Proactividad e innovación		Relaciones interpersonales		Productividad	
Dirección												
1.Alcaldía	9.67	0.47	9.81	0.24	9.63	0.75	9.90	0.20	9.88	0.25	10.00	0.00
2.Informática	9.07	1.16	9.50	0.53	8.35	1.29	8.96	0.26	9.50	0.87	9.00	0.41
3.Control	10.00	0.00	9.88	0.18	9.25	0.35	9.20	0.28	10.00	0.00	9.67	0.47
4.DIDECO	9.36	0.74	9.11	0.93	8.13	2.07	8.44	1.29	8.98	1.66	8.83	1.26
5.Obras Municipales	9.11	0.88	9.25	0.94	6.39	3.52	9.02	1.00	9.50	1.00	8.96	1.15
6. Adm. Municipal	9.29	0.65	9.00	0.65	8.57	1.34	8.43	1.08	9.00	1.04	9.38	0.85
7. Construcción	8.83	0.96	9.00	0.74	7.94	2.00	8.50	0.99	9.50	0.58	9.00	0.72
8.Aseo y Ornato	8.00	2.55	9.56	0.52	7.38	3.63	8.90	1.71	9.13	1.44	9.67	0.47
9.SECPLAN	9.18	1.37	9.00	0.87	6.83	2.12	8.52	1.50	9.30	1.07	9.13	1.19
10.Transito	8.95	0.83	1.14	0.66	7.93	1.65	8.26	1.40	8.43	1.17	9.43	0.57
11.Adm. Y Finanzas	8.44	2.00	8.97	0.38	8.22	1.67	8.87	0.89	9.17	0.71	8.96	0.90
12.Asesoría Jurídica	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
13.Cultura y Turismo	8.17	2.12	9.88	0.18	6.50	0.35	9.00	0.00	10.00	0.00	6.33	2.83
14.Medio Ambiente	9.78	0.19	9.92	0.14	8.67	2.10	9.60	0.40	10.00	0.00	9.67	0.33
15.Secretaria	7.89	2.17	7.33	1.77	6.83	1.89	6.93	2.19	7.00	2.00	8.56	1.64
16.1° Juzgado policía	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
17. 2° juzgado policía	6.67	0.00	10.00	0.00	9.25	0.00	9.20	0.00	10.00	0.00	10.00	0.00
Total	7.79	0.95	7.73	0.51	7.05	1.45	7.75	0.78	8.20	0.69	8.03	0.75

Elaboración propia

El análisis detallado de los promedios por ítems arroja lo siguiente:

El promedio de respuesta total para cada ítem del cuestionario de desempeño laboral, de acuerdo a las direcciones en donde se encuestó al género femenino:

- Se observa que la dirección aseo y ornato posee el mayor promedio total siendo de 9,83, seguido por construcciones con 9,45 y control con 9,28. El promedio más bajos, se presentan en la dirección cultura y turismo con un promedio total de 7,84, seguido por asesoría jurídica con 8,02 y SECPLAN con 8,05.
- Al evaluar cada escala de desempeño laboral, entrega como resultado que el mayor factor es “*relaciones interpersonales*” con un promedio total de 8,06, lo cual

CAPÍTULO IV : INVESTIGACIÓN EMPÍRICA | 2015

indica que las funcionarias evalúan su desempeño en **“Mucho”**, seguido por el factor **“Productividad”** con un 7,98, el cual se clasifica en **“Bastante”**, pero con una clara tendencia a pasar a **“mucho”**. A la vez, el factor **“conocimiento”** es el menor promedio total, con un 6,57, lo cual indica la clasificación de **“bastante”**, seguido por el factor **“Proactividad e innovación”** con un 7,47, clasificado en **“bastante”**.

Por otro lado, el promedio de respuesta total para cada ítem del cuestionario de desempeño laboral de acuerdo a las direcciones en donde se encuesta al género masculino:

- Se observa que la dirección de alcaldía posee el mayor promedio total siendo de 9,82, seguido por la dirección de control con 9,67 y medio ambiente con 9,61. El promedio más bajos, se presentan en la dirección de tránsito y transporte con un promedio total de 7,36, seguido por la dirección de secretaria con 7,42 y cultura y turismo con 8,31.
- Al evaluar cada escala de desempeño laboral, entrega como resultado que el mayor factor es **“relaciones interpersonales”** con un promedio total de 8,2, lo cual indica que los funcionarios evalúan su desempeño en **“Mucho”**, seguido por el factor **“Productividad”** con un 8,03, el cual también se clasifica en **“Mucho”**. A la vez, el factor **“conocimiento”** es el menor promedio total, con un 7,05, lo cual indica que los funcionarios evalúan su desempeño en **“bastante”**, seguido por el factor **“Proactividad e innovación”** con un 7,75, el cual también se clasifica en **“bastante”**.

CAPÍTULO IV : INVESTIGACIÓN EMPÍRICA | 2015

4.2.2.2 Promedios de la variable Satisfacción Laboral

A partir de los resultados obtenidos, los promedios para Satisfacción Laboral por ítem son las que se detallan a continuación (ver tabla N° 28 y N°29).

TABLA N°28: PROMEDIOS SATISFACCIÓN LABORAL –GÉNERO FEMENINO																								
Escala	Trabajo en general		Ambiente Físico		Forma en cómo realiza el trabajo		Oportunidad de desarrollo		Relación con el jefe		Remuneración		Autonomía		Reconocimiento		Sección o área		Por la Empresa		Por la Dirección		Por la política	
	Dic*																							
1	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
2	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
3	4.67	0.31	4.38	0.54	4.67	0.29	4.50	0.44	4.93	0.12	4.00	0.88	4.83	0.17	4.67	0.58	5.00	0.00	4.33	0.58	5.00	0.00	4.33	0.58
4	3.54	0.86	3.37	1.05	3.78	0.87	3.06	1.05	3.67	1.03	3.23	1.14	3.38	1.08	3.18	1.33	3.32	1.12	3.40	1.10	3.45	1.24	2.97	1.06
5	3.35	0.83	2.81	0.81	3.89	0.63	2.92	0.90	3.50	0.99	3.39	1.02	3.78	0.73	3.67	1.21	3.83	0.98	3.33	1.03	3.67	1.03	2.83	1.17
6	3.82	0.79	3.98	0.72	4.23	0.66	3.42	0.95	3.94	0.93	3.67	1.14	4.00	0.81	3.81	0.91	3.94	0.93	3.88	1.15	4.00	0.89	3.81	1.17
7	5.00	0.00	5.00	0.00	5.00	0.00	5.00	0.00	5.00	0.00	3.66	0.00	5.00	0.00	5.00	0.00	5.00	0.00	5.00	0.00	5.00	0.00	5.00	0.00
8	4.38	0.00	3.14	0.00	4.83	0.00	3.50	0.00	5.00	0.00	2.67	0.00	4.67	0.00	5.00	0.00	5.00	0.00	5.00	0.00	5.00	0.00	4.00	0.00
9	3.99	0.56	4.04	0.74	4.19	0.70	3.53	0.94	4.23	0.60	3.44	0.88	4.04	0.70	3.85	0.99	3.92	0.76	3.85	0.90	3.77	1.17	3.54	1.13
10	3.75	0.72	3.38	0.53	3.94	0.50	3.21	0.49	4.03	0.53	3.42	0.87	3.79	0.81	3.88	0.99	3.88	1.25	3.50	1.20	4.00	1.07	3.13	0.99
11	4.04	0.46	3.48	0.82	4.10	0.53	3.64	0.52	4.40	0.55	3.60	0.91	3.98	0.63	3.71	0.83	4.14	0.53	3.86	0.95	4.00	0.88	3.57	0.85
12	4.69	0.09	4.50	0.51	4.83	0.00	4.58	0.12	5.00	0.00	4.83	0.24	4.67	0.00	5.00	0.00	5.00	0.00	4.50	0.71	5.00	0.00	4.00	0.00
13	3.88	1.24	3.79	0.71	4.00	0.71	3.83	1.18	3.80	1.41	3.50	1.18	4.08	1.30	4.00	1.41	4.00	1.41	4.50	0.71	3.50	2.12	3.00	2.83
14	3.81	0.58	3.29	0.37	3.72	0.25	3.22	0.50	3.90	0.52	3.00	0.56	3.97	0.37	3.67	0.52	4.00	0.63	3.83	0.41	4.17	0.75	3.17	0.41
15	4.19	0.29	3.40	0.89	4.43	0.29	3.57	0.52	4.53	0.36	3.78	0.83	4.39	0.46	4.11	0.33	4.44	0.53	4.00	0.50	4.44	0.53	3.56	0.53
16	3.46	0.31	3.14	0.57	3.33	0.44	2.94	0.10	3.80	0.20	3.22	0.69	3.22	0.25	4.33	0.58	3.67	0.58	3.67	0.58	4.00	0.00	2.33	0.58
17	3.43	1.07	2.84	1.33	3.91	1.30	2.57	1.04	3.82	1.34	2.59	1.13	2.98	1.27	3.11	1.69	3.11	1.62	3.00	1.73	3.00	1.80	2.22	1.56
Total	3.53	0.48	3.21	0.56	3.70	0.42	3.15	0.51	3.74	0.50	3.06	0.67	3.58	0.50	3.59	0.67	3.66	0.61	3.51	0.68	3.65	0.68	3.03	0.76

Elaboración propia

Nota*: La enumeración de las direcciones corresponde a la misma enumeración que existe en las tablas N°26 y 27.

CAPÍTULO IV : INVESTIGACIÓN EMPÍRICA | 2015

TABLA N°29: PROMEDIOS SATISFACCIÓN LABORAL –GÉNERO MASCULINO

Escala	Trabajo en general		Ambiente Físico		Forma en cómo realiza el trabajo		Oportunidad de desarrollo		Relación con el jefe		Remuneración		Autonomía		Reconocimiento		Sección o área		Por la Empresa		Por la Dirección		Por la política	
Dir.																								
1	4.59	0.28	4.57	0.51	4.71	0.34	4.58	0.35	4.75	0.38	4.67	0.38	4.67	0.36	5.00	0.00	4.50	0.58	3.75	1.89	5.00	0.00	3.75	1.89
2	4.10	0.60	3.70	0.90	4.00	0.40	3.40	0.80	4.20	0.40	3.10	1.10	3.80	0.50	4.20	0.80	4.40	0.50	3.40	0.90	4.00	0.71	3.60	0.55
3	4.94	0.09	4.36	0.51	4.92	0.12	4.08	0.12	5.00	0.00	4.17	0.24	4.83	0.24	5.00	0.00	5.00	0.00	4.50	0.71	5.00	0.00	4.50	0.71
4	3.63	0.87	3.96	0.79	3.96	0.74	3.39	0.88	3.81	0.88	3.68	0.84	3.67	0.89	3.62	1.13	3.81	0.98	3.88	0.95	3.88	1.03	3.54	1.14
5	3.93	0.76	3.44	1.01	4.04	0.75	3.41	0.90	4.31	0.78	3.52	0.97	4.09	0.70	4.56	0.73	4.00	0.71	3.89	0.93	4.33	0.87	3.11	1.05
6	4.07	0.91	4.08	0.86	4.19	0.83	3.69	1.07	4.03	1.26	3.62	0.93	3.95	1.43	4.14	1.46	3.71	1.38	4.14	1.07	4.00	1.41	3.57	1.40
7	4.22	0.51	3.50	0.58	4.08	0.29	3.58	1.26	4.40	0.59	3.58	0.69	3.92	0.74	3.75	0.96	4.50	0.58	4.00	1.15	4.75	0.50	3.75	0.96
8	3.81	0.75	4.00	0.69	4.42	0.62	3.67	0.62	4.35	1.04	3.83	0.33	4.25	0.75	4.25	0.96	4.00	0.82	3.50	0.58	3.75	1.26	3.00	0.82
9	3.95	0.88	3.89	0.93	3.91	0.82	3.31	1.03	4.21	0.71	3.24	1.17	4.19	0.76	3.67	1.23	4.20	0.86	3.93	0.96	4.13	0.83	3.33	1.11
10	3.91	0.75	3.53	0.80	4.17	0.61	3.74	0.95	4.43	0.55	4.14	0.60	4.07	0.80	4.00	1.00	4.29	0.76	4.43	0.79	4.43	0.53	3.71	0.95
11	3.90	0.59	3.65	0.60	3.91	0.76	3.63	0.87	3.96	0.65	3.63	0.72	3.89	0.68	3.78	0.83	3.78	0.67	3.89	1.27	3.89	0.60	3.67	1.00
12	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
13	3.94	0.44	4.00	0.20	4.08	1.30	3.42	0.82	4.60	0.28	3.83	1.18	4.67	0.47	4.50	0.71	4.50	0.71	3.00	2.83	5.00	0.00	4.50	0.71
14	3.58	0.38	3.67	0.84	3.78	0.69	2.83	0.33	4.07	0.12	2.78	0.19	4.06	0.48	3.67	0.58	4.00	1.00	3.33	0.58	4.00	0.00	3.00	0.00
15	4.42	0.38	4.29	0.49	4.56	0.48	3.94	0.75	4.60	0.53	4.67	0.58	4.61	0.54	4.67	0.58	4.67	0.58	4.33	0.58	4.33	0.58	4.00	0.00
16	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
17	3.37	0.00	3.00	0.00	3.33	0.00	2.16	0.00	3.60	0.00	2.33	0.00	2.00	0.00	4.00	0.00	3.00	0.00	1.00	0.00	1.00	0.00	1.00	0.00
Total	3.55	0.48	3.39	0.57	3.65	0.51	3.11	0.63	3.78	0.48	3.22	0.58	3.57	0.55	3.69	0.65	3.67	0.60	3.23	0.89	3.62	0.49	3.06	0.72

Elaboración propia

El análisis detallado de los promedios por ítems arroja lo siguiente:

El promedio de respuesta total para cada ítem del cuestionario de satisfacción Laboral, de acuerdo a las direcciones en donde se encuestó al género femenino:

- Se observa que la dirección de construcción es la que posee el mayor promedio total siendo de 4,89, seguido por la dirección de asesoría jurídica con 4,72 y la dirección de control con 4,61. El promedio más bajos, se presentan en la dirección del 2º juzgado policía con 3,05, seguido por la dirección de DIDECO con 3,36 y la dirección de obras municipales con 3,41.

- Al evaluar cada escala de satisfacción Laboral, entrega como resultado que el mayor factor es **“Satisfacción en la relación con el jefe”** con un promedio total de 3,74, lo cual indica que las funcionarias se encuentran **“ni satisfechos ni insatisfechos”**, pero con una clara tendencia a estar **“satisfechos”**, seguido por el factor **“Satisfacción con la forma en cómo se realiza el trabajo”** con 3,70, lo cual indica que las funcionarias se encuentran **“ni satisfechos ni insatisfechos”**, pero con una clara tendencia a estar **“satisfechos”**. A la vez, el factor **“Satisfacción con las políticas”** es el menor promedio total, con un 3,03, lo cual indica que las funcionarias se encuentran **“ni satisfechos ni insatisfechos”**, seguido por el factor **“Satisfacción con las remuneraciones”** con un promedio total, 3,06, lo cual indica que los usuarios se encuentran **“ni satisfechos ni insatisfechos”**

Por otro lado, el promedio de respuesta total para cada ítem del cuestionario de satisfacción laboral, de acuerdo a las direcciones en donde se encuesta al género masculino:

- Se observa que la dirección de control es la que posee el mayor promedio total siendo de 4,69, seguido por la dirección de alcaldía con 4,55 y la dirección de secretaria con 4,42. El promedio más bajos, se presentan en la dirección del 2° juzgado policía con 2,48, seguido por la dirección de medio ambiente con 3,56 y la dirección de DIDECO con 3,74.
- Al evaluar cada escala de satisfacción Laboral, entrega como resultado que el mayor factor es **“Satisfacción en la relación con el jefe”** con un promedio total de 3,78, lo cual indica que los funcionarios se encuentran **“ni satisfechos ni insatisfechos”**, pero con una clara tendencia a estar **“satisfechos”**, seguido por el factor **“Satisfacción con el reconocimiento”** con 3,69, lo cual indica que los funcionarios se encuentran **“ni satisfechos ni insatisfechos”**, pero con una clara tendencia a estar **“satisfechos”**. A la vez, el factor **“Satisfacción con las políticas”** es el menor promedio total, con un 3,06, lo cual indica que los usuarios se encuentran **“ni satisfechos ni insatisfechos”**, seguido por el factor **“Satisfacción con las oportunidades de desarrollo”** con un promedio total, 3,11, lo cual indica que los usuarios se encuentran **“ni satisfechos ni insatisfechos”**.

