

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



MEMORIA PARA OPTAR A TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

Relación entre Satisfacción Laboral, Desempeño y Compromiso Organizacional

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

Alumnas: Sofía Valentina Bartheld Lepe

Catalina Belén Capurro Quezada

Profesora: Doctora María Margarita Chiang Vega

Fecha: 05 de marzo de 2018

Agradecimientos

En primer lugar, queremos dar las gracias a nuestras familias, que nos apoyaron en cada paso de nuestra carrera y que sin ellos no hubiese sido posible finalizar esta etapa. De igual forma, agradecer a María Margarita Chiang Vega, nuestra profesora guía, quien nos apoyó y fue fundamental en la realización de este estudio. A los funcionarios del CESFAM Hualpencillo, por su disposición a colaborar; y a todos nuestros amigos y compañeros, que nos brindaron su ayuda y apoyo cuando más lo necesitamos.

Sofía Bartheld y Catalina Capurro.

Contenido

Introducción	6
Parte I: Marco teórico.....	7
Capítulo 1: Satisfacción Laboral	7
1.1.1 Definición Satisfacción Laboral.....	7
1.1.2 Teorías de la Satisfacción Laboral	10
1.1.2.1 Teoría de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow.....	10
1.1.2.2 Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg	11
1.1.2.3 Teoría de las necesidades de logro, poder y afiliación de McClellan y Atkinson	13
1.1.2.4 Teoría de las expectativas de Vroom.....	15
1.1.2.5 Teoría del equilibrio de Lawler	16
1.1.2.6 Teoría del ajuste en el trabajo.....	17
1.1.2.7 Modelo dinámico de la satisfacción laboral	20
1.1.3 Beneficios del estudio de satisfacción en el trabajo	21
1.1.4 Perfil de los trabajadores satisfechos.....	23
1.1.5 Instrumentos de medida de Satisfacción Laboral.....	25
1.1.5.1 Medidas de facetas de satisfacción laboral y de máxima generalidad ocupacional	25
Capítulo 2: Desempeño	27
1.2.1 Definiciones de desempeño.....	27
1.2.2 Factores que influyen o intervienen en el desempeño laboral	28
1.2.3 Resultados del desempeño	29
1.2.4 Evaluación de desempeño	33
1.2.4.1 Definición.....	33
1.2.4.2 Objetivos de la evaluación de desempeño.....	34
1.2.4.3 Beneficios de la Evaluación de Desempeño.....	34
1.2.4.4 Pasos en una evaluación de desempeño	37
1.2.4.5 Métodos de Evaluación del desempeño.	38
Capítulo 3: Compromiso Organizacional.....	39
1.3.1 Definición Compromiso Organizacional.....	39
1.3.2 Enfoques.....	41
1.3.3 Teorías Compromiso Organizacional.....	44
1.3.4 Relación del Compromiso Organizacional con otras variables.....	50
Parte II: Metodología	53
2.1 Tipo de Investigación	53
2.2 Hipótesis de la investigación.....	53

2.3	Diseño de la investigación.....	54
2.4	Selección de la muestra y forma de recolección de datos	54
2.4.1	Muestra.....	54
2.4.2	Forma de recolección de datos	54
Parte III: Marco Empírico		55
3.1	Desarrollo de la Investigación.....	55
3.1.1	Problema de investigación.....	55
3.1.2	Objetivos	56
3.1.2.1	Objetivo General	56
3.1.2.2	Objetivos Específicos	56
3.1.3	Preguntas de investigación.....	56
3.1.4	Justificación.....	57
3.1.5	Viabilidad de la investigación	57
3.2	Variables de estudio	58
3.2.1	Información General	58
3.2.2	Variable Satisfacción Laboral	58
3.2.3	Variable Desempeño Laboral.....	59
3.2.4	Variable Compromiso Organizacional.....	59
3.3	Instrumento de medida	59
3.3.1	Información General	59
3.3.2	Satisfacción Laboral.....	60
3.3.3	Desempeño Laboral.....	60
3.3.4	Compromiso Organizacional.....	60
3.4	Descripción del universo y la muestra	61
3.4.1	Unidades.....	61
3.4.2	Funcionarios	62
3.4.3	Procedimiento para la toma de muestra.....	63
3.4.4	Criterio de exclusión	63
Parte IV: Análisis de resultados		64
4.1	Análisis de Fiabilidad.....	64
4.2	Análisis de la Muestra	67
4.3	Información y análisis de promedios según variables en estudio.....	69
4.4	Análisis correlaciones	80
Parte V: Conclusiones		90
5.1	Conclusiones respecto al Marco Teórico	91

5.2 Conclusiones respecto al análisis de promedios de las variables	92
5.2.1 Satisfacción Laboral.....	92
5.2.2 Compromiso Organizacional.....	93
5.2.3 Desempeño Laboral.....	94
5.3 Conclusiones respecto al análisis de correlaciones entre variables.....	95
Sugerencias	97
Referencias.....	99

Introducción

En el presente estudio se analiza la relación entre las variables Satisfacción Laboral, Desempeño Laboral y Compromiso Organizacional, aplicado en una institución pública, el Centro de Salud Familiar Hualpencillo, ubicado en la comuna de Hualpén.

La Satisfacción laboral es definida por diversos autores, para Locke (1976) es un estado emocional positivo o placentero resultante de una percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto.

Davis & Werther (2008), indican que el Desempeño de cada empleado requiere una evaluación. Esta actividad no sólo permite estimar la forma en que cada persona está cumpliendo con sus responsabilidades, sino que indica también si las actividades de recursos humanos se han llevado a cabo de manera adecuada. Un desempeño pobre puede indicar que la selección, la capacitación o las actividades de desarrollo deben revisarse, o que tal vez existan problemas en el campo de las relaciones del personal con la organización.

Meyer y Allen (1991) definen el compromiso organizacional como un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla. Propusieron una división del compromiso en tres componentes: afectivo, de continuación y normativo; así, la naturaleza del compromiso es, respectivamente, el deseo, la necesidad o el deber permanecer en la organización.

Por medio de la aplicación de encuestas, y su posterior análisis se relacionarán las variables en estudio, y con ello se aceptarán o rechazarán las hipótesis planteadas.

Parte I: Marco teórico

Capítulo 1: Satisfacción Laboral

1.1.1 Definición Satisfacción Laboral

Es necesario definir el concepto de Satisfacción, según la Real Academia Española (RAE):

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

El concepto de satisfacción laboral ha sido definido por múltiples autores a través de los años.

Harpaz (1983 citado en Chiang, Martín y Núñez, 2010) señala que en muchas ocasiones cada autor elabora una nueva definición para poder desarrollar su investigación. Por lo que no existe una definición del concepto de satisfacción laboral unánimemente aceptada.

A continuación, en el Cuadro 1 se exponen algunas de las definiciones aportadas por distintos autores en sus estudios, en orden cronológico.

TABLA 1: *Definiciones Satisfacción Laboral*

AUTOR	AÑO	DEFINICIÓN SATISFACCIÓN LABORAL
Locke	1976	Señala que la satisfacción laboral es un estado emocional positivo o placentero resultante de una percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto. (citado en Ambiado, Mac-Kay 2016)
Schneider	1985	Indica dos razones por las cuales se puede explicar la atención que se le brinda a la satisfacción laboral: 1. La satisfacción en el trabajo es un resultado importante de la vida organizacional. 2. La satisfacción ha aparecido en diferentes investigaciones como un predictor significativo de conductas disfuncionales importantes, como el absentismo y el cambio de puesto y de organización. (citado en Chiang, Martín & Núñez, 2010)
Newstrom & Davis	1993	La definen como un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con las que los empleados ven su trabajo. (citado en Chiang, Martín y Núñez, 2010)
Boada & Tous	1993	Se entiende como un factor que determina el grado de bienestar que un individuo experimenta en su trabajo, se está convirtiendo en un problema central para la investigación de la organización.
Bravo, Peiró & Rodríguez	1996	Se refiere a la satisfacción laboral como “una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo, actitudes que pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo”. (citado en Ambiado, Mac-Kay 2016)
Robbins	1998	La define como un conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. (citado en Chiang, Ojeda, 2011, Septiembre)
Wright & Bonett	2007	Dicen que la satisfacción laboral es probablemente la más común y más antigua forma de operacionalización de la felicidad en el lugar de trabajo. (citado en Ambiado, Mac-Kay, 2016)

Fuente: Elaboración propia. Basado en diferentes autores.

Las definiciones antes mencionadas hacen referencia a la satisfacción laboral como una actitud global o estado emocional.

La satisfacción laboral 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, referido a las emociones o sentimientos que suscita el objeto actitudinal, sin considerar como se debería, los elementos cognitivos y conductuales. (Cuadra, Veloso, 2007)

Existen dos aproximaciones al concepto de satisfacción laboral, la aproximación unidimensional y la aproximación multidimensional. La primera se centra en la satisfacción laboral como actitud con relación al trabajo en general, lo cual no equivale a la suma de las facetas que componen el contexto de trabajo, pero depende de ellas. La segunda, aproximación multidimensional, considera que la satisfacción deriva de un conjunto de factores asociados al trabajo, y que es posible medir la satisfacción de los sujetos en relación con cada uno de ellos. Las dimensiones de la satisfacción laboral más mencionadas son las siguientes: la satisfacción con la supervisión, con la organización, con los compañeros de trabajo, con las condiciones de trabajo, con el progreso en la carrera, con las perspectivas de promoción, con la paga, con los subordinados, con la estabilidad en el empleo, la satisfacción extrínseca en general, la satisfacción con el tipo de trabajo, con la cantidad de trabajo, con el desarrollo personal y la satisfacción intrínseca general (Bravo *et al.*, 2002 citado en Navarro, Llinares, Montañana, 2010).

1.1.2 Teorías de la Satisfacción Laboral¹

1.1.2.1 Teoría de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow

Maslow (1954-1975) establece que hay una gama de necesidades que se ordenan jerárquicamente, responsables de la satisfacción laboral. Este autor destaca la necesidad de crear un ambiente en el que se puedan satisfacer todas las necesidades de un individuo. Desde las más básicas hasta las más importantes.

Los cinco niveles identificados por Maslow (1954) con:

1. *Necesidades fisiológicas*. Son las necesidades relevantes para la supervivencia básica del organismo: alimentos, líquidos, refugio, satisfacción sexual y otras exigencias corporales.
2. *Necesidades de seguridad*. Son las necesidades de estabilidad, protección, necesidad de estructura, orden, ausencia de miedos, u otros.
3. *Necesidades de amor y el sentido de pertenencia*. Son las necesidades sociales, tales como el afecto, cariño, sensación de pertenecer, aceptación y amistad.
4. *Necesidades de estima*. La satisfacción de la necesidad de auto-estima da lugar a sentimientos de auto-confianza, valía, fuerza, capacidad y suficiencia, de ser útil y necesario en el mundo. Son factores internos de auto-estima el respeto propio, autonomía y logros. Son factores externos de estimación, el status reconocimiento y atención.

¹Chiang V. M, Martín R. M & Núñez P. A (2010). Relaciones entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral (Vol. 2). Universidad Pontificia Comillas.

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

Estos cinco tipos de necesidades están ordenados jerárquicamente en función de su importancia, según la teoría de Maslow (1954). Estando en la base de la pirámide las necesidades de supervivencia, y en la parte superior las más específicamente humanas.

Cuando una necesidad de orden inferior se encuentra suficientemente satisfecha, deja de actuar como motivador activo de la conducta, permitiendo la paulatina activación de las necesidades que le siguen en la jerarquía que pasan a ser el nuevo motivador. De acuerdo con esta teoría, para los empleados serán más satisfactorios los puestos que son capaces de cubrir una mayor cantidad de las necesidades señaladas por Maslow. La aceptación de la jerarquía establece en cada caso el nivel de motivación de los miembros de la organización con el fin de satisfacer las necesidades básicas pendientes.

1.1.2.2 Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg²

Esta teoría es uno de los modelos de satisfacción laboral que más incidencia y significación ha tenido. En 1959, Herzberg, Mausner y Snyderman formulan la teoría bifactorial sobre la satisfacción en el trabajo.

²Viamontes, D. G., & García Viamontes, D. (2010). Satisfacción laboral. Una aproximación teórica. *Contribuciones a las ciencias sociales*, (2010-07).

Los objetivos que perseguían en sus investigaciones eran, por un lado, determinar y aislar cuáles eran los factores responsables de la satisfacción o la insatisfacción de los trabajadores. Y por otro, analizar la incidencia que tanto la satisfacción como la insatisfacción tenían en relación al rendimiento laboral.

Herzberg y sus colaboradores (1959) en el transcurso de su investigación, observaron que cuando los trabajadores relataban hechos que les producían sentimientos de satisfacción, estaban describiendo acontecimientos intrínsecos al propio trabajo y que cuando describían situaciones determinantes de insatisfacción eran referidas a acontecimientos extrínsecos al propio trabajo.

Esta agrupación los llevó a la conclusión de la existencia de dos géneros de agentes laborales: los extrínsecos y los intrínsecos. Los extrínsecos se refieren a las condiciones de trabajo en el más amplio sentido e incluyen aspectos como: el salario, las políticas de la organización y la seguridad en el trabajo. Los agentes intrínsecos se refieren a los factores que representan la esencia misma de la actividad laboral e incluyen elementos como: el contenido del trabajo, la responsabilidad y el logro. Concluyeron que los factores extrínsecos o factores higiénicos tienen solamente la capacidad de prevenir la insatisfacción laboral, o ayudar a revertirla cuando ya está instalada, pero no son capaces de producir satisfacción. Esta capacidad queda limitada a los factores intrínsecos o motivadores. Es decir, la satisfacción sólo será el producto de los factores intrínsecos mientras que la insatisfacción estaría determinada por factores extrínsecos, desfavorables para el sujeto.

En el siguiente Cuadro, se describen los factores:

TABLA 2: Descripción de los factores según Herzberg

FACTORES HIGIÉNICOS	FACTORES MOTIVADORES
<ul style="list-style-type: none"> • Normas y procedimientos. • Salario, sueldo. • Supervisión. • Relación con jefe inmediato. • Condiciones físicas. • Tiempo libre. • Seguridad en el empleo. • Relaciones con los compañeros. • Relación con los subordinados. • Políticas de la compañía. • Vida privada. • Estatus. 	<ul style="list-style-type: none"> • Logro. • Reconocimiento • Gusto por el trabajo. • Trabajo en sí mismo. • Responsabilidad. • Promoción Ascensos. • Desarrollo personas, crecimiento.

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

Mejorando los factores higiénicos el sujeto pasaría de una situación de insatisfacción a un estado neutro en el que las necesidades básicas de supervivencia dejan de resultarle un problema. Si se desarrollan los factores motivadores, el individuo pasaría de la situación neutra a sentirse satisfecho. Proponiendo la existencia de las *necesidades de higiene* y las *necesidades de motivación*.

1.1.2.3 Teoría de las necesidades de logro, poder y afiliación de McClellan y Atkinson

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

1. Todo individuo tiene ciertos motivos básicos o necesidades.

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

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

1. *Necesidades de Logro.* La necesidad de éxito en la relación con una norma de excelencia asumida. El *deseo de hacer las cosas mejor que la mayoría de las personas, el deseo de alcanzar logros superiores a la anteriormente conseguidos* son, básicamente, la fuente de satisfacción de todas aquellas personas caracterizadas por la necesidad de Logro.
2. *Necesidad de Poder.* Toda preocupación en torno al control de los medios de influir en una persona. Se trata de la necesidad de influir sobre ellos y controlar los medios para poder hacerlo. Hay que distinguir entre la necesidad de *poder personal* y la necesidad de *poder institucional*.

El poder personal pretende el engrandecimiento y promoción individual del sujeto, mientras que la necesidad de poder institucional tiene como consecuencia y objetivo el engrandecimiento de la organización a la que pertenece y sirve el sujeto.

3. *Necesidad de Afiliación*. La preocupación por establecer, mantener o renovar una relación afectiva positiva con otra persona. Munduate (1984) recoge una serie de investigaciones en las que se demuestra claramente como las personas de elevada necesidad de afiliación se caracterizan fundamentalmente por:

- a. Buscar la aprobación de los demás y escogen según la opinión de estos y no a unos estímulos en su labor de percepción.
- b. Tienden a que sus iguales consideren probable su triunfo en la vida, por lo que buscan el reconocimiento público de sus éxitos.
- c. Tienden a elegir a sus amigos y no a personas expertas para trabajar conjuntamente con ellas en el cumplimiento de una tarea.
- d. La necesidad de afiliación resulta activada con mayor intensidad en circunstancias que impliquen cierto grado de ansiedad para las personas que se hayan sometidas a ella.

