

UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

Facultad de Ciencias Empresariales

Departamento de Administración y Auditoría.



MEMORIA PARA OPTAR A TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

Estudio de la relación existente entre satisfacción laboral, compromiso organizacional y desempeño laboral en una organización.

Caso práctico: Telefónica del Sur, Concepción.

TESISTAS:

Danitza Gómez Araya

Carla Provoste Salas

PROFESOR GUÍA

Dra. M. Margarita Chiang Vega

Concepción, 2018.

CONTENIDO

PARTE I:	5
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	5
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	6
2. OBJETIVOS	7
3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	7
4. JUSTIFICACIÓN	7
5. VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	8
PARTE II:	9
MARCO TEÓRICO	9
Capítulo 1: Satisfacción Laboral	10
1.1 Introducción	10
1.2 Orígenes de la satisfacción laboral	11
1.3 Concepto de satisfacción laboral	12
1.4 Teorías de la satisfacción laboral	13
1.4.1 Teorías y modelos basados en el contenido.	13
1.4.1.1 Teoría físico-económica de Taylor (1911).	13
1.4.1.2 Modelo de la escuela de las relaciones humanas de Mayo (1946).	14
1.4.1.3 Teoría de las necesidades	15
1.4.2 Teorías y modelos basados en el proceso.	19
1.4.2.1 Teoría de las expectativas, Vroom (1964).	20
1.4.2.2 Teoría de la Equidad de Adams (1963-1965)	21
1.4.2.3 Teoría del Equilibrio de Lawler (1973)	23
1.4.2.4 Teoría de Locke (1984)	24
1.4.2.5 Teoría del Ajuste en el Trabajo de Dawis y Lofquist (1984)	26
1.4.2.6 Teorías situacionales de Salancik y Pfeffer, (1977) Quarstein y McAffe (1992) y Glassman, (1992)	27
1.4.2.7 Modelo de una Perspectiva Dinámica de Bruggermann (1974) y Büssing (1991).	31
1.5 Variables determinantes de la satisfacción laboral	33
1.5.1 Variables derivadas del puesto de trabajo.	33
1.5.2 Variables derivadas del propio trabajador.	36
1.6 Variables afectadas por la satisfacción en el trabajo.	37

1.6.1 Absentismo.	37
1.6.2 Rotación en el trabajo.	38
1.6.3 Actividad sindical.	38
1.6.4 Burnout.	38
1.6.5 Rendimiento.	38
1.7 Satisfacción laboral. Técnicas de medidas.	39
1.7.1 Métodos indirectos.	39
1.7.2 Métodos directos.	39
1.7.3 Satisfacción laboral. Instrumentos de medida.	40
Capítulo 2: Compromiso Organizacional	43
2.1 Introducción	43
2.2 Definiciones del compromiso organizacional	44
2.3 Importancia del compromiso organizacional	45
2.4 Teorías del compromiso.	46
2.4.1 Teoría de Meyer & Allen	46
2.4.2 Teoría del compromiso según Becker (1992).	50
2.5 Determinantes del compromiso organizacional	51
2.5.1. Mathiu y Zajac (1990)	51
2.5.2. Toro (1995)	53
2.5.3 Keller (1997)	53
2.5.4. Álvarez (2008)	53
2.5.4.1 Características personales demográficas del individuo	54
2.5.4.2 Experiencias y/o apreciaciones de su ámbito laboral	55
2.5.4.3 Características del puesto y condiciones laborales	55
2.6 Cómo promover el compromiso	56
2.6.1 Colectivas	56
2.6.2 Formales	56
2.6.3 Secuenciales	56
2.6.4 Fijas	57
2.6.5 Conjuntivas	57
2.6.6 Inversoras	57
2.7 Relación entre Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional	58

Capítulo 3: Desempeño Laboral	60
3.1 Introducción	60
3.2 Definición de Desempeño	61
3.3 Factores que influyen o intervienen en el desempeño laboral	64
3.4 Indicadores de Desempeño	66
PARTE III:	68
INVESTIGACIÓN EMPÍRICA	68
6. TIPO DE ESTUDIO	69
6.1 CORRELACIONAL Y DESCRIPTIVO	69
6.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	69
7. HIPÓTESIS	69
8. UNIVERSO Y MUESTRA	70
8.1 RECOLECCIÓN DE DATOS	71
8.1.1 Información general	72
8.1.2 Satisfacción Laboral	72
8.1.3 Compromiso Organizacional	72
8.1.4 Desempeño Laboral	73
9. RESULTADOS	73
9.1 ANÁLISIS DE FIABILIDAD	73
9.2 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN DESCRIPTIVA	79
9.3 PROMEDIOS	80
9.4 CORRELACIONES	95
PARTE IV:	105
CONCLUSIONES	105
CONCLUSIONES MARCO TEÓRICO	106
CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA	107
PARTE V:	116
REFERENCIAS	116
PARTE V:	123
ANEXO	123

PARTE I:
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La mejora del desempeño laboral en la empresa, se produce cuando se gestionan de manera correcta los recursos disponibles, ya sean insumos, materias primas, o bien, el recurso humano. Por consiguiente, gestionar de manera eficiente a las personas contribuye a elevar los niveles de desempeño.

Un aumento en el desempeño laboral provoca una "reacción en cadena" al interior de la empresa, ya que, tiene un efecto positivo en la productividad. Por consiguiente, contribuye a mejorar la calidad de los productos y precios más competitivos en el mercado.

El compromiso de los trabajadores hacia la empresa también es un tema que puede ser medido de acuerdo a muchas variables, como las recompensas, la satisfacción o la cultura organizacional. Si los trabajadores perciben un buen clima laboral, conocen los valores de la empresa, la misión, visión y lo que la empresa espera de ellos, el nivel de compromiso alcanza una mayor magnitud.

Entendemos por satisfacción laboral como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de acuerdo a las características actuales del puesto de trabajo como las percepciones que tiene el trabajador de lo que debería ser.

¿En qué medida se relacionan las variables compromiso organizacional y satisfacción laboral y cómo influyen éstas en el desempeño laboral? ¿Existe realmente una relación directa entre dichas variables y un alto desempeño laboral en la empresa?

Este vínculo es el que se pretende conocer con la siguiente investigación, dentro de la empresa que se ha seleccionado. De esta manera, verificar si realmente existe una relación directa, o una relación inversamente proporcional entre las variables ya mencionadas y el desempeño laboral.

2. OBJETIVOS

Objetivo general

Analizar la relación existente entre satisfacción laboral, compromiso organizacional y desempeño laboral en una organización. Caso práctico: Telefónica del Sur, Concepción.

Objetivos específicos

- Definir los conceptos de satisfacción laboral, compromiso organizacional y desempeño laboral.
- Aplicar una encuesta a los colaboradores de la empresa Telefónica del Sur.
- Describir la relación existente entre desempeño laboral, compromiso organizacional y satisfacción laboral en la empresa.

3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Existe una relación directamente proporcional entre desempeño laboral y satisfacción laboral?
- ¿Existe una relación directamente proporcional entre desempeño laboral y compromiso organizacional?