4.3 Análisis de Correlaciones de Desempeño y Satisfacción Laboral

4.3.1 Correlaciones con datos descriptivos

Los datos descriptivos considerados en este estudio son: género, edad, educación, antigüedad en la municipalidad, dirección, estamento y calidad jurídica, los cuales serán descritos brevemente a continuación:

1. **Género:** Se refiere a que si el encuestado pertenece al sexo Femenino o Masculino.
2. **Edad:** Corresponde a la edad de los funcionarios encuestados.
3. **Educación:** Se refiere al nivel educacional al cual pertenece el funcionario encuestado, ya sea, enseñanza básica incompleta, enseñanza básica completa, enseñanza media incompleta, enseñanza media completa, enseñanza técnico profesional incompleta, enseñanza técnico profesional completa, enseñanza universitaria incompleta, enseñanza universitaria completa y postgrado.
4. **Antigüedad en la institución (años):** Corresponde a la cantidad de años que el encuestado lleva trabajando en la municipalidad de Talcahuano.
5. **Dirección:** Se refiere a la dirección donde trabaja el encuestado dentro de la institución.
6. **Estamento- Rol:** Se refiere al cargo que desempeña el funcionario dentro de la municipalidad (Alcalde, director, jefatura, profesional, administrativo, etc.).
7. **Calidad jurídica:** Se refiere a la forma en que está contratado el funcionario dentro de la municipalidad (contrata, planta, suplente, honorarios y otros).

Para realizar las siguientes correlaciones, se consideraran los siguientes datos descriptivos: edad y antigüedad.

CAPÍTULO IV : INVESTIGACIÓN EMPÍRICA | 2015

4.3.1.1 *Correlación Desempeño Laboral con Datos Descriptivos*

A continuación se presentan los resultados de la correlación entre las variables Desempeño Laboral y Datos Descriptivos, de tal forma de identificar significancias estadísticamente relevantes dentro de estos dos grupos de ítems (ver tabla N° 30 y N° 31).

TABLA N° 30: CORRELACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL CON DATOS DESCRIPTIVOS (GÉNERO FEMENINO)			
ESCALAS		DATOS DESCRIPTIVOS	
		Edad	Antigüedad
DESEMPEÑO LABORAL	Descripción del cargo	0,684** (0,002)	0,576* (0,016)
	Desempeño en la función	0,625** (0,007)	0,769** (0,000)
	Conocimiento	0,560* (0,019)	0,733** (0,001)
	Proactividad e innovación	0,631** (0,007)	0,746** (0,001)
	Relaciones interpersonales	0,723** (0,001)	0,734** (0,001)
	Productividad	0,484* (0,049)	0,676** (0,003)
*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).			
**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).			

Fuente: A partir de Statistical Analysis Software (SPSS)

Elaboración propia

1. Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 99% entre los ítems “*Descripción en el cargo*” de la variable Desempeño Laboral y “*Antigüedad*” de los Datos Descriptivos (**0,769****). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva alta.

2. Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 99% entre los ítems “*Conocimiento*” de la variable Desempeño Laboral y “*Antigüedad*” de los Datos Descriptivos (**0,733****). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva alta.
3. Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 99% entre los ítems “*Proactividad e innovación*” de la variable Desempeño Laboral y “*Antigüedad*” de los Datos Descriptivos (**0,746****). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva alta.
4. Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 99% entre los ítems “*Relaciones interpersonales*” de la variable Desempeño Laboral y “*Antigüedad*” de los Datos Descriptivos (**0,734****). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva alta.
5. Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 99% entre los ítems “*Productividad*” de la variable Desempeño Laboral y “*Antigüedad*” de los Datos Descriptivos (**0,676****). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva aceptable.
6. Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 99% entre los ítems “*Descripción en el cargo*” de la variable Desempeño Laboral y “*Edad*” de los Datos Descriptivos (**0,684****). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva aceptable.
7. Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 99% entre los ítems “*Desempeño en la función*” de la variable Desempeño Laboral y “*Edad*” de los Datos Descriptivos (**0,625****). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva aceptable.

8. Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 99% entre los ítems *“Proactividad e innovación”* de la variable Desempeño Laboral y *“Edad”* de los Datos Descriptivos (**0,631****). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva aceptable.
9. Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 99% entre los ítems *“Relaciones interpersonales”* de la variable Desempeño Laboral y *“Edad”* de los Datos Descriptivos (**0,723****). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva alta.
10. Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 95% entre los ítems *“Descripción del cargo”* de la variable Desempeño Laboral y *“Antigüedad”* de los Datos Descriptivos (**0,576***). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva moderada.
11. Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 95% entre los ítems *“Conocimiento”* de la variable Desempeño Laboral y *“Edad”* de los Datos Descriptivos (**0,560***). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva moderada.
12. Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 95% entre los ítems *“Productividad”* de la variable Desempeño Laboral y *“Edad”* de los Datos Descriptivos (**0,484***). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva baja.
13. Todos los ítems de la variable Desempeño Laboral: *“Descripción del cargo”*, *“Desempeño en la función”*, *“Conocimiento”*, *“Proactividad e innovación”*, *“Relaciones interpersonales”* y *“Productividad”* presentaron una correlación estadísticamente significativa con los Datos Descriptivos: *“Edad”* y *“Antigüedad”*.

TABLA N° 31: CORRELACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL CON DATOS DESCRIPTIVOS (GÉNERO MASCULINO)			
ESCALAS		DATOS DESCRIPTIVOS	
		Edad	Antigüedad
DESEMPEÑO LABORAL	Descripción del cargo	0,632** (0,007)	0,487* (0,047)
	Desempeño en la función	0,500* (0,041)	0,498* (0,042)
	Conocimiento	0,398 (0,114)	0,546* (0,023)
	Proactividad e innovación	0,384 (0,128)	0,464 (0,060)
	Relaciones interpersonales	0,531* (0,028)	0,395 (0,117)
	Productividad	0,402 (0,110)	0,776** (0,000)
*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).			
**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).			

Fuente: A partir de Statistical Analysis Software (SPSS)

Elaboración propia

1. Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 99% entre los ítems “**Productividad**” de la variable Desempeño Laboral y “**Antigüedad**” de los Datos Descriptivos (**0,776****). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva alta.
2. Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 99% entre los ítems “**Descripción del cargo**” de la variable Desempeño Laboral y “**Edad**” de los Datos Descriptivos (**0,632****). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva aceptable.
3. Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 95% entre los ítems “**Descripción del cargo**” de la variable Desempeño Laboral y “**Antigüedad**” de los Datos Descriptivos (**0,487***). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva baja.

4. Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 95% entre los ítems **“Desempeño en la función”** de la variable Desempeño Laboral y **“Antigüedad”** de los Datos Descriptivos **(0,498*)**. Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva baja.
5. Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 95% entre los ítems **“Conocimiento”** de la variable Desempeño Laboral y **“Antigüedad”** de los Datos Descriptivos **(0,546*)**. Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva moderada.
6. Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 95% entre los ítems **“Desempeño en la función”** de la variable Desempeño Laboral y **“Edad”** de los Datos Descriptivos **(0,500*)**. Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva moderada.
7. Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 95% entre los ítems **“Relaciones interpersonales”** de la variable Desempeño Laboral y **“Edad”** de los Datos Descriptivos **(0,531*)**. Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva moderada.
8. Los ítems de la variable Desempeño Laboral: **“Descripción del cargo”**, **“Desempeño en la función”**, **“Conocimiento”** y **“Productividad”** presentaron una correlación estadísticamente significativa con el ítem de Datos Descriptivos: **“Antigüedad”**.
9. Los ítems de la variable Desempeño Laboral: **“Descripción del cargo”**, **“Desempeño en la función”** y **“Relaciones Interpersonales”** presentaron una correlación estadísticamente significativa con el ítem de Datos Descriptivos: **“Edad”**
10. El ítem de la variable Desempeño Laboral: **“Proactividad e innovación”** no presenta una correlación estadísticamente significativa con los Datos Descriptivos: **“Edad”** y **“Antigüedad”**.

CAPÍTULO IV : INVESTIGACIÓN EMPÍRICA | 2015

4.3.1.2 *Correlación Satisfacción Laboral con datos descriptivos*

A continuación se presentan los resultados de la correlación entre las variables Satisfacción Laboral y Datos Descriptivos, de tal forma de identificar significancias estadísticamente relevantes dentro de estos dos grupos de ítems. El análisis indica los porcentajes de significancia y la correlación más alta entre ellas (ver tabla N° 32 y N° 33).

TABLA N° 32: CORRELACIÓN DE SATISFACCIÓN LABORAL CON DATOS DESCRIPTIVOS (GÉNERO FEMENINO)			
ESCALAS		DATOS DESCRIPTIVOS	
		Edad	Antigüedad
SATISFACCIÓN LABORAL	Satisfacción por el trabajo en general	0,330 (0,196)	0,448 (0,071)
	Satisfacción con el ambiente físico	0,318 (0,214)	0,295 (0,251)
	Satisfacción con la forma en cómo realiza el trabajo	0,448 (0,071)	0,454 (0,067)
	Satisfacción con la oportunidad de desarrollo	0,364 (0,150)	0,406 (0,106)
	Satisfacción con la relación con jefe	0,725** (0,001)	0,688** (0,002)
	Satisfacción con la remuneración	0,396 (0,115)	0,279 (0,279)
	Satisfacción con la autonomía	0,308 (0,229)	0,464 (0,061)
	Satisfacción con el reconocimiento	0,799** (0,000)	0,594* (0,012)
	Satisfacción por la sección o área	0,734** (0,001)	0,587* (0,013)
	Satisfacción por la empresa	0,263 (0,308)	0,167 (0,522)
*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).			
**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).			

Fuente: A partir de Statistical Analysis Software (SPSS)

Elaboración propia

1. Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 99% entre los ítems “*Satisfacción con la relación con jefe*” de la variable Satisfacción Laboral y “*Antigüedad*” de los Datos Descriptivos (**0,688****). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva aceptable.
2. Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 99% entre los ítems “*Satisfacción con la relación con jefe*” de la variable Satisfacción Laboral y “*Edad*” de los Datos Descriptivos (**0,725****). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva alta.
3. Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 99% entre los ítems “*Satisfacción con el reconocimiento*” de la variable Satisfacción Laboral y “*Edad*” de los Datos Descriptivos (**0,799****). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva alta.
4. Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 99% entre los ítems “*Satisfacción con la sección o área*” de la variable Satisfacción Laboral y “*Edad*” de los Datos Descriptivos (**0,734****). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva alta.
5. Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 95% entre los ítems “*Satisfacción por el reconocimiento*” de la variable Satisfacción Laboral y “*Antigüedad*” de los Datos Descriptivos (**0,594***). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva moderada.
6. Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 95% entre los ítems “*Satisfacción por la sección o área*” de la variable Satisfacción Laboral y “*Antigüedad*” de los Datos Descriptivos (**0,587***). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva moderada.

CAPÍTULO IV : INVESTIGACIÓN EMPÍRICA | 2015

7. Los ítems de la variable Satisfacción Laboral: “*por el trabajo en general*”, “*con el ambiente físico*”, “*con la forma en cómo realiza el trabajo*”, “*con la oportunidad de desarrollo*”, “*con la remuneración*”, “*con la autonomía*” y “*por la empresa*” no presentan una correlación estadísticamente significativa con los Datos Descriptivos: “*Edad*” y “*Antigüedad*”.
8. Los ítems de Satisfacción Laboral “*Satisfacción con la relación con el jefe*”, “*Satisfacción con el reconocimiento*” y “*Satisfacción por la sección o área*” es estadísticamente significativo con los Datos Descriptivos de “*Edad*” y “*Antigüedad*”.

TABLA N° 33: CORRELACIÓN DE SATISFACCIÓN LABORAL CON DATOS DESCRIPTIVOS (GÉNERO MASCULINO)			
ESCALAS		DATOS DESCRIPTIVOS	
		Edad	Antigüedad
SATISFACCIÓN LABORAL	Satisfacción por el trabajo en general	0,227 (0,381)	0,274 (0,286)
	Satisfacción con el ambiente físico	0,397 (0,115)	0,631** (0,007)
	Satisfacción con la forma en cómo realiza el trabajo	0,302 (0,238)	0,440 (0,077)
	Satisfacción con la oportunidad de desarrollo	0,418 (0,095)	0,574* (0,016)
	Satisfacción con la relación con jefe	0,535* (0,027)	0,660** (0,004)
	Satisfacción con la remuneración	0,362 (0,153)	0,457 (0,065)
	Satisfacción con la autonomía	0,228 (0,378)	0,453 (0,068)
	Satisfacción con el reconocimiento	0,309 (0,228)	0,330 (0,195)
	Satisfacción por la sección o área	0,507* (0,038)	0,387 (0,125)
	Satisfacción por la empresa	0,468 (0,058)	0,680** (0,003)
*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).			
**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).			

Fuente: A partir de Statistical Analysis Software (SPSS)

1. Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 99% entre los ítems “*Satisfacción con el ambiente físico*” de la variable Satisfacción Laboral y “*Antigüedad*” de los Datos Descriptivos (**0,631****). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva aceptable.
2. Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 99% entre los ítems “*Satisfacción con la relación con jefe*” de la variable Satisfacción Laboral y “*Antigüedad*” de los Datos Descriptivos (**0,660****). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva aceptable.
3. Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 99% entre los ítems “*Satisfacción por la empresa*” de la variable Satisfacción Laboral y “*Antigüedad*” de los Datos Descriptivos (**0,680****). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva aceptable.
4. Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 95% entre los ítems “*Satisfacción con la oportunidad de desarrollo*” de la variable Satisfacción Laboral y “*Antigüedad*” de los Datos Descriptivos (**0,574***). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva moderada.
5. Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 95% entre los ítems “*Satisfacción con la relación con jefe*” de la variable Satisfacción Laboral y “*Edad*” de los Datos Descriptivos (**0,535***). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva moderada.
6. Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 95% entre los ítems “*Satisfacción con la sección o área*” de la variable Satisfacción Laboral y “*Edad*” de los Datos Descriptivos (**0,507***). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva moderada.

7. Los ítems de la variable Satisfacción Laboral: *“por el trabajo en general”*, *“con la forma en cómo realiza el trabajo”*, *“con la remuneración”*, *“con la autonomía”*, *“con el reconocimiento”* no presentan una correlación estadísticamente significativa con los Datos Descriptivos: *“Edad”* y *“Antigüedad”*.
8. Los ítems de Satisfacción Laboral *“Satisfacción con el ambiente físico”* *“Satisfacción con la oportunidad de desarrollo”*, *“Satisfacción con la relación con jefe”* y *“Satisfacción por la empresa”* es estadísticamente significativo con los Datos Descriptivos de *“Antigüedad”*.
9. Los ítems de Satisfacción Laboral *“Satisfacción con la relación con jefe”* y *“Satisfacción por la sección o área”* es estadísticamente significativo con los Datos Descriptivos de *“edad”*.

CAPÍTULO IV : INVESTIGACIÓN EMPÍRICA | 2015

4.3.2 Correlaciones entre Satisfacción Laboral y Desempeño Laboral

A continuación se presentan los resultados de la correlación entre las variables Satisfacción Laboral y Desempeño Laboral, de tal forma de identificar significancias estadísticamente relevantes dentro de estos dos grupos de ítems. El análisis indica los porcentajes de significancia y la correlación más alta entre ellas (ver tabla N° 34 y N° 35).

TABLA N° 34: CORRELACIÓN DE SATISFACCIÓN LABORAL CON DESEMPEÑO LABORAL (GÉNERO FEMENINO)							
ESCALAS		DESEMPEÑO LABORAL					
		Descripción del cargo	Desempeño en la función	Conocimiento	Proactividad e innovación	Relaciones interpersonales	Productividad
SATISFACCIÓN LABORAL	Satisfacción por el trabajo en general	0,260 (0,314)	0,466 (0,060)	0,742** (0,001)	0,416 (0,097)	0,328 (0,198)	0,266 (0,301)
	Satisfacción con el ambiente físico	0,360 (0,156)	0,369 (0,145)	0,384 (0,128)	0,517* (0,034)	0,493* (0,044)	0,114 (0,662)
	Satisfacción con la forma en cómo realiza el trabajo	0,291 (0,257)	0,541* (0,025)	0,773** (0,000)	0,351 (0,167)	0,417 (0,096)	0,225 (0,386)
	Satisfacción con la oportunidad de desarrollo	0,320 (0,211)	0,134 (0,608)	0,324 (0,204)	0,400 (0,111)	0,266 (0,303)	0,246 (0,342)
	Satisfacción con la relación con jefe	0,552* (0,022)	0,665** (0,004)	0,562* (0,019)	0,796** (0,000)	0,742** (0,001)	0,496* (0,043)
	Satisfacción con la remuneración	0,159 (0,543)	0,004 (0,989)	0,319 (0,212)	0,095 (0,718)	0,203 (0,435)	0,324 (0,204)
	Satisfacción con la autonomía	0,364 (0,151)	0,511* (0,036)	0,679** (0,003)	0,453 (0,068)	0,306 (0,232)	0,301 (0,240)
	Satisfacción con el reconocimiento	0,796** (0,000)	0,602* (0,011)	0,467 (0,059)	0,729** (0,001)	0,673** (0,003)	0,447 (0,072)
	Satisfacción por la sección o área	0,452 (0,068)	0,374 (0,139)	0,481 (0,050)	0,538* (0,026)	0,647** (0,005)	0,313 (0,222)
	Satisfacción por la empresa	0,556* (0,021)	0,261 (0,312)	0,237 (0,360)	0,540* (0,025)	0,478 (0,052)	0,218 (0,402)
** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).							
* . La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).							