1.1.2.4 Teoría de las expectativas de Vroom

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

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

Vroom (1964) propone su teoría sobre la satisfacción laboral basada en tres conceptos, que son: expectativa, valencia e instrumentalidad.

1.1.2.5 Teoría del equilibrio de Lawler

Esta teoría fue desarrollada por Lawler (1971,1973), constituye una extensión del análisis de las relaciones entre satisfacción entre rendimiento desarrollado por Lawler y Porter (1967). Estos autores señalan que la relación que se establece entre la satisfacción y rendimiento esta medida por las recompensas obtenidas y por la equidad percibida respecto a las recompensas. Es decir, se dan dos tipos de proceso, uno de comparación intrapersonal y otro de comparación interpersonal.

La esencia del modelo de Lawler (1973) es la siguiente: la satisfacción o insatisfacción laboral es producida por la relación que se establece entre la expectativa y la realidad de una recompensa, entendiendo por recompensa todos aquellos reconocimientos que puedan existir en un entorno laboral.

En este sentido, la satisfacción vendría determinada por la discrepancia entre lo que la persona piensa que debería recibir y lo que percibe que realmente obtiene. La idea de lo que debería recibir depende de sus calificaciones y de los requerimientos del puesto.

Así como de la relación que percibe entre las contribuciones y los resultados que obtiene de las personas que toma como referentes. La percepción de los resultados que realmente está obteniendo está determinada, por los resultados reales y por los resultados de los demás.

Para Lawler (1973) la diferencia que se establece entre la expectativa y la realidad de la recompensa produce la satisfacción e insatisfacción.

1.1.2.6 Teoría del ajuste en el trabajo³

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

1. Las capacidades.
2. El valor de reforzamiento, que hace referencia al potencial supuesto para reforzar una conducta.
3. La satisfacción, tiene que ver con una sensación de bienestar personal.
4. La correspondencia o congruencia persona-ambiente.

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

1. Uno de los aspectos característicos del trabajo, es la interacción entre un nuevo empleado y su ambiente laboral.
2. El ambiente laboral exige del empleado la ejecución de ciertas tareas, así como exige del empleado la capacidad suficiente para llevar a cabo esa ejecución con eficacia. La

³ Dawis, R. W. y Lofquist, L. H. (1984). Una teoría psicológica de la adaptación al trabajo Minneapolis. University of Minnesota.

capacidad del empleado para ejecutar las tareas del puesto, en la teoría está representada por las “habilidades” que éste aporta.

Estas habilidades se han de corresponder con los “requerimientos” de las tareas que ha de ejecutar, para que se dé el ajuste desde el punto de vista de la organización.

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

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

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

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

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

1.1.2.7 Modelo dinámico de la satisfacción laboral

Este modelo que fue elaborado por Bruggemann (1974) y Groskurth y Ulich (1975); se centra en la importancia que para la investigación en la psicología del trabajo y de las organizaciones tiene la consideración de las diferentes formas que puede adoptar la satisfacción laboral y la calidad de la misma.

Según Büssing (1991), la satisfacción laboral es el resultado de un proceso de mayor complejidad que el mostrado por las teorías tradicionales de carácter estático. Señala que los modelos tradicionales y los estudios realizados presentan una serie de problemas, como:

1. La escasa correspondencia entre las teorías existentes y las medidas desarrolladas, de modo que muchos estudios continúan usando una actitud relativamente teórica basada en la medida de cuestionarios para estudiar la satisfacción laboral.
2. La excesiva utilización de la satisfacción laboral en numerosos estudios, en ocasiones de manera inadecuada.
3. La existencia de una gran cantidad de estudios que no encuentran resultados viables en cuanto a los determinantes de las consecuencias de la satisfacción laboral.
4. La propensión que tienen las medidas utilizadas hacia el objeto de distorsiones por efectos bien conocidos como la deseabilidad social y la disonancia cognitiva.
5. El hecho de no tener en cuenta la influencia de los factores situacionales, como el carácter controlable de las condiciones de trabajo.

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

1.1.3 Beneficios del estudio de satisfacción en el trabajo⁴

“Las encuestas de satisfacción en el trabajo pueden producir resultados positivos, negativos o neutros. Si se planean y administran adecuadamente, por lo general propician importantes beneficios (...)” (Davis y Newstrom, 1987, p.122).

Davis y Newstrom, (1987) especifican los importantes beneficios de estudiar la satisfacción laboral, pues la encuesta es un poderoso instrumento de diagnóstico para evaluar los problemas de los recursos humanos. Estos beneficios son:

Satisfacción general en el trabajo

Uno de los principales beneficios aportados por las encuestas es un índice de los niveles generales de satisfacción en la empresa. Pueden indicar áreas específicas de satisfacción o insatisfacción, en otras palabras, la encuesta expresa lo que sienten los empleados respecto a su trabajo, hacia qué partes del trabajo se dirigen estos sentimientos, qué departamentos están afectados y quienes están implicados.

Comunicación

La encuesta genera comunicación, que fluye en todas las direcciones. La comunicación ascendente es especialmente fructífera cuando se alienta a los empleados a comentar sobre lo que piensan, en lugar de sólo contestar preguntas.

⁴Davis, K. & Newstrom, J. (1987). *El comportamiento humano en el trabajo*. (7ª ed). México: McGraw-Hill.

Mejoramiento de las actitudes

Un beneficio frecuentemente inesperado es el mejoramiento de las actitudes. Pues, para unos la encuesta es una válvula de escape, un desahogo emocional. Para otros, es una expresión tangible del interés que tiene la gerencia en el bienestar del empleado, lo que ofrece una razón para sentirse mejor hacia la autoridad.

Necesidades de capacitación

Las encuestas también son útiles para detectar necesidades de capacitación. Los encuestados tiene la oportunidad de reportar qué tan bien el supervisor hace su trabajo, pues son ellos quienes viven las acciones de supervisión, sus percepciones pueden ofrecer útiles datos de las necesidades de capacitación de los supervisores.

Beneficios sindicales

Las encuestas producen beneficios a los sindicatos. Tanto la gerencia como el sindicato con frecuencia discuten acerca de lo que los trabajadores necesitan, pero en realidad ninguno lo sabe, la encuesta de satisfacción en el empleo es una manera de saberlo. Los sindicatos rara vez se oponen a las encuestas, por el contrario, las apoyan cuando están seguros de que compartirán la información que obtenga la empresa.

Planeación y conducción de los cambios

Existe una necesidad de evaluar las reacciones de los empleados a los cambios importantes de políticas y programas de trabajo. Las encuestas preliminares son útiles para identificar los problemas que puedan surgir, comparando las respuestas a diferentes opciones y alentando a los gerentes a modificar o reorientar algunos planes de acción.

Las encuestas de seguimiento permiten a la gerencia evaluar la respuesta real al cambio y estudiar su éxito o fracaso.

Davis y Newstrom (1987) señalan que existen prerequisites deseados para que se puedan cumplir alguno de los beneficios mencionados anteriormente. Las condiciones ideales para una encuesta son 1) la alta dirección las apoya activamente, 2) los empleados participan en su planeación, 3) existe un objetivo claro para su realización, 4) se diseñan y aplican siguiendo los lineamientos de una investigación sólida, 5) la gerencia es capaz y está dispuesta a tomar acciones de seguimiento y 6) tanto los resultados como las acciones que se emprenderán se hacen saber a los empleados. (Davis y Newstrom, 1987).

1.1.4 Perfil de los trabajadores satisfechos⁵

Davis y Newstrom (1987) establecen un perfil de trabajadores satisfechos. La satisfacción está relacionada con diversas variables que permiten predecir los grupos que están más dispuestos a presentar problemas de comportamiento asociados con la insatisfacción.

Estas variables, definidas por Davis y Newstrom (1987) son las siguientes:

Edad

Mientras mayores sean los trabajadores, estos suelen sentirse más satisfechos con sus trabajos. La causa de esto son las menores expectativas o un mejor ajuste a su situación laboral, dada su experiencia. Por otro lado, los trabajadores más jóvenes suelen estar menos satisfechos porque sus expectativas son más altas o porque se adaptan menos al trabajo.

⁵Davis, K. & Newstrom, J. (1987). *El comportamiento humano en el trabajo*. (7ª ed). México: McGraw-Hill.

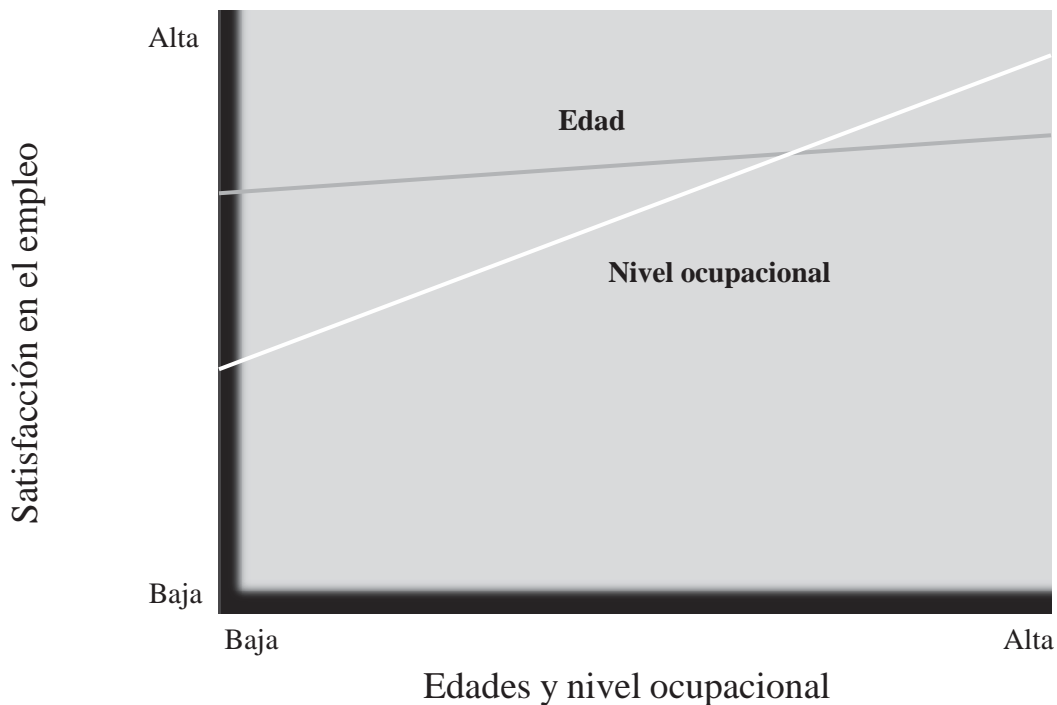
Con ciertas excepciones, la tendencia es que la satisfacción aumentará conforme aumenta la edad. Esta interrelación se demuestra en la Figura 1.

Nivel de ocupación

Los trabajadores con mayores niveles tienden a estar más satisfechos con sus trabajos, ya que usualmente están mejor pagados y disponen de mejores condiciones laborales. Además de que sus empleos les exigen un uso más completo de sus habilidades, por lo que tienen razones fundamentadas para estar satisfechos. Las líneas de la Figura 1 indican que el tipo de puesto está más relacionado con la satisfacción laboral que con la edad.

FIGURA 1

Modelo que relaciona la satisfacción en el empleo con la edad y nivel ocupacional



Fuente: Elaboración propia. Basado en Davis, K., y Newstrom, J. (1987). *El comportamiento humano en el trabajo*.

Tamaño de la organización

Frecuentemente el tamaño de la organización está inversamente relacionado con la satisfacción laboral. El término “tamaño de la organización” se refiere al de una unidad de trabajo, como una sucursal de la planta, más que a toda la corporación. Existe evidencia de que conforme las organizaciones van creciendo, la satisfacción laboral suele bajar un poco, a menos que se tomen medidas correctivas. Sin acción correctiva las organizaciones tienden a recargar a sus empleados de trabajo y a deteriorar los procesos de apoyo. La tendencia tamaño-satisfacción se puede superar mediante acciones correctivas que mantengan la respuesta humana que la organización tenía cuando era más pequeña.

1.1.5 Instrumentos de medida de Satisfacción Laboral⁶

El método más usual es la encuesta de satisfacción en el trabajo, que se refiere a un procedimiento mediante el cual los empleados expresan sus sentimientos hacia su trabajo y el ambiente laboral. (Davis & Newstrom, 2003).

Cada investigador puede diseñar y construir su propio instrumento de medición, sin embargo, es más común que se utilicen cuestionarios estándar, que ya han sido probados y validados.

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

Se refiere a la relación de cuestionarios diseñados para medir la satisfacción que generan varios referentes específicos del trabajo aplicables a todo tipo de ocupación. Chiang et al. (2010).

⁶Chiang V. M, Martín R. M & Núñez P. A (2010). Relaciones entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral (Vol. 2). Universidad Pontificia Comillas.

TABLA 3: Cuestionarios satisfacción laboral de facetas y de máxima generalidad ocupacional.

AUTOR	AÑO	NOMBRE Y CARACTERÍSTICAS	DIMENSIONES
Smith, Kendall & Hulin	1969	JOB DESCRIPTIVO INDEX (JDI) - 72 ítems	<ol style="list-style-type: none"> 1. Satisfacción con el trabajo. 2. Satisfacción con los ingresos. 3. Satisfacción con las oportunidades de promoción. 4. Satisfacción con la supervisión. 5. Satisfacción con los compañeros.
Hackman & Oldham	1975	JOB DIAGNOSTIC SURVEY - 14 ítems	<ol style="list-style-type: none"> 1. Satisfacción con el sueldo. 2. Satisfacción con la seguridad en el empleo. 3. Satisfacción social. 4. Satisfacción con la supervisión. 5. Satisfacción con las posibilidades de desarrollo personal.
Meliá, Peiró & Calatayud	1986	GENERAL DE SATISFACCIÓN EN ORGANIZACIONES LABORALES (S4/82) - 82 ítems	<ol style="list-style-type: none"> 1. Satisfacción con la supervisión y la participación en la organización. 2. Satisfacción con el ambiente físico del trabajo. 3. Satisfacción con las prestaciones materiales y las recompensas complementarias. 4. Satisfacción intrínseca del trabajo. 5. Satisfacción con la remuneración, las prestaciones básicas y la seguridad en el empleo. 6. Satisfacción con las relaciones interpersonales.
Meliá, Pradilla, Martí, Sancerni, Oliver & Tomás.	1990	CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL S21/26 - 26 ítems	<ol style="list-style-type: none"> 1. Satisfacción con la supervisión y participación en la organización. 2. Satisfacción con la remuneración y las prestaciones. 3. Satisfacción intrínseca con el trabajo. 4. Satisfacción con el ambiente físico de trabajo. 5. Satisfacción con la cantidad de producción en el trabajo. 6. Satisfacción con la Calidad de producción en el trabajo.
Chiang, Salazar, Nuñez & Martín	2011 - 2014	CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL - 44 ítems Desarrollado y validado por Chiang y Nuñez (2007) y Chiang et al (2008, 2011 y 2015)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Satisfacción por el trabajo en general. 2. Satisfacción por el ambiente físico. 3. Satisfacción con la forma en cómo realiza el trabajo. 4. Satisfacción con la oportunidad de desarrollo. 5. Satisfacción con la relación con el jefe. 6. Satisfacción con la remuneración. 7. Satisfacción con la autonomía. 8. Satisfacción con el reconocimiento. 9. Satisfacción por la sección o área. 10. Satisfacción por la empresa.

Fuente: Elaboración propia. Basado en Chiang, M., Nuñez, A. y Martín, M. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Y en Chiang Vega, M. M., San Martín Neira, N. J. (2015). *Análisis de la Satisfacción y el Desempeño Laboral en los Funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano*.

Capítulo 2: Desempeño

1.2.1 Definiciones de desempeño

El concepto de Desempeño, según la Real Academia Española (RAE), se define como “ejercer las obligaciones a una profesión, cargo u oficio”. A continuación, en el Cuadro 4 se exponen algunas de las definiciones de Desempeño aportadas por distintos autores en sus estudios, en orden cronológico.