4. JUSTIFICACIÓN

El proyecto tiene como finalidad evaluar la satisfacción laboral y el compromiso organizacional y su relación con el desempeño laboral de las dos sucursales de la empresa Telefónica del Sur en Concepción.

Nuestro análisis va dirigido a la organización en general, ya que a través de nuestras encuestas se quiere conocer el nivel de satisfacción laboral y compromiso organizacional de

los colaboradores. Luego, el tema a desarrollar va a contribuir al bienestar de los empleados de Telefónica del Sur, pues beneficiará el progreso de su trabajo y la mejora de sus ratios comerciales.

Esta investigación será un aporte principalmente para el nivel estratégico, entiéndase como aquellos que toman decisiones, ya sea gerentes, jefes, coordinadores y supervisores. Pues, los resultados del estudio a realizar ayudarán a obtener información de la situación actual del desempeño laboral de la organización.

La información recolectada a través de las encuestas que se aplicará a nuestra muestra y objeto de estudio, servirá para obtener conclusiones que nos permitirán realizar sugerencias a la empresa, para que posteriormente sean utilizadas a su favor en las estrategias de corto, mediano y largo plazo.

5. VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación es viable, ya que se cuenta con recursos literarios disponibles en la Universidad y de manera digital en la web. Además de la buena disposición de la empresa para entregar información y ser sujeto de estudio, pues ellos han sugerido estudiar el desempeño laboral de la empresa en conjunto con la satisfacción laboral.

El tiempo requerido será aproximadamente cinco meses.

En cuanto a recursos monetarios, se estima no realizaremos grandes gastos económicos, ya que se gastará en las impresiones de los cuestionarios e informes y el traslado hacia la organización para realizar la encuesta a los colaboradores y la recolección de datos.

PARTE II:

MARCO TEÓRICO

Capítulo 1: Satisfacción Laboral ¹

1.1 Introducción

La satisfacción laboral es importante en el estudio del comportamiento organizacional porque para la mayoría de los trabajadores constituye un fin en sí misma o un medio hacia el objetivo de la satisfacción personal.

La satisfacción y la insatisfacción laboral están asociadas con un gran número de indicadores organizacionales como la calidad del desempeño, rotación, rendimiento. Ya que si una persona no se encuentra satisfecho con su empleo tiende a disminuir su desempeño y además no se sentirá comprometido con la organización. Por lo tanto, es más probable que aumente el índice de rotación en la empresa.

El concepto de satisfacción laboral ha sido definido de múltiples formas. Existen una serie de definiciones que hacen referencia a la satisfacción laboral como estado emocional, de sentimientos o respuestas afectivas (Newstrom, J. W. y Davis, K, 1993).

En relación a esta dimensión conceptual, la definición propuesta por Locke (1976) ha sabido recoger el significado de este término y la más aceptada en la literatura especializada. Este autor define la satisfacción laboral como un *estado placentero o positivo, resultante de la valoración del trabajo o de las experiencias laborales del sujeto*.

De acuerdo a lo anterior, en el presente capítulo se profundizará el término de satisfacción laboral, las dimensiones, teorías y modelo, variables determinantes, instrumentos de medición, técnicas de medición, entre otras.

¹ Chiang, M., Martín, M. y Núñez, A. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Publicaciones de la Universidad de Comillas, Madrid.

1.2 Orígenes de la satisfacción laboral ²³

Desde la década de los 30, se registra un gran interés por la investigación en torno a la satisfacción en el trabajo, el cual alcanzó su punto máximo en los años 60.

A finales de la década de los 70, y todavía con una preocupación empresarial, se observa un resurgimiento gradual del interés por el concepto, aceptando la perspectiva de la satisfacción en el trabajo como: *“una actitud con consecuencias importantes para el individuo y para la organización”*, como son: el ausentismo y el abandono laboral.

A partir de los años 80, este tema empieza a situarse más con respecto a sus relaciones con la calidad de vida en el trabajo, en su impacto sobre la salud mental y en las relaciones entre éste y la familia; con una preocupación creciente por el desarrollo personal del individuo, en un contexto de educación a lo largo de la vida.

A pesar de la cantidad y diversidad de investigaciones llevadas a cabo en torno a la satisfacción en el trabajo, la comprensión de sus causas está lejos de clarificarse. Todavía hoy, se intenta comprender dónde residen sus determinantes, si en la naturaleza del trabajo o en la satisfacción profesional resultante de las interacciones establecidas entre el trabajador con su historia de vida y personalidad; y las especificidades del contexto de trabajo.

De esta manera, en los inicios de los años 80, las empresas consideradas excelentes apostaban por competencias como el servicio al cliente y la gestión humanista. En los años 90, se observa una evolución hacia otro paradigma que puede denominarse el “capital humano”, destacando el constante desarrollo de ese capital mediante estrategias de formación (Peiró, 1998). Es decir, se asiste a una importancia creciente atribuida a la “gestión del conocimiento”, para el desarrollo del “capital humano”, como estrategia de éxito y de eficacia de las organizaciones y del bienestar de sus miembros, para que desarrollen nuevas competencias y conocimientos.

² Maureira Ortiz, K. (2015). Calidad de vida laboral, satisfacción laboral compromiso organizacional y autoeficacia en hoteles de la provincia de Concepción. Memoria para optar al título de magíster en gestión de recursos humanos y habilidades directivas. Universidad del Bío Bío.

³ Morales V. y Ronis T. (2012). Análisis del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa AEROSTAR S.A. Proyecto de Grado previo a la obtención del título de Ingeniería en Contaduría Pública y Auditoría – CPA. Universidad Estatal de Milagro. Ecuador.

1.3 Concepto de satisfacción laboral

A continuación se presentan las definiciones del concepto de satisfacción laboral:

TABLA N°1: DEFINICIONES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL		
Año	Autor	Definición
1962	Porter, L. W.	La diferencia que existe entre la recompensa percibida como adecuada por parte del trabajador y la recompensa efectivamente recibida.
1964	Beer, M.	Una actitud de los trabajadores hacia aspectos concretos del trabajo tales como la compañía, el trabajo mismo, los compañeros y otros objetos psicológicos del contexto de trabajo.
1969	Crites, J. O.	El estado afectivo, en el sentido de gusto o disgusto general, que la persona muestra hacia su trabajo.
1969	Smith, P.; Kendall, L. y Hulling, C.	Sentimientos o respuestas afectivas referidas, en este caso, a facetas específicas de la situación laboral.
1976	Locke, E. L.	Estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona.
1976	Blum, M. L.	Es el resultado de varias actitudes que tiene el trabajador hacia su trabajo y los factores relacionados con él y hacia la vida en general.
1983	Harpaz, I.	Las personas que trabajan usualmente desarrollan un conjunto de actitudes que puede ser descrito por el término general de satisfacción laboral.
1984	Peiró, J. M.	Una actitud general resultante de muchas actitudes específicas relacionadas con diversos aspectos del trabajo y de la organización.
1986	Griffin, R. W. y Baterman, T. S.	Es un constructo global logrado a través de facetas específicas de satisfacción como son: el trabajo, el sueldo, la supervisión, los beneficios, las oportunidades de promoción, las condiciones de trabajo, los compañeros y las prácticas de la organización.
1990	Mueller, C. W. y McCloskey, J. C.	Una orientación afectiva positiva hacia el empleo.
1993	Muchinsky, P. M.	Una respuesta emocional o una respuesta afectiva hacia el trabajo.
1993	Newstrom, J. W. y Davis, K.	Un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con las que los empleados ven su trabajo.
1996	Bravo, M. J. Peiró, J. M. y Rodríguez, I.	Una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo. Estas actitudes pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo.
1998 2001	Brief, A. P. Brief, A. P. y Weiss, H. M.	Es una combinación entre lo que influye en los sentimientos y la cognición (pensamiento). Tanto la cognición como lo que influye en los sentimientos contribuyen a la satisfacción laboral. Es como un estado interno que se expresa de forma afectiva o cognitiva. La satisfacción como actitud es un constructo hipotético que se pone de manifiesto en cada una de estas dos formas.