Fuente: A partir de Statistical Analysis Software (SPSS)

Elaboración propia

1. Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 99% entre los ítems “*Satisfacción con el reconocimiento*” de la variable Satisfacción Laboral y “*Descripción del cargo*” de la Variable Desempeño Laboral (**0,796****). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva alta.
2. Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 99% entre los ítems “*Satisfacción con la relación con el jefe*” de la variable Satisfacción Laboral y “*Desempeño en la función*” de la Variable Desempeño Laboral (**0,665****). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva aceptable.
3. Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 99% entre los ítems “*Satisfacción por el trabajo en general*” de la variable Satisfacción Laboral y “*Conocimiento*” de la Variable Desempeño Laboral (**0,742****). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva alta.
4. Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 99% entre los ítems “*Satisfacción con la forma en cómo realiza el trabajo*” de la variable Satisfacción Laboral y “*Conocimiento*” de la Variable Desempeño Laboral (**0,773****). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva alta.
5. Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 99% entre los ítems “*Satisfacción con la autonomía*” de la variable Satisfacción Laboral y “*Conocimiento*” de la Variable Desempeño Laboral (**0,679****). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva aceptable.
6. Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 99% entre los ítems “*Satisfacción con la relación con jefe*” de la variable Satisfacción Laboral y “*Proactividad e innovación*” de la Variable Desempeño Laboral (**0,796****). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva alta.

7. Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 99% entre los ítems “*Satisfacción con el reconocimiento*” de la variable Satisfacción Laboral y “*Proactividad e innovación*” de la Variable Desempeño Laboral (**0,729****). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva alta.
8. Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 99% entre los ítems “*Satisfacción con la relación con jefe*” de la variable Satisfacción Laboral y “*Relaciones interpersonales*” de la Variable Desempeño Laboral (**0,742****). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva alta.
9. Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 99% entre los ítems “*Satisfacción con el reconocimiento*” de la variable Satisfacción Laboral y “*Relaciones interpersonales*” de la Variable Desempeño Laboral (**0,673****). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva aceptable.
10. Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 99% entre los ítems “*Satisfacción por la sección o área*” de la variable Satisfacción Laboral y “*Relaciones interpersonales*” de la Variable Desempeño Laboral (**0,647****). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva aceptable.
11. Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 95% entre los ítems “*Satisfacción con la relación con jefe*” de la variable Satisfacción Laboral y “*Descripción del cargo*” de la Variable Desempeño Laboral (**0,552***). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva moderada.
12. Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 95% entre los ítems “*Satisfacción con la relación con jefe*” de la variable Satisfacción Laboral y “*Descripción del cargo*” de la Variable Desempeño Laboral (**0,556***). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva moderada.

13. Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 95% entre los ítems “*Satisfacción con la forma en cómo realiza el trabajo*” de la variable Satisfacción Laboral y “*Desempeño en la función*” de la Variable Desempeño Laboral (**0,541***). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva moderada.
14. Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 95% entre los ítems “*Satisfacción con la autonomía*” de la variable Satisfacción Laboral y “*Desempeño en la función*” de la Variable Desempeño Laboral (**0,511***). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva moderada.
15. Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 95% entre los ítems “*Satisfacción con el reconocimiento*” de la variable Satisfacción Laboral y “*Desempeño en la función*” de la Variable Desempeño Laboral (**0,602***). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva aceptable.
16. Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 95% entre los ítems “*Satisfacción con la relación con jefe*” de la variable Satisfacción Laboral y “*Conocimiento*” de la Variable Desempeño Laboral (**0,562***). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva moderada.
17. Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 95% entre los ítems “*Satisfacción con el ambiente físico*” de la variable Satisfacción Laboral y “*Proactividad e innovación*” de la Variable Desempeño Laboral (**0,517***). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva moderada.
18. Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 95% entre los ítems “*Satisfacción por la sección o área*” de la variable Satisfacción Laboral y “*Proactividad e innovación*” de la Variable Desempeño Laboral (**0,538***). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva moderada.

19. Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 95% entre los ítems *“Satisfacción por la empresa”* de la variable Satisfacción Laboral y *“Proactividad e innovación”* de la Variable Desempeño Laboral (**0,540***). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva moderada.
20. Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 95% entre los ítems *“Satisfacción con el ambiente físico”* de la variable Satisfacción Laboral y *“Relaciones interpersonales”* de la Variable Desempeño Laboral (**0,493***). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva baja.
21. Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 95% entre los ítems *“Satisfacción con la relación con jefe”* de la variable Satisfacción Laboral y *“Productividad”* de la Variable Desempeño Laboral (**0,496***). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva baja.
22. El ítems de la variable Satisfacción Laboral: *“Satisfacción con la relación con jefe”* presentan una correlación estadísticamente significativa con todos los ítems de la variable Desempeño Laboral: *“Descripción del cargo”*, *“Desempeño en la función”*, *“Conocimiento”*, *“Proactividad e innovación”*, *“Relaciones interpersonales”* y *“Productividad”*.
23. Los ítems de la variable Satisfacción Laboral: *“Satisfacción con la oportunidad de desarrollo”* y *“Satisfacción con la remuneración”* no presentan ninguna correlación estadísticamente significativa con los ítems de la variable Desempeño Laboral: *“Descripción del cargo”*, *“Desempeño en la función”*, *“Conocimiento”*, *“Proactividad e innovación”*, *“Relaciones interpersonales”* y *“Productividad”*.

CAPÍTULO IV : INVESTIGACIÓN EMPÍRICA | 2015

TABLA N° 35: CORRELACIÓN DE SATISFACCIÓN LABORAL CON DESEMPEÑO LABORAL (GÉNERO MASCULINO)

ESCALAS		DESEMPEÑO LABORAL					
		Descripción del cargo	Desempeño en la función	Conocimiento	Proactividad e innovación	Relaciones interpersonales	Productividad
SATISFACCIÓN LABORAL	Satisfacción por el trabajo en general	0,286 (0,266)	0,343 (0,177)	0,295 (0,251)	0,085 (0,746)	0,121 (0,643)	0,339 (0,183)
	Satisfacción con el ambiente físico	0,600* (0,011)	0,418 (0,095)	0,547* (0,023)	0,501* (0,040)	0,266 (0,303)	0,485* (0,049)
	Satisfacción con la forma en cómo realiza el trabajo	0,138 (0,598)	0,497* (0,042)	0,309 (0,227)	0,057 (0,829)	0,302 (0,239)	0,503* (0,039)
	Satisfacción con la oportunidad de desarrollo	0,171 (0,513)	0,455 (0,066)	0,376 (0,137)	0,151 (0,563)	0,385 (0,127)	0,490* (0,046)
	Satisfacción con la relación con jefe	0,621** (0,008)	0,416 (0,097)	0,183 (0,483)	0,475 (0,054)	0,659** (0,004)	0,567* (0,018)
	Satisfacción con la remuneración	0,144 (0,582)	0,579* (0,015)	0,261 (0,311)	0,104 (0,690)	0,412 (0,100)	0,446 (0,073)
	Satisfacción con la autonomía	0,179 (0,491)	0,683** (0,003)	0,154 (0,556)	0,070 (0,789)	0,236 (0,362)	0,552* (0,022)
	Satisfacción con el reconocimiento	0,295 (0,250)	0,260 (0,314)	-0,033 (0,901)	0,458 (0,065)	0,225 (0,385)	0,430 (0,085)
	Satisfacción por la sección o área	0,411 (0,102)	0,162 (0,534)	0,180 (0,489)	0,448 (0,071)	0,374 (0,139)	0,206 (0,429)
	Satisfacción por la empresa	0,541* (0,025)	0,171 (0,511)	0,161 (0,537)	0,713** (0,001)	0,312 (0,223)	0,592* (0,012)
** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).							
* . La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).							

Fuente: A partir de Statistical Analysis Software (SPSS)

Elaboración propia

1. Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 99% entre los ítems “*Satisfacción con la relación con jefe*” de la variable Satisfacción Laboral y “*Descripción del cargo*” de la Variable Desempeño Laboral (**0,621****). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva aceptable.

2. Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 99% entre los ítems “*Satisfacción con la autonomía*” de la variable Satisfacción Laboral y “*Desempeño en la función*” de la Variable Desempeño Laboral (**0,683****). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva aceptable.
3. Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 99% entre los ítems “*Satisfacción por la empresa*” de la variable Satisfacción Laboral y “*Proactividad e innovación*” de la Variable Desempeño Laboral (**0,713****). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva alta.
4. Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 99% entre los ítems “*Satisfacción con la relación con jefe*” de la variable Satisfacción Laboral y “*Relaciones interpersonales*” de la Variable Desempeño Laboral (**0,659****). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva aceptable.
5. Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 95% entre los ítems “*Satisfacción con el ambiente físico*” de la variable Satisfacción Laboral y “*Descripción del cargo*” de la Variable Desempeño Laboral (**0,600***). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva aceptable.
6. Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 95% entre los ítems “*Satisfacción por la empresa*” de la variable Satisfacción Laboral y “*Descripción del cargo*” de la Variable Desempeño Laboral (**0,541***). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva moderada.
7. Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 95% entre los ítems “*Satisfacción con la forma en cómo realiza el trabajo*” de la variable Satisfacción Laboral y “*Desempeño en la función*” de la Variable Desempeño Laboral (**0,497***). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva baja.

8. Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 95% entre los ítems “*Satisfacción con la remuneración*” de la variable Satisfacción Laboral y “*Desempeño en la función*” de la Variable Desempeño Laboral (**0,579***). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva moderada.
9. Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 95% entre los ítems “*Satisfacción con el ambiente físico*” de la variable Satisfacción Laboral y “*Conocimiento*” de la Variable Desempeño Laboral (**0,547***). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva moderada.
10. Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 95% entre los ítems “*Satisfacción con el ambiente físico*” de la variable Satisfacción Laboral y “*Proactividad e innovación*” de la Variable Desempeño Laboral (**0,501***). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva moderada.
11. Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 95% entre los ítems “*Satisfacción con el ambiente físico*” de la variable Satisfacción Laboral y “*Productividad*” de la Variable Desempeño Laboral (**0,485***). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva baja.
12. Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 95% entre los ítems “*Satisfacción con la forma en cómo realiza el trabajo*” de la variable Satisfacción Laboral y “*Productividad*” de la Variable Desempeño Laboral (**0,503***). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva moderada.
13. Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 95% entre los ítems “*Satisfacción con la oportunidad de desarrollo*” de la variable Satisfacción Laboral y “*Productividad*” de la Variable Desempeño Laboral (**0,490***). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva baja.
14. Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 95% entre los ítems “*Satisfacción con la relación con jefe*” de la variable Satisfacción Laboral y

“Productividad” de la Variable Desempeño Laboral (**0,567***). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva moderada.

15. Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 95% entre los ítems **“Satisfacción con la autonomía”** de la variable Satisfacción Laboral y **“Productividad”** de la Variable Desempeño Laboral (**0,552***). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva moderada.
16. Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 95% entre los ítems **“Satisfacción por la empresa”** de la variable Satisfacción Laboral y **“Productividad”** de la Variable Desempeño Laboral (**0,592***). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva moderada.
17. Los ítems de la variable Satisfacción Laboral: **“Satisfacción por el trabajo general”**, **“Satisfacción con el reconocimiento”** y **“Satisfacción por la sección o área”** no presentan ninguna correlación estadísticamente significativa con los ítems de la variable Desempeño Laboral: **“Descripción del cargo”**, **“Desempeño en la función”**, **“Conocimiento”**, **“Proactividad e innovación”**, **“Relaciones interpersonales”** y **“Productividad”**.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES

1. CONCLUSIONES

1.1 Conclusión de la Parte Teórica

De acuerdo a la revisión literaria de esta investigación sobre las variables se observa que existen muchas definiciones con las que se pretende explicar ciertas conductas asociadas al trabajador como al cliente. Por lo anterior, las definiciones que se consideraron para este estudio son:

1.1.1 Desempeño Laboral

Milkovich & Boudrem (1994)¹⁸⁵ lo definen como el grado en el cual el empleado cumple con los requisitos del trabajo. Este tiene una serie de características individuales, entre las cuales se puede mencionar: las capacidades, las habilidades, necesidades y cualidades, entre otros, que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que afectan los resultados.

1.1.2 Satisfacción Laboral

Larrainzar, Miñarro, Molinos & Verdú (2001)¹⁸⁶ comentan que la satisfacción laboral está compuesta por el conjunto de comportamientos, sensaciones y sentimientos que los miembros de la organización tienen frente a su trabajo, centrándose pues en la percepción individual, la valoración afectiva de las personas de una organización frente al trabajo y a las consecuencias que se derivan de él.

1.1.3 Satisfacción del Cliente

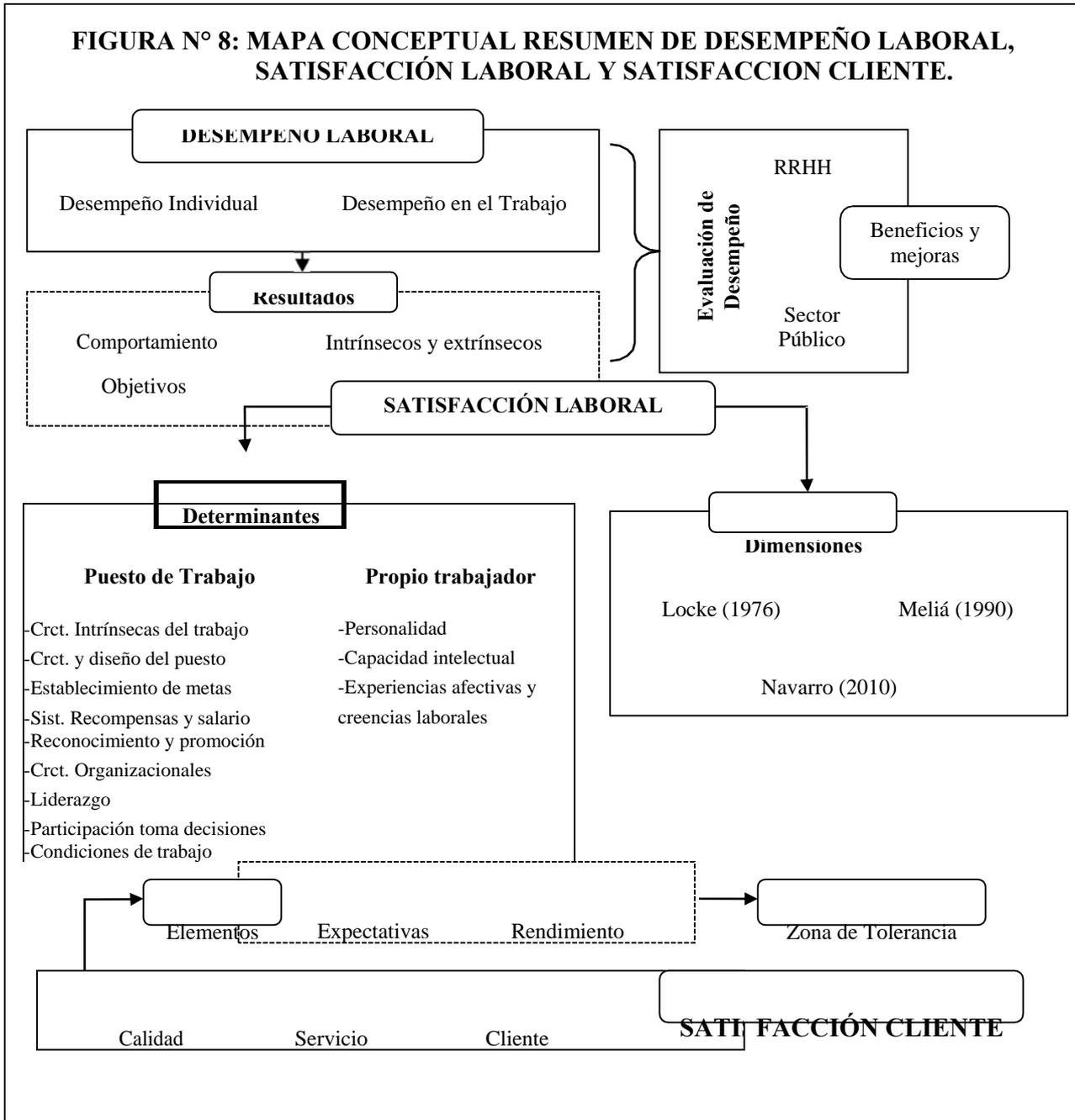
Este concepto según Kotler (1989)¹⁸⁷ comenta que la satisfacción del cliente se puede entender como *"el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas"*.

¹⁸⁵Milkovich y Boudreau (1994). *Dirección y Administración de Recursos Humanos. Un enfoque de estrategia*. Addison Wesley. Iberoamericana. Estados Unidos.