TABLA 4: *Definiciones Desempeño*

AUTOR	AÑO	DEFINICIÓN DESEMPEÑO
Milkovich & Boudreau	1994	Definen desempeño como el grado en el cual el empleado cumple con los requisitos de trabajo.
Stoner	1994	Afirma que el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”. Sobre la base de esta definición se plantea que el Desempeño Laboral está referido a la ejecución de las funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas. (citado en Araujo & Leal, 2010)
D’Vicente	1997	Define el desempeño laboral como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. En tal sentido, este desempeño está conformado por actividades tangibles, observables y medibles, y otras que se pueden deducir. (citado por Bohórquez, 2004)
Gómez et al.	1999	La cantidad de esfuerzo que se aplicará en una tarea determinada, que depende del trabajador.
Chiavenato	2000	Define el desempeño como el comportamiento del individuo evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados, además el desempeño constituye la estrategia individual para lograr objetivos deseados. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.
Gibson, Ivancevich & Donnelly	2001	Señalan que el desempeño laboral es el resultado de cargos que se relacionan con los propósitos de la organización, tales como calidad, eficiencia y otros criterios de efectividad.
Araujo & Leal	2007	Señalan que el desempeño laboral describe el grado en que los gerentes o coordinadores de una organización logran sus funciones, tomando en cuenta los requerimientos del puesto ocupado, con base a los resultados alcanzados.
Díaz, Pérez & Salas	2012	Indican que el desempeño laboral es el comportamiento o la conducta real de los trabajadores, tanto en el orden profesional y técnico, como en las relaciones interpersonales.

Fuente: Elaboración propia. Basado en diferentes autores.

1.2.2 Factores que influyen o intervienen en el desempeño laboral

Bittel (2000 citado en Araujo & Leal, 2010) plantea que el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía. Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa.

Al respecto, Ghiselli (1998 citado en Araujo & Leal, 2010) señala cómo el desempeño está influenciado por cuatro (4) factores: la motivación, habilidades y rasgos personales; claridad y aceptación del rol; oportunidades para realizarse.

Chiang, Méndez & Sánchez, (2010) Mencionan 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. Como ejemplos de criterios para medir el desempeño de los empleados tenemos: cantidad de trabajo, calidad de trabajo, cooperación, responsabilidad, conocimiento del trabajo, asistencia, necesidad de supervisión, etc. El desempeño refleja principalmente los objetivos de la eficiencia, esto es, alcanzar las metas al tiempo que se utilizan los recursos eficientemente.*

Las autoras Queipo & Useche, (2002) señalan que las organizaciones consideran otros factores de gran importancia como la percepción del empleado sobre la equidad, actitudes y opiniones acerca de su trabajo, ya que si sólo se tomara en cuenta el desempeño del empleado, sería muy difícil determinar de qué manera mejorarlo. Para Milkovich y Boudreau, (1994) las mediciones individuales de éste no podrían revelar si el bajo desempeño se debe a una asistencia irregular o a una baja motivación. El desempeño de un puesto de trabajo cambia de persona a persona, debido a que este influye en las habilidades, motivación, trabajo en grupo, capacitación del trabajador, supervisión y factores situacionales de cada persona; así como, la percepción que se tenga del papel que se desempeña; dado que la habilidad refleja las capacidades y técnicas de trabajo, las capacidades interpersonales y conocimiento del puesto de trabajo.

1.2.3 Resultados del desempeño⁷

Los autores Gibson, Ivancevich & Donnelly, (2003) nos indican 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

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.

⁷Gibson L., Ivancevich J. & Donnelly J. (2003). *“Las Organizaciones”*. 10º edición. México, McGraw Hill, p. 397-399.

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.

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 intrínsecos 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 laboral hacia la organización. Las personas difieren en la medida que:

1. El trabajo es un interés central en su vida.
2. Participan activamente en su trabajo.
3. Ven el trabajo como algo central en su autoestima.
4. 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.

1.2.4 Evaluación de desempeño

1.2.4.1 Definición

TABLA 5: *Definiciones Evaluación de Desempeño*

AUTOR	AÑO	DEFINICIÓN EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
Chiavenato	2000	Señala que la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro.
Gibson	2001	Define la evaluación del desempeño como un proceso sistemático mediante el cual se evalúa el desempeño del empleado y su potencial de desarrollo de cara al futuro.
Mondy & Noe	2005	Definen la evaluación de desempeño como un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos.(2005 citado en Chiang, Méndez & Sánchez, 2010)
Davis & Werther	2008	Especifican que para calificar el desempeño de los empleados se llevan a cabo evaluaciones periódicas. Mediante éstas la empresa proporciona a los trabajadores retroalimentación sobre su desempeño y puede ayudar también a los gerentes operativos a identificar aspectos que es necesario corregir.
Davis & Werther	2008	Indican que el desempeño de cada empleado requiere una evaluación. Esta actividad no sólo permite estimar la forma en que cada persona está cumpliendo con sus responsabilidades, sino que indica también si las actividades de recursos humanos se han llevado a cabo de manera adecuada. Un desempeño pobre puede indicar que la selección, la capacitación o las actividades de desarrollo deben revisarse, o que tal vez existan problemas en el campo de las relaciones del personal con la organización.

Fuente: Elaboración propia. Basado en diferentes autores.

1.2.4.2 Objetivos de la evaluación de desempeño

Según los autores Gibson, Ivancevich & Donnelly, (2001) los objetivos de la evaluación de desempeño son:

- La evaluación del desempeño permite realizar una conclusión evaluativa 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.
- Motiva a los trabajadores.
- Disminuye el favoritismo en la toma de decisiones relacionadas con la recompensa.

Chiavenato, (2000) nos indica que los objetivos de la evaluación de desempeño son:

- 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.

1.2.4.3 Beneficios de la Evaluación de Desempeño⁸

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

⁸Arias, G. (1980). *Administración de recursos humanos*. México: Trillas.

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.
- 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.

1.2.4.4 Pasos en una evaluación de desempeño

Amorós, (2007) 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.
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).

1.2.4.5 Métodos de Evaluación del desempeño.⁹

Chiavenato, (2000) comenta que estos métodos varían de una organización a otra, porque cada una de ellas tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas. Se pueden emplear varios sistemas de evaluación del desempeño y estructurar cada uno de ellos en forma de método de evaluación que resulte adecuado para el tipo y las características del personal implicado. Esta adecuación es importante para que el método produzca resultados. La evaluación del desempeño es un medio, un método y una herramienta, pero no un fin en sí. Es un medio para obtener información y datos que se puedan registrar, procesar y canalizar para mejorar el desempeño humano en las organizaciones. En el fondo, no pasa de ser un sistema de comunicaciones, que actúa en el sentido horizontal y vertical de la organización.

Los principales métodos de evaluación del desempeño son:

1. Método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas.
2. Método de elección forzosa.
3. Método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo.
4. Método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos.
5. Método de comparación de pares.
6. Método de frases descriptivas.

⁹ Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Bogotá: McGraw- Hill.

Capítulo 3: Compromiso Organizacional

1.3.1 Definición Compromiso Organizacional

El concepto de Compromiso, según la Real Academia Española (RAE), se define como “obligación contraída”, “palabra dada” y “delegación que para proveer ciertos cargos eclesiásticos o civiles hacen los electores en uno o más de ellos a fin de que designen el que haya de ser nombrado”.

A medida que el área creció y se desarrolló, los investigadores de diversas disciplinas atribuyeron sus propios significados al tema, aumentando así la dificultad de comprender el constructo. (Mowday, Steers & Porter, 1982)

A continuación, en el Cuadro 6 se define el concepto de Compromiso Organizacional según diversos autores.

TABLA N° 6: *Definiciones Compromiso Organizacional*

AUTOR	AÑO	DEFINICIÓN COMPROMISO ORGANIZACIONAL
Porter, Steers, Mowday & Boulian	1974	Definen al compromiso organizacional como la fuerza relativa de la identificación de un individuo e involucramiento con una organización particular, caracterizada por una creencia y aceptación de metas organizacionales y valores, disposición para ejercer esfuerzo individual hacia metas organizacionales y un fuerte deseo de mantener su membresía en la organización. (citado en Tayabas& Galicia, 2005)
Mowday, Steers & Porter	1979	Definen compromiso organizacional como la relativa identificación e involucramiento de la persona no sólo con el trabajo, sino también con la organización. (citado en Valenzuela, 2013)
Meyer & Allen	1991	Se refieren a compromiso organizacional como un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla. (citado en Valenzuela, 2013)
Brown & Leigh	1996	Indican que los análisis de la literatura muestran que este concepto se refiere al grado en que uno se compromete con su trabajo, con la realización de sus tareas y el grado de importancia que el trabajo tiene en la vida.
Davis & Newstrom	2000	Definen compromiso organizacional como el grado en el que un colaborador se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella. (citado en Ríos, Téllez & Ferrer, 2010)
Arciniega	2002	Dice que el compromiso organizacional es un conjunto de vínculos que mantienen a un sujeto apegado a una organización en particular. (citado en Ríos, Téllez & Ferrer, 2010)
Díaz & Montalbán	2004	Se refieren al concepto de Compromiso como la identificación psicológica de una persona con la organización en la que trabaja. (citado en Ambiado, Mac-Kay 2016)

Fuente: Elaboración propia. Basado en diferentes autores.

1.3.2 Enfoques¹⁰

a) Enfoque Unidimensional

Según Dunham, Grube y Castañeda (1994), inicialmente se destaca una línea de investigación que divide el compromiso en actitudinal y conductual.

Con respecto al comportamiento actitudinal, éste se focaliza en los procesos por los cuales la gente llega a pensar acerca de su relación con la organización (Mowday, Porter, y Steers, 1982, Meyer y Allen, 1997). Por su parte Sheldon (1971), Mowday (1974) y Salancik y Pfeffer (1978) plantearon el compromiso organizacional como la fuerza de identificación del individuo con su organización (Meyer y Allen, 1997).

De esta manera los estudios realizados bajo el enfoque del campo actitudinal van dirigidos a confirmar la relación positiva entre compromiso y los índices de ausentismo, rotación de personal y productividad.

En lo que respecta a la orientación denominada conductual, Meyer y Allen (1997) señalan que este se centra en los mecanismos que favorecen a que el trabajador se identifique con la empresa para la cual trabaja.

Según Alutto y Hrebiniak (1972) se concibe al compromiso como una serie de transacciones entre el individuo y su organización, por lo que este aparece en función de los intercambios que ocurren entre el individuo trabajador y la empresa, en consecuencia se permanece dentro de la organización por las recompensas o beneficios asociados a la membresía.

¹⁰ Córdoba, C. (s.f.). Compromiso organizacional en los empleados contratados por empresas de trabajo temporal (ETT). Recuperado desde:
<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ4704.PDF>

En el enfoque conductual, el foco del interés investigativo lo construye la determinación de las condiciones en medio de las cuales los individuos se comprometen con una empresa en particular.

Más adelante, Reichers (1985) reúne en tres grupos las diferentes definiciones que en referencia al compromiso organizacional se habían elaborado, cada uno puede ser resumido en los siguientes términos:

- **Congruencia ante las metas individuales y organizacionales:** están contenidas en este grupo aquellos planteamientos orientados dentro del compromiso actitudinal, caracterizadas por considerar que hay compromiso organizacional cuando evidencia "una fuerte creencia y aceptación de los valores de la organización, una disposición a ejercer considerablemente esfuerzo a favor de la organización y un fuerte deseo de permanecer en calidad de miembro de la organización" (Mowday, Porter y Steers. 1982, Guzley, 1992, p.381).
- **Las atribuciones:** existe correspondencia con el compromiso conductual, se cree que es resultado de conductas voluntarias, explícitas e irrevocables, aspectos corroborados empíricamente por O'Reilly y Caldwell (Reichers, 1985), tomando como ejemplo los actos que llevan a elección voluntaria del empleador, donde una vez hecha la manifestación externa y publica de esta decisión, se le da un matiz irrevocable, pues el individuo tiende a sentirse obligado a ser congruente con su elección.
- **Las apuestas:** Se toma la posición de que el compromiso es producto de las recompensas y costos inherentes a la pertenencia a una organización determinada.

En este sentido para Becker (Meyer y Allen, 1986) el estar comprometidos implica tomar conciencia de las inversiones que el individuo ha hecho durante su relación de trabajo, y la consecuente valoración de las mismas, de manera tal que permanecer o no con la organización es resultado del cálculo e importancia que se le confiera a dichas inversiones.

b) Enfoque Multidimensional.

Se destacan las investigaciones de O'Reilly y Chatman (Meyer y Allen, 1990), quienes consideran que el apego psicológico constituye la base del compromiso organizacional, resultando tres dimensiones:

- a. Involucramiento instrumental con recompensas extrínsecas.
- b. Involucramiento basado en la afiliación.
- c. Involucramiento sustentado en congruencia entre valores individuales y organizacionales.

Por su parte Meyer y Allen (1990), aunque reconocieron la naturaleza multidimensional del constructo y concordaron con que el compromiso refleja el lazo psicológico que une al trabajador con la empresa, señalaron la fragilidad de los argumentos planteados por O'Reilly y Chatman (1986) y realizan una revisión de literatura.

1.3.3 Teorías Compromiso Organizacional

a) Teoría de Mowday, Porter y Steers¹¹

En 1982 Porter, Mowday y Steers tras una década de investigación sobre el tema publicaron un trabajo que ha sido un referente para la comunidad académica. En su libro, definían el compromiso como “la fuerza relativa a la identificación de un individuo, e implicación en una determinada organización” (p.27). Según los propios autores (2005; p.176) con esta definición quisieron enfatizar tres ideas claves. “En primer lugar nos centramos en el compromiso hacia la organización, definiendo organización como un lugar de empleo. En segundo lugar, estábamos interesados en el compromiso hacia la organización como una actitud de los empleados. En tercer lugar, tomamos el punto de vista de que la naturaleza intrínseca del compromiso tenía que significar algo más profundo que una simple lealtad pasiva.”

Es por ello que Mowday, Porter y Steers (1982) consideran que el compromiso organizacional se relaciona con tres factores:

- a) Una fuerte creencia y aceptación de las metas y valores de una organización.
- b) El deseo de ejercer un esfuerzo considerable en representación de la organización.
- c) Un fuerte deseo por mantener su pertenencia a la organización.

¹¹Mowday, R.T., Porter, L.W. y Steers, R.M. (1982). *Employee-organization link-ages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. California Academic Press.

En su empeño por medir el compromiso organizacional desarrollaron un instrumento de medida que utiliza las siglas OCQ (“Organizational Commitment Questionnaire”). Mowday et al, 1982.

En su primera versión el OCQ consistía en 15 ítems que convergían en un único factor según los análisis factoriales. Para los autores querían que fuera un instrumento fácil de administrar y que se pudiera utilizar en varias organizaciones entre una gran variedad de empleados, pero sin embargo ha sido criticado ya que refleja más las intenciones de posibles comportamientos como rotación y desempeño que las actitudes. Después de estas críticas comenzaron a utilizar la versión abreviada del OCQ que omitía los 6 ítems problemáticos.

b) Teoría de O’Reilly - Chatman¹²

En 1986 O’Reilly y Chatman argumentaban que el compromiso refleja el “vínculo psicológico” que ata al individuo con la organización pero que la naturaleza de ese vínculo podía diferir. Siguiendo el trabajo de Kelman (1958) sobre cambio de actitud y de conducta, afirmaron que ese vínculo entre el empleado y la organización, podía tomar tres dimensiones a las que llamaron: conformidad, identificación e interiorización.

a) La conformidad se da cuando se adoptan actitudes y conductas para conseguir recompensas específicas.

b) La identificación ocurre cuando los empleados se sienten orgullos de ser parte de un grupo, respetando sus valores y logros pero sin adoptarlos como si fueran propios.

¹²Kelman; H.C. (1958) “Compliance, identification and internalization: three processes of attitude change”, Journal of conflict resolution, Vol 2, pp. 51-60.

c) La interiorización se da cuando los valores del individuo y de la organización coinciden.

Si bien este enfoque sirvió para sensibilizar a los investigadores con la naturaleza multidimensional del compromiso, su impacto ha sido escaso debido a la dificultad por distinguir entre identificación e interiorización.

Según Meyer y Herscovitch (2001) existen algunas similitudes en relación a los modelos multidimensionales, que pueden ser caracterizadas como sigue:

- El componente afectivo, que comprende el deseo de permanecer en la organización.
- El componente financiero, relacionado a los costes de salida de la organización.
- El componente moral, relacionado al sentimiento de obligación de permanecer en la organización.

c) Teoría del Compromiso según Becker¹³

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

¹³Becker, T.E. Y Billings, R.S. (1992): “*Profiles of commitment: An empirical test*”, Journal of Organizational behavior, Vol 14, pp. 177-190.

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

1) Compromiso con la tarea: Concepto equivalente al de implicación con el trabajo.

Evaluado a través de las variables motivo de logro, motivo de autorrealización, dedicación a la tarea y contenido del trabajo.

2) Compromiso con el Grupo de Trabajo: Es relativo a la disposición a trabajar en equipo, al cumplimiento y adhesión a las normas y patrones colectivos de actuación en la empresa y en el trabajo, que se evalúan mediante las variables motivacionales: afiliación, aceptación de normas y valores e interés por el grupo de trabajo.