Fuente: Chiang, M., Martín, M. y Núñez, A. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Publicaciones de la Universidad de Comillas. Madrid.

1.4 Teorías de la satisfacción laboral⁴

Existen diversos modelos y teorías que fundamentan los estudios sobre la satisfacción laboral, se encuentran en dos orientaciones:

- ❖ Modelos de contenidos
- ❖ Modelos de procesos

1.4.1 Teorías y modelos basados en el contenido.

Hacen referencia a los objetivos, necesidades, aspectos que generan o condicionan a la satisfacción laboral.

1.4.1.1 Teoría físico-económica de Taylor (1911).

Considerado el padre de la Administración Científica del Trabajo, plasmada en su obra: “Principios de la Administración Científica”, escrita en 1911. Parte de la tesis de que el hombre trabaja fundamentalmente por dinero. Intrínsecamente el trabajador es ineficaz y perezoso. Se le considera como la prolongación de una máquina a la que no afectan los sentimientos sociales ni reclama recompensa económica. Para Taylor la remuneración es el elemento esencial de la administración científica, la considera como la única fuente motivacional.

Munduate (1984), al respecto indica que desde una perspectiva ideológica, la práctica productiva *Taylorista* se enfrenta con la explicación de todo comportamiento humano, a la vez que contradice numerosos estudios sobre la conducta que sostiene que cada individuo tiene unas características peculiares que le permiten una ordenación propia, única e intransferible de sus acciones. Según se deduce de uno de los pilares básicos de la administración científica, se da una identidad de intereses entre la empresa y sus empleados,

⁴ Chiang, M., Martín, M. y Núñez, A. (2010), Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Publicaciones de la Universidad Pontificia Comillas. Madrid.

de modo que un incremento en la productividad repercutirá en unos mejores incentivos económicos para el trabajador.

1.4.1.2 Modelo de la escuela de las relaciones humanas de Mayo (1946).

Fundador de la nueva Escuela de las Relaciones Humanas y es quien diseña un nuevo modelo de satisfacción en el trabajo. El objetivo de la Escuela de las Relaciones Humanas, aun cuando se plantea e investiga la satisfacción laboral, sigue siendo la empresa y la productividad.

El cambio en la satisfacción laboral (actitud) de los trabajadores condicionaba la producción más que los cambios en las condiciones objetivas y físicas del trabajo. La necesidad de ser aceptado y querido por los compañeros era más importante que los incentivos físicos o económicos propuestos por la empresa. Por lo tanto, había que cuidar los factores psicológicos y sociales del trabajador, pues su repercusión en el desempeño parecía evidente.

El nuevo modelo de satisfacción en el trabajo incluye, desde ese momento, aspectos y propiedades psicosociales de los trabajadores. Se supera el modelo económico y es sustituido por un modelo social.

La satisfacción laboral no puede reducirse a un problema de salario, es preciso considerar más dimensiones de los trabajadores: su rendimiento y el sentido de pertenencia e identidad.

1.4.1.3 Teoría de las necesidades

Los autores mencionados a continuación, señalan que lo que determina la satisfacción en el trabajo, es precisamente el grado en que este llega a cubrir las distintas necesidades del ser humano.

❖ Teoría de la jerarquía de necesidades Maslow (1954-1975)

El autor establece que no son sólo las necesidades sociales son las responsables de la satisfacción laboral, sino toda una gama de necesidades que se organizan y estructuran jerárquicamente. Los cinco niveles de necesidades identificados por el autor son (Ver tabla N°2):

TABLA N°2: TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW (1954-1975)	
Necesidad	Definición
Necesidades fisiológicas.	Aquellas necesidades relevantes para la supervivencia básica del organismo: alimentos, líquidos, refugio, satisfacción sexual y otras exigencias corporales.
Necesidades de seguridad.	Son las necesidades de estabilidad, protección, necesidad de estructura, orden, ausencia de miedos, u otros.
Necesidades de amor y el sentido de pertenencia.	Son necesidades sociales, tales como afecto, cariño, sensación de pertenecer, aceptación y amistad.
Necesidades de estima.	Son factores internos de auto-estima el respeto propio, autonomía y logros. Son factores externos de estimación, el status reconocimiento y atención.
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.

Fuente: Elaboración propia basado en Chiang, M., Martín, M. y Núñez, A. (2010), Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Publicaciones de la Universidad de Comillas. Madrid.

❖ Teoría bifactorial Herzberg (1959)⁵

Denominada también teoría dual, teoría bifactorial o teoría de higiene y motivación. Está estrechamente ligada con el modelo de la jerarquía de necesidades de Maslow.

Esta teoría es uno de los modelos de satisfacción laboral que más incidencia y significación ha tenido en los estudios e investigaciones científicas en el campo de la motivación laboral.

Abarca no solo los aspectos relacionales y sociales del trabajo, sino también el contenido del mismo. Reconsidera la tarea, sus características y especialidades y analiza, al mismo tiempo, la estructura organizacional propiamente dicha. Es un enfoque integrado donde se analiza el salario, las relaciones sociales, las jerarquías, los organigramas, la tecnología y otros.

En 1959, Herzberg, Mausner y Snyderman formulan la teoría bifactorial sobre la satisfacción en el trabajo. Los objetivos que en sus investigaciones perseguían eran, de una parte, determinar y aislar cuales eran los factores responsables de la satisfacción o insatisfacción de los trabajadores. Por otro lado, pretendían también analizar la incidencia o repercusión que tanto la satisfacción como la insatisfacción tenían en relación al rendimiento laboral.

Herzberg y sus colaboradores (1959) descubrieron que las descripciones de los incidentes satisfactorios incluían aspectos tales como, los ascensos, el reconocimiento, los logros, la responsabilidad, y otros, es decir, todos aquellos factores relacionados con el contenido real del trabajo. Por el contrario, los incidentes insatisfactorios recogían aspectos relativos a las normas de la compañía, el estilo de supervisión, los salarios y las condiciones de trabajo.