¹⁸⁶Larrainzar, M.J., Miñarro, J., Molinos, F. J. & Verdú, M. A. (2001). La satisfacción laboral en el Hospital de Sant Cugat de Asepeyo. *Capital Humano*, 143, 46-50. España.

¹⁸⁷Kotler, P. (1989). *Dirección de marketing*. UK: Prentice Hall International.

A continuación se presenta un mapa conceptual resumen que explica el marco teórico de las variables en investigación. (Ver la figura N° 8)



Elaboración propia

1.2 Conclusiones del Estudio Empírico

1.2.1 Conclusiones del Análisis de Fiabilidad

A continuación se presenta un resumen de la fiabilidad del cuestionario completo de Desempeño Laboral y Satisfacción Laboral. (Ver tabla N°36)

TABLA N° 36: RESUMEN FIABILIDADES	
Cuestionario	Fiabilidad
Satisfacción Cliente	0,959
Desempeño Laboral	0,936
Satisfacción Laboral	0,979

Elaboración propia

De acuerdo a lo observado en la tabla se puede concluir que los cuestionarios completos de fiabilidad de las variables en estudio clasifican como excelentes. Lo que indica gran consistencia interna y homogeneidad entre los elementos de la escala.

1.2.1.1 Conclusiones del Análisis de Fiabilidad para Satisfacción Cliente

El Alpha de Cronbach's es excelente para el cuestionario completo de Satisfacción Cliente (0,959), lo que indica gran consistencia interna y homogeneidad entre los elementos de la escala, por lo que el instrumento es fiable. Además, en el estudio se observa que los valores de los factores del Satisfacción Cliente fluctúan entre un Alpha de Cronbach's de 0,880- 0,905, (Meritorio y excelente), en una escala de 5 ítems, lo que demuestra la variabilidad de las escalas.

1.2.1.2 Conclusiones del Análisis de Fiabilidad para Desempeño Laboral

El Alpha de Cronbach's es excelente para el cuestionario completo de Desempeño Laboral (0,936), lo que indica gran consistencia interna y homogeneidad entre los elementos de la escala, por lo que el instrumento es fiable. Además, en el estudio se

observa que los valores de los factores de Desempeño Laboral fluctúan entre un Alpha de Cronbach's de 0,701- 0,880, (aceptable y meritorio), en una escala de 6 ítems, lo que demuestra la variabilidad de las escalas.

1.2.1.3 Conclusiones del Análisis de Fiabilidad para Satisfacción Laboral

El Alpha de Cronbach's es excelente para el cuestionario completo de Satisfacción Laboral (0,979), lo que indica gran consistencia interna y homogeneidad entre los elementos de la escala, por lo que el instrumento es fiable. Además, en el estudio se observa que los valores de los factores de Desempeño Laboral fluctúan entre un Alpha de Cronbach's de 0,799- 0,935, (aceptable y excelente), en una escala de 7 ítems, lo que demuestra la variabilidad de las escalas.

1.2.2 Conclusiones de Datos Descriptivos

a) Usuarios

De acuerdo al Análisis de los Datos Descriptivo para los usuarios, se concluyo lo siguiente:

- Del total de 110 usuarios encuestados en la Municipalidad de Talcahuano, la mayoría de los encuestados está representado por el género femenino con 68(61,8%), mientras que el género masculino está representado solo con 42(38,18%). Esto demuestra que el género femenino tuvo mayor disposición para responder la encuesta, la cual era voluntaria.
- La dirección donde se encuestó a la mayor cantidad de usuarios fue en tránsito y transporte con 45(40,9%), seguido por DIDECO, dpto. Social con 38(34,54%). Esto se debe a la gran cantidad de flujo que poseen ambas direcciones, ya que los ciudadanos acuden normalmente a solicitar licencia, ficha de protección social, patentes, etc.

- La edad promedio total para el género femenino es de 36 años, mientras que el género masculino respondieron en promedio ciudadanos de 39 años. Esto muestra que la mayoría de los ciudadanos que acuden a la institución poseen responsabilidades y obligaciones en su hogar, por ejemplo, sacar la ficha de protección social, pagar las patentes, etc.
- La mayoría de los encuestados del género femenino poseen estudios universitarios con 27(39,7%) y estudios de enseñanza media con 24(35,29%), mientras que en el género masculino la mayoría poseen estudios de enseñanza media 26(61,9%), esto demuestra que los ciudadanos con estudios tienen mayor interés y disposición en responder la encuesta para mejorar el servicio que ofrece la municipalidad.
- De acuerdo a la situación laboral, el género femenino está representado principalmente por ciudadanos que se encontraban trabajando, cesante y dueñas de casas, mientras que dentro del género masculino los ciudadanos que tuvieron una participación mayor fueron aquellos que estaban trabajando. Esto demuestra que los ciudadanos que acuden a la municipalidad antes de que comience su jornada laboral o cuando las dueñas de casa o jefes del hogar tienen tiempo.

b) Funcionarios

De acuerdo al Análisis de los Datos Descriptivo para los funcionarios, se concluyó lo siguiente:

- Del un total de 259 funcionarios encuestados de la Municipalidad de Talcahuano, está compuesto en un 158(61%) por el género femenino y en 101 (38,99%) por el género masculino. Esto refleja que existe mayor participación de parte del género femenino y que el personal no solo supera en el universo al género masculino, sino también en la muestra.
- La dirección donde se encuestó a la mayor cantidad de funcionarios encuestados fue en DIDECO con 91(35%), seguido por SECPLAN con 28(10,81%) y administración municipal con administración y finanzas con 23(8,88%) para cada dirección. Esto se

debe a que la dirección de DIDECO, Administración y finanzas , y Administración Municipal son las que poseen mayor personal dentro de la institución.

- Respecto a la antigüedad y edad de los funcionarios, es el género masculino es quien posee un promedio de edad y antigüedad mayor, con 43 años y 13 años de antigüedad. Esto demuestra que aunque el género femenino es mayor en cantidad, son los hombres quienes tienen más antigüedad y edad en la municipalidad.
- En relación a la calidad jurídica, la mayor cantidad de encuestados fueron de planta con 99(38,22%), seguido por honorarios con 98(37,83%) y Contrata con 53(20,46%), donde el género femenino está representado principalmente por honorarios con 69(43,67%), planta con 51(32,27%) y contrata con 31(19,62%), mientras que el género masculino está representado primordialmente por planta con 48(47,52%), honorarios con 29(28,71%) y contrata con 22(21,78%). Lo anterior refleja que existe mayor personal femenino a honorarios.
- En cuanto al estamento de los funcionarios, el género femenino está representado en su mayoría por profesionales con 60(37,97%), seguido por administrativos con 51(32,27%) y secretarias con 16(10,12%). Mientras que el género masculino está representado principalmente por funcionarios profesionales con 31(30,69%), seguido por administrativos con 22(21,78%) y auxiliares con 15(14,85%). Como se observa la mayoría de los funcionarios que respondieron son profesionales, esto se debe a que gran parte de los programas de honorarios pertenecen al estamento de profesionales. Por otro lado, los directores de cada dirección tenían interés en participar en la aplicación de la encuesta, pero no todos contaban con el tiempo para responder.
- La educación de los encuestados del género femenino se encuentran distribuida fundamentalmente entre los grupos de Universitaria Completa con un 48(30,37%), Técnico Profesional Completa con 34(21,5%) y Enseñanza Media Completa con 31(19,62%). Mientras que los encuestados del género masculino corresponden en su mayoría a una educación Universitaria Completa con un 28(27,72%), Enseñanza Media Completa con 20(19,8%) y Técnico Profesional Completa con 15(14,85%). Esto refleja que fueron muchos los funcionarios que comenzaron a trabajar en la municipalidad con educación media, pero a medida que fue pasando el tiempo creció el interés por perfeccionarse y obtener una profesión, sin embargo, hoy en día, la

municipalidad se preocupa de contratar personal con especialidad y estudios universitarios con la finalidad de mejorar la administración pública.

1.2.3 Conclusiones de los promedios

1.2.3.1 Conclusiones de acuerdo al Análisis de los promedios de Satisfacción Cliente

- El promedio más alto dentro de las escalas, es presentado por “**Nota**” con 5,26 total de escala de 1 a 7, siendo para el género femenino de 4,94 y para el género masculino de 5,58. La dirección que presentan mayor promedio para el género femenino es “*DIDECO/dpto. Social*”, el menor promedio lo presenta la dirección “*Transito y transporte*”. Mientras que para el género masculino la dirección que presentan mayor promedio es “*Administración y finanzas*” y el menor promedio lo presenta la dirección “*Transito y transporte*”. Se concluye que los usuarios se encuentran satisfechos, debido a que evaluaron con una nota aceptable el servicio ofrecido en la institución.
- El segundo promedio más alto dentro de las escalas, es presentado por “**Capacidad de respuesta**” con 4,2 total de escala de 1 a 5, siendo para el género femenino de 3,98 y para el género masculino de 4,43. La dirección que presentan mayor satisfacción para el género femenino es “*DIDECO/dpto. Social*”, mientras que la menor satisfacción lo presenta la dirección “*Transito y transporte*”. Para el género masculino la dirección que presentan mayor satisfacción es “*Administración y finanzas*” y la dirección que presenta menor satisfacción es “*Transito y transporte*”. Se concluye que los promedios son superiores a la media, muy cercanos a estar satisfechos, por lo que los usuarios se encuentran en general satisfechos con la información recibida, con la disponibilidad de los funcionarios para atenderlos y con el tiempo que se tomo el funcionario en atenderlo, sin embargo, en algunas direcciones no están completamente satisfechos con el tiempo que aguardaron para obtener el servicio deseado.
- El tercer promedio más alto dentro de las escalas, es presentado por “**Empatía**” con 3,99 total de escala 1 a 5, siendo para el género femenino de 3,75 y para el género

masculino de 4,24. La dirección que presentan mayor satisfacción para el género femenino es “*DIDECO/dpto. Social*”, mientras que la menor satisfacción lo presenta la dirección “*DIDECO/dpto. Omil*”. Para el género masculino la dirección que presentan mayor satisfacción es “*DIDECO/dpto. Social*” y la dirección que presenta menor satisfacción es “*DIDECO/dpto. Omil*”. Se concluye que los promedios son superiores a la media, muy cercanos a estar satisfechos, por lo que los usuarios se encuentran en general satisfechos con el trato de los funcionarios y con la atención individualizada que recibieron, sin embargo, creen que puede mejorar la atención que reciben de parte de los funcionarios para atender sus necesidades y la preocupación de la municipalidad para satisfacer los intereses de los ciudadanos.

- El cuarto promedio más alto dentro de las escalas, es presentado por “***Fiabilidad del servicio***” con 3,96 total de escala 1 a 5, siendo para el género femenino de 3,76 y para el género masculino de 4,16. La dirección que presentan mayor satisfacción para el género femenino es “*DIDECO/dpto. Social*”, mientras que la menor satisfacción lo presenta la dirección “*Transito y transporte*”. Para el género masculino la dirección que presentan mayor satisfacción es “*Administración y finanzas*” y la dirección que presenta menor satisfacción es “*DIDECO/dpto. Omil*”. Se concluye que los promedios son superiores a la media, muy cercanos a estar satisfechos, por lo que los usuarios se encuentran en general satisfechos con el servicio recibido, con los conocimientos de los funcionarios para responder las preguntas y con el servicio que entrega la dirección, sin embargo, consideran que pueden mejorar el nivel de atención que le brindan al usuario y la solución de problemas que presentan los usuarios al dirigirse a la dirección, es decir, que los funcionarios logren solucionar los problemas o dudas que tengan los usuarios.
- El quinto promedio, es presentado por “***Seguridad***” con 3,86 total de escala 1 a 5, siendo para el género femenino de 3,64 y para el género masculino de 4,09. La dirección que presentan mayor satisfacción para el género femenino es “*DIDECO/dpto. Social*”, mientras que la menor satisfacción lo presenta la dirección “*Transito y transporte*”. Para el género masculino la dirección que presentan mayor satisfacción es “*Administración y finanzas*” y la dirección que presenta menor satisfacción es “*DIDECO/dpto. Omil*”. Se concluye que los promedios son superiores

a la media, muy cercanos a estar satisfechos, por lo que los usuarios se encuentran en general satisfechos con la confianza, seguridad y competencias que le transmiten los funcionarios, sin embargo, consideran que pueden mejorar la atención que ofrecen los funcionarios, idealmente se espera una atención igualitaria hacia los usuarios, y que mejoren las soluciones que le ofrecen a los usuarios cuando acuden a la dirección.

- El sexto promedio, es presentado por “*Elementos tangibles*” con 3,82 total de escala 1 a 5, siendo para el género femenino de 3,59 y para el género masculino de 4,06. La dirección que presentan mayor satisfacción para el género femenino es “*DIDECO/dpto. Social*”, mientras que la menor satisfacción lo presenta la dirección “*Transito y transporte*”. Para el género masculino la dirección que presentan mayor satisfacción es “*Administración y finanzas*” y la dirección que presenta menor satisfacción es “*Transito y transporte*”. Se concluye que los promedios son superiores a la media, muy cercanos a estar satisfechos, por lo que los usuarios se encuentran en general satisfechos con el ambiente limpio, higiénico y apropiada iluminación que ofrecen las direcciones, y con los equipos necesarios para prestar la atención que requieren los usuarios, sin embargo, consideran que puede mejorar la apariencia de las direcciones, que sea mucho más moderna y acogedora, también se espera que mejoren las instalaciones físicas, que sean mucho más atractivas, cuidadas y aptas para brindar un buen servicio.

En conclusión de acuerdo a los promedios de Satisfacción Usuario para ambos géneros, los usuarios del género masculino se sienten más satisfechos con los servicios que brindan las diferentes direcciones, lo cual se ve reflejado en sus promedios, a diferencia del género femenino que demuestra que son más detallistas y exigentes al momento de evaluar y sugerir mejoras para la atención del usuario (*ver sugerencias usuarios*).

Respecto a los promedios en las direcciones, el *género femenino* se encuentra en su mayoría satisfecho con los servicios que ofrece la dirección de “*DIDECO/ dpto. Social*”, mientras que la dirección que presenta en menor grado satisfacción son los servicios que ofrece “*Transito y transporte*”.

El **género masculino** se encuentra en su mayoría satisfecho con los servicios que ofrece la dirección de “*Administración y finanzas*”, mientras que las direcciones que presentan en menor grado satisfacción son los servicios que ofrecen “*Transito y transporte y DIDECO/dpto. Omil*”.

1.2.3.2 Conclusiones de acuerdo al Análisis de los promedios de Desempeño Laboral

- El promedio más alto dentro de las escalas, es presentado por “***Relaciones interpersonales***” con 8,13 total, siendo para el género femenino de 8,06 y para el género masculino de 8,20. Las direcciones que presentan mayor promedio para el género femenino son “*construcción, y aseo y ornato*”, el menor promedio lo presenta la dirección “*cultura y turismo*”. Mientras que para el género masculino las direcciones que presentan mayor promedio son “*control, cultura y turismo, medio ambiente y 2º juzgado de policía*”, el menor promedio lo presenta la dirección “*Secretaria*”. Se concluye que los promedios son superiores a la media, por lo que los funcionarios consideran que establecen relaciones interpersonales constructivas y que pueden integrarse a un grupo para conseguir un objetivo en común, consideran que aportan en generar un ambiente grato con sus compañeros de trabajo.
- El segundo promedio más alto dentro de las escalas, es presentado por “***Productividad***” con 8,00 total, siendo para el género femenino de 7,98 y para el género masculino de 8,03. La dirección que presentan mayor promedio para el género femenino es “*aseo y ornato*”, el menor promedio lo presenta la dirección “*administración municipal*”. Mientras que para el género masculino las direcciones que presentan mayor promedio son “*alcaldía y 2º juzgado de policía*”, el menor promedio lo presenta la dirección “*cultura y turismo*”. Se concluye que los promedios son superiores a la media, por lo que los funcionarios indican que cumplen con los plazos establecidos y la cantidad de trabajo, colaboran con sus compañeros, además se mantienen capacitados y motivados en su labor.
- El tercer promedio más alto dentro de las escalas, es presentado por “***Nivel de conocimiento sobre la descripción del cargo***” con 7,88 total, siendo para el género femenino de 7,96 y para el género masculino de 7,79. Las direcciones que presentan

mayor promedio para el género femenino son “*construcción, y aseo y ornato*”, el menor promedio lo presenta la dirección “*cultura y turismo*”. Mientras que para el género masculino la dirección que presentan mayor promedio es “*control*”, el menor promedio lo presenta la dirección “*2º juzgado de policía*”. Se concluye que los promedios son superiores a la media, por lo que la mayoría de los funcionarios indican que conocen la descripción formal de su cargo junto a los objetivos de su dirección y departamento, sin embargo, algunos comentan que no poseen los equipos necesarios para desarrollar su trabajo.