3) Compromiso con la Autoridad Organizacional: Se refiere a la disposición a respetar la autoridad y condescender con las decisiones de las personas investidas de autoridad en la organización. Es también la disposición a acoger y asimilar las normas y principios de organizacional, actuación emanada de las personas con autoridad, que se evalúan mediante las variables motivacionales: aceptación de la autoridad, aceptación de normas y valores e interés por la supervisión.

4) Compromiso con los objetivos y metas institucionales: Se refiere a la disposición a actuar en concordancia con la misión, los valores, las políticas, los planes y las estrategias organizacionales.

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

d) Teoría de Meyer y Allen

Meyer y Allen (1997) manejan tres tipos de dimensiones para el compromiso organizacional; las tres dimensiones del compromiso organizacional son: afectivo, continuo y normativo. (Citado en Ríos, Téllez & Ferrer, 2010).

1) *Compromiso afectivo*: refleja el apego emocional, la identificación e implicación con la organización.

La perspectiva psicológica, considera el compromiso con la organización como un componente de tres elementos: 1. la identificación con objetivos y valores de la organización; 2. el deseo de contribuir para que la organización alcance sus metas y objetivos; 3. el deseo de ser parte de la organización. Dentro de esta perspectiva el compromiso se experimenta en relación con la organización de la cual es parte el individuo.

2) *Compromiso continuo*: revela el apego de carácter material que el colaborador tiene con la organización, reconoce los costos asociados con dejar la organización.

La perspectiva de intercambio, sugiere que el compromiso organizacional es el resultado de una transacción de incentivos y contribuciones entre la organización y el colaborador. De acuerdo con este concepto, el colaborador asocia los beneficios que recibe con el trabajo, tales como plan de retiro y seguro de salud y los considera como incentivos para permanecer en la organización (Bayona, Goñi & Madorrán 1999). Las variables como la edad, antigüedad en el trabajo, nivel educativo y la capacitación recibida influyen directamente en el compromiso continuo.

Cabe mencionar que a mayor edad y antigüedad en la organización, mayor será su compromiso con ésta; en cambio, mientras mayor sea el nivel educativo y la capacitación recibida por parte de un colaborador, menor será su compromiso ya que se amplían sus posibilidades de aportar sus conocimientos a otra organización. Podemos asumir que cuando un colaborador tiene un compromiso continuo fuerte, pero su compromiso afectivo y normativo es menor, su esfuerzo, dedicación y entrega en el trabajo sólo será el mínimo para permanecer en la organización, y esperar a tener mejores oportunidades externas para dejar a la organización. (Meyer & Allen, 1997)

3) *Compromiso normativo*: consiste en la experimentación por parte del colaborador de un fuerte sentimiento de obligación de permanecer en la organización para la que labora, revela los sentimientos de obligación del colaborador.

La perspectiva de atribución, define el compromiso como una obligación que el colaborador adquiere como resultado de realizar ciertos actos que son voluntarios, explícitos e irrevocables. Al igual que el compromiso afectivo, el compromiso normativo es de carácter emocional porque desarrolla un sentimiento de obligación hacia la organización. Cuando un colaborador desarrolla un alto compromiso normativo, consecuentemente puede experimentar un sentimiento de deuda hacia la organización que le brindó la oportunidad de trabajar, por lo que su trabajo puede ser incondicional al momento de implementar algún nuevo proyecto, donde tal vez dicho colaborador no trabajará con el entusiasmo y energía del colaborador con compromiso afectivo, pero sí con la seguridad y garantía de que en todo momento apoyará a la organización. (Meyer & Allen, 1997).

1.3.4 Relación del Compromiso Organizacional con otras variables¹⁴

Mowday, Steers & Porter (2013), al respecto del compromiso organizacional, señalan que:

Se han estudiado al menos cinco resultados posibles- sobre compromiso organizacional -, incluyendo el desempeño laboral, la permanencia en la organización, el ausentismo, la tardanza y la rotación. Sobre la base de nuestro propio trabajo y el trabajo de otros, podemos resumir el nivel actual de conocimiento sobre cada uno de estos temas.

Compromiso y desempeño laboral

La última conclusión alentadora que ha surgido de los estudios de compromiso es una relación bastante débil entre el compromiso y el desempeño en el trabajo.

Tanto en los estudios individuales como en los de grupo, se observaron pocas correlaciones importantes, aunque las correlaciones son consistentes en la dirección prevista y con frecuencia alcanzan significación estadística. (Mowday et al., 1974; Porter, Crampon, & Smith, 1976; Steers, 1977). Varios factores pueden explicar esto.

En particular, siguiendo las teorías contemporáneas de la motivación de los empleados, el rendimiento es influenciado por el nivel de motivación, la claridad del puesto y la capacidad (Porter & Lawler, 1968). Las actitudes como el compromiso sólo se espera que influyan en un aspecto del desempeño real del trabajo. Por lo que se espera que el compromiso influya en la cantidad de esfuerzo que un empleado pone adelante en el trabajo y este esfuerzo debe tener cierta influencia en el rendimiento real.

¹⁴Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (2013). *Employee—organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic press.

Compromiso y permanencia

Si los empleados altamente comprometidos desean permanecer con la organización, como sugiere el modelo conceptual de estos autores, entonces se espera ver el compromiso y la permanencia real del empleo relacionados. De hecho, se han encontrado correlaciones positivas altamente significativas entre el aumento de la permanencia y el aumento del compromiso. Lo que queda por establecer, es la naturaleza de la relación causal entre estas dos variables. Es decir, si el compromiso conduce a un aumento de la permanencia o el aumento de la permanencia causa cambios en los niveles de compromiso.

Compromiso y ausentismo

La teoría predeciría que los empleados altamente comprometidos estarían más motivados para asistir, de modo que pudieran facilitar el logro de metas organizacionales.

Esta motivación debe existir incluso si el empleado no disfruta de las tareas requeridas por el trabajo. El apoyo modesto para esta relación se puede encontrar en varios estudios (F. J. Smith, 1977; Steers, 1977), pero este apoyo no es del todo coherente (Angle & Perry, 1981).

Por otra parte, cuando los compromisos de un empleado se encuentran en otro lugar, por ejemplo, un pasatiempo, familia y hogar, o deportes, se ejercería menos presión interna sobre el empleado para asistir (Morgan & Herman, 1976).

En este caso se sugiere sólo que el compromiso puede representar una influencia en la motivación de la asistencia.

Compromiso y tardanza

En un estudio de Angle & Perry (1981), se encontró que el compromiso estaba fuerte e inversamente relacionado con la tardanza de los empleados.

La teoría sugiere que los empleados altamente comprometidos son capaces de realizar comportamientos consistentes con sus actitudes hacia la organización. Llegar a tiempo a trabajar ciertamente representaría una de esas conductas.

Compromiso y rotación

Siguiendo la teoría, el resultado de comportamiento más previsible del compromiso del empleado debería ser la rotación reducida. Empleados altamente comprometidos por definición están deseosos de permanecer con la organización y trabajar hacia los objetivos de esta y por lo tanto, es menos probable que se vayan.

En un esfuerzo por examinar la relación compromiso-rotación, se ha llevado a cabo una serie de estudios para determinar la extensión a la que esta relación se mantiene. En total, se han llevado a cabo ocho estudios de la relación compromiso-recuperación. Cinco de estos estudios representaron diseños correlacionales predictivos entre varias muestras.

En los cinco estudios, se encontraron correlaciones altamente significativas entre el compromiso y la rotación (Angle & Perry, 1981, Hom et al., 1979; Koch & Steers, 1978; Mowday et al., 1979; Steers, 1977). En un análisis más detallado de los datos presentados originalmente por Mowday et al. (1979), Mowday, Koberg y McArthur (1980) encontraron que el impacto del compromiso sobre el volumen de negocios puede ser indirecto a través de su relación con otras variables, como el deseo de permanecer y la intención de buscar otro empleo.

Este hallazgo es coherente con el modelo de intermediación de los procesos de rotación propuesto por Mobley (1977).

Parte II: Metodología

2.1 Tipo de Investigación

El tipo de investigación es Descriptivo, su propósito es describir como se manifiestan la Satisfacción laboral, Desempeño y Compromiso organizacional en el Centro de Salud Familiar. Midiendo de forma independiente las variables en estudio antes mencionadas, aplicando cuestionarios a la muestra seleccionada. Además se tiene conocimiento del área a investigar, por lo que se pueden formular preguntas específicas de investigación

Este estudio también es de tipo Correlacional, cuyo propósito es medir el grado de relación que existe entre las variables Satisfacción Laboral, Desempeño y Compromiso Organizacional. Observando cómo se comportará una variable conociendo el comportamiento de la otra, para luego determinar si la correlación entre ellas es positiva o negativa.

2.2 Hipótesis de la investigación

H 1: A mayor satisfacción laboral, mayor desempeño laboral.

H 2: A mayor satisfacción laboral, mayor compromiso organizacional.

2.3 Diseño de la investigación

La investigación será de carácter No-experimental, ya que no se manipularán las variables en estudio, se observarán en su contexto para luego realizar un análisis. La recolección de datos se hará en un momento en el tiempo.

El propósito es describir la Satisfacción Laboral, el Desempeño y el Compromiso Organizacional, para efectuar un análisis sobre su interrelación en un momento dado.

Será un estudio Descriptivo y Correlacional.

2.4 Selección de la muestra y forma de recolección de datos

2.4.1 Muestra

Para este estudio se seleccionará la muestra mediante muestreo por conveniencia, donde todos los funcionarios del Centro de Salud Familiar tienen la misma posibilidad de participar. La muestra serán 87 funcionarios del Centro de Salud Familiar Hualpencillo.

2.4.2 Forma de recolección de datos

En esta investigación la técnica de recolección de datos que se utilizará será la encuesta, por medio de cuestionarios, instrumento que permitirá recoger información de determinadas variables de manera sistemática.

Parte III: Marco Empírico

3.1 Desarrollo de la Investigación

3.1.1 Problema de investigación

En el Centro de Salud Familiar Hualpencillo hay un cambio constante de jefaturas, pues cada 4 años se realiza concurso para el puesto de Director, de igual manera los cambios en los jefes de módulo, afectan el funcionamiento del servicio. Otro inconveniente que se evidencia en esta institución es que no se explican claramente las funciones de cada uno, es decir, a nadie le entregan una guía de qué es lo que deben hacer, si no que funcionan de acuerdo a lo que se va necesitando.

Por lo mencionado anteriormente es necesario medir las variables de desempeño, compromiso y satisfacción laboral. Estas variables establecen la base de un buen funcionamiento organizacional, si son positivas será más fácil el camino hacia el cumplimiento de objetivos.

Para esta investigación seleccionamos una institución pública, el Centro de Salud Familiar Hualpencillo, ubicado en la comuna de Hualpén.

El problema de investigación será: ¿Cómo se relaciona la satisfacción laboral con el desempeño y el compromiso organizacional en el Centro de Salud Familiar Hualpencillo?

3.1.2 Objetivos

3.1.2.1 Objetivo General

Analizar la relación entre satisfacción laboral, compromiso organizacional y desempeño laboral en el Centro de Salud Familiar.

3.1.2.2 Objetivos Específicos

- Describir los conceptos de satisfacción laboral, compromiso organizacional y desempeño laboral.
- Medir el nivel de satisfacción laboral, compromiso organizacional y desempeño laboral en el Centro de Salud Familiar.
- Explicar la relación entre satisfacción laboral y desempeño laboral, y satisfacción laboral y compromiso organizacional en el Centro de Salud Familiar.
- Indicar si se aceptan o no las hipótesis planteadas en la investigación.

3.1.3 Preguntas de investigación

¿Qué significan los conceptos de satisfacción laboral, desempeño y compromiso organizacional?

¿Qué encuestas serán utilizadas y a quienes se les aplicarán?

¿Cuál es la situación actual del Centro de Salud Familiar, respecto a la satisfacción laboral, desempeño y compromiso organizacional?

¿Cuál es la relación entre las variables satisfacción laboral y desempeño en el Centro de Salud Familiar?

¿Cuál es la relación entre las variables satisfacción laboral y compromiso organizacional en el Centro de Salud Familiar?

3.1.4 Justificación

Esta investigación servirá para ver la relación que existe entre las variables satisfacción laboral, desempeño y compromiso organizacional en el Centro de Salud Familiar. Cómo afecta el cambio de una de estas variables a las otras restantes, en el desarrollo de las actividades por parte de los integrantes de la organización.

Gracias a este estudio, se ayudará a los trabajadores a visualizar sus aspectos negativos, cómo mejorar y fortalecer las áreas más débiles para que el desempeño de sus labores aumente, es decir, aportará nuevos conocimientos a la gestión del personal del Centro de Salud Familiar, teniendo la opción de formular acciones para superar sus debilidades y aprovechar sus fortalezas.

De igual forma el resultado de esta investigación también puede ser de utilidad para futuros investigadores, aplicándolo en otras instituciones públicas o en la misma, para saber los cambios que se han producido, tanto positivos como negativos.

3.1.5 Viabilidad de la investigación

Para esta investigación se dispone de recursos financieros y humanos, debido a que no se necesita una gran cantidad de dinero para llevarla a cabo. También disponemos del tiempo necesario, para viajar al lugar en el que está ubicado el Centro de Salud Familiar, para realizar ya sea encuestas y/o consultas a esta institución, que forma parte de la investigación.

Existe disposición de la institución a colaborar con la investigación, entregando los datos necesarios ya sea la cantidad de profesionales, sexo, área de trabajo y nivel de estudios, además de responder las encuestas a conciencia y de forma responsable lo que hará factible la técnica de recolección de datos.

Al ser estudiantes de último año de Ingeniería Comercial, hemos aprobado los ramos de Recursos Humanos, Comportamiento Organizacional y Estadísticas por lo que contamos con el nivel de conocimientos necesarios para realizar esta investigación.

3.2 Variables de estudio

3.2.1 Información General

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

3.2.2 Variable Satisfacción Laboral

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

3.2.3 Variable Desempeño Laboral

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

3.2.4 Variable Compromiso Organizacional

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

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

3.3 Instrumento de medida

Para llevar a cabo el estudio, se aplicará a los funcionarios del CESFAM un cuestionario compuesto por 7 preguntas sobre información personal de los funcionarios, 44 preguntas de Satisfacción Laboral, 21 preguntas de Compromiso y 28 de Desempeño Organizacional las cuales posteriormente serán utilizadas para medir cada una de las variables.

3.3.1 Información General

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

- Género: Estado social y legal que los identifica como hombres o mujeres.
- Edad: Años que poseen los funcionarios al momento de responder la encuesta.
- Antigüedad: Años que poseen los funcionarios en la Institución.

- Unidad de trabajo: Unidad en que se desempeña el funcionario.
- Estamento – Rol: Función que desempeña el funcionario.
- Calidad Jurídica: Planta, contrata u honorario.
- Profesión: Actividad para la que se ha preparado el funcionario.

3.3.2 Satisfacción Laboral

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

3.3.3 Desempeño Laboral

La variable Desempeño Laboral será medida a través de un instrumento diseñado por elaboración propia, la cual está conformada por 28 preguntas. Para medir el nivel de Desempeño Laboral se utilizó la Escala de Liker, con un rango de respuesta del número 1 al 5.

3.3.4 Compromiso Organizacional

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

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

3.4 Descripción del universo y la muestra

La investigación se desarrolló en el Centro de Salud Familiar Hualpencillo, ubicado en Bulgaria 2845, Hualpén.

3.4.1 Unidades

El Centro de Salud Familiar Hualpencillo está compuesto por seis unidades, estas son:

- Sector 1: Ubicado en CESFAM Hualpencillo, compuesto de un equipo de profesionales; médico, enfermera, matrona, psicóloga, nutricionista y odontólogo, dispuestos para atención a los usuarios, que son de todo grupo etario. Los usuarios de CESFAM Hualpencillo son destinados a cada sector según su residencia en la comuna, por lo que pueden ser asignados a sector 1, 2 o 3.
- Sector 2: Ubicado en CESFAM Hualpencillo, compuesto de un equipo de profesionales; médico, enfermera, matrona, psicóloga, nutricionista y odontólogo, dispuestos para atención a los usuarios, que son de todo grupo etario. Los usuarios de CESFAM Hualpencillo son destinados a cada sector según su residencia en la comuna, por lo que pueden ser asignados a sector 1, 2 o 3.
- Sector 3: Ubicado en CESFAM Hualpencillo, compuesto de un equipo de profesionales; médico, enfermera, matrona, psicóloga, nutricionista y odontólogo, dispuestos para atención a los usuarios, que son de todo grupo etario. Los usuarios de CESFAM Hualpencillo son destinados a cada sector según su residencia en la comuna, por lo que pueden ser asignados a sector 1, 2 o 3.