⁵ Chiang, M., Martín, M. y Núñez, A. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Publicaciones de la Universidad de Comillas. Madrid.

Observaron así, que cuando los trabajadores relataban los hechos que habían despertado en ellos sentimientos de satisfacción, estaban describiendo acontecimientos intrínsecos al propio trabajo y que cuando describen situaciones determinantes de insatisfacción eran todas ellas referidas a acontecimientos extrínsecos al propio trabajo. Es decir, que los factores de satisfacción estaban relacionados con el trabajo mismo; mientras que los factores de insatisfacción hacían referencia al contexto del trabajo.

Esta agrupación diferenciada de los aspectos laborales llevó a Herzberg y sus colaboradores a la conclusión de que son diferentes los factores que controlan la satisfacción laboral de los que controlan la insatisfacción. Concluyeron que había factores que sistemáticamente eran determinantes de sentimientos de satisfacción; mientras que otros acontecimientos o circunstancias eran habitualmente los responsables de los sentimientos de insatisfacción. (Ver cuadro N°1).

CUADRO N°1: 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 personal, crecimiento.

Fuente: Elaboración propia. Basado en Chiang, M., Martín, M. y Núñez, A. (2010), Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Publicaciones de la Universidad de Comillas. Madrid.

Luego, 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 resultar un problema. Si se desarrollan los factores motivadores, el individuo pasaría de la situación neutra a sentirse satisfecho.

El modelo se resume en que la satisfacción y la insatisfacción son dos fenómenos distintos y no son extremos de un mismo continuo. Estos autores proponen la existencia de las necesidades de higiene y las necesidades de motivación. Las primeras se refieren a las condiciones físicas y psicosociales del trabajo, en tanto, las segundas aluden al contenido del trabajo y al tipo de tarea que se lleva a cabo. El hecho de que la organización responda al primer tipo de necesidades produce en el trabajador un estado neutro, en el cual no está insatisfecho, pero tampoco satisfecho. Esto solo ocurrirá en caso de que la organización cubra sus necesidades de motivación.

❖ Teoría de las necesidades de Logro, Poder y Afiliación McClelland (1961, 1968) y Atkinson (1964).

El autor estableció en 1961 que la motivación de un individuo puede deberse a la búsqueda de satisfacción de tres necesidades dominantes: la necesidad de logro, poder y de afiliación. Cada 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 hacia la eficiencia. Los motivados por necesidades de afiliación están más satisfechos con relaciones cálidas y amistosas. Y los motivados por el poder pretenden cargos de poder e influencia. A continuación, se presenta la Tabla N°4 que describe la Teoría de las Necesidades.

TABLA N°3: TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE LOGRO, PODER Y AFILIACIÓN. MC CLELLAND (1961, 1968) Y ATKINSON (1964).	
Necesidad	Definición
Necesidad de Logro	El deseo de hacer las cosas mejor que la mayoría de las personas, es la fuente de satisfacción de todas aquellas personas caracterizadas por la necesidad de logro.
Necesidad de Poder	Necesidad de influir sobre las personas y controlar los medios para poder hacerlo.
Necesidad de Afiliación	Necesidad de influir sobre las personas y controlar los medios para poder hacerlo.

Fuente: Elaboración propia. Basado en Chiang, M., Martín, M. y Núñez, A. (2010), Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Publicaciones de la Universidad de Comillas. Madrid.

1.4.2 Teorías y modelos basados en el proceso⁶.

Estas teorías consideran la situación en su conjunto: características personales, sistemas de administración, características objetivas del trabajo, relaciones de grupo, experiencias anteriores, así como los procesos que van surgiendo de su interacción y que inciden en el proceso motivacional. Los modelos presentados son:

- Teoría de las expectativas.
- Teoría de la equidad.
- Teoría del equilibrio.
- Teoría de la finalidad.
- Teoría del ajuste en el trabajo.

⁶ Chiang, M., Martín, M. y Núñez, A. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Publicaciones de la Universidad de Comillas. Madrid.

- Teorías situacionales.
- Teorías dinámicas.

1.4.2.1 Teoría de las expectativas, Vroom (1964).

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

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

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

- *Concepto de expectativa.* La percepción subjetiva sobre la probabilidad de que un determinado acto será seguido por un determinado resultado. Es decir, se denomina expectativa a la probabilidad subjetiva de que, dado un nivel de esfuerzo “i”, se alcanzara un nivel de ejecución “j”. El valor de la expectativa dependerá, por tanto, de la certeza del individuo de que al ejercer determinado nivel de esfuerzo conseguirá un determinado nivel de ejecución.
- *Concepto de valencia.* Las orientaciones de una persona hacia determinados resultados. Es decir, será el valor subjetivo de la recompensa y expresará la fuerza de la atracción individual hacia un determinado resultado.

- *Concepto de instrumentalidad.* La percepción del trabajador de que ciertos resultados le llevarán a la obtención de otros resultados.

Luego, la satisfacción en el trabajo según el modelo propuesto por Vroom (1964), es una función monótonamente creciente de la suma algebraica de los productos de las valencias de todos los resultados y su percepción de la instrumentalidad de cada resultado para la consecución de los otros resultados. En consecuencia, la satisfacción de un trabajador será alta cuando le sea fácil que al conseguir un determinado grado de desempeño de su trabajo, obtenga los resultados deseados por él, o bien, cuando a juicio del trabajador, los resultados obtenidos, como consecuencia de su nivel de ejecución, sean los previstos y deseados por él mismo (Ver cuadro N°2).

CUADRO N°2: TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS
<u>Instrumentalidad del nivel</u>
Valencia del Resultado j = de ejecución j para obtener X Valencia del resultado k

Fuente: Elaboración propia. Basado en Chiang, M., Martín, M. y Núñez, A. (2010), Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Publicaciones de la Universidad de Comillas. Madrid.

1.4.2.2 Teoría de la Equidad de Adams (1963-1965)

Esta teoría enfatiza prioritariamente el proceso de comparación social efectuado por los trabajadores como fuente principal de su satisfacción o insatisfacción. Se basa en las relaciones de intercambio y de justicia o equidad que conllevan dichas relaciones.

John Stacy Adams, fue quien con mayor rigor, precisión y amplitud ha descrito la teoría que denominamos de equidad. Según Adams (1963) el sujeto estará satisfecho si en su proceso de comparación social percibe equidad. En cambio, sentirá insatisfacción cuando la percepción vivenciada por el trabajador es de injusticia y de inequidad.

Adams postula una teoría basada en la equidad o la igualdad, según la cual, se cuestiona que sean variables determinadas (por ejemplo, hechos, factores, y otros) las que en sí mismas motiven. Por el contrario, sería el juicio que el sujeto realiza comparando su trabajo y beneficio con el de otros similares a él, el que influye en la satisfacción (motivación). Tal planteamiento es importante, ya que quizás objetivamente no exista la injusticia, la desigualdad, pero es fundamental la percepción que el sujeto realiza de esa experiencia.