- El promedio más bajo dentro de las escalas, es presentado por “**Conocimiento de la organización**” con 6,81 total, siendo para el género femenino de 6,57 y para el género masculino de 7,05. Las direcciones que presentan mayor promedio para el género femenino son “*aseo y ornato*”, el menor promedio lo presenta la dirección “*obras municipales*”. Mientras que para el género masculino la dirección que presentan mayor promedio es “*alcaldía*”, el menor promedio lo presenta la dirección “*obras municipales*”. Se concluye que los promedios son superiores a la media, por lo que los funcionarios indican que conocen claramente a las autoridades y la función que desempeñan dentro de la municipalidad, sin embargo, sobre el manual de procedimientos, y reglamento de higiene y seguridad, no todos los funcionarios lo conocen en profundidad.
- Otro promedio bajo dentro de las escalas, es presentado por “**Proactividad e innovación**” con 7,61 total, siendo para el género femenino de 7,47 y para el género masculino de 7,75. Las direcciones que presentan mayor promedio para el género femenino son “*construcción, y aseo y ornato*”, el menor promedio lo presenta la dirección “*asesoría jurídica*”. Mientras que para el género masculino la dirección que presentan mayor promedio es “*alcaldía*”, el menor promedio lo presenta la dirección “*obras municipales*”. Se concluye que los promedios son superiores a la media, por lo que la mayoría de los funcionarios presentan un desempeño regular respecto a la iniciativa, actitud, disposición para actuar, generar ideas, oportunidad de innovar y optimizar, sin embargo, están dispuestos a participar activamente en superar sus errores y recibir retroalimentación sobre su trabajo para mejorar, debido a que no todos lo reciben esto último.

- Otro promedio bajo dentro de las escalas, es presentado por “**Desempeño en la función**” con 7,84 total, siendo para el género femenino de 7,95 y para el género masculino de 7,73. La dirección que presentan mayor promedio para el género femenino es “*construcción*”, los menores promedios lo presentan las direcciones de “*asesoría jurídica y cultura y turismo*”. Mientras que para el género masculino la dirección que presentan mayor promedio es “*2º juzgado de policía*”, el menor promedio lo presenta la dirección “*secretaría*”. Se concluye que los promedios son superiores a la media, por lo que los funcionarios están dispuestos a mejorar su desempeño dentro de su cargo y poseen disposición para ayudar a los usuarios con sus necesidades, sin embargo, presentan un desempeño regular, debido a que son más críticos con su propio desempeño, y a la mayoría le cuesta ser flexible ante los cambios imprevistos.

En conclusión de acuerdo a los promedios obtenidos sobre el Desempeño Laboral en ambos géneros, las mujeres son más exigentes al momento de evaluar su desempeño laboral a diferencia del género masculino que presentó una evaluación mayor al evaluar su desempeño.

Respecto a los promedios en las direcciones, hay que destacar que ambos géneros y en todas las direcciones su evaluación se encuentra sobre la media, es decir, poseen un desempeño alto.

En detalle, para el género femenino, las direcciones que presentaron los promedios más altos, reflejando un desempeño mayor entre las funcionarias, fueron “*construcción y aseo y ornato*”, mientras que las direcciones que presentaron los promedios más bajo, reflejando un desempeño aceptable en las funcionarias, fue “*cultura y turismo*”. Para el género masculino, las direcciones que presentaron mayor promedio, reflejando un desempeño mayor entre los funcionarios, fueron “*alcaldía, control y 2º juzgado de policía*”, mientras que las direcciones que presento un menor promedio, reflejando un desempeño aceptable en los funcionarios, fue “*secretaría*”. *(Hay que destacar que cada*

funcionario evaluó su desempeño dentro de sus funciones laborales, por lo que existe un sesgo).

Por otro lado, ambos géneros coinciden en que se preocupan por mantener relaciones interpersonales que mantengan un grato ambiente laboral junto a sus compañeros de trabajo y coinciden en tener menor conocimiento respecto al reglamento de higiene y seguridad, y manual de procedimientos.

1.2.3.3 Conclusiones de acuerdo al Análisis de los promedios de Satisfacción

Laboral

- El promedio más alto dentro de las escalas, es presentado por ***“Satisfacción con la Relación con el jefe”*** con 3,76 total, siendo para el género femenino de 3,74 y para el género masculino de 3,78. Las direcciones que presentan mayor promedio para el género femenino son *“construcción, aseo y ornato y asesoría jurídica”*, el menor promedio lo presenta la dirección *“obras municipales”*. Mientras que para el género masculino la dirección que presentan mayor promedio es *“control”*, el menor promedio lo presenta la dirección *“2º juzgado de policía”*. Se concluye que los promedios son superiores a la media, por lo que los funcionarios se encuentran satisfechos, principalmente con la frecuencia de supervisión que realizan sus jefes, con el apoyo que reciben, la forma en que son dirigidos y como los superiores juzgan su desempeño.
- El segundo promedio más alto dentro de las escalas, es presentado por ***“Satisfacción con la forma en cómo realiza el trabajo”*** con 3,68 total, siendo para el género femenino de 3,70 y para el género masculino de 3,65. La dirección que presenta mayor promedio para el género femenino es *“construcción”*, el menor promedio lo presenta la dirección *“1º juzgado de policía”*. Mientras que para el género masculino la dirección que presentan mayor promedio es *“alcaldía”*, el menor promedio lo presenta la dirección *“2º juzgado de policía”*. Se concluye que los promedios son superiores a la media, por lo que los funcionarios indican que se encuentran satisfechos con su trabajo dentro de la municipalidad, con su relación y apoyo que

reciben de parte de sus directivos, y los objetivos y metas que deben alcanzar, sin embargo, consideran que la institución no les ofrecen la oportunidad de hacer las cosas que les gustan y en las que el funcionario destacaría.

- El tercer promedio más alto dentro de las escalas, es presentado por **“Satisfacción con la sección o área”** con 3,66 total, siendo para el género femenino de 3,66 y para el género masculino de 3,67. Las direcciones que presentan mayor promedio para el género femenino son *“control, construcción, aseo y ornato y asesoría jurídica”*, el menor promedio lo presenta la dirección *“2º juzgado de policía”*. Mientras que para el género masculino la dirección que presentan mayor promedio es *“control”*, el menor promedio lo presenta la dirección *“2º juzgado de policía”*. Se concluye que los promedios son superiores a la media, por lo que los funcionarios en su mayoría se encuentran indiferentes o satisfechos en el departamento donde trabajan.
- Otro promedio dentro de las escalas, es presentado por **“Satisfacción por el reconocimiento”** con 3,64 total, siendo para el género femenino de 3,59 y para el género masculino de 3,69. Las direcciones que presentan mayor promedio para el género femenino son *“construcción, aseo y ornato y asesoría jurídica”*, el menor promedio lo presenta la dirección *“2º juzgado de policía”*. Mientras que para el género masculino las direcciones que presentan mayor promedio son *“alcaldía y control”*, el menor promedio lo presenta la dirección *“DIDECO”*. Se concluye que los promedios son superiores a la media, por lo que los funcionarios se encuentran en su mayoría satisfechos o indiferentes por el reconocimiento que reciben por sus esfuerzos y desempeño de parte de sus directivos.
- Otro promedio dentro de las escalas, es presentado por **“Satisfacción por la dirección”** con 3,64 total, siendo para el género femenino de 3,65 y para el género masculino de 3,62. Las direcciones que presentan mayor promedio para el género femenino son *“control, construcción, aseo y ornato y asesoría jurídica”*, el menor promedio lo presenta la dirección *“2º juzgado de policía”*. Mientras que para el género masculino las direcciones que presentan mayor promedio son *“alcaldía y control y cultura y turismo”*, el menor promedio lo presenta la dirección *“2º juzgado de policía”*. Se concluye que los promedios son superiores o igual a la media, por lo

que los funcionarios se encuentran en su mayoría satisfechos o indiferentes respecto a la dirección donde trabajan.

- Otro promedio dentro de las escalas, es presentado por **“Satisfacción sobre la autonomía”** con 3,58 total, siendo para el género femenino de 3,58 y para el género masculino de 3,57. La dirección que presenta mayor promedio para el género femenino es **“construcción”**, el menor promedio lo presenta la dirección **“2º juzgado de policía”**. Mientras que para el género masculino la dirección que presenta mayor promedio es **“control”**, el menor promedio lo presenta la dirección **“2º juzgado de policía”**. Se concluye que los promedios son superiores o inferiores a la media, lo que indica que los funcionarios se encuentran satisfechos con la libertad que se les otorga para elegir su propia metodología de trabajo, la capacidad de decidir aspectos relativos a su trabajo y planificación, por otro lado, los funcionarios consideran que necesitan más libertad para aplicar en su trabajo todos sus conocimientos y creatividad para poder desarrollar su labor.
- El promedio más bajo dentro de las escalas, es presentado por **“Satisfacción por las políticas”** con 3,05 total, siendo para el género femenino de 3,03 y para el género masculino de 3,06. La dirección que presenta mayor promedio para el género femenino es **“construcción”**, el menor promedio lo presenta la dirección **“2º juzgado de policía”**. Mientras que para el género masculino las direcciones que presentan mayor promedio son **“control y cultura y turismo”**, el menor promedio lo presenta la dirección **“2º juzgado de policía”**. Se concluye que los promedios son superiores o inferiores a la media, lo que indica que los funcionarios se encuentran satisfechos e indiferentes respecto al grado de satisfacción con las políticas preventivas que aplica la municipalidad.
- El segundo promedio bajo dentro de las escalas, es presentado por **“Satisfacción sobre las oportunidades de desarrollo”** con 3,13 total, siendo para el género femenino de 3,15 y para el género masculino de 3,11. La dirección que presenta mayor promedio para el género femenino es **“construcción”**, el menor promedio lo presenta la dirección **“1º juzgado de policía”**. Mientras que para el género masculino la dirección que presenta mayor promedio es **“alcaldía”**, el menor promedio lo presenta la dirección **“2º juzgado de policía”**. Se concluye que los promedios son

superiores o inferiores a la media, lo que indica que los funcionarios se encuentran conformes respecto a su estabilidad en sus funciones, el grado en que la municipalidad cumple los convenios, las disposiciones, leyes laborales y la igualdad del trato que reciben, sin embargo, se encuentran insatisfechos con las oportunidades de perfeccionamiento, las oportunidades de desarrollo, actualización de conocimientos y ascenso que ofrece la institución.

- El tercer promedio bajo dentro de las escalas, es presentado por “**Satisfacción sobre la remuneración**” con 3,14 total, siendo para el género femenino de 3,06 y para el género masculino de 3,22. La dirección que presenta mayor promedio para el género femenino es “*asesoría jurídica*”, los menores promedios lo presentan las direcciones de “*aseo y ornato*”. Mientras que para el género masculino la dirección que presenta mayor promedio es “*alcaldía*”, el menor promedio lo presenta la dirección “*2º juzgado de policía*”. Se concluye que los promedios son superiores o inferiores a la media, lo que indica que los funcionarios se encuentran conformes respecto a sus condiciones laborales y el salario que reciben, sin embargo, se encuentran indiferentes respecto a los beneficios otorgados por la institución como una forma para mejorar su salario, esto se destaca fundamentalmente en el personal que se encuentra a honorarios.
- Otro promedio dentro de las escalas, es presentado por “**Satisfacción sobre el ambiente físico**” con 3,3 total, siendo para el género femenino de 3,21 y para el género masculino de 3,39. La dirección que presenta mayor promedio para el género femenino es “*construcción*”, el menor promedio lo presenta la dirección “*obras municipales*”. Mientras que para el género masculino la dirección que presenta mayor promedio es “*alcaldía*”, el menor promedio lo presenta la dirección “*2º juzgado de policía*”. Se concluye que los promedios son superiores o inferiores a la media, lo que indica que los funcionarios se encuentran conformes en su mayoría respecto a las condiciones físicas de su trabajo (debido a lo sucedido por el terremoto), entorno físico, iluminación y la disponibilidad de recursos tecnológicos, sin embargo, creen que puede mejorar la limpieza, higiene y salubridad en su lugar de trabajo, ventilación y temperatura ambiental. Hay que destacar que todos los

funcionarios de la municipalidad se encuentran esperanzados con el nuevo edificio que está en construcción y que promete mejorar su entorno físico de trabajo.

- Otro promedio dentro de las escalas, es presentado por **“Satisfacción por la empresa”** con 3,37 total, siendo para el género femenino de 3,06 y para el género masculino de 3,23. Las direcciones que presentan mayor promedio para el género femenino son **“construcción y aseo y ornato”**, el menor promedio lo presenta la dirección **“2º juzgado de policía”**. Mientras que para el género masculino la dirección que presenta mayor promedio es **“control”**, el menor promedio lo presenta la dirección **“2º juzgado de policía”**. Se concluye que los promedios son superiores o inferiores a la media, lo que indica que los funcionarios se encuentran en su mayoría conformes con la institución donde trabajan, es decir, en la Municipalidad de Talcahuano.
- Otro promedio dentro de las escalas, es presentado por **“Satisfacción con el trabajo en general”** con 3,54 total, siendo para el género femenino de 3,53 y para el género masculino de 3,55. La dirección que presenta mayor promedio para el género femenino es **“construcción”**, el menor promedio lo presenta la dirección **“obras municipales”**. Mientras que para el género masculino la dirección que presenta mayor promedio es **“control”**, el menor promedio lo presenta la dirección **“2º juzgado de policía”**. Se concluye que los promedios son superiores a la media, lo que indica que los funcionarios se encuentran satisfechos respecto a la relación con sus colegas, el espíritu de colaboración y ayuda que existe en el trabajo, las relaciones entre los funcionarios y el estímulo de la jefatura para que mejoren su trabajo, sin embargo, consideran que no reciben el reconocimiento mínimo por desarrollar un buen trabajo, no están conformes en la forma en que su trabajo circula la información de la dirección hacia los departamentos y que no se presta la atención suficiente a sus sugerencias.

En conclusión de acuerdo a los promedios obtenidos sobre la Satisfacción Laboral de ambos géneros, las mujeres son más detallista, sinceras y exigentes al momento de evaluar su satisfacción laboral por lo que su evaluación es menor, a diferencia del género masculino que presentaron una satisfacción mucho mayor.

Respecto a los promedios en las direcciones, hay que destacar que ambos géneros y en todas las direcciones su evaluación se encuentran en su mayoría sobre la media, es decir, los funcionarios se encuentran satisfechos laboralmente.

En detalle, para el género femenino, las direcciones que presentaron los promedios más altos, reflejando que sus funcionarias se encuentran satisfechos son “*construcción, aseo y ornato, asesoría jurídica y control*”, mientras que las direcciones que presentaron los promedios más bajos, reflejando que sus funcionarias se encuentran indiferentes o insatisfechos fue en “*obras municipales, 1° juzgado de policía y 2° juzgado de policía*”. Para el género masculino, las direcciones que presentaron mayor promedio, reflejando que sus funcionarios se encuentran satisfechos fueron “*alcaldía, control y cultura y turismo*”, mientras que las direcciones que presentaron un menor promedio, reflejando que sus funcionarios se encuentran indiferentes o insatisfechos fue en fue “*DIDECO y 2° juzgado de policía*”. (*Hay que destacar que cada funcionario evaluó su grado de satisfacción*)

Ambos géneros coinciden en tener una mayor satisfacción en la relación que mantienen con sus superiores, el reconocimiento que se les entrega, y por trabajar dentro de ese departamento, dirección o institución. Por otro lado, presentan una menor satisfacción respecto a las políticas preventivas que aplica la institución.

1.2.4 Conclusiones sobre las sugerencias de los usuarios

Los usuarios comentaron lo siguiente:

- En la *dirección de Transito y Transporte*, el personal debería ser más tolerante, amable y mejorar su atención, consideran que sería necesario aumentar el personal y reducir los tiempos de espera con los médicos. Además en algunas ocasiones sintieron que no hubo un trato igualitario de parte de los funcionarios hacia los ciudadanos.
- En la *dirección de Administración y Finanzas*, el personal debería ser más amable y mejorar su atención, consideran que sería necesario reducir los tiempos de espera y mejorar la tecnología.
- En la *dirección de DIDECO, dpto. Social*, el personal debería ser más tolerante, amable y mejorar su atención, consideran que sería necesario que sean más ordenados y reducir los tiempos de espera para conseguir la Ficha de protección social. Además creen en su mayoría que si los ciudadanos no son vulnerables no los ayudan, es decir, que el dpto. no ayuda a los ciudadanos de clase media. Por otro lado, aconsejan que el personal debería ir más a terreno, agilizar las respuestas y que estas sean concisas y precisas sobre lo que se necesita.
- En la *dirección de DIDECO, dpto. Omil*, el personal debería mejorar su atención siendo más amables y rápidos, además se debería mejorar las prácticas de los cursos que se ofrecen porque no concuerdan con los objetivos del programa.
- En *general* los usuarios sugieren que los funcionarios se preocupen más de sus ciudadanos, mejoren la infraestructura (diseño, tecnología, incluir ancianos y discapacitados), mejore la tecnología e iluminación, que el personal sea más amable y tolerante (renovar), más cercanía con las poblaciones y que los funcionarios respondan lo necesario.