- CECOSF Parque Central: Es un modelo de atención integral, familiar y comunitaria. Cada CECOSF está hecho para acercar prestaciones al usuario, si este se encuentra más cerca de su domicilio se le deriva. Prestando las atenciones básicas.
- CECOSF España: Es un modelo de atención integral, familiar y comunitaria. Cada CECOSF está hecho para acercar prestaciones al usuario, si este se encuentra más cerca de su domicilio se le deriva. Prestando las atenciones básicas.
- Transversal: Ubicado en CESFAM Hualpencillo, integrado por profesionales que trabajan en todo el CESFAM, no son asignados a un sector en particular, por lo que van rotando. Atienden a todos los usuarios, independiente de la unidad a la que correspondan. Aquí se encuentra, además, podología, sala ERA, sala IRA, CCR, vacunatorio, esterilización, ECG, cirugía menor, laboratorio, rayos y PNAC.

3.4.2 Funcionarios

El Centro de Salud Familiar Hualpencillo está conformado por 168 funcionarios, incluyendo a los funcionarios del CECOSF Parque Central y CECOSF España; que corresponden al universo en estudio. (Ver tabla N° 7)

TABLA N° 7. UNIVERSO EN ESTUDIO			
Unidades	Mujeres	Hombres	Total
Sector 1	14	5	19
Sector 2	16	2	18
Sector 3	14	5	19
CECOSF Parque Central	11	2	13
CECOSF España	11	1	12
Transversal	55	32	87
TOTAL	121	47	168

Fuente: Elaboración propia.

3.4.3 Procedimiento para la toma de muestra

Para llevar a cabo el estudio, el procedimiento para la toma de muestra se realizó según conveniencia, resultando una muestra de 87 personas de un universo compuesto por 168 funcionarios pertenecientes al Centro de Salud Familiar Hualpencillo. (Ver tabla N° 8)

TABLA N° 8 .MUESTRA SEGÚN UNIDADES			
Unidades	Mujeres	Hombres	Total
Sector 1	9	2	11
Sector 2	4	0	4
Sector 3	9	3	12
CECOSF Parque Central	5	1	6
CECOSF España	4	1	5
Transversal	36	13	49
TOTAL	67	20	87

Fuente: Elaboración propia.

3.4.4 Criterio de exclusión

La encuesta se realizó de manera voluntaria, los funcionarios que no respondieron debido a que no mostraron interés en ella o por su carga laboral, se autoexcluyen de ser encuestados.

Parte IV: Análisis de resultados

4.1 Análisis de Fiabilidad

Tabla N° 9			
FIABILIDAD ESCALAS DE SATISFACCIÓN LABORAL			
ESCALAS	NÚMERO DE ÍTEMS	ALFA DE CRONBACH	ALFA DE CRONBACH (Si se elimina un ítem)
Satisfacción por el trabajo en general.	8	0,894	Si se elimina la pregunta 17, el Alfa de Cronbach sube a 0,904. Se decide no eliminar.
Satisfacción con el ambiente físico.	7	0,925	No.
Satisfacción con la forma en cómo realiza el trabajo.	6	0,902	No.
Satisfacción con la oportunidad de desarrollo.	6	0,859	No.
Satisfacción con la relación con el jefe.	5	0,888	No.
Satisfacción con la remuneración.	3	0,768	No.
Satisfacción con la autonomía.	6	0,900	No.
Satisfacción con el reconocimiento.	1	-	No se calcula fiabilidad.
Satisfacción por la sección o área.	1	-	No se calcula fiabilidad.
Satisfacción por la empresa.	1	-	No se calcula fiabilidad.

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla N° 9 se observa que la puntuación Alfa para las escalas de “Satisfacción Laboral” es superior a 0,7 con esto se puede considerar que los ítems que pretenden medir las distintas dimensiones de la satisfacción laboral poseen una fiabilidad buena.

La dimensión *Satisfacción con el ambiente físico* posee el Alfa de Cronbach más alto, alcanzando un 0,925. Respecto al Alfa de Cronbach más bajo, fue la escala *Satisfacción con la remuneración* con un valor 0,768.

A su vez, se observa que, si se elimina la pregunta 17, el Alfa de Cronbach subiría a un 0,904, en la escala *Satisfacción por el trabajo en general*, pero la variación no es significativa, por lo cual se decide no eliminar.

Tabla N° 10			
FIABILIDAD ESCALAS DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL			
FACTORES	NÚMERO DE ÍTEMS	ALFA DE CRONBACH	ALFA DE CRONBACH (Si se elimina un ítem)
Afectivo	7	0,817	Si se elimina el ítem 16, el Alfa de Cronbach sube a 0,845. Se decide no eliminar.
Normativo	7	0,619	Si se elimina la pregunta 20, el Alfa de Cronbach sube a 0,762. Se decide eliminar.
Continuidad	7	0,686	Si se elimina la pregunta 22, el Alfa de Cronbach sube a 0,747. Se decide eliminar.

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 10 se observa que la puntuación Alfa para la escala *Compromiso Afectivo* es superior a 0,7 con esto se puede considerar que los ítems que pretenden medir las distintas dimensiones del Compromiso Organizacional poseen una fiabilidad aceptable.

En cuanto a la escala *Compromiso Afectivo* la puntuación del Alfa de Cronbach es 0,817, para este ítem, si se elimina la pregunta 16, el Alfa asciende a 0,845, cuya variación no es significativa, por lo que se decide no eliminar.

En cuanto a la escala *Compromiso Normativo*, la puntuación del Alfa de Cronbach es 0,619, para este ítem, si se elimina la pregunta 20, el Alfa asciende a 0,762, cuyo valor es significativo, con fiabilidad aceptable, por lo que se decide eliminar.

Respecto a la escala *Compromiso de Continuidad*, la puntuación del Alfa de Cronbach es 0,686, para este ítem, si se elimina la pregunta 22, el Alfa sube a 0,747 cuyo valor es significativo, con fiabilidad aceptable, por lo que se decide eliminar.

Tabla N° 11			
FIABILIDAD ESCALAS DE DESEMPEÑO LABORAL			
ESCALAS	NÚMERO DE ÍTEMS	ALFA DE CRONBACH	ALFA DE CRONBACH (Si se elimina un ítem)
Desempeño en su trabajo personal cotidiano.	7	0,865	No.
Trabajo eficiente	5	0,839	Por recomendación de experta, se decide eliminar la pregunta 1. El nuevo Alfa de Cronbach con 4 preguntas es 0,800.
Capacidad de aplicar conocimientos y trabajo en equipo.	7	0,477	Si se elimina la pregunta 23, el Alfa de Cronbach sube a 0,818. Se decide eliminar.
Iniciativa de aportar a su trabajo.	4	0,750	No.
Conocimiento del cargo que desempeña el trabajador.	2	0,779	No.
Interés en el desempeño de su trabajo.	3	0,487	No.

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla N° 11 se observa que la puntuación Alfa de Cronbach para las escalas de “Desempeño Laboral” es superior a 0,7 con esto se puede considerar que los ítems que pretenden medir las distintas dimensiones del Desempeño Laboral poseen una fiabilidad aceptable.

La escala *Desempeño en su trabajo personal cotidiano* posee el Alfa de Cronbach más alto, alcanzando un 0,865. Respecto al Alfa de Cronbach más bajo, fue la escala *Interés en el desempeño de su trabajo* con un valor 0,487.

Cabe mencionar que, si se elimina la pregunta 23 en la escala *Capacidad de aplicar conocimientos y trabajo en equipo*, el Alfa de Cronbach asciende a un 0,818, este valor es significativo, con fiabilidad excelente, por lo que se decide eliminar.

4.2 Análisis de la Muestra

Tabla N°12					
PARTICIPACIÓN DE FUNCIONARIOS POR UNIDAD					
UNIDAD	FEMENINO	PORCENTAJE	MASCULINO	PORCENTAJE	TOTAL
Sector 1	9	5,36%	2	1,19%	11
Sector 2	4	2,38%	0	0%	4
Sector 3	9	5,36%	3	1,79%	12
CECOSF Parque Central	5	2,97%	1	0,59%	6
CECOSF España	4	2,38%	1	0,59%	5
Transversa 1	36	21,43%	13	7,74%	49
TOTAL	67	39,88%	20	11,90%	87

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla N°12 se logra apreciar que la mayor participación en cuanto universo, es por parte de las mujeres, con un 39,88% de participación. Por sobre el 11,90% de participación de los hombres.

Tabla N° 13						
DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA: PROMEDIO DE EDAD Y ANTIGÜEDAD						
UNIDAD	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL (promedio)	
	Edad	Antigüedad	Edad	Antigüedad	Edad	Antigüedad
1	34	8,62	37	6,50	35,5	7,56
2	47,75	12,50	0	0	23,87	6,25
3	36,78	7,73	39,67	6,17	38,22	6,95
4	34,80	0,78	35	1	34,9	0,89
5	50,75	14,30	64	12	57,38	13,15
6	42,94	13,46	45,77	12,96	44,36	13,21
TOTAL	41,17	9,57	36,91	6	39,04	7,88

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla N° 13, se puede observar que la unidad con mayor promedio de edad es la unidad 5, cuya edad promedio es de 57 años. En cambio, la unidad 4 presenta una edad promedio de 35 años, la que corresponde a la menor edad promedio del total de ambos géneros. En la unidad 2 no se puede comparar el total de edades ya que los funcionarios del CESFAM que contestaron la encuesta corresponden sólo a personas del género femenino.

Respecto a la antigüedad de los funcionarios, se puede observar que la unidad 6 es la que posee la mayor antigüedad alcanzando los 13 años promedio. La unidad 4, es la unidad con menos años de antigüedad, alcanzando casi 1 año en promedio.

En cuanto a la edad y antigüedad total, se observa que el género femenino presenta una edad y antigüedad promedio de 41 años y 10 años respectivamente, por el contrario, la edad y antigüedad promedio del género masculino es 37 años y 6 años respectivamente.

4.3 Información y análisis de promedios según variables en estudio

Tabla N° 14						
PROMEDIOS EN LAS DIMENSIONES DE SATISFACCIÓN LABORAL, SEGÚN GÉNERO FEMENINO						
Unidades	Sector 1	Sector 2	Sector 3	CECOSF Parque Central	CECOSF España	Transversal
Escalas						
Satisfacción por el trabajo en general	3,64	4,66	3,67	3,43	4,19	3,79
Satisfacción con el ambiente físico	3,79	3,21	3,97	4,51	3,29	3,62
Satisfacción con la forma en cómo realiza el trabajo	4,07	4,88	3,76	3,77	4,63	4,01
Satisfacción con la oportunidad de desarrollo	3,67	4,21	3,54	3,33	4,04	3,72
Satisfacción con la relación con jefe	3,71	4,80	3,69	3,76	4,25	3,94
Satisfacción con la remuneración	3,48	3,67	3,59	2,80	3,67	3,48
Satisfacción con la autonomía	3,87	4,46	3,76	3,80	4,33	3,91
Satisfacción con el reconocimiento	3,89	4,50	3,33	3,40	4,00	3,53
Satisfacción por la sección o área	4,11	4,25	4,00	3,40	4,50	4,03
Satisfacción por la empresa	3,89	4,50	3,67	4,00	3,75	3,92

Fuente: Elaboración propia.

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

Respecto al **Sector 1** se observa que la dimensión de satisfacción laboral con mayor promedio fue *Satisfacción por la sección o área* con un promedio de 4,11 y la dimensión con menor promedio fue *Satisfacción con la remuneración* con un promedio de 3,48. Esto se podría deber a que las mujeres que trabajan en este sector llevan en promedio 8,62 años formando parte de la institución, y creen que su sueldo no es suficiente de acuerdo al trabajo que ellas han realizado.

De acuerdo a los datos obtenidos por el **Sector 2**, se observa que la dimensión de satisfacción laboral con mayor promedio fue *Satisfacción con la forma en cómo se realiza el trabajo* con 4,88, esto se podría deber a que las mujeres que trabajan en este sector reciben el apoyo suficiente de la directora para realizar el trabajo, además de la buena relación entre ellas. Y la dimensión con menor promedio fue *Satisfacción con el ambiente físico* cuya cifra es 3,21.

De acuerdo a los datos obtenidos por el **Sector 3**, se observa que la dimensión de satisfacción laboral con mayor promedio fue *Satisfacción por la sección o área* con un promedio de 4,00, es decir las mujeres se encuentran a gusto con su unidad al interior del CESFAM. La dimensión con menor promedio fue *Satisfacción con el reconocimiento* de 3,33 esta calificación se podría deber a que a las mujeres que trabajan en este sector les gustaría que se aumentara el reconocimiento por su trabajo.

De acuerdo a los datos obtenidos por el **CECOSF Parque Central**, se observa que la dimensión de satisfacción laboral con mayor promedio fue *Satisfacción con el ambiente físico*, con un promedio de 4,51, esto se podría deber a que el CECOSF lleva más de medio año de funcionamiento, por lo que su infraestructura es la adecuada para la cantidad de funcionarias y se encuentra en excelente condiciones. Y la dimensión con menor promedio fue *Satisfacción con la remuneración* cuyo promedio es 2,80, esto se podría deber a que las funcionarias llevan en promedio 8 meses en el CECOSF, pero llevan varios años trabajando en el sistema, por lo que no consideran suficiente su sueldo.

De acuerdo a los datos obtenidos por el **CECOSF España**, se observa que la dimensión de satisfacción laboral con mayor promedio fue *Satisfacción con la forma en cómo realiza el trabajo* con un promedio de 4,63 esto se podría deber a que las mujeres que trabajan en este CECOSF reciben el apoyo de sus directivos y se mantiene una constante relación y la dimensión con menor promedio fue *Satisfacción con el ambiente físico* con un promedio de 3,29 esto se podría deber a que el lugar de trabajo es antiguo y las instalaciones se han deteriorado con el tiempo.

De acuerdo a los datos obtenidos por la unidad **Transversal**, se observa que la dimensión de satisfacción laboral con mayor promedio fue *Satisfacción por la sección o área* con un promedio de 4,03, las mujeres se sienten satisfechas con la unidad en la que se encuentran en la institución. Y la dimensión con menor promedio fue *Satisfacción con la Remuneración* cuyo promedio es 3,48, las mujeres de esta unidad llevan en promedio 13,46 años de antigüedad, por lo que sienten que su sueldo o beneficios no son satisfactorios.

Tabla N° 15						
PROMEDIOS EN LAS DIMENSIONES DE SATISFACCIÓN LABORAL, SEGÚN GÉNERO MASCULINO						
Unidades	Sector 1	Sector 2	Sector 3	CECOSF Parque Central	CECOSF España	Transversal
Satisfacción por el trabajo en general	4,31	0	4,13	4,75	4,75	4,13
Satisfacción con el ambiente físico	4,36	0	4,62	5,00	5,00	4,13
Satisfacción con la forma en cómo realiza el trabajo	4,25	0	4,17	4,33	4,67	4,49
Satisfacción con la oportunidad de desarrollo	4,25	0	4,50	4,33	4,83	4,20
Satisfacción con la relación con jefe	4,40	0	4,47	4,20	5,00	4,28
Satisfacción con la remuneración	5,00	0	4,22	3,33	4,67	4,07
Satisfacción con la autonomía	4,08	0	4,44	4,67	4,83	4,43
Satisfacción con el reconocimiento	4,50	0	4,33	4,00	4,00	4,50
Satisfacción por la sección o área	4,50	0	4,33	5,00	5,00	4,75
Satisfacción por la empresa	3,50	0	4,67	5,00	5,00	4,50

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla N°15 se observan los promedios de satisfacción laboral de los funcionarios del género masculino por Unidad.

De acuerdo a los datos obtenidos por el **Sector 1**, se observa que la dimensión de satisfacción laboral con mayor promedio fue *Satisfacción con la remuneración* con un promedio de 5,00, los hombres que trabajan en este sector se sienten satisfechos con sus condiciones laborales, beneficios y sueldo. Y la dimensión con menor promedio fue *Satisfacción por la empresa* cuyo promedio es 3,50.

En el **Sector 2**, no se cuentan con datos ya que los funcionarios de género masculino no contestaron la encuesta.

De acuerdo a los datos obtenidos en el **Sector 3**, se observa que la dimensión de satisfacción laboral con mayor promedio fue *Satisfacción por la empresa* con un promedio de 4,67, los hombres se sienten satisfechos con el CESFAM. Y la dimensión con menor promedio fue *Satisfacción por el trabajo en general* con un promedio de 4,13.