El núcleo principal de la formulación de Adams se centra en el proceso de comparación social. Sólo se experimenta equidad o inequidad si existe ocasión de compararse con los demás y se percibe que la relación entre contribuciones y resultados, coincide o no con la relación de otras personas. Fruto de esta comparación no sólo entre individuos, sino también entre colectivos, resulta la sensación de equidad o inequidad, de justicia o injusticia (Ver cuadro N°3).

CUADRO N°3: TEORÍA DE LA EQUIDAD SIMBÓLICA	
$\frac{\text{Contribución de persona A}}{\text{Resultados de persona A}} > \frac{\text{Contribución de persona B}}{\text{Resultados de persona B}}$	Inequidad
$\frac{\text{Contribución de persona A}}{\text{Resultados de persona A}} < \frac{\text{Contribución de persona B}}{\text{Resultados de persona B}}$	Inequidad
$\frac{\text{Contribución de persona A}}{\text{Resultados de persona A}} = \frac{\text{Contribución de persona B}}{\text{Resultados de persona B}}$	Equidad

Fuente: Elaboración propia. Basado en Chiang, M., Martín, M. y Núñez, A. (2010), Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Publicaciones de la Universidad de Comillas. Madrid.

Según este enfoque la percepción de la desigualdad podría ser utilizada como estímulo para que el sujeto modifique su actuación. Para establecer este juicio hay que tener en cuenta lo siguiente:

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

Es preciso que la persona perciba tanto los resultados como las contribuciones en calidad de tales, otorgándoles su propia valoración subjetiva.

Luego, el individuo evalúa el nivel de contribuciones y de resultados que aporta o recibe de su trabajo y según la comparación que realice con el nivel de aportaciones y beneficios que percibe de la otra persona, experimentará una situación de desigualdad o igualdad.

Adams (1965) postula que el sentimiento de inequidad crea una tensión en la persona que la percibe, impulsándola a comportamientos tendentes a restablecer situaciones de mayor equidad y justicia. La fuerza de la motivación será proporcional a la fuerza o cantidad de inequidad percibida por la persona; es decir, a la diferencia entre su relación contribución – resultado, y la de los demás. Es decir, si el sujeto percibe que está en una situación de justicia igualdad con la otra persona no mostrara ningún interés por cambiar, está satisfecho. Si por el contrario percibe que está en una situación de injusticia con la otra persona tratará de cambiar.

1.4.2.3 Teoría del Equilibrio de Lawler (1973)

También denominada modelo de Satisfacción de Facetas o Teoría de la Discrepancia, constituye una extensión del análisis de las relaciones entre satisfacción y rendimiento realizado por Lawler y Porter (1967). Estos autores señalan que la relación que se establece entre la satisfacción y el rendimiento está mediada por las recompensas obtenidas y por la equidad percibida respecto a las recompensas. Es decir, se dan dos tipos de procesos, uno de comparación intrapersonal y otro de comparación interpersonal.

Lawler (1973) desarrolló su modelo de satisfacción laboral partiendo de las diferentes facetas y aspectos del trabajo. La esencia de este modelo resume la siguiente propuesta:

“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”. Así, en tanto exista una correspondencia entre lo esperado y lo recibido, Lawler prevé la aparición de la satisfacción, mientras que cuando exista una desigualdad, bien por defecto o por exceso, se producirá un sentimiento de insatisfacción.

En este sentido, la satisfacción vendría determinada por la discrepancia entre lo que la persona debería recibir y lo que percibe que realmente obtiene. La idea de lo que debería recibir depende de sus contribuciones y de los requerimientos del puesto. La percepción de los resultados que realmente obteniendo está determinada, por una parte, por sus propios resultados reales y, por otra, 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. Por lo tanto, el sujeto realiza una operación mental según la cual compara la recompensa obtenida con el rendimiento de su trabajo y la que él considera correcta. De ahí que si la recompensa obtenida coincide o excede la que él considera adecuada, el individuo estará satisfecho. Si es inferior a la esperada, se produce insatisfacción.

1.4.2.4 Teoría de Locke (1984)

Conocido también como Modelo o Teoría de la Finalidad (Munduate 1984), o Modelo o Teoría de los valores (Peiró, J., 1989). Analizadas distintas publicaciones, se concluye que el autor presentó primero el modelo de la finalidad y posteriormente desarrolló la teoría de los valores.

❖ Teoría de la finalidad (Locke,1968)

Este modelo parte del hecho de que la propia realización y éxito profesional del trabajador puede constituir un fin en sí mismo, es decir, las metas y objetivos conscientes del trabajador, constituyen un fin en sí mismos. Por lo tanto, constituyen una fuente propia e independiente de satisfacción y motivación para el trabajador. Las ideas conscientes de un individuo regulan sus acciones.

La teoría de la finalidad de Locke parte de que la motivación en el trabajo es una actividad consciente. La persona que trabaja siempre intenta conseguir algo en función de unos objetivos conscientes.

Cuanto mayor sean los objetivos asumidos conscientemente por una persona, mayor será su nivel de ejecución. En consecuencia, mayor será su nivel de satisfacción si alcanza los objetivos. Todo ello implica que las metas y objetivos, para hacerse conscientes y plenamente asumidos por el sujeto, deben ser concretos y claramente especificados. Por lo demás, aquellos sujetos que reciben feedback y participación en la planificación y ejecución de las tareas, trabajan mejor e incrementan sus niveles de satisfacción.

❖ Teoría de los valores (Locke, 1969, 1976, 1984).

La teoría de los valores, parte del planteamiento de que la satisfacción laboral está en función de los valores laborales importantes para la persona que pueden ser obtenidos a través del propio trabajo, esos valores tienen que ser congruentes con las necesidades del individuo. Es decir, ha de existir una congruencia entre los valores personales, la percepción de las posibilidades de consecución de los valores laborales que ofrece el propio trabajo y las necesidades de esa persona.

En la teoría del valor de Locke (1969, 1976) se propone que la satisfacción laboral es la consecuencia del ajuste existente entre los resultados del trabajo y los deseos del individuo. Cuanto mayor sea este ajuste, mayor será la satisfacción laboral. Para Locke, los resultados que las personas valoran no tienen por qué ser necesariamente necesidades básicas, pueden ser cualquier aspecto del trabajo que se desee.

Locke (1976), según la teoría de los valores “la satisfacción en el trabajo resulta de la percepción de que el propio trabajador cumple o hace posible la consecución de los valores laborales importantes para el sujeto, en la medida en que estos valores son congruentes con sus necesidades”. Esta teoría considera la satisfacción de las necesidades como aspecto relevante, y permite además conceptualizar la satisfacción laboral como el resultado del ajuste percibido entre lo que el individuo espera de su trabajo, y lo que consigue de éste (Mumford, 1976).

Una implicación de esta teoría es que destaca los aspectos del trabajo que necesitan ser cambiados para conseguir satisfacción laboral. Locke (1984) sugiere que estos aspectos podrían no ser los mismos para todas las personas, al hacer hincapié en los valores, sugiere que la satisfacción laboral puede derivarse de muchos factores.