1.25 Conclusiones de acuerdo al Análisis de Correlaciones para Datos Descriptivos y Desempeño Laboral

▪ Género Femenino

Todas las escalas dentro de las variables “*Datos Descriptivos - Edad*” son estadísticamente significativas (95%-99%) y presentaron una correlación positiva con las escalas de la variable “*Desempeño Laboral*”. A continuación se detallan:

- ✓ Edad – Descripción del cargo
- ✓ Edad- Desempeño en la función
- ✓ Edad- Conocimiento
- ✓ Edad- Proactividad e innovación
- ✓ Edad- Relaciones interpersonales
- ✓ Edad- Productividad

Esto quiere decir, que a mayor edad entre las funcionarias de la municipalidad, mayor será el conocimiento que poseen sobre su cargo y las funciones que deben desarrollar, lo que indica una mayor productividad, Proactividad e innovación al momento de desempeñar su labor. Además se preocupan de cuidar las relaciones que establezcan entre sus colegas de trabajo como con compañeros de otros departamentos.

Por otro lado, todas las escalas dentro de las variables “*Datos Descriptivos - Antigüedad*” son estadísticamente significativas (95%-99%) y presentaron una correlación positiva con las escalas de la variable “*Desempeño Laboral*”. A continuación se detallan:

- ✓ Antigüedad – Descripción del cargo
- ✓ Antigüedad - Desempeño en la función
- ✓ Antigüedad - Conocimiento
- ✓ Antigüedad - Proactividad e innovación
- ✓ Antigüedad - Relaciones interpersonales
- ✓ Antigüedad - Productividad

Esto quiere decir, que a mayor antigüedad dentro de la municipalidad, mayor será la experiencia y conocimientos que posean las funcionarias sobre su cargo y funciones que deben realizar, complementando lo anterior, las funcionarias al saber más sobre su labor tienen la necesidad de innovar, por lo que generan nuevas ideas para sus departamentos y funciones, esto logra que aumente la productividad y Proactividad. Además como se analizó anteriormente, como la mayoría del personal lleva alrededor de 10 como mínimo trabajando en la municipalidad hace que las relaciones entre los compañeros de trabajo sean más fuertes, creando un grato ambiente laboral.

▪ **Género Masculino**

Las escalas dentro de las variables “*Datos Descriptivos - Edad*” son estadísticamente significativas (95%-99%) y presentaron una correlación positiva con las escalas de la variable “*Desempeño Laboral*”. A continuación se detallan:

- ✓ Edad – Descripción del cargo
- ✓ Edad- Desempeño en la función
- ✓ Edad- Relaciones interpersonales

Esto quiere decir, que a mayor edad entre los funcionarios de la municipalidad, mayor será el conocimiento que poseen sobre su cargo y las funciones que deben desarrollar, lo que indica un cumplimiento de los objetivos, además se preocupan de cuidar las relaciones que establezcan entre sus colegas de trabajo como compañeros de otros departamentos.

Por otro lado, todas las escalas dentro de las variables “*Datos Descriptivos - Antigüedad*” son estadísticamente significativas (95%-99%) y presentaron una correlación positiva con las escalas de la variable “*Desempeño Laboral*”. A continuación se detallan:

- ✓ Antigüedad – Descripción del cargo
- ✓ Antigüedad - Desempeño en la función
- ✓ Antigüedad - Conocimiento
- ✓ Antigüedad - Productividad

Esto quiere decir, que a mayor antigüedad dentro de la municipalidad, mayor será la experiencia y conocimientos que posean los funcionarios sobre su cargo y funciones que deben realizar, es decir, existe un mayor conocimiento sobre el funcionamiento de la municipalidad, además esto significa un aumento de su productividad, esto se puede deber a que el personal se siente más confiado para realizar su trabajo.

En conclusión de acuerdo a ambos géneros, a medida que aumenta la edad en las mujeres establecen una mayor cantidad de relaciones interpersonales, a diferencia de los hombres, además las mujeres son mucho más exigentes a la hora de evaluar su desempeño en la proactividad e innovación, debido a que consideran que no se les da la oportunidad para generar nuevas ideas, sumado a que no reciben mucha retroalimentación. Por otro lado, los hombres se preocupan principalmente de desempeñar sus funciones y cumplir con sus objetivos.

12.6 Conclusiones de acuerdo al Análisis de Correlaciones para Datos Descriptivos y Satisfacción Laboral

▪ Género Femenino

Las escalas dentro de las variables “*Datos Descriptivos - Edad*” son estadísticamente significativas (95%-99%) y presentaron una correlación positiva con las escalas de la variable “*Satisfacción Laboral*”. A continuación se detallan:

- ✓ Edad – Satisfacción con la relación con el jefe
- ✓ Edad- Satisfacción con el reconocimiento
- ✓ Edad- Satisfacción por la sección o área

Esto quiere decir, que a mayor edad entre las funcionarias de la municipalidad, aumenta la relación con su jefe, la necesidad de tener reconocimiento y la satisfacción de trabajar en ese departamento. Esto puede ser producto de que a mayor edad existe la

necesidad de estar en un grato lugar de trabajo, tener buenas relaciones y que se valore su trabajo a través de reconocimiento.

Por otro lado, todas las escalas dentro de las variables “*Datos Descriptivos - Antigüedad*” son estadísticamente significativas (95%-99%) y presentaron una correlación positiva con las escalas de la variable “*Satisfacción Laboral*”. A continuación se detallan:

- ✓ Antigüedad – Satisfacción con la relación con el jefe
- ✓ Antigüedad - Satisfacción con el reconocimiento
- ✓ Antigüedad - Satisfacción por la sección o área

Esto quiere decir, que a mayor antigüedad dentro de la municipalidad, mayor serán las relaciones que tengan con sus superiores, la necesidad de obtener algún reconocimiento, debido a que llevan años desempeñando su función, y la necesidad de trabajar en un departamento en donde se encuentren satisfechas.

▪ **Género Masculino**

Las escalas dentro de las variables “*Datos Descriptivos - Edad*” son estadísticamente significativas (95%-99%) y presentaron una correlación positiva con las escalas de la variable “*Satisfacción Laboral*”. A continuación se detallan:

- ✓ Edad – Satisfacción con la relación con el jefe
- ✓ Edad - Satisfacción por la sección o área

Esto quiere decir, que a mayor edad entre los funcionarios de la municipalidad, aumenta la relación con su jefe y la necesidad de trabajar en un departamento en donde se encuentren satisfechos. Esto es producto de que a mayor edad los hombres tienen la necesidad de estar en un grato lugar de trabajo y tener buenas relaciones.

Por otro lado, todas las escalas dentro de las variables **“Datos Descriptivos - Antigüedad”** son estadísticamente significativas (95%-99%) y presentaron una correlación positiva con las escalas de la variable **“Satisfacción Laboral”**. A continuación se detallan:

- ✓ Antigüedad – Satisfacción con el ambiente físico
- ✓ Antigüedad - Satisfacción con la oportunidad de desarrollo
- ✓ Antigüedad – Satisfacción con la relación con el jefe
- ✓ Antigüedad - Satisfacción por la empresa

Esto quiere decir, que a mayor antigüedad dentro de la municipalidad, mayor serán las relaciones que tengan con sus superiores, aumenta la necesidad de trabajar en un ambiente físico grato y donde tengan oportunidades de desarrollo en su carrera, todo lo anterior se cumple debido a que los funcionarios se encuentran satisfechos respecto a la institución donde trabajan.

En conclusión de acuerdo a ambos géneros, les preocupa la relación que tengan con sus superiores, pero el género femenino necesita del reconocimiento, independiente de la edad o antigüedad que lleven trabajando en la institución, en cambio el género masculino necesita un entorno grato, junto a oportunidades para seguir creciendo, todo lo anterior dentro de una institución en la cual se sienta satisfecho.

1.2.7 Conclusiones de acuerdo al Análisis de Correlaciones para Desempeño Laboral y Satisfacción Laboral

▪ Género Femenino

Las escalas dentro de las variables “*Desempeño Laboral*” son estadísticamente significativas (95%-99%) y presentaron una correlación positiva con las escalas de la variable “*Satisfacción Laboral*”. A continuación se detallan cuales fueron:

- ✓ Descripción del cargo - Satisfacción con la relación con el jefe
- ✓ Descripción del cargo - Satisfacción con el reconocimiento
- ✓ Descripción del cargo - Satisfacción por la empresa

A medida que aumenta el conocimiento sobre la descripción del cargo, aumentan los conocimientos sobre los objetivos que se deben realizar, por lo que también aumenta la satisfacción con la relación con el jefe, la satisfacción por tener algún reconocimiento, y satisfacción por la institución donde se trabaja.

- ✓ Desempeño en la función- Satisfacción con la forma en cómo se realiza el trabajo
- ✓ Desempeño en la función - Satisfacción con la relación con el jefe
- ✓ Desempeño en la función - Satisfacción con la autonomía
- ✓ Desempeño en la función - Satisfacción con el reconocimiento

A medida que aumenta el desempeño dentro de las funciones que realizan las mujeres, aumentan los conocimientos sobre cómo se debe realizar el trabajo dentro de sus funciones, por lo que también aumenta la satisfacción con la relación con el jefe, nace la necesidad por tener algún reconocimiento y la necesidad de tener mayor autonomía en su labor, por lo que aumenta su satisfacción.

- ✓ Conocimiento - Satisfacción por el trabajo en general
- ✓ Conocimiento – Satisfacción con la forma en cómo se realiza el trabajo
- ✓ Conocimiento – Satisfacción con la relación con el jefe
- ✓ Conocimiento - Satisfacción con la autonomía

A medida que aumenta el conocimiento, aumentan la satisfacción por el trabajo en general que desempeñan las funcionarias, la forma en cómo se relacionan con el jefe, la forma en cómo se enfocan en realizar su trabajo y la autonomía para desempeñar su labor.

- ✓ Proactividad e innovación - Satisfacción con el ambiente físico
- ✓ Proactividad e innovación - Satisfacción con la relación con el jefe
- ✓ Proactividad e innovación - Satisfacción con el reconocimiento
- ✓ Proactividad e innovación - Satisfacción por la sección o área
- ✓ Proactividad e innovación - Satisfacción por la empresa

A medida que aumenta la Proactividad e innovación, aumentan la necesidad de generar nuevas ideas, aprender y superar los errores, lo cual está relacionado con un ambiente físico grato para trabajar, una buena relación con el jefe, reconocimiento de parte de sus colegas o superiores, lo anterior aumenta la satisfacción tanto en su departamento como por trabajar en esa institución.

- ✓ Relaciones interpersonales - Satisfacción con el ambiente físico
- ✓ Relaciones interpersonales – Satisfacción con la relación con el jefe
- ✓ Relaciones interpersonales – Satisfacción con el reconocimiento
- ✓ Relaciones interpersonales - Satisfacción por la sección o área

A medida que aumentan las relaciones interpersonales, aumentan la necesidad de trabajar en un ambiente físico cómodo y adecuado para poder desempeñar su labor, aumentan las relaciones con los superiores, y la necesidad de ser reconocida, por otro lado, al tener un ambiente de trabajo grato aumenta la satisfacción por ese departamento.

- ✓ Productividad - Satisfacción con la relación con el jefe

A medida que aumenta la productividad, aumentan la relación con el jefe, esto se puede deber que a medida que la funcionaria realice un buen trabajo, tendrá mayor cercanía con sus superiores.

- **Género Masculino**

Las escalas dentro de las variables “*Desempeño Laboral*” son estadísticamente significativas (95%-99%) y presentaron una correlación positiva con las escalas de la variable “*Satisfacción Laboral*”. A continuación se detallan cuales fueron:

- ✓ Descripción del cargo - Satisfacción con el ambiente físico
- ✓ Descripción del cargo - Satisfacción con la relación con el jefe
- ✓ Descripción del cargo - Satisfacción por la empresa

A medida que aumenta el conocimiento sobre la descripción del cargo, aumenta la necesidad de estar en un ambiente físico apto para trabajar, aumenta la relación que se tiene con los superiores y aumenta la satisfacción que se tiene por la institución.

- ✓ Desempeño en la función - Satisfacción con la forma en cómo se realiza el trabajo
- ✓ Desempeño en la función - Satisfacción con la remuneración
- ✓ Desempeño en la función - Satisfacción con la autonomía

A medida que aumenta el desempeño dentro de las funciones que realizan los funcionarios, aumentan los conocimientos sobre cómo se debe realizar el trabajo dentro de sus funciones, por lo que también aumenta la satisfacción por tener una buena remuneración y la satisfacción por tener libertad para realizar su labor.

✓ Conocimiento - Satisfacción con el ambiente físico

A medida que aumenta el conocimiento, aumentan la satisfacción por trabajar en un ambiente físico apto para poder desempeñar todas sus funciones.

- ✓ Proactividad e innovación - Satisfacción con el ambiente físico
- ✓ Proactividad e innovación - Satisfacción por la empresa

A medida que aumenta la Proactividad e innovación, aumentan la necesidad de generar nuevas ideas, aprender y superar los errores, lo cual está relacionado con un ambiente físico grato para trabajar, aumentando así la satisfacción por trabajar en esa institución.

✓ Relaciones interpersonales – Satisfacción con la relación con el jefe

A medida que aumentan las relaciones interpersonales, aumentan las relaciones y satisfacción con los superiores.

- ✓ Productividad - Satisfacción con el ambiente físico
- ✓ Productividad - Satisfacción con la forma en cómo se realiza el trabajo
- ✓ Productividad - Satisfacción con las oportunidades de desarrollo
- ✓ Productividad - Satisfacción con la relación con el jefe
- ✓ Productividad - Satisfacción con la autonomía
- ✓ Productividad - Satisfacción por la empresa

A medida que aumenta la productividad en los funcionarios de la institución, aumenta la necesidad de trabajar en un ambiente grato, los funcionarios sienten satisfacción por la forma en que realizan su trabajo, necesitan oportunidades para seguir desarrollándose, aumentan las relaciones con sus superiores, aumenta la autonomía para desempeñar sus funciones, y aumenta la satisfacción por la empresa.

En conclusión de acuerdo a las correlaciones para ambos géneros

Se aprecia para el **género femenino** que posee una mayor cantidad de correlaciones que el género masculino, donde la correlación que más destaca es que si aumenta la satisfacción con la relación con el jefe, aumenta el desempeño laboral en las funcionarias de la institución. Además, se refleja que si aumenta el desempeño, principalmente la proactividad e innovación en las funcionarias de la municipalidad, aumentará la satisfacción por obtener reconocimiento y satisfacción por las relaciones que se establezcan con sus superiores (*ver tabla 14*).

Lo anterior, tiene relación con la teoría, el género femenino busca beneficios y logra la satisfacción a partir de sus propios esfuerzos, como se refleja en las correlaciones de desempeño, lo que significa para el caso de las funcionarias de la municipalidad que si aumenta el reconocimiento, oportunidades de innovación, autonomía y proactividad aumenta la identidad, satisfacción y desempeño de las mujeres, provocando un entorno laboral mucho más grato (*ver conclusiones de correlaciones- género femenino*).

Por otro lado, el **género masculino** posee una menor cantidad de correlaciones, se destaca que para aumentar su desempeño y satisfacción es mucho más preciso que el género femenino, si aumenta el desempeño en la productividad de los funcionarios y en el desempeño en el cumplimiento de los objetivos del cargo, aumentará la satisfacción por el ambiente físico, la satisfacción con la relación con sus superiores y la satisfacción por trabajar en la municipalidad (*ver tabla 15*).

Lo anterior, también posee relación con la teoría, en el sentido de que si los funcionarios de la municipalidad se preocupan de desempeñar su trabajo como corresponde, a futuro recibirán los beneficios, como se refleja en las correlaciones, si aumenta la productividad, el desempeño en sus funciones, el cumplimiento de objetivos y el conocimiento, aumenta la calidad de sus condiciones de trabajo, su relación con sus superiores, autonomía, remuneración y la satisfacción por trabajar en la municipalidad. (*Ver conclusiones de correlaciones- género masculino*).

Por lo que se concluye, que la mujer es de más sentimientos, motivación y relaciones interpersonales que puede desarrollar con sus compañeros de trabajo y superiores, a diferencia del hombre, que es más de objetivos, es decir, lo que más les satisface a las mujeres es poder ser proactiva y tener libertad en desarrollar sus funciones, mientras que los hombres se enfocan en ser más productivos en lo que hacen.

1.3 Conclusiones Generales

Una vez terminados todos los capítulos y análisis de la investigación de las variables *“Desempeño Laboral”*, *“Satisfacción Laboral”* y *“Satisfacción Cliente”*.

Se conoció en profundidad los conceptos de las variables en estudio, lo cual permitió cumplir con el primer objetivo.

En primer lugar, el Desempeño Laboral es el grado en el cual el empleado cumple con los requisitos del trabajo, los cuales se conocen como resultados intrínsecos (los que surgen de los esfuerzos del trabajador y no requieren intervención de otra persona) y extrínsecos (objetos o eventos que prosiguen de los esfuerzos del trabajador en conjunto con otros factores relacionados con el trabajo). Es decir, el desempeño de los funcionarios es la combinación de su comportamiento con sus resultados.