De acuerdo a los datos obtenidos por el **CECOSF Parque Central**, se observa que las dimensiones de satisfacción laboral con mayor promedio fueron *Satisfacción con el ambiente físico*, *Satisfacción por la sección o área* y *Satisfacción por la empresa* con un promedio de 5,00 esto se podría deber a que el CECOSF lleva más de medio año de funcionamiento, por lo que su infraestructura es la adecuada para la cantidad de funcionarias y se encuentra en excelente condiciones. Y la dimensión con menor promedio fue *Satisfacción con la remuneración* con un promedio de 3,33.

De acuerdo a los datos obtenidos por el **CECOSF España**, se observa que las dimensiones de satisfacción laboral con mayor promedio fueron *Satisfacción con el ambiente físico*, *Satisfacción con la relación con el jefe*, *Satisfacción por la sección o área* y *Satisfacción por la empresa* con un promedio de 5,00 y la dimensión con menor promedio fue *Satisfacción con el reconocimiento* con un promedio de 4,00.

De acuerdo a los datos obtenidos por la unidad **Transversal**, se observa que la dimensión de satisfacción laboral con mayor promedio fue *Satisfacción por la sección o área* con 4,75, los hombres se sienten cómodos en la unidad en la que se desempeñan dentro del CESFAM. Y la dimensión con menor promedio fue *Satisfacción con la remuneración* con un promedio de 4,07.

Unidades Escalas	Sector 1	Sector 2	Sector 3	CECOSF Parque Central	CECOSF España	Transversal
Afectivo	3,56	4,39	4,00	3,86	3,89	3,95
Normativo	3,22	4,17	3,39	3,33	3,29	3,62
Continuidad	3,56	4,04	3,59	4,17	4,04	3,86

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla N° 16 se observan los promedios obtenidos por el personal femenino de las unidades del CESFAM Hualpencillo, los cuales representan los componentes del Compromiso Organizacional.

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

El componente del Compromiso Organizacional que predomina en la mayoría de las unidades, es el *Compromiso Afectivo*, ya que existe un lazo emocional que se ha ido forjando, entre los funcionarios y la organización, con un promedio de antigüedad de 10,57 años en sector 1, 2, 3 y transversal.

Exceptuando a CECOSF Parque Central y CECOSF España, obteniendo ambas un promedio más alto en el componente *Compromiso Continuidad*, con valores de 4,17 y 4,04 respectivamente, ya que las mujeres se sienten seguras con sus trabajos, y si renuncian se les haría difícil encontrar otro trabajo con los mismos beneficios.

En cambio, el componente con menor promedio para todas las unidades fue el *Compromiso Normativo* a excepción del Sector 2.

Tabla N° 17						
PROMEDIOS DE LAS DIMENSIONES DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL, SEGÚN GÉNERO MASCULINO						
Unidades	Sector 1	Sector 2	Sector 3	CECOSF Parque Central	CECOSF España	Transversal
Afectivo	3,64	0	4,62	4,71	3,14	4,32
Normativo	3,25	0	4,28	3,50	2,33	4,15
Continuidad	3,25	0	3,33	3,27	3,67	3,86

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla N° 17 se observan los promedios obtenidos por el personal masculino de las unidades del CESFAM Hualpencillo, los cuales representan los componentes del Compromiso Organizacional.

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

La escala *Compromiso Afectivo* predomina en todas las unidades con los promedios más altos, a excepción de CECOSF España, ya que existe un lazo emocional que se ha ido forjando, entre los funcionarios y la organización.

CECOSF España obtiene su promedio más alto en *Compromiso Continuidad*, con un valor de 3,67.

La escala de *Compromiso Continuidad* obtiene los promedios más bajos en todas las unidades, a excepción de CECOSF España, los hombres estarían dispuestos a buscar otro empleo, tomando en cuenta los riesgos que esto conlleva.

En el **Sector 2**, no se cuentan con datos ya que los funcionarios de género masculino no contestaron la encuesta.

Tabla N° 18						
PROMEDIOS EN LAS DIMENSIONES DE DESEMPEÑO LABORAL, SEGÚN GÉNERO FEMENINO						
Unidades Escalas	Sector 1	Sector 2	Sector 3	CECOSF Parque Central	CECOSF España	Transversal
Desempeño en su trabajo personal cotidiano.	4,67	4,93	4,70	4,71	4,89	4,81
Trabajo eficiente.	4,44	4,81	4,31	4,65	4,63	4,65
Capacidad de aplicar conocimientos y trabajo en equipo.	4,70	4,88	4,72	4,47	4,50	4,78
Iniciativa de aportar a su trabajo.	3,82	4,11	3,76	3,54	4,06	3,90
Conocimiento del cargo que desempeña el trabajador.	4,44	4,75	4,50	4,80	4,88	4,75
Interés en el desempeño de su trabajo.	4,19	4,75	3,89	4,47	4,83	4,31

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla N°18 se observan los promedios de Desempeño Laboral de los funcionarios de género femenino por unidad.

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

La escala *Desempeño en su trabajo personal cotidiano* predomina con los valores más altos en tres de las seis unidades, en **Sector 2, CECOSF España y Transversal**, según la opinión de las mujeres, ellas son responsables, constantes y pueden trabajar en equipo, por lo que evalúan su desempeño de buena forma.

Sector 1 y Sector 3, obtienen su más alto promedio en la escala *Capacidad de aplicar conocimientos y trabajo en equipo*, con valores de 4,7 y 4,72 respectivamente, las mujeres son capaces de lograr un buen ambiente laboral, además de tener los conocimientos necesarios para desempeñar sus labores.

Mientras que, **CECOSF Parque Central** obtiene su promedio más alto en la escala *Conocimiento del cargo que desempeña el trabajador*, con un valor de 4,80, las mujeres están al tanto de lo que deben hacer, se encuentran informadas acerca del cargo.

Se puede observar que todas las unidades, en la escala *Iniciativa de aportar a su trabajo*, obtuvieron su menor promedio. Destacando CECOSF Parque Central con 3,54 y Sector 3 con un promedio de 3,76. Si bien son los más bajos, están por sobre la mitad de la calificación mayor, por lo que podemos decir que las mujeres serían lo suficientemente proactivas en sus trabajos.

Tabla N° 19						
PROMEDIOS EN LAS DIMENSIONES DE DESEMPEÑO LABORAL, SEGÚN GÉNERO MASCULINO						
Unidades Escalas	Sector 1	Sector 2	Sector 3	CECOSF Parque Central	CECOSF España	Transversal
Desempeño en su trabajo personal cotidiano.	3,71	0	4,62	4,86	5,00	4,85
Trabajo eficiente.	4,88	0	4,17	4,50	4,25	4,67
Capacidad de aplicar conocimientos y trabajo en equipo.	4,75	0	4,67	4,50	5,00	4,81
Iniciativa de aportar a su trabajo.	3,27	0	4,17	4,44	3,40	3,84
Conocimiento del cargo que desempeña el trabajador.	3,50	0	4,50	5,00	5,00	4,73
Interés en el desempeño de su trabajo.	5,00	0	4,56	4,33	4,33	4,54

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla N°19 se observan los promedios de desempeño laboral de los funcionarios del género masculino por Unidad.

De acuerdo a los datos obtenidos por el **Sector 1**, se logra observar que la dimensión de desempeño laboral que predomina es *Interés en el desempeño de su trabajo* con un promedio de 5,00, los hombres que trabajan en este sector son capaces de trabajar de manera continua y de forma eficiente.

En el **Sector 2**, no se cuentan con datos ya que los funcionarios de género masculino no contestaron la encuesta.

En **Sector 3** se logra observar que la dimensión de desempeño laboral que predomina es *Capacidad de aplicar conocimientos y trabajo en equipo* cuyo promedio es 4,67. Esto quiere decir que los hombres utilizan los conocimientos que poseen y son capaces de integrarse a los diferentes grupos de trabajo. El sector 3 obtiene su menor promedio también en la escala *Trabajo eficiente e Iniciativa de aportar en su trabajo* con 4,17, a pesar de ser el promedio más bajo es un valor considerablemente bueno, ya que los hombres pueden mantener un ritmo de trabajo y tener iniciativa para realizar sus tareas.

En **CECOSF Parque Central** se logra observar que la dimensión de desempeño laboral que predomina es *Conocimiento del cargo que desempeña el trabajador* con un promedio de 5,00. Mientras que, obtiene su menor promedio en la escala *Interés en el desempeño de su trabajo* con 4,33.

CECOSF España obtiene sus promedios más altos en *Capacidad de aplicar conocimientos y trabajo en equipo*, *Conocimiento del cargo que desempeña el trabajador* y *Desempeño en su trabajo personal cotidiano* con un promedio de 5,00 en las 3 escalas.

Se puede observar que en la escala *Desempeño en su trabajo personal cotidiano*, CECOSF España y la unidad **Transversal** obtienen sus promedios más altos, los cuales son 5,00 y 4,85 respectivamente. Por esto se entiende que los hombres aportan y generan ideas, y anticipan soluciones a futuros problemas dentro sus labores.

La escala *Iniciativa de aportar a su trabajo* predomina con los valores más bajos en cuatro de las seis unidades, exceptuando Sector 2 y CECOSF Parque Central.

4.4 Análisis correlaciones

Tabla N° 20 CORRELACIÓN ENTRE SATISFACCIÓN LABORAL Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL, SEGÚN GÉNERO FEMENINO				
SATISFACCIÓN / COMPROMISO		Afectivo	Normativo	Continuidad
Satisfacción por el trabajo en general	Coef. Correl.	,714	,543	,116
	Sig. (2-tailed)	,111	,266	,827
Satisfacción con el ambiente físico	Coef. Correl.	-,486	-,371	-,058
	Sig. (2-tailed)	,329	,468	,913
Satisfacción con la forma en cómo realiza el trabajo	Coef. Correl.	,143	,086	,174
	Sig. (2-tailed)	,787	,872	,742
Satisfacción con la oportunidad de desarrollo	Coef. Correl.	,486	,371	,058
	Sig. (2-tailed)	,329	,468	,913
Satisfacción con la relación con jefe	Coef. Correl.	,371	,429	,580
	Sig. (2-tailed)	,468	,397	,228
Satisfacción con la remuneración	Coef. Correl.	,618	,265	,000
	Sig. (2-tailed)	,191	,612	1,000
Satisfacción con la autonomía	Coef. Correl.	,314	,314	,290
	Sig. (2-tailed)	,544	,544	,577
Satisfacción con el reconocimiento	Coef. Correl.	,143	,086	,174
	Sig. (2-tailed)	,787	,872	,742
Satisfacción por la sección o área	Coef. Correl.	,143	-,086	-,058
	Sig. (2-tailed)	,787	,872	,913
Satisfacción por la empresa	Coef. Correl.	,143	,486	,551
	Sig. (2-tailed)	,787	,329	,257
*La Correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).				
**La Correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).				
Sperman´s rho				

En la tabla N°20 se observan las correlaciones existentes entre satisfacción laboral y compromiso organizacional por unidades en el género femenino.

- Ninguna de las dimensiones de compromiso organizacional tiene correlaciones estadísticamente significativas con las dimensiones de satisfacción laboral.

Tabla N° 21
CORRELACIÓN ENTRE SATISFACCIÓN LABORAL Y DESEMPEÑO LABORAL, SEGÚN GÉNERO FEMENINO

SATISFACCIÓN / DESEMPEÑO		Desempeño en su trabajo personal cotidiano.	Trabajo eficiente.	Capacidad de aplicar conocimientos y trabajo en equipo.	Iniciativa de aportar a su trabajo.	Conocimiento del cargo que desempeña el trabajador.	Interés en el desempeño de su trabajo.
Satisfacción por el trabajo en general	Coef. Correl.	,829*	,406	,657	,943**	,261	,543
	Sig. (2-tailed)	,042	,425	,156	,005	,618	,266
Satisfacción con el ambiente físico	Coef. Correl.	-,771	-,464	-,600	-1,000**	-,203	-,600
	Sig. (2-tailed)	,072	,354	,208	.	,700	,208
Satisfacción con la forma en cómo realiza el trabajo	Coef. Correl.	,657	,522	,314	,886*	,232	,714
	Sig. (2-tailed)	,156	,288	,544	,019	,658	,111
Satisfacción con la oportunidad de desarrollo	Coef. Correl.	,771	,464	,600	1,000**	,203	,600
	Sig. (2-tailed)	,072	,354	,208	.	,700	,208
Satisfacción con la relación con jefe	Coef. Correl.	,943**	,812*	,314	,829*	,609	,886*
	Sig. (2-tailed)	,005	,050	,544	,042	,200	,019
Satisfacción con la remuneración	Coef. Correl.	,618	,045	,441	,794	,179	,441
	Sig. (2-tailed)	,191	,933	,381	,059	,734	,381
Satisfacción con la autonomía	Coef. Correl.	,829*	,667	,429	,943**	,377	,771
	Sig. (2-tailed)	,042	,148	,397	,005	,461	,072
Satisfacción con el reconocimiento	Coef. Correl.	,657	,522	,314	,886*	,232	,714
	Sig. (2-tailed)	,156	,288	,544	,019	,658	,111
Satisfacción por la sección o área	Coef. Correl.	,543	,145	,257	,886*	,203	,600
	Sig. (2-tailed)	,266	,784	,623	,019	,700	,208
Satisfacción por la empresa	Coef. Correl.	,486	,928**	,257	,257	,203	,429
	Sig. (2-tailed)	,329	,008	,623	,623	,700	,397

*La Correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

**La Correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Sperman's rho

En la tabla N°21 se observan las correlaciones existentes entre satisfacción laboral y desempeño laboral por unidades en el género femenino.

- La dimensión “Satisfacción por el trabajo en general” y “Satisfacción con la autonomía” muestra una correlación estadísticamente significativa, positiva con el desempeño en su trabajo personal cotidiano y con la iniciativa de aportar a su trabajo, en el género femenino. Esto quiere decir, que a medida que aumenta el desempeño en su trabajo personal cotidiano y la iniciativa de aportar a su trabajo en las mujeres la satisfacción por el trabajo en general y con la autonomía también aumenta. Esto se debe a que si las mujeres se sienten satisfechas por su trabajo en general y sienten que tienen libertad para realizar sus labores realizarán sus actividades con dedicación, serán responsables, constantes y aportarán con ideas a la institución.
- La dimensión “Satisfacción con la forma en cómo realiza el trabajo”, “Satisfacción con la oportunidad de desarrollo”, “Satisfacción con el reconocimiento” y “Satisfacción por la sección o área” muestra una correlación estadísticamente significativa, positiva con la iniciativa de aportar a su trabajo, en el género femenino. Esto quiere decir, que a medida que aumenta la iniciativa de aportar a su trabajo en las mujeres, la satisfacción con la forma en cómo realiza el trabajo, con la oportunidad de desarrollo, con el reconocimiento, por la sección o área también aumenta. Si las mujeres están satisfechas con la estabilidad de sus funciones, con el reconocimiento de sus tareas en su área dentro del CESFAM y con la forma en que realiza el trabajo, ellas generarán y aportarán ideas, así como anticipar situaciones.

- La dimensión “Satisfacción por la empresa” muestra una correlación estadísticamente significativa, positiva con el trabajo eficiente en el género femenino. Esto quiere decir, que a medida que aumenta el trabajo eficiente de las mujeres, la satisfacción por la empresa también aumenta. Si las mujeres se encuentran satisfechas con el CESFAM en general, ellas pueden mantener un ritmo de trabajo sostenido.
- La dimensión “Satisfacción con la relación con jefe” muestra una correlación estadísticamente significativa, positiva con el desempeño en su trabajo personal cotidiano, trabajo eficiente, iniciativa de aportar a su trabajo y el interés en el desempeño de su trabajo en el género femenino. Esto quiere decir, que a medida que aumenta el desempeño en su trabajo personal cotidiano, el trabajo eficiente, la iniciativa de aportar a su trabajo y el interés en el desempeño de su trabajo en las mujeres, la satisfacción con la relación con el jefe también aumenta. Podemos decir que esta dimensión influye en la forma en que las mujeres realizan su trabajo, ya que si se sienten satisfechas en la forma que son dirigidas, ellas son responsables y capaces de mantener un ritmo de trabajo.
- La dimensión “Satisfacción con el ambiente físico” muestra una correlación estadísticamente significativa, negativa con la iniciativa de aportar a su trabajo en el género femenino. Esto quiere decir, que a medida que aumenta la iniciativa de aportar a su trabajo de las mujeres, la satisfacción con el ambiente físico disminuye.