1.4.2.5 Teoría del Ajuste en el Trabajo de Dawis y Lofquist (1984)

Calificada como una de las teorías más completas del cumplimiento de necesidades y valores⁷. Se centra en la interacción entre el individuo y el ambiente.

Davis y Lofquist (1984) señalan que la base de esta teoría es el concepto de correspondencia entre el individuo y el ambiente, en este caso, el ambiente laboral. A su vez, los autores señalan que la teoría parte de que cada individuo busca desarrollar y mantener dicha correspondencia con su ambiente laboral; el mantenimiento de esta correspondencia es un proceso continuo y dinámico denominado por los autores de la teoría “ajuste en el trabajo”.

Desde esta teoría, el grado de ajuste entre las personas y su ambiente está en función de dos tipos de correspondencia. En primer lugar, el grado en que las personas poseen y facilitan las habilidades y destrezas necesarias para cubrir las demandas requeridas por una posición dada, lo que podríamos denominar el resultado satisfactorio desde el punto de vista laboral. En segundo lugar, el grado en que el contexto laboral cumple las necesidades y valores de los

⁷ Dawis, R. y Lofquist, L. (1984), A Psychological Theory of Work Adjustment. Minnesota: University of Minnesota Press.

individuos, lo que conduce a la satisfacción laboral atiende, además de las necesidades, los valores de dichos trabajadores.

Dawis (1994) señala que en la teoría hay tres variables dependientes:

- Satisfacción laboral del individuo
- Resultados satisfactorios
- Antigüedad laboral

Dentro de las variables independientes están:

- Las destrezas y habilidades personales.
- Las destrezas y habilidades requeridas por una posición dada.
- La correspondencia entre ambos tipos de destrezas y habilidades.
- Las necesidades y valores de la persona.
- Los refuerzos ocupacionales.
- La correspondencia entre las necesidades y los valores de la persona y los refuerzos ocupacionales.

1.4.2.6 Teorías situacionales de Salancik y Pfeffer, (1977) Quarstein y McAffe (1992) y Glassman, (1992)

El grupo de referencia tiene una influencia importante en la vida laboral, puesto que si está de acuerdo con las condiciones laborales de la persona que lo tiene como tal, ésta se mostrará satisfecha. Una serie de autores han defendido frente a la conceptualización tradicional de las actitudes como disposiciones relativamente estables y permanentes para la acción, un punto de vista situacional. A continuación, se detallan algunas teorías:

- Teoría del grupo de referencia de Korman, (1978).

Esta teoría mantiene que el balance que realiza la persona para determinar la satisfacción laboral tiene como punto de referencia el punto de vista y las características de su grupo o categoría socioeconómica. La idea central es que el individuo tiende a evaluar las características de su situación laboral en términos de su marco de referencia. De este modo, la satisfacción laboral está positivamente relacionada con el grado en que las características del puesto de trabajo se ajustan a las normas y deseos de los grupos que el individuo considera como guía para su evaluación del mundo y, para su definición de la realidad social.

Korman (1978), propone como elemento principal de la satisfacción laboral al grupo de referencia, que puede ser uno en concreto o el entorno social en general: todo depende de dónde ponga el punto de mira la persona que compara.

Según este marco, el ajuste del puesto de trabajo ocupado según los criterios de un grupo de referencia va a determinar la satisfacción que un individuo experimenta en su puesto de trabajo.

- Modelo del Procesamiento de la Información Social, Salancik y Pfeffer, (1977-1978).

El modelo del procesamiento de la información social fue desarrollado por Salancik y Pfeffer (1978) partiendo de un trabajo anterior (Salancik y Pfeffer, 1977) en el que analizan las deficiencias de los modelos de satisfacción de necesidades existentes para explicar las actitudes laborales de los trabajadores y, fundamentalmente, la satisfacción laboral. Por otro lado, indican que desde esas aproximaciones se destacan los factores disposiciones del individuo para explicar la conducta, en detrimento de los factores situacionales.

Salancik y Pfeffer (1978) defienden que los individuos forman sus actitudes a partir de la información disponible en un determinado momento proveniente de su contexto social. Ellos dicen que el contexto social en primer lugar, proporciona una construcción directa del

significado a través de guías para creencia, actitudes y necesidades socialmente aceptables y razones aceptables para la acción. En segundo lugar, centra la atención del individuo sobre cierta información, haciéndola más saliente, relevante y finalmente, proporciona expectativas relativas a la conducta individual y a las consecuencias lógicas de esa conducta. Señalan además, la mayor eficacia del modelo situacional a la hora de interpretar las actitudes y en concreto la satisfacción laboral en relación con el modelo alternativo de la satisfacción de necesidades.

Desde la aproximación del procesamiento de la información social, se parte de la premisa fundamental de que los individuos, como organismos adaptativos, adaptan las actitudes, conductas y creencias a su contexto social y la realidad de sus situaciones y conductas pasadas y presentes.

Esta premisa conduce la conclusión de que se puede aprender mucho de la conducta de un individuo estudiando el ambiente social e informacional dentro del que ocurre la conducta y cómo ha adaptado la conducta al mismo. De este modo, los individuos desarrollan actitudes o necesidades en función de la información que tienen disponibles en el momento de expresar la actitud o necesidad en cuestión. En este sentido, el ambiente social inmediato de la persona es una fuente importante de información, dicho ambiente ofrece claves que utilizan los individuos para construir e interpretar los eventos y también ofrece información acerca de cómo deberían ser las actitudes y opiniones de la persona.

En conclusión, desde el modelo del procesamiento de la información social se afirma que la satisfacción laboral y otras actitudes similares se desarrollan en respuesta a las guías o indicios sociales que están presentes en el lugar de trabajo. Una aportación importante de este modelo es que cambia la concepción acerca de la naturaleza y las causas de la satisfacción laboral, ya que redefine esta como un fenómeno construido socialmente. (Griffin y Bateman, 1986).

- Teoría de los Eventos Situacionales, Quarstein, McAffe y Glassman, (1992).

Mantiene que la satisfacción laboral está determinada por dos factores denominados características situacionales y eventos situacionales:

- Las características situacionales: Son los aspectos laborales que la persona tiende a evaluar antes de aceptar el puesto, tales como el sueldo, las oportunidades de promoción, las condiciones de trabajo, las políticas de la compañía y la supervisión. Evidentemente son aspectos importantes para la persona y son comunicados al mismo, antes de ocupar el puesto.
- Los eventos situacionales: Son aspectos laborales que no tienden a ser pre-evaluados, sino que ocurren una vez que el trabajador ocupa el puesto. A menudo no son esperadas por él y pueden causar sorpresa al individuo. Esos aspectos pueden ser positivos o negativos. Entre los positivos estaría, por ejemplo, poder dejar el puesto antes de la hora de salida, tras la realización adecuada de una tarea, entre los negativos estarían aspectos que pueden parecer insignificantes tales como un olvido notado por los compañeros o que la fotocopidora sufra un desperfecto (Ver tabla N°4).