En segundo lugar la Satisfacción Laboral es una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por el funcionario hacia su trabajo, centrándose en la percepción individual, la valoración afectiva de las personas de una institución frente al trabajo y las consecuencias que se derivan de él.

Mientras que la Satisfacción del Usuario es el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un servicio con sus expectativas.

Con respecto al *Instrumento de Medición*, se puede concluir que es muy fiable, debido que las variables presentan un coeficiente de fiabilidad alto, Desempeño Laboral (0.936) , Satisfacción Laboral (0.979) y Satisfacción Usuario (0,959), los cuales demuestran la consistencia existente tanto del cuestionario completo como la consistencia interna de las preguntas y sus escalas asociadas. Por lo que se corrobora que el instrumento de medición es útil y comprueba empíricamente la importancia y la relación de las variables Desempeño y Satisfacción Laboral, y la satisfacción con el cliente, cumpliendo con el segundo objetivo específico.

Frente a los *Datos Descriptivos de los funcionarios* encuestados durante la investigación, se concluye que la mayoría de los encuestados está representada por el género femenino en un 61%, mientras que los hombres representan el 39% de las encuestas. Además, la mayoría de los encuestados proviene de la Dirección de DIDECO con un 35%, para ambos sexos, seguido de la dirección del SECPLAN con 11% y la dirección de administración y finanzas junto con la dirección de administración municipal con un 8,88% para ambos casos. Lo anterior, nos indica que muchos de los encuestados realizan trabajo social, se encuentran en terreno y tienen contacto directo con los ciudadanos.

La mayoría de las mujeres encuestadas representa una educación Universitaria Completa con 30,37%, de igual forma los hombres poseen en su mayoría una educación Universitaria Completa con 27,72%, lo indica que existe cierto conocimiento sobre los conceptos que se abordaron en la encuesta. También, la mayoría de los encuestados represento una antigüedad mínima de 12 años en la institución, y una edad entre los 40 y 42 años, lo que indica que la municipalidad valora la experiencia en sus cargos y los nuevos conocimientos que poseen los funcionarios.

Mientras que los *Datos Descriptivos de los usuarios* encuestados durante la investigación, se concluye que la mayoría de los encuestados está representada por el género femenino en un 61,8%, mientras que los hombres representan el 38,18% de las encuestas. Además, la mayoría de los encuestados son de la dirección de Transito y Transporte con un 40,9%, para ambos sexos, seguido de la dirección de DIDECO, dpto.

Social con 34,54% . Esto se debe a la gran cantidad de flujo que existe en ambas direcciones, debido a que los ciudadanos acuden normalmente a solicitar licencia, ficha de protección social, etc.

Al analizar las *Medias de Desempeño Laboral* en su mayoría los funcionarios encuestados manifestaron que tenían un desempeño alto, siendo en algunas direcciones mucho más críticos al momento de evaluarse. Mientras que para *Satisfacción Laboral*, en su mayoría los funcionarios encuestados se manifestaron en “*ni satisfecho ni insatisfecho*”, pero con una clara tendencia a estar “*satisfecho*”, lo que en primera instancia significa que los trabajadores se mostraban conformes ante la satisfacción que sienten por trabajar en la institución, sin embargo, mediante el estudio de campo se pudo observar que muchos funcionarios sentían que la institución podría mejorar en algunos aspectos.

Al analizar las *Medias de la Satisfacción del Usuario*, en su mayoría los usuarios encuestados se manifestaron “*Satisfechos*”, lo que significa que los usuarios se encuentran satisfechos con el servicio que ofrece la municipalidad y los cambios que ha realizado a causa del terremoto, sin embargo, mediante el estudio de campo se pudo observar que muchos usuarios sentían que faltaba mejorar la atención por parte de los funcionarios, agilizar los tiempos y mejorar las instalaciones físicas de la institución.

En cuanto al estudio de *Correlaciones* entre los “*Datos Descriptivos*” y la variable de “*Desempeño Laboral*”, de acuerdo a ambos géneros, se concluye que independiente de la edad que tengan las mujeres para ellas es más fácil establecer relaciones interpersonales a diferencia de los hombres, además las mujeres son mucho más exigentes a la hora de evaluar su desempeño en la proactividad e innovación, debido a que consideran que no se les da la oportunidad para generar nuevas ideas, sumado a que no reciben mucha retroalimentación. Por otro lado, los hombres se preocupan de desempeñar sus funciones y cumplir con sus objetivos.

En cuanto al estudio de *Correlaciones* entre los “*Datos Descriptivos*” y la variable de “*Satisfacción Laboral*”, en conclusión de acuerdo a ambos géneros, les preocupan las relación que tengan con su jefe, pero el género femenino necesita reconocimiento independiente de la edad o antigüedad que lleven trabajando en la institución, en cambio el género masculino necesita un entorno grato, junto a oportunidades para seguir creciendo, todo lo anterior dentro de una institución en la cual se sienta satisfecho.

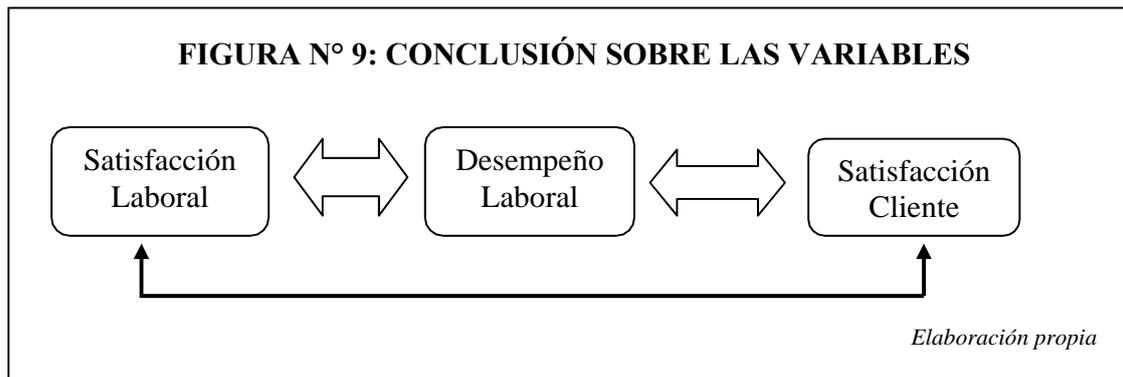
En cuanto al estudio de *Correlaciones* entre los “*Desempeño Laboral*” y la variable de “*Satisfacción Laboral*”, se concluye que en ambos géneros se aprecia que independientemente de las escalas dentro del desempeño, este siempre estará relacionado con la satisfacción que sientan las funcionarias con la relación con el jefe a diferencia de los hombres. Los funcionarios se preocupan mucho más de cumplir con los objetivos, aumentar su productividad y recompensa, lo cual se ve reflejado en que si aumentan el desempeño dentro de sus funciones esperan que aumente su remuneración, además les importa mucho más el ambiente físico en el cual trabajan a diferencia de las mujeres, que les importa mucho más las relaciones interpersonales que puedan tener con sus compañeros de trabajo.

A modo de resumen y en base a los resultados obtenidos de las correlaciones anteriormente estudiadas se puede afirmar que se presenta una relación alta y positiva entre lo que se desea medir, además los funcionarios de la municipalidad, tanto hombres y mujeres, consideran que se encuentran en una buena institución, en la cual se sienten satisfechos con el trabajo que desempeñan y conformes con las relaciones que han logrado establecer dentro de la municipalidad.

Por otro lado, se puede confirmar con la teoría y la investigación, que el Desempeño Laboral si se relaciona con la Satisfacción Laboral a través de los resultados que se desean obtener por parte de los funcionarios, en lo cual se espera que afecte de manera positiva.

Por lo que, se puede afirmar que existe una relación positiva, estadísticamente significativa entre un 99% - 95% entre las escalas de Desempeño Laboral y Satisfacción Laboral dentro de la Municipalidad de Talcahuano.

Por otro lado, y de acuerdo al cuarto objetivo específico, al comparar los resultados obtenido en las correlaciones de Desempeño Laboral y Satisfacción Laboral, y los resultados de Satisfacción Cliente, se puede afirmar para este universo lo que explica la siguiente figura (ver figura N° 9).



La figura refleja que, una satisfacción laboral alta, repercute en el desempeño de los trabajadores al momento de realizar sus funciones, por lo que ellos realizan su trabajo con mayor agrado al encontrarse satisfechos, a su vez, ambas variables afectan la satisfacción de los clientes, porque los trabajadores al estar satisfechos y tener un buen desempeño en sus funciones entregan una mejor atención a los clientes, produciendo un efecto en cadena.

Entonces, para la **Municipalidad de Talcahuano**, los funcionarios cuentan con un desempeño y satisfacción elevados en términos generales, debido a que la mayoría de los funcionarios considera que poseen un desempeño alto y se encuentran satisfechos por trabajar en la institución o dirección, lo cual se ve reflejado en el servicio que ofrecen a los usuarios, donde ellos consideraron que están satisfechos con la calidad del servicio que ofrecen los funcionarios.

Aún así, existen detalles (ver sugerencias) que se pueden mejorar tanto en el desempeño de los funcionarios como en su satisfacción, para que aumenten la productividad y la satisfacción de trabajar en la Municipalidad de Talcahuano. Si se logra mejorar aquellos detalles produciría un efecto en cadena que mejoraría la atención y satisfacción de los usuarios.

2. LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Uno de los grandes inconvenientes fue la aplicación del instrumento de medición, primero existía una gran cantidad de funcionarios que había que encuestar dentro de la municipalidad, y segundo, una cantidad significativa se encontraba con licencia, en terreno o de vacaciones. Lo cual dificultó poder encuestar a aquellos funcionarios de planta y contrata.

Otro inconveniente fue el contenido de la encuesta, el cual era extenso, por lo que los encuestados, tendían a demorarse en responder la encuesta.

Finalmente, algunos funcionarios no respondieron con sinceridad la encuesta, debido a que sintieron temor al especificar su información personal, aunque se les destacó que la encuesta era anónima y confidencial, muchos respondieron con desconfianza, temiendo expresar sus verdaderas opiniones.

3. FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACION

Se recomienda para futuras líneas de investigación:

1. Revisar el instrumento de medición utilizado en Desempeño Laboral y adaptar la escala de likert de acuerdo a 5 puntos, esto hará mucho más fácil la respuesta por parte de los trabajadores y posterior comprensión de esta.
2. Reestructurar aquellas escalas que contengan ítems que disminuyan la fiabilidad del cuestionario.
3. Utilizar una encuesta que no requiera más de 15 minutos en su aplicación, debido a que normalmente los encuestados no disponen de mucho tiempo para responder en su lugar de trabajo.

4. SUGERENCIAS

Frente a los resultados obtenidos en la investigación antes expuesta, se puede *sugerir a la Municipalidad de Talcahuano*, lo siguiente de acuerdo a las *sugerencias de los usuarios*:

1. Evaluar la posibilidad de motivar y capacitar a los funcionarios en los temas de “*atención el público*”, “*trato a los usuarios*” o “*autocuidado*”, con la finalidad de comprender la importancia del trabajo que realizan para mejorar sus gestiones, satisfacer las necesidades de los ciudadanos y enfocar todos sus esfuerzos a la atención de los ciudadanos, esto mostrará una mayor preocupación hacia los ciudadanos, aumentando su satisfacción.
2. Evaluar la posibilidad de aplicar técnicas de antiestrés para el personal (*por ejemplo, un entrenador que pase oficina por oficina aplicando movimientos de estiramiento y movilidad entre los funcionarios de 5 a 10 minutos, tener a un masajista que un día a la semana realice masajes exprés a los funcionarios por 15 minutos o tener un espacio físico donde los funcionarios puedan compartir y recrearse, talleres de relajación, meditación, Reiki o convenio con instituciones deportivas, etc.*), debido a que en muchas ocasiones los usuarios han recibido malos tratos, por lo que se recomienda que los funcionarios pueden desestresarse y de esa forma atender mejor a los ciudadanos.
3. Evaluar la posibilidad de crear un modulo informativo en el edificio donde se encuentran las cuatro direcciones, con la finalidad de que los ciudadanos que posean dudas sobre precios, fechas, eventos, dirección o contactos, etc. puedan acudir a este modulo, idealmente que sea atendido por personal joven.
4. Se recomienda para la dirección de Transito y Transporte (DTT): Extender el horario de los profesionales (Doctor) de 8:00-14:00 hrs a 8:00-17:00 hrs, con la finalidad de que los tiempos de espera para la atención del ciudadano para ser atendido sean menores.

Frente a los resultados obtenidos en la investigación antes expuesta, se puede *sugerir a los funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano*, lo siguiente:

1. Es recomendable recordar a todo el personal de las direcciones que revisen su descripción del cargo, Manual de procedimientos y reglamento de higiene y seguridad, debido a que muchos funcionarios los conocen ampliamente, pero no todos recuerdan lo que dice y de que se trata, por lo que se recomienda una difusión.
2. De acuerdo a las políticas preventivas, los funcionarios en su mayoría están conformes, pero en este ámbito, se encuentran ambos extremos, personal que conoce muy bien las políticas preventivas y no sabe de que se trata, por lo que se recomienda nuevamente una difusión sobre el tema.
3. Evaluar la posibilidad de generar un cambio en las políticas de capacitación, y llevar un orden por dirección y personal, es decir, que se controle el personal que se capacita constantemente y quienes pueden capacitarse pero no lo hacen porque no son elegidos o no postulan, con la finalidad de aumentar la satisfacción en las oportunidades de desarrollo que ofrece la municipalidad. Con lo anterior se afirma que existen muchos funcionarios que se encuentran insatisfechos con las oportunidades de perfeccionamiento, actualización de conocimiento y ascenso. Esto se mezcla mucho con la igualdad y trato preferencial que existen entre algunos funcionarios, donde se observa la preferencia para elegir quienes se perfeccionan y quiénes no.
4. Se recomienda a los jefes de cada dirección que se percaten del personal que posee potencial para generar nuevas ideas y tenga oportunidad de desarrollo, que se preocupen de escucharlos y motivar las iniciativas e ideas innovadoras que les surjan. Esto provocaría en la dirección un aumento de la productividad y satisfacción hacia el jefe e institución. Complementando lo anterior, se recomienda que se les de mayor libertad a los funcionarios sobre este ámbito para aplicar todos sus conocimientos y creatividad para poder desarrollar su labor de mejor manera.
5. Hay que destacar que existen muchos funcionarios a honorarios que se encuentran insatisfechos con los beneficios laborales que poseen, consideran que trabajan igual que los funcionarios de planta y contrata, en algunos casos llevan más de 10 años en

su función y aun no poseen beneficios para su remuneración o capacitación, por lo cual se sienten discriminados. Se recomienda evaluar su situación, que se revise el sistema de jubilación, la escala salarial y el sistema de prestaciones de beneficios.

6. Los funcionarios esperan un reconocimiento mínimo por parte de sus superiores por haber realizado una labor destacada. Si se llega a fomentar esto, amentaría la proactividad e innovación y el desempeño en la función del personal.
7. Los funcionarios consideran que las condiciones físicas donde trabajan podrían mejorar, debido a que en algunas direcciones la higiene, salubridad, ventilación y temperatura ambiental son olvidadas. Existen direcciones donde el personal se encuentra constantemente expuesto a cambios de temperatura, se realiza aseo una vez a la semana, en otras no poseen un auxiliar de aseo asignado, se encuentran los cables de los computadores y teléfonos a la vista donde cualquier persona podría provocar un accidente, existen muebles y sillas que están en mal estado, existe personal que necesita sillas e inmuebles especiales y aun no las recibe, etc. Se recomienda que exista un encargado que se dedique a informar que es lo que hay que mejorar y renovar para que lo tengan en cuenta en el próximo edificio y lo solucionen lo antes posible.
8. Mejorar considerablemente los sistemas de comunicación interna de una dirección a otra y de los superiores a los profesionales y administrativos, sucesivamente, etc. La finalidad es transmitir de manera transversal y efectiva a todos los trabajadores la información relevante, como por ejemplo: la aplicación de encuestas, las reuniones mensuales, los proyectos que se aprobaron, reconocimiento de logros laborales, resultados de las tesis, etc.
9. Respecto a la aplicación de tesis y trabajos dentro de la municipalidad, se recomienda que los resultados obtenidos se entreguen en un informe y además que se exponga tanto a los directivos como a los trabajadores que respondieron la encuesta, una forma de reunir a todos los trabajadores sería utilizar un auditorio o espacio físico determinado, donde los funcionarios que participaron en la investigación, conozcan en que concluyo. Esto transmitirá mayor transparencia y satisfacción entre los funcionarios, motivándolos a seguir participando en investigaciones futuras.