Tabla N° 22				
CORRELACIÓN ENTRE SATISFACCIÓN LABORAL Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL, SEGÚN GÉNERO MASCULINO				
SATISFACCIÓN / COMPROMISO		Afectivo	Normativo	Continuidad
Satisfacción por el trabajo en general	Coef. Correl.	,353	,000	,265
	Sig. (2-tailed)	,492	1,000	,612
Satisfacción con el ambiente físico	Coef. Correl.	,493	,203	,319
	Sig. (2-tailed)	,321	,700	,538
Satisfacción con la forma en cómo realiza el trabajo	Coef. Correl.	,143	,086	,771
	Sig. (2-tailed)	,787	,872	,072
Satisfacción con la oportunidad de desarrollo	Coef. Correl.	,314	,257	,429
	Sig. (2-tailed)	,544	,623	,397
Satisfacción con la relación con jefe	Coef. Correl.	,029	,257	,543
	Sig. (2-tailed)	,957	,623	,266
Satisfacción con la remuneración	Coef. Correl.	-,029	,143	,257
	Sig. (2-tailed)	,957	,787	,623
Satisfacción con la autonomía	Coef. Correl.	,429	,257	,600
	Sig. (2-tailed)	,397	,623	,208
Satisfacción con el reconocimiento	Coef. Correl.	,353	,618	,441
	Sig. (2-tailed)	,492	,191	,381
Satisfacción por la sección o área	Coef. Correl.	,377	,087	,551
	Sig. (2-tailed)	,461	,870	,257
Satisfacción por la empresa	Coef. Correl.	,551	,319	,551
	Sig. (2-tailed)	,257	,538	,257
*La Correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).				
**La Correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).				
Sperman's rho				

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla N° 22 se observan las correlaciones existentes entre satisfacción laboral y compromiso organizacional por unidades en el género masculino.

- Ninguna de las dimensiones de compromiso organizacional tiene correlaciones estadísticamente significativas con las dimensiones de satisfacción laboral.

Tabla N° 23. CORRELACIÓN ENTRE SATISFACCIÓN LABORAL Y DESEMPEÑO LABORAL, SEGÚN GÉNERO MASCULINO							
SATISFACCIÓN / DESEMPEÑO		Desempeño en su trabajo personal cotidiano.	Trabajo eficiente.	Capacidad de aplicar conocimientos y trabajo en equipo.	Iniciativa de aportar a su trabajo.	Conocimiento del cargo que desempeña el trabajador.	Interés en el desempeño de su trabajo.
Satisfacción por el trabajo en general	Coef. Correl.	,794	,441	,441	,441	,806	,090
	Sig. (2-tailed)	,059	,381	,381	,381	,053	,866
Satisfacción con el ambiente físico	Coef. Correl.	,812*	,116	,319	,638	,824*	,059
	Sig. (2-tailed)	,050	,827	,538	,173	,044	,912
Satisfacción con la forma en cómo realiza el trabajo	Coef. Correl.	,886*	,486	,829*	,314	,841*	,029
	Sig. (2-tailed)	,019	,329	,042	,544	,036	,957
Satisfacción con la oportunidad de desarrollo	Coef. Correl.	,714	-,029	,486	,486	,667	,203
	Sig. (2-tailed)	,111	,957	,329	,329	,148	,700
Satisfacción con la relación con jefe	Coef. Correl.	,486	,143	,771	,143	,377	,493
	Sig. (2-tailed)	,329	,787	,072	,787	,461	,321
Satisfacción con la remuneración	Coef. Correl.	,200	,543	,714	-,086	,116	,754
	Sig. (2-tailed)	,704	,266	,111	,872	,827	,084
Satisfacción con la autonomía	Coef. Correl.	,943**	,029	,486	,657	,928**	-,058
	Sig. (2-tailed)	,005	,957	,329	,156	,008	,913
Satisfacción con el reconocimiento	Coef. Correl.	,000	,794	,530	,177	,000	,896*
	Sig. (2-tailed)	1,000	,059	,280	,738	1,000	,016
Satisfacción por la sección o área	Coef. Correl.	,928**	,464	,551	,522	,941**	-,059
	Sig. (2-tailed)	,008	,354	,257	,288	,005	,912
Satisfacción por la empresa	Coef. Correl.	,928**	,058	,377	,754	,941**	-,059
	Sig. (2-tailed)	,008	,913	,461	,084	,005	,912
*La Correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).							
**La Correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).							
Sperman´s rho							

En la tabla N°23 se observan las correlaciones existentes entre satisfacción laboral y desempeño laboral por unidades en el género masculino.

- ✓ La dimensión “Satisfacción con el ambiente físico”, “Satisfacción con la autonomía”, “Satisfacción por sección o área” y “Satisfacción por la empresa” muestra una correlación estadísticamente significativa, positiva con el desempeño en su trabajo personal cotidiano y el conocimiento del cargo que desempeña el trabajador en el género masculino. Esto quiere decir, que a medida que aumenta el desempeño en su trabajo personal y el conocimiento del cargo que deben ejecutar los hombres, la satisfacción con el ambiente físico, con la autonomía, por sección y por la empresa también aumenta. Si los hombres se sienten satisfechos con el entorno físico y espacio en que se desempeñan, con la libertad de realizar sus labores, con su unidad dentro del CESFAM y con la institución en general, ellos realizarán sus actividades con dedicación y tendrán claros los objetivos de su unidad.
- ✓ La dimensión “Satisfacción con la forma en cómo realiza el trabajo” muestra una correlación estadísticamente significativa, positiva con el desempeño en su trabajo personal cotidiano, capacidad de aplicar conocimientos y trabajo en equipo y conocimiento del cargo que desempeña el trabajador en el género masculino. Esto quiere decir, que a medida que aumenta el desempeño en su trabajo personal cotidiano, la capacidad de aplicar sus conocimientos y trabajar en equipo y el conocimiento del cargo que ejecutan los hombres, la satisfacción con la forma en cómo realiza el trabajo también aumenta.

Si los hombres se sienten satisfechos en la forma que realizan su trabajo, realizarán actividades con dedicación, mostrarán interés en capacitarse y tendrán claros los objetivos de su unidad.

- ✓ La dimensión “Satisfacción con el reconocimiento” muestra una correlación estadísticamente significativa, positiva con el interés en el desempeño de su trabajo en el género masculino. Esto quiere decir, que a medida que aumenta el interés en el desempeño del trabajo de los hombres, la satisfacción con el reconocimiento también aumenta. Si los hombres se sienten satisfechos con el reconocimiento que reciben, ellos trabajarán sin interrupciones durante su jornada laboral.

Parte V: Conclusiones

La investigación presentada, cuyo objetivo consistió en analizar la relación entre las variables satisfacción laboral, desempeño y compromiso organizacional de los funcionarios pertenecientes al Centro de Salud Familiar Hualpencillo, considerando una muestra de 87 personas de un universo compuesto 168 funcionarios, cuya participación en el estudio corresponde a un 39,88% para el género femenino y el 11,90% para el género masculino.

De acuerdo a los objetivos específicos presentados anteriormente, se han descrito los conceptos de satisfacción laboral, compromiso organizacional y desempeño laboral, se midió el nivel de las variables a relacionar y se explicó la relación existente entre ellas, por lo cual se cumple el objetivo general de analizar la relación entre satisfacción laboral, compromiso organizacional y desempeño laboral en el Centro de Salud Familiar Hualpencillo.

En relación a las hipótesis planteadas, se acepta la hipótesis 1: A mayor satisfacción laboral, mayor desempeño laboral. Debido a que existen correlaciones estadísticamente significativas, entre estas variables. Por otro lado, se rechaza la hipótesis 2: A mayor satisfacción laboral, mayor compromiso organizacional. Debido a que no existen correlaciones estadísticamente significativas, entre estas variables.

5.1 Conclusiones respecto al Marco Teórico

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

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

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

5.2 Conclusiones respecto al análisis de promedios de las variables

5.2.1 Satisfacción Laboral

En relación a los resultados obtenidos en el Análisis de Promedios en la variable Satisfacción Laboral, podemos concluir que, el **género femenino** siente mayor satisfacción con la forma en cómo se realiza el trabajo y con el ambiente físico, pues en esas dimensiones se obtuvieron los promedios más altos, en Sector 2 y CECOSF Parque Central, ambos con promedios sobre 4,5. En CECOSF Parque Central, se puede deber a que la infraestructura es nueva, y las funcionarias están contentas con su trabajo.

Destacando de igual forma, la satisfacción por su sección o área, con sus promedios más altos en tres unidades.

El **género masculino** siente una mayor satisfacción con el ambiente físico, por la sección o área en la que trabaja y por la institución, pues en esas dimensiones se obtuvieron los promedios más altos, en CECOSF Parque Central y CECOSF España, todas con un promedio de 5,00. En CECOSF Parque Central, se debe a que la infraestructura es relativamente nueva, y los funcionarios se sienten a gusto con ella. Ambos CECOSF son más pequeños que el CESFAM Hualpencillo, y están integrados por pocos funcionarios, por lo tanto, se observó que el trabajo que ellos realizan, tiene un menor flujo de pacientes con respecto a las demás unidades ya que es una institución con poco tiempo de funcionamiento.

Finalmente, el análisis realizado indica que, al comparar **ambos géneros**, coinciden en tener una mayor satisfacción con el ambiente físico de la institución, destacando CECOSF Parque Central, que obtuvo sus mayores promedios en esta dimensión, tanto el género femenino como el masculino.

Esto se debe, como ya se mencionó, a que el edificio se construyó hace poco tiempo, por lo tanto se encuentra en muy buenas condiciones y los funcionarios están satisfechos con su infraestructura. También coinciden en los altos promedios por su satisfacción por el área en la que trabajan.

Por otro lado, **ambos géneros**, presentan una menor satisfacción respecto a la remuneración que perciben y el reconocimiento que se les podría dar por su trabajo, obteniendo valores entre 2,80 y 4,00.

Esto se podría deber a que las remuneraciones a nivel de salud pública son bajas, y el reconocimiento que se les otorga a los funcionarios no es el suficiente, esto debería aumentar ya que por estas razones los profesionales de la salud migran desde las instituciones públicas a instituciones privadas perjudicando a la población que hace uso de las instituciones públicas.

5.2.2 Compromiso Organizacional

En relación a los resultados obtenidos en el Análisis de Promedios en la variable Compromiso Organizacional, podemos concluir que, el **género femenino** tiene un mayor compromiso afectivo con la organización, predominando en la mayoría de las unidades, siendo el promedio más alto en Sector 2, con un 4,39. Esto se puede deber a que el promedio de antigüedad de las mujeres, en años, es uno de los más altos en esta unidad, por lo tanto han desarrollado lazos emocionales con la organización. En CECOSF Parque Central y CECOSF España, predomina el compromiso de continuidad, ya que las mujeres saben que aquí pueden seguir trabajando y que si renuncian se les haría difícil encontrar otro trabajo con los mismos beneficios.

El **género masculino** tiene un mayor compromiso afectivo con la organización, predominando en la mayoría de las unidades, siendo el promedio más alto en Sector 3, con un 4,62. Es decir los funcionarios crean un lazo emocional con la organización, al sentirse satisfechos con esta, disfrutando su permanencia en el CESFAM.

Finalmente, el análisis realizado indica que, al comparar **ambos géneros**, coinciden en tener el componente Compromiso Afectivo más desarrollado. Esto, se explica en que los funcionarios son unidos como colegas, lo que resulta en una creación de lazos entre ellos y con la organización.

Los menores promedios son de 3,2 en ambos géneros, esto se debe a que las funcionarias son leales a la organización creándose una reciprocidad, que podría aumentar si la institución da mayores prestaciones hacia las funcionarias, los hombres estarían dispuestos a buscar otro empleo, tomando en cuenta los riesgos que esto conlleva.

5.2.3 Desempeño Laboral

En relación a los resultados obtenidos en el Análisis de Promedios en la variable Desempeño Laboral, en el **género femenino** el promedio más alto es de 4,7 y el más bajo de 3,54, la brecha entre estos valores no es muy amplia, por lo que podemos concluir que, según la opinión de las mujeres, ellas son responsables, constantes y pueden trabajar en equipo, por lo que evalúan su desempeño de buena forma. Y además serían lo suficientemente proactivas en sus trabajos.

El **género masculino**, promedió los valores más altos en desempeño en su trabajo personal cotidiano, capacidad de aplicar conocimientos y trabajo en equipo y conocimiento del cargo que desempeña el trabajador, con valores sobre 4,7. Por esto se entiende que los hombres aportan y generan ideas, y anticipan soluciones a futuros problemas dentro sus labores.

Además utilizan los conocimientos que poseen y son capaces de integrarse a los diferentes grupos de trabajo.

Finalmente, el análisis realizado indica que, al comparar **ambos géneros**, coinciden en lograr sus mayores promedios en la escala Desempeño en su trabajo personal cotidiano y capacidad de aplicar conocimientos y trabajo en equipo.

5.3 Conclusiones respecto al análisis de correlaciones entre variables

En las correlaciones en el género femenino y masculino, ninguna de las dimensiones de **compromiso organizacional** tiene correlaciones estadísticamente significativas con las dimensiones de **satisfacción laboral**.

Según la correlación entre **satisfacción laboral** y **desempeño laboral**, en el **género femenino**, es posible determinar que la Iniciativa de aportar en su trabajo influye significativamente en la satisfacción con la oportunidad de desarrollo, por lo tanto a medida que aumenta la oportunidad de desarrollo para las mujeres funcionarias del CESFAM, aumenta su disposición a aportar ideas o soluciones que beneficien a la institución. Podemos suponer que, esta situación se ve claramente reflejada en la participación de las capacitaciones que se les otorgan a los funcionarios del CESFAM, por parte de la Dirección Comunal de Salud Concepción, estas se realizan para todos los funcionarios por estamento y es una necesidad imprescindible de satisfacer, por constituir una herramienta fundamental para el mejoramiento de la capacidad resolutoria y de gestión de los Equipos de Salud. Al estar destinadas a que los funcionarios desarrollen, complementen, perfeccionen y actualicen los conocimientos y destrezas necesarias para el eficiente desempeño de sus cargos, aumentará su iniciativa y disposición de aplicarlos, beneficiando a su trabajo.

En el **género masculino**, es posible determinar que el desempeño en su trabajo personal cotidiano influye significativamente en la satisfacción con la autonomía, por lo tanto si aumenta la satisfacción con la autonomía en su trabajo, crecerá la responsabilidad, constancia y cooperación de los funcionarios.

Podemos suponer que, la Directora del CESFAM Hualpencillo les da la posibilidad a los funcionarios de definir sus momentos de descanso, la forma adecuada de desempeñar sus labores, además de dar la confianza de acercarse a ella cuando lo necesiten. Así, se pudo observar que tienen la libertad de reunirse con sus colegas en las diferentes salas multiuso en los momentos que ellos lo estimen conveniente, ya sea para aclarar dudas o ver temas propios de su trabajo. Todo esto influye significativamente en las tareas que deben realizar a diario, asumiendo mayor responsabilidad, resolviendo sus problemas y cooperando con el logro de los objetivos de la organización.

El hecho de realizar esta investigación en una institución pública es de gran importancia ya que nos permite visualizar todos los aspectos que afectan a los funcionarios del CESFAM Hualpencillo tanto positiva como negativamente, nos ayuda a aportar con información al CESFAM para que ellos la puedan utilizar, y así conocer su situación actual para que el trabajo de los funcionarios mejore en relación a los usuarios, entre ellos o con sus directivos.

Con esta investigación pudimos aprender que independiente del tiempo que tengan de antigüedad en el CESFAM, los funcionarios pueden tener percepciones parecidas con respecto a las preguntas de las variables que fueron estudiadas. También observamos que es importante cómo los funcionarios se sienten parte de la institución, con respecto a sus colegas de trabajo y a las instalaciones físicas, ya que si eso es positivo van a tener mejores resultados en el desempeño de sus tareas y en su trabajo en general.

Sugerencias

Consideramos, luego del estudio realizado, que el Centro de Salud Familiar Hualpencillo tiene un buen nivel en cuanto a las variables estudiadas, considerando los resultados de las encuestas aplicadas a los funcionarios.

Tomando en cuenta que la menor satisfacción de los funcionarios se vio reflejada en la escala satisfacción con la remuneración, en términos económicos se busca que los sueldos sean más competitivos, considerando la necesidad de una especialización en el nivel primario. Es por esto que se deben cuidar de no realizar contrataciones innecesarias y ver la posibilidad de premiar a los mejores funcionarios.

Respecto a su compromiso organizacional, se deben nutrir y reforzar las acciones que llevan a los funcionarios a sentir un afecto por la institución profundizando su vínculo emocional, para un mayor involucramiento y un deseo de permanencia a largo plazo, y por el contrario reducir el sentimiento de deuda producido. La Dirección debiera considerar el compromiso como un factor clave de resultados, ya que tendrá un retorno positivo en cuanto a la satisfacción de los usuarios y el desarrollo de tareas.