TABLA N°4: CARACTERÍSTICAS Y EVENTOS SITUACIONALES	
Características situacionales	Eventos o sucesos situacionales
Son aspectos que los candidatos tienden a explorar y clarificar cuando se entrevistan para conseguir un puesto de trabajo (salario).	Son aspectos que no suelen explorar (la calidad de las relaciones que se tendrán con los compañeros de trabajo)
Son aspectos del ambiente laboral, relativamente estables o duraderos.	Son aspectos del ambiente laboral relativamente transitorios.
Son más costosos o difíciles de cambiar o mejorar.	Son relativamente fáciles de cambiar.
El número y la universalidad de los elementos incluidos pueden ser fácilmente categorizadas.	Pueden ser infinitos en números y difíciles de categorizar. Son específicos de cada situación.
Se controlan durante el proceso de contratación y producen respuestas emocionales si cambian.	No se controlan durante el proceso de contratación y los efectos emocionales se van produciendo por acumulación de pequeñas experiencias en un periodo largo de tiempo.

Fuente: Elaboración propia. Basado en Chiang, M., Martín, M. y Núñez, A. (2010), Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Publicaciones de la Universidad de Comillas. Madrid.

Estos autores muestran que la satisfacción relativa a los sucesos situacionales juega un papel importante en la satisfacción laboral global y esto permite comprender por qué la satisfacción de un trabajador puede variar a lo largo del tiempo sin que hayan variado las características de su trabajo.

1.4.2.7 Modelo de una Perspectiva Dinámica de Bruggermann (1974) y Büssing (1991).

El interés de esta perspectiva no es sólo la cantidad de satisfacción laboral de la persona, sino también la calidad de la misma. Por ejemplo, no es lo mismo estar satisfecho con el trabajo porque ofrece oportunidades de desarrollo y promoción, que estar satisfecho porque no hay otra alternativa en el mercado de trabajo y resignarse a mantenerse en el puesto actual.

Desde esta perspectiva interaccionista, la satisfacción laboral tiene que ser interpretada como el producto de un proceso de interacción entre la persona y su situación de trabajo, en el que juegan un papel relevante variables como el control y el poder para regular la interacción, es decir, las posibilidades de ejercer influencia en la situación de trabajo (Bussing, 1991). El modelo que se expone a continuación se enmarca dentro de esta perspectiva:

- Modelo Dinámico de la Satisfacción Laboral (1974).

Elaborado por Bruggemann (1974), Groskurth y Ulich (1975). Este modelo considera las diferentes formas que pueden adoptar la satisfacción laboral y la calidad de la misma. Bussing (1991) señala que este modelo supone una concepción dinámica de la satisfacción laboral, tanto a nivel conceptual como a nivel de investigación. El autor considera los modelos anteriores como estáticos y representan un punto de vista insuficiente del fenómeno, donde priman los aspectos cuantitativos de la satisfacción laboral frente a los cualitativos.

Para Bussing (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 poder para regular dicha interacción y, por tanto, las posibilidades para influir en la situación laboral. En este sentido, la satisfacción laboral es el resultado de un proceso de mayor complejidad que el mostrado por las teorías tradicionales de carácter estático.

La perspectiva dinámica proporciona una visión mucho más amplia de la satisfacción laboral. El proceso de interrelación entre las condiciones del entorno, las aspiraciones y expectativas del sujeto y las estrategias de afrontamiento que utiliza ante esas situaciones proporcionan una visión más elaborada de la dinámica de la satisfacción laboral.

1.5 Variables determinantes de la satisfacción laboral⁸

- Variables derivadas del puesto de trabajo
- Variables derivadas del propio trabajador

1.5.1 Variables derivadas del puesto de trabajo.

Denominadas comúnmente como variables ambientales o situacionales, entendiéndose como: “aquellos aspectos y circunstancias que están vinculadas objetivamente al puesto de trabajo y que hacen referencia a las posibilidades reales de promoción del trabajador”.

A continuación se presentan las variables derivadas del puesto de trabajo:

- *Carácter intrínseco del trabajo.* La variedad del trabajo, la autonomía de la que dispone el trabajador al desempeñarlo, el grado en el que pueden utilizar sus capacidades y habilidades y el éxito que logra alcanzar en él, son factores intrínsecos al propio trabajo que tienden por lo general a producir satisfacción en el trabajador.
- *Características y diseño del puesto.* En los modelos de diseño del puesto, la satisfacción laboral se ha considerado un componente integral teóricamente predominante (Hackman y Oldham, 1980; Salancik y Pfeffer 1978). Las percepciones del trabajo están significativa y positivamente relacionadas con la satisfacción laboral, e incluso, se asume que los cambios en los atributos del trabajo producen cambios en la satisfacción laboral.
- *Establecimiento de metas.* Para los autores Griffin y Bateman (1986), el establecimiento de metas influye ocasional y secundariamente sobre la satisfacción, el patrón de influencia no es consistente.

⁸ Chiang, M., Martín, M. y Núñez, A. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. (Pp: 197, 198). Publicaciones de la Universidad Pontificia Comillas. Madrid.

- *Sistemas de recompensas y salario.* Los sistemas de recompensas, el sueldo, así como la promoción, tienen gran importancia como factores de influencia y de determinación de la satisfacción laboral, ya que: satisfacen una serie de necesidades fisiológicas del individuo; son símbolos del “status”, significan reconocimiento y seguridad; proporcionan mayor libertad en la vida humana; y, por medio de ellos se pueden adquirir otros valores.

- *Reconocimiento y promoción.* La promoción y el reconocimiento no satisfacen de igual modo a todos los trabajadores. Se encuentran diferencias de acuerdo con las expectativas de cada persona y su modo de valorar las metas, dependen también de otras diferencias interindividuales (autonomía, auto concepto, seguridad, confianza en sí mismo, edad, género y expectativa de cada persona).
La promoción tiene un atractivo para aquellos que quieren una oportunidad de crecer y de conseguir logros.

- *Características organizacionales.* Aquellas que hacen referencia a las características de la empresa: ambiente, tamaño de la empresa, estructura jerárquica, grado de formalización, proceso de toma de decisiones, estilo en la solución de conflictos y otros.

- *Liderazgo.* Bravo, Peiró, y Rodríguez (1996) afirman que: “se han encontrado correlaciones positivas y significativas entre la conducta de liderazgo y la satisfacción laboral”.
Es sabido que todas las organizaciones, cualesquiera que sean, para tener éxito, necesitan contar con personas clave que tengan la habilidad necesaria para trabajar con las personas. Los liderazgos son cada vez más, los responsables del buen éxito de las organizaciones. El liderazgo constituye una de las preocupaciones centrales de los nuevos tiempos. De las condiciones de su ejercicio depende en gran medida la eficiencia y la eficacia de los grupos, en los diversos sectores.