10. Se recomienda ayudar al personal de alto rango etario, debido a que necesitan sillas y muebles especiales, y en algunas ocasiones ayudante porque el trabajo que realizan es demasiado pesado para una sola persona.
11. Se recomienda al departamento de recursos humanos, generar políticas de promoción, capacitación y bienestar (estrés) para todo el personal de planta, contrata y honorarios. Lograr que los funcionarios de contrata y planta, después de una cierta cantidad de años y evaluaciones logren ascender en su calidad jurídica o beneficios.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adams, J. (1963). Inequity in social Exchange. En L. Berkowitz (Ed.). *Advances in experimental social psychology*. (pp. 267-299). Nueva York, EE.UU: Academic Press.
- American Marketing Association. Extraído de la base de datos de la página: <http://www.marketingpower.com/> Accesado el 20 de Mayo de 2015.
- Atalaya, M. (1999). Satisfacción Laboral y Productividad. *Revista de Psicología*. 3(5), 38-46. Perú: Facultad de Psicología de la Universidad Mayor de San Marcos.
- Barlow, J & Moller, C. (2005). “Una queja es un regalo”. Barcelona: Gestión 2000, S.A.
- Benavides, F., Ruiz, C. & García, M. (2000). *Salud laboral: conceptos y técnicas de prevención de riesgos laborales*. (2ª. Ed.). Barcelona, España: Masson.
- Belmar, L. (2012). *Estudio de la relación “Clima Organizacional” y “Desempeño” de los funcionarios de FONASA*. Memoria para optar al Título de Ingeniero Comercial, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Bio Bio, Concepción, Chile.
- Blum, M. & Naylor, J. (1982). *Psicología Industrial (Sus Fundamentos Teóricos y Sociales)*. México: Trillas.
- Bravo, Mª. J., Peiró, J. M. & Rodríguez, I. (1996). Satisfacción laboral. En J. M. Peiró y F. Prieto (Eds.). *Tratado de Psicología del Trabajo: la actividad laboral en su contexto*. Madrid, España: Síntesis.
- Bruggemann, A., Groskurth, P. & Ulich, E. (1975). *Arbeitszufriedenheit*. Huber, Alemania: Bern.
- Contreras, G. & Velascos, K. (2007). *Efectos de la implementación de normas de seguridad y salud ocupacional en la satisfacción laboral*. Tesis no publicada, Universidad del Bío Bío, Concepción, Chile.
- Chiang, M., Salazar, C. & Nuñez, A. (2008). *Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: Hospital Tipo 1*. *Theoria*, 16 (2), 61- 76. Chile: Universidad del Bío Bío.
- Chiang, M., Martín, M. & Núñez, A. (2010). *Relaciones entre clima organizacional y la satisfacción laboral*. Universidad Pontificia Comillas de Madrid. Madrid, España.

- Chiang, M., Gómez, N. & Salazar, C. (2014). Satisfacción laboral y estilos de liderazgo en instituciones públicas y privadas de educación en Chile. *Scielo, Cuadernos de Administración (Universidad del Valle)*, 30(52), 65-74. Recuperado en 23 de Julio de 2015, de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-46452014000200007&lng=es&tlng=
- Chías, J. (2008). *El Már-keting*. Editorial UOC.
- Civera, Manuel (2008). *Análisis de la relación entre calidad y satisfacción en el ámbito hospitalario en función del modelo de gestión establecido*. Tesis doctoral. Universidad Jaume, España. 290 p.
- Cuadra, A. & Veloso, C. (2007). Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones. *Revista Universum*, 22(2), 2007, 40-56.
- Dawis, R. & Lofquist, L. (1984). *A psychological theory of work adjustment*. Minneapolis, EE.UU: University of Minnessota Press.
- Deming, E. (1986). *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Madrid: Díaz de Santos.
- Feigenbaum, A. (1983). *Quality control: pinciples, practice and administration*. New York: MacGraw Hill.
- Fleisman, E. & Bass, R. (1979). *Estudios de Psicología Industrial y del Personal*. México: Trillas
- Galgano, A. (1993). *Calidad total*. Díaz de Santos.
- García, M. (2011). *Medición de la Satisfacción del cliente en una empresa del Retail*. Tesis para optar el Título de Licenciado en administración de empresas, Facultad de ciencias económicas y empresariales, Universidad de Piura, Perú.
- Gibson L. , Ivancevich J., Donnelly J., “*Las Organizaciones*”. 10º edición. México, McGraw Hill, 2003, p. 397-399.

- Grandón, C. & Pilar, D. (2014). *Compensaciones y su efecto sobre la satisfacción laboral*. Memoria para optar al Título de Magister en Gestión de Recursos Humanos y Habilidades Directivas (IV Versión), Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Bio Bio, Concepción, Chile.
- Green, S., Lissitz, R. & Mulaik, S. (1977). Limitations of coefficient alpha as an index of test unidimensionality. *Educational and psychological measurement*, 37, 827-838.
- Gronroos, (1994). *Gestión y marketing del servicio*.
- Hackman, J. & Oldham, G. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60 (2), 159-170. EE.UU: American Psychological Association.
- Harpaz, I. (1983), *Job satisfaction: Theoretical Perspectives and a Longitudinal Analysis*. Nueva York: Libra Publishers.
- Herzberg, F., Mausner, B & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York, EE.UU: Wiley.
- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. Nueva York, EE.UU: Arno Press
- Hurtado, M. & Navarrete, L. (2012). *El efecto de la capacitación laboral y el desarrollo profesional sobre la satisfacción laboral de los trabajadores de Ripley, sucursales Castellón y Barros Arana*. Memoria para optar al Título de Ingeniero Comercial, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Bio Bio, Concepción, Chile.
- Hunt, H.K. (1977). Conceptualization and measurement of customer satisfaction, and dissatisfaction. *Journal of social issues*, 47, 107-117.
- Inostroza, K. (2012). *Estudio de la relación entre Clima Organizacional, Desempeño y Rotación Laboral en el SENAME de Concepción*. Memoria para optar al Título de Ingeniero Comercial, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Bio Bio, Concepción, Chile.
- Ishikawa, Kaoru. (1986). *¿Qué es el control total de calidad?*
- Ivancevich, J. M. & Donnelly, J. H. (1968). Job satisfaction research: a manageable guide for practitioners. *Personnel Journal*, 47, 172-177. EE.UU.

- Juran, C.(1990). *Consumer perceptions of service quality: An assessment of the SERVQUAL dimensions. Journal of Retailing*, 66, 33-55.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York, EE.UU: Wiley.
- Krausse, K. (2007). *La Reputación Corporativa en base al modelo de Fombrun: Desarrollo, identificación de la Responsabilidad Social Empresarial y su relación con la satisfacción laboral*. Memoria para optar al Título de Magister en Dirección de Empresas (MBA), Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Bio Bio, Concepción, Chile.
- Kotler, P. (1989). *Dirección de marketing*. UK: Prentice Hall International.
- Kreitner, R. & Kinicki, A. (1997). *Comportamiento de las organizaciones*. Madrid, España: Mc Graw- Hill.
- La Medición de la Satisfacción del Cliente – once métodos. *Revista: MK Marketing Ventas*, páginas: 43- 46. Web: www.Marketingmk.com
- Larrainzar, M.J., Miñarro, J., Molinos, F. J. & Verdú, M. A. (2001). La satisfacción laboral en el Hospital de Sant Cugat de Asepeyo. *Capital Humano*, 143, 46-50. España.
- Lawler, E. (1973). *Motivation in work organizations*. Monterrey, México: Brooks.
- Leal, A., Alfaro de Prado, A., Rodríguez, L., & Román, M. (1999). *El factor humano en las relaciones laborales*. Madrid, España: Pirámide.
- Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. En M. Dunnette (Ed.). *Handbook of industrial and organizational psychology*. (pp. 1297-1349). Chicago, EE.UU: Rand McNally.
- Loitegui, J. R. (1990). *Determinantes de la satisfacción laboral en empleados de la Administración Foral de Navarra*. Tesis doctoral inédita. Universidad Complutense de Madrid, Madrid, España.

- Medina C. y Castillo M. (2009). *Estudio entre la Relación Existente entre La Calidad de Vida y el Desempeño de Funcionarios de la Universidad del Bio Bio*. Memoria para Obtener Título de Ingeniero Comercial. Universidad del Bio Bio. Facultad de Ciencias Empresariales. P. 60-67
- Meliá, J. L. & Peiró, J. M. (1989). La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El Cuestionario de Satisfacción S20/23 [The measurement of job satisfaction in organizational settings: The S20/23 Job Satisfaction Questionnaire]. *Psicologemas*, 5, 59-74.
- Millones, P. (2010). *Medición y control de nivel de satisfacción de los clientes en el supermercado*. Tesis para optar el Título de Ingeniero Industrial y de Sistemas, Facultad de Ingeniería, área departamental de ingeniería industrial y sistemas, Universidad de Piura, Perú.
- Milkovich y Boudreau (1994). *Dirección y Administración de Recursos Humanos. Un enfoque de estrategia*. Addison Wesley. Iberoamericana. Estados Unidos.
- Mora, C. (11-04-2007) Beneficios y Consejos Prácticos para la Evaluación del Desempeño <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/beneficios-y-consejos-practicos-para-la-evaluacion-del-desempeno.htm> (Consulta en línea: 18-05-2015)
- Morales, V., Hernandez, A. (2004). Calidad y satisfacción en los servicios: Conceptualización. Revista digital *efdeportes*.73.
- Morse, N. (1953). *Satisfaction in the white collar job*. Michigan, EE.UU: University of Michigan.
- Muñoz, A. (1990). *Satisfacción e insatisfacción en el trabajo*. Tesis doctoral inédita, Universidad Complutense de Madrid, Madrid, España.
- Ochoa, C.(2013). NetQuest: ¿Qué tamaño de muestra necesito?. Extraído el 13 de Julio, 2015, de <http://www.netquest.com/blog/es/que-tamano-de-muestra-necesito/>
- Parasuraman, A., Ziethaml, V.A. y Berry L. (1985). SERVQUAL: A Multiple-item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, Vol.64 (Spring), pp.12-40.

- Peiró, J.M. (1985). “Evaluación Psicológica de las organizaciones”. *Evaluación Psicológica*. 1, 1-2. Pp. 189-239.
- Pérez, L. & Oteo, L. A. (2006). *Manuales de dirección médica y gestión clínica*. Editorial Díaz Santos.
- Price, J. L. & Mueller, C. W. (1986). *Handbook of organizational measurement*. Cambridge. EE.UU: Ballinger
- Porter, L. (1961). A study of perceived need satisfactions in bottom and middle management jobs. *Journal of Applied Psychology*, 45, 1- 10. España: Sociedad Valenciana de Psicología Social.
- Porter, L.M. & Lawler, E.E.(1991). *Actitud empresarial y desempeño*. Editorial McGraw-Hill. New York.
- Quarstein, V., McAfee, R. & Glassman, M. (1992). The situational occurrences theory of job satisfaction. *Human Relations*, 42, 859-873. Inglaterra: [SAGE Publications](#)
- Quinn, R. & Staines. G. (1977). *Quality of Employment Survey*. Michigan, EE.UU: Institute for Social Research.
- Rivas, J. & Grande, E. (2010). *Comportamiento del consumidor. Decisiones y estrategia de marketing*. Madrid: Esic.
- Rivera, J., Arellano, R. & Molero, V. (2013). *Conducta del consumidor (estrategia y políticas aplicadas al marketing)*. Madrid: ESIC Editorial.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. (10ª. Ed.). México: Pearson Educación.
- Salvador, C. (2004). *La visión humanista de los servicios universitarios*. Tesis Doctoral, Universidad de Almería, España.
- Sánchez, S. (2006). *Diseño de un modelo causal de satisfacción laboral: Aplicación en el sector servicio*. Tesis no publicada, Universidad de Córdoba, Córdoba, España.

- Sepúlveda, L (2007), “*Relación existente entre un estilo de liderazgo versus la satisfacción laboral y el desempeño en equipos de trabajo del área de colaje, Planta N°1 Fanalozza S.A. Penco*”. Memoria para optar al Título de Ingeniero Comercial, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Bio Bio, Concepción, Chile.
- Setó, D. (2010). *De la calidad del servicio a la fidelidad del cliente*. Madrid: Esic.
- Schmitt, N. (1996). Uses and Abuses of Coefficient Alpha. *Psychological Assessment* 8(4) 350-353.
- Shewhart, W. (1931). *Economic control of quality of manufactured product*. New York: D. Van Nostrand Company.
- Smith, F. (1962). *Problems and trends in the operational use of employee attitude measurements*. EE.UU: American Psychological Association.
- 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.
- Taguchi, G. (1989). *Quality engineering in production systems*. New York: McGraw Hill.
- Terry G. & Franklin S. (1985). *Principios de Administración*. Compañía Editorial Intercontinental. México. P. 476-487.
- Toca, C. (2009). *Fundamentos del marketing: guía para su estudio y comprensión*. Colombia: Editorial universidad del rosario.
- Tur, J.M. Peiró y J. Ramos (2001). *Calidad de servicio y satisfacción del cliente*. Madrid: Síntesis (p.31).
- Velozo, A. y Retamal, F. (2010). *Estudio de la relación existente entre la calidad de vida laboral y el desempeño de los trabajadores de las ferias libres de las comunas de Talcahuano y Hualpén*. Memoria para optar al Título de Ingeniero Comercial, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Bio Bio, Concepción, Chile.
- Vroom, B. (1964). *Work and Motivation*. Nueva York, EE.UU: Wiley.

-
- Warr, P. Cook, J. & Wall, T. (1979). Scales for the Measurement of Some Work Attitudes and Aspects of Psychological Well- Being. *Journal of Occupational Psychology*, 52 (2), 129. España: Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.
- Warr, P. (1987). Work, unemploy-ment, and mental health. Oxford: Clarendon Press. Weiss, D., Dawis, R., England G. & Lofquist, L. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. EE.UU: Universidad de Minnesota.
- Wetbrook, R.A & Oliver, R.L. (1991). The dimensionality of consumption emotion patterns and consumer satisfaction. *Journal of consumer research*, 18, 84-91.

ANEXOS

ANEXO N° 1: “MUNICIPALIDAD DE TALCAHUANO”

MISIÓN

Líderes en servicios de excelencia y promotores del desarrollo sustentable y del mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes.

VISIÓN

Promotores del desarrollo sustentable, gestores de la calidad de vida y de oportunidades de inversión, entregando a nuestros usuarios y usuarias servicios de excelencia, garantizando la transparencia; promoviendo la participación ciudadana y el reconocimiento a sus funcionarios y colaboradores.

VALORES INSTITUCIONALES

- 1.-Transparencia
- 2.-Servicio de Excelencia
- 3.- Calidad de Vida
- 4.- Crecimiento sostenible
- 5.- Participación Ciudadana
- 6.- Respeto a sus funcionarios.

PRINCIPIOS ORIENTADORES

El municipio de Talcahuano y en particular su alcalde, ha determinado como bases fundamentales de su administración cuatro principios orientadores que son:

- 1. Eficiencia**, las múltiples necesidades y demandas de la comuna por una parte y los efectos de la catástrofe del 27/F, por otra obligan, no solo a tratar de hacer más con menos, sino que además, comprometen a la gestión municipal con uso eficiente de los recursos públicos.
- 2. Participación**, la relación entre el municipio y la ciudadanía se fortalece a través de una relación horizontal, no de subordinación jerárquica. Los ciudadanos, tienen el derecho a participar en los debates y decisiones que les compete. La consolidación del modelo de participación, a través de las Mesas Barriales, es la forma en que el Alcalde Saavedra y su gestión se ha dado para elevar los niveles de participación ciudadana.

3. **Transparencia**, una gestión de cara a la comunidad genera confianza entre autoridades y ciudadanos. La convicción de las autoridades comunales y las tecnologías de información darán un impulso a este principio.
4. **Sostenibilidad**, Supone el reconocimiento e integración en el sistema operativo municipal de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y al respeto de los derechos humanos.

EJES FUNDAMENTALES

El alcalde ha nombrado siete Ejes para la comuna de Talcahuano que son fundamentales para el crecimiento y desarrollo de ésta, con la cual esta noble institución se siente comprometida y con las que nuestro puerto lograra ser el corazón del sur de Chile.

- Ciudad segura
- Ciudad industrial logística
- Ciudad integrada socialmente
- Ciudad verde
- Ciudad deportiva
- Ciudad turística
- Ciudad con gestión moderna y participativa

La Municipalidad cuenta además con cuatro elementos estratégicos que son la carta de navegación para cumplir con sus objetivos. Estos son:

- Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO)
- Plan Regulador Comunal
- Plan Anual de Educación Municipal (PADEM)
- Plan Comunal de Salud (DAS)

FUNCIONES DE LA MUNICIPALIDAD

- Elaborar, aprobar, modificar el plan comunal de desarrollo.
- Planificación y regulación de la comuna y la confección del plan regulador.
- Promover el desarrollo comunitario.
- Aplicar las disposiciones sobre transporte y tránsito público, dentro de la comuna.
- Aplicar las disposiciones sobre construcción y urbanización.
- Aseo y ornato de la comuna.

ANEXO N° 2

“Organigrama de La Municipalidad de Talcahuano”