Finalmente, proponemos las siguientes acciones para mantener y mejorar el nivel de desempeño de los funcionarios del Centro de Salud Familiar Hualpencillo.

Condiciones generales de atención en el Centro de Salud Familiar Hualpencillo:

- ✓ Utilizar tono de voz amable y cordial
- ✓ Evitar el uso de siglas y tecnicismos, en el caso de usarlas, explicar a lo que se hace referencia y preguntar si comprendió.

- ✓ Priorizar la atención al usuario, independientemente de lo que se esté realizando, de no ser posible, señalar pronta atención de manera cordial.
- ✓ Mantener contacto visual con el usuario en todo momento.
- ✓ Mantener Credencial de identificación en lugar visible.
- ✓ Tratar al usuario por su nombre.
- ✓ Evitar llamadas telefónicas y uso de celular durante la atención, a excepción a que corresponde a la atención.
- ✓ Cuide su presentación personal, usted es la cara visible del Centro de Salud.
- ✓ En el caso de presentarse una situación de conflicto, mantener la calma y empatizar con el usuario, así evitara que la situación se salga de control.
- ✓ En el caso de deber pedir disculpas, pídalas en nombre del establecimiento.
- ✓ En caso de derivación, es necesario conocer y entregar información al usuario del trámite o funcionario a quien es derivado.
- ✓ Trate al usuario del mismo modo que le gustaría que lo trataran a usted.
- ✓ Sea amable y despídase cordialmente.

Esperamos que estas sugerencias sean del agrado y útiles para la Dirección del Centro de Salud Familiar Hualpencillo.

Referencias

- Alutto, J.A., Hrebiniak, L.G. y Alonso R.C. (1972). *On operationalizing the concept of commitment*. *Social Forces*, 51 ,448-454
- Ambiado Ganga, R. F., & Mac-kay Ruminot, M. N. (2016). *Relación entre Satisfacción Laboral, Desempeño y Compromiso: “Estudio aplicado a un Centro de Salud Pública de la comuna de Cabrero”*, Memoria de tesis para optar a título académico de Ingeniería Comercial, Departamento de Administración y Auditoría, Universidad del Bío-Bío, Concepción, Chile.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional. En busca del desarrollo de ventajas competitivas (Ed.)*, Lambayeque. Perú: Universidad Católica de Santo Toribio de Mogrovejo. Escuela de Economía.
- Angle, H.L. y Perry, J.L. (1981). An empirical assesment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26, 1-14.
- Araujo, M. C., & Guerra, M. L. (2007). *Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas*. Ciag.
- Arciniega, L. (2002). *Compromiso organizacional México ¿Cómo hacer que la gente se ponga la camiseta?*. México: Limusa.
- Arias, G. (1980). *Administración de recursos humanos*. México: Trillas.
- Atkinson, J.W. (1964), *An Introduction to Motivation*. Princeton, N.J.: Van-Nostrand.

- Bayona, C., S. Goñi y C. Madorrán (1999). “Compromiso organizacional: implicaciones para la gestión estratégica de los recursos humanos”. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. 139-149.
- Becker, T.E. Y Billings, R.S. (1992): “*Profiles of commitment: An empirical test*”, *Journal of Organizational behavior*, Vol 14, pp. 177-190.
- Belmar, L. (2012), *Estudio de la relación “Clima Organizacional” y “Desempeño” de los funcionarios de FONASA*. Memoria para optar al Título de Ingeniero Comercial, Departamento de Administración y Auditoría, Universidad del Bío-Bío, Concepción, Chile.
- Büssing, A. (1991), “Struktur und Dynamik von Arbeitszufriedenheit. Konzeptuelle und Methodische Überlegungen zu einer Untersuchung verschiedener Formen von Arbeitszufriedenheit”, en Fischer, L. (Ed.), *Arbeitszufriedenheit. Beiträge zur Organisationspsychologie*, 5. Stuttgart, Verlag für Angewandte Psychologie, pp. 85-113.
- Boada, J. y Tous, J. (1993), “Escalas de satisfacción laboral: una perspectiva dimensional”. *Revista de Psicología, Universidad Tarraconensis*, 15,2, pp. 151-166.
- Bittel, L. (2000). *Administración de Personal*. Traducción José Real Gutiérrez.
- Bohórquez, F. (2004). *Educación basada en competencias*. Ciencias de la Salud. Universidad del Cauca. Colombia.
- Bravo, M. J.; Peiró, J. M. y Rodríguez, I. (1996), “Satisfacción Laboral”, en Peiró, J. y Prieto, F. (Eds.). *Tratado de psicología del trabajo, Vol. 1: La actividad laboral en su contexto*, España: Ed. Síntesis S.A. pp. 343-394.

- Bravo, M., Peiró, J.M. y Rodríguez, I. (2002). “Satisfacción laboral”, en Peiró, J.M. y Prieto, F. (Eds): *Tratado de Psicología del Trabajo. Vol. I: La actividad laboral en su contexto*. Madrid: Síntesis. pp. 343-394.
- Brown, S.P. y Leigh, T.W. (1996). “*A new look at psychological climate and its relationships to job involvement, effort, and performance*”, *Journal of applied psychology*.
- Bruggemann, A. (1974), “Zur unterscheidung verschiedener fomen von Arbeitszufriedenheit”. *Arbeit und Leistung*, 28, pp. 281-284.
- Bruggemann, A.; Groskurth, P. y Ulich, E. (1975), *Arbeitszufriedenheit*. Berna: Huber.
- Chiang Vega, M. M., Salazar Botello, C. M., Huerta Rivera, P. C., & Nuñez Partido, A. (2008). *Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. Universum (Talca)*, 23(2), 66-85.
- Chiang, M., Martín, M & Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Universidad Pontificia Comillas.
- Chiang Vega, M. M., Méndez Urra, G., & Sánchez Bernales, G. (2010). *Cómo influye la satisfacción laboral sobre el desempeño: Caso empresa de retail*. *Theoria*, 21-36.
- Chiang Vega, M. M., & Ojeda Hidalgo, J. F. (2013). *Estudio de la relación entre satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores de las ferias libres*. *Contaduría y Administración*, 39-60.

- Chiang Vega, M. M., Gómez Fuentealba, N. M., & Salazar Botello, C. M. (2014). Satisfacción laboral y estilos de liderazgo en instituciones públicas y privadas de educación en Chile. *Cuadernos de Administración (Universidad del Valle)*, 30(52), 65-74.
- Chiang Vega, M. M., San Martín Neira, N. J. (2015). *Análisis de la Satisfacción y el Desempeño Laboral en los Funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano*.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración del Recurso Humano*. Bogotá: McGraw – Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Bogotá: McGraw- Hill.
- Córdoba, C. (s.f.). Compromiso organizacional en los empleados contratados por empresas de trabajo temporal (ETT). Recuperado desde:
<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ4704.PDF>
- Compromiso. Obtenido de Real Academia Española, Extraído el 28 de Mayo del 2017 del sitio web:<http://dle.rae.es/srv/search?m=30&w=compromiso>
- Cuadra Peralta, A., & Veloso Besio, C. (2007). *Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones*. *Universum (Talca)*, 22(2), 40-56.
- Davis, K. & Newstrom, J. (1987). *El comportamiento humano en el trabajo*. (7ª ed). México: McGraw-Hill.
- Davis, K., & Newstrom, J. (2000). *Comportamiento humano en el trabajo*. (3ª ed), editorial McGraw - Hill.
- Davis, K. & Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. (11ª ed). México: McGraw-Hill.
- Dawis, R.W., England, G.W. y Lofquist, L.H. (1964). *A theory of work adjustment*. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, No. XV, 1-27.

- Dawis, R. W. y Lofquist, L. H. (1984). Una teoría psicológica de la adaptación al trabajo Minneapolis. University of Minnesota.
- *Desempeño*. Obtenido de Real Academia Española, Extraído el 28 de Mayo del 2017 del sitio web: <http://dle.rae.es/srv/search?m=30&w=desempe%C3%B1ar>
- Díaz, F., & Montalban, M. (2004). *El individuo como unidad de análisis*. España: UOC.
- Díaz Hernández, L., Pérez Hoz, G., & Salas Perea, R. S. (2012). *Las competencias y el desempeño laboral en el Sistema*. Educación Médica Superior, 606-617.
- Dunham, R. B., Grube, J. A., & Castañeda, M. B. (1994). Organizational commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, 79(3), 370-380.
- Ghiselli. (1998). *Administración de Personal*. Traducción José Real Gutiérrez.
- Gibson, J., Ivancevich, J. & Donnelly, J. (2001). *Las Organizaciones: Comportamiento, estructura, procesos*. México: McGraw – Hill.
- Gibson L., Ivancevich J. & Donnelly J. (2003). “*Las Organizaciones*”. 10º edición. México, McGraw Hill, p. 397-399.
- Gómez, L. Balkin, D. Cardy, R. (1999). *Gestión de Recursos Humanos*. España. Prentice Hall.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Harpaz, I. (1983), *Job Satisfaction: Theoretical Perspectives and a Longitudinal Analysis*. Nueva York: Libra Publishers.

- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. B. (1959), *The Motivation to Work*. Nueva York: Wiley.
- Hom, P. W., Katerberg, R., & Hulin, C. L. (1979). Comparative examination of three approaches to the prediction of turnover. *Journal of Applied Psychology*, 64(3), 280-290.
- Kelman; H.C. (1958) “*Compliance, identification and internalization: three processes of attitude change*”, *Journal of conflict resolution*, Vol 2, pp. 51-60.
- Koch, James L., & Richard M. Steers. (1978). Job Attachment, Satisfaction, and Turnover among Public Employees. *Journal of Vocational Behavior* 12(2): 119-28.
- Lawler, E. E. y Porter, L. W. (1967), “The Effect of Performance on Job Satisfaction”. *Industrial Relations*, 7, 20-28.
- Lawler, E. E. (1971), *Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Lawler, E. E. (1973), *Motivation in Work Organizations*. Monterey: Brooks/Cole.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, pp.1297-1349. Chicago: Rand McNally.
- Lofquist, L. H., & Dawis, R. V. (1969). *Adjustment to work: A psychological view of man's problems in a work-oriented society*. East Norwalk, CT: Appleton-Century-Crofts.
- Malverde, K. y Salas, A. (2008), “*Relación entre Liderazgo, Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional en los Estamentos Administrativo, Técnico y Auxiliar de la Universidad del Bío-Bío, Sede Chillán*”, Universidad del Bío-Bío, Chillán.
- Maslow, A. H. (1954-1975), *Motivación y personalidad*. Barcelona: Sagitario.

- Meliá, J. L., Peiró, J.M. y Calatayud, C. (1986) El cuestionario general de satisfacción en organizaciones laborales: Estudios factoriales, fiabilidad y validez. *Millars*, XI, 43-77.
- Meliá, J.L., Pradilla, J.F., Marti, N., Sancemi, M.D, Oliver A. y Tomas, J.M. (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.
- McClelland, D. C. (1961 - 1968), *La sociedad ambiciosa*. Madrid: Ed. Guadarrama.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1986, June). *Development and consequences of three components of organizational commitment*. Paper presented at the annual meeting of the Administrative Sciences Association of Canada, Whistler, British Columbia.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1990). *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*. *Journal of Occupational Psychology*.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. (1991): "A three-component conceptualization of Organizational Commitment". *Human Resource Management Review*, Vol.1, Nº 1.
- Meyer, J.P. y Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Thousand Oaks: C. A: Sage.
- Meyer, J. P; Herscovitch, L. *Commitment in the workplace: Toward a general Model*. *Human Resource Management Review*. 2001, vol 11, p. 299-326.
- Milkovich y Boudreau (1994). *Dirección y Administración de Recursos Humanos. Un enfoque de estrategia*. México: McGraw – Hill.
- Mobley, W. H. 1977. Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*.

- Mondy, R.W. y Noe, F. (2005), *Administración de los recursos humanos*. México: Editorial Pearson Prentice-Hill.
- Morgan, L. G., & Herman, J. B. (1976). Perceived consequences of absenteeism. *Journal of Applied Psychology*, 61(6), 738-742.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. y Porter, L.W. (1979). The measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Mowday, R.T., Porter, L.W. y Steers, R.M. (1982). *Employee-organization link-ages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. California Academic Press.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (2013). *Employee—organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic press.
- Mowday, R. T; Koberg, C. S y McArthur, A. W. (1984), "The Psychology of the Withdrawal Process: a Cross-Validation Test of Mobley's Intermediate Linkages Model of Turnover in two Samples". *Academy of Management Journal*.
- Munduate, L. (1984), "La motivación en el trabajo". *Servicio de Publicaciones del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social*. Madrid: Biblioteca de trabajo.
- Navarro, 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.
- Newstrom, J. W. y Davis, K. (1993), *Organizational Behavior. Human Behavior at Work*. Londres: McGraw-Hill.
- Orellana, E. y Riquelme, C. (2016), *Estudio de la relación entre "Satisfacción Laboral" y "Compromiso Organizacional" en dos empresas privadas de la región*

del Bio Bio. Memoria para optar al Título de Ingeniero Comercial, Departamento de Administración y Auditoría, Universidad del Bío-Bío, Concepción, Chile.

- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Porter, L. W. & Lawler, E. E. (1968). What job attitudes tell about motivation. *Harvard Business Review*.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. y Boulian, P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Porter, L.W., William J. Crampon & Frank J. Smith. (1976). Organizational Commitment and Managerial Turnover: A Longitudinal Study. *Organizational Behavior and Human Performance* 15(1): 87- 98.
- Pfeffer, J. y Salancik, G. (1978), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Nueva York: Harper and Row.
- Philbert, F. J., Smith, M. N., and El Kei, O. (1977) in *Advances in Automated Analysis, Technicon International Congress, 7th, 1976, Vol 2, p. 43*, Future Publishing Company.
- Queipo, B., & Useche, M. C. (2012). *El desempeño laboral en el departamento de mantenimiento del Ambulatorio la Victoria*. *Revista de Ciencias Sociales*, 486-496.
- Reichers, A.E. (1985). *A review and reconceptualization of organizational commitment*. *Academy of management review*.

- Ríos Manríquez, M., Ramírez, T., del Rayo, M., & Ferrer Guerra, J. (2010). *El empowerment como predictor del compromiso organizacional en las Pymes*. Contaduría y administración, (231), 103-125.
- Robbins, S. (1998). *Satisfacción laboral*. México: McGraw-Hill.
- Rrhh-web (S.A). *La evaluación de desempeño en la administración de los recursos humanos*. Extraído el 28 de Mayo del 2017 del sitio web: <http://www.rrhh-web.com/evaluaciondepuesto3.html>
- Satisfacción. Obtenido de Real Academia Española, Extraído el 28 de Mayo del 2017 del sitio web: <http://dle.rae.es/srv/fetch?id=XLJpCzk>
- Schneider, B. (1985), "Organizational Behavior". *Annual Review Psychology*, 36, pp. 573-611.
- Sheldon, M. (1971). Investments and involvement as mechanism producing commitment to the organization, *Administrative Science Quarterly*, No. 10
- Smith, P. C., Kendal, L. M., Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and behavior*. Chicago, IL: Rand McNally.
- Soberanes Rivas, L. T., & De la Fuente Islas, A. H. (2009). *El clima y el compromiso organizacional en las organizaciones*. *La Nueva Gestión Organizacional*, 120-127.
- Steers, R.M. (1977), *Organizational Effectiveness: a Behavioral View*. California: Goodyear Publishing.
- Stoner, James A.F. (1994). *Administración*. 5ta. Edición. Editorial Prentice – Hall Hispanoamericana S.A.
- Tayabas, J. M. T., & Galicia, F. A. (2005). Prácticas organizacionales y el compromiso de los trabajadores hacia la organización. *Enseñanza e investigación en Psicología*, 10(2), 295-309.

- Valenzuela Espinoza, L. A. (2013). *El empoderamiento como predictor del compromiso organizacional en pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Chillán*. Memoria de tesis para optar a título académico de Magister en gestión de recursos humanos y habilidades directivas, Departamento de Administración y Auditoría, Universidad del Bío-Bío, Chillán, Chile.
- Viamontes, D. G., & García Viamontes, D. (2010). Satisfacción laboral. Una aproximación teórica. *Contribuciones a las ciencias sociales*, (2010-07).
- Vroom, V. H. (1964), (2° Ed. 1967) *Work and Motivation*. Nueva York: Wiley and Sons.
- Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos El capital humano de las empresas*. México: Mc- Graw Hill.
- Wright, TA, & Bonett, DG (2007). *Satisfacción en el trabajo y bienestar psicológico como predictores no aditivos de la rotación del lugar de trabajo*. *Journal of management*.