- *Participación en la toma de decisiones.* La participación en la toma de decisiones es considerada una variable de gran importancia, en la determinación de la satisfacción laboral. Los autores Alutto y Achito, 1974; Schuller, 1977; Miller y Monge, 1986, presentan resultados consistentes y concluyen que la participación y la satisfacción laboral están positiva y significativamente relacionadas, en la medida que, el aumento de la gestión participativa en el proceso de decisión por parte de cada uno de los trabajadores o grupos de trabajadores resulta un aumento de satisfacción.
Griffin y Bateman (1986:104) afirman que cuanto mayor es la congruencia entre la participación deseada y la percepción de participación efectiva, mayor es la satisfacción.

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

- *Seguridad en el empleo.* La seguridad en el empleo ocupa uno de los primeros lugares entre los factores de satisfacción por orden de importancia. La incertidumbre en un empleo no genera sentimientos de satisfacción.
El sujeto que se encuentra seguro en una organización tiene la sensación de que es valorado en la empresa que trabaja y que posee conocimientos y posibilidad de conservar su empleo. Esto, en el último término, incide sobre la imagen que una persona tiene de sí mismo.

1.5.2 Variables derivadas del propio trabajador⁹.

- *Personalidad.* Los autores Hoppock (1935), Herzberg y otros (1957), Locke (1976) y Argyris (1979), defienden la tesis de que la satisfacción en el trabajo viene determinada por las actitudes o rasgos característicos de la personalidad del trabajador. Según éstas tesis, los trabajadores satisfechos en su trabajo, difieren sustancialmente, en cuanto a las características de la personalidad, de los trabajadores que están insatisfechos en su ocupación.
- *Capacidad intelectual.* Según Forteza (1971), la correlación entre satisfacción y nivel de inteligencia es negativa en aquellos trabajos de carácter mecánico y repetitivo.
- *Experiencias afectivas y creencias laborales.* Weiss, Nicholas y Daus (1999), intentan demostrar que las experiencias afectivas de episodios, junto con las creencias sobre el propio trabajo, entran en las opiniones sobre satisfacción laboral. Los resultados de este estudio indican que las opiniones de satisfacción laboral global están en función tanto de experiencias afectivas de episodios, como de creencias sobre el trabajo. Cuando se pide a las personas que opinen sobre la satisfacción, de alguna manera integran estos dos elementos para llegar a una valoración.
- *Variables demográficas.* El papel desempeñado por las variables demográficas, la edad, la educación o la etapa de la carrera (Hulin 1985) como antecedentes de la satisfacción laboral no ha sido clarificado de manera sistemática. Para Griffin y Bateman (1986) es necesario reducir la confusión en esta área a través del desarrollo teórico que se apoye en investigaciones programadas para poner a prueba las predicciones de forma sistemática.

⁹ Chiang, M., Martín, M. y Núñez, A. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Pp. 205-211. Publicaciones de la Universidad de Comillas. Madrid.

- a) *Nivel de formación.* Es conocido que la formación eleva el nivel de aspiraciones de los trabajadores, aquellos que poseen un nivel de formación superior viven el trabajo de manera muy diferente a como lo hacen los trabajadores de formación limitada.

- b) *Edad.* La mayor parte de los trabajos realizados llegan a la conclusión de que si se mantiene constante el nivel profesional, existe una clara relación positiva entre edad y satisfacción laboral hasta llegar a una edad del trabajador que se encuentra próximo a la jubilación. A partir de ese momento, la relación desciende muy rápidamente.

- c) *Género.* Mason (1995) realiza una aproximación interesante al análisis de las relaciones entre el género y la satisfacción laboral. El autor indica que se pueden estudiar las diferencias de género en la satisfacción laboral desde tres perspectivas: a) Perspectiva de la socialización; b) Perspectiva situacional o estructural y c) La teoría del rol social.

1.6 Variables afectadas por la satisfacción en el trabajo¹⁰.

A continuación se presentan las variables que se derivan del individuo:

1.6.1 Absentismo.

Es otro de los comportamientos que sistemáticamente se ha analizado y puesto en relación con la satisfacción laboral. Sin embargo el estudio de absentismo plantea problemas de identificación. La mayor parte de las investigaciones han encontrado una correlación negativa significativa entre satisfacción y absentismo¹¹.

¹⁰ Chiang, M., Martín, M. y Núñez, A. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Pp. 212221. Publicaciones de la Universidad de Comillas. Madrid.

¹¹ Vroom, V. (1964), (2ªEd. 1967). Work and Motivation. Nueva York: Wiley and Sons.

1.6.2 Rotación en el trabajo.

La relación existente entre la satisfacción laboral y la rotación del empleo es muy similar a la del absentismo. Los resultados sugieren que ésta es directa y negativa, aunque la magnitud es más bien pequeña, debido a una gran diversidad de factores (Mowday, Koberg y McArthur, 1984). La hipótesis teórica que generalmente se plantea sostiene que, aquellos trabajadores que están más satisfechos con las distintas dimensiones intervinientes en su trabajo, son los que permanecen por más tiempo en sus respectivos puestos de trabajo. Aquellos, que por el contrario, se muestran más insatisfechos, son quienes más fácilmente tienden a cambiar de puesto de trabajo, de empresa o incluso de profesión.

1.6.3 Actividad sindical.

Kochan (1980), indica que la insatisfacción con aspectos económicos del trabajo, es una causa de pertenencia a sindicatos. Por otra parte Brief y Rude (1981), indican que lo sería la insatisfacción con la supervisión.

1.6.4 Burnout.

La relación entre la satisfacción laboral y el burnout psicológico también está sujeta a controversia. Algunos investigadores indican que el burnout psicológico causa la insatisfacción laboral (Burke y Green glas, 1987). Otros señalan que la satisfacción laboral causa el burnout psicológico (Penn, Romano y Foat, 1988). Y otros no han encontrado relación entre ambos constructos (Whithead, 1986).

1.6.5 Rendimiento.

El primer intento científico que buscó alguna relación entre satisfacción y rendimiento laboral fue el protagonizado por Kronhauser y Sharp en 1932. Desde ese momento los estudios han ido sucediéndose pretendiendo establecer una relación de causalidad entre la satisfacción de los trabajadores y su nivel de rendimiento laboral.

1.7 Satisfacción laboral. Técnicas de medidas¹².

Uno de los problemas que más preocupa a los investigadores de la organización es, precisamente, descubrir metodologías y técnicas suficientemente válidas y fiables para medir la satisfacción laboral de los trabajadores.

De acuerdo con Harpaz (1983), los métodos más utilizados para la medida de satisfacción laboral pueden ser diferenciados entre métodos directos, en los que no se trata de ocultar qué es lo que se está midiendo; y métodos indirectos, en los que la persona desconoce la información que está revelando sobre sus actitudes.

1.7.1 Métodos indirectos.

Las técnicas indirectas más utilizadas, han sido los métodos proyectivos de evaluación. De entre ellos destacan la interpretación de dibujos, las escalas de caras y el método de completar frases. Lo esencial en este tipo de técnicas, es que el trabajador se proyecta dentro de una situación descrita por un dibujo o por una frase escrita y es en respuesta a esta situación cuando revela sus actitudes.

Entre las técnicas proyectivas indirectas utilizadas para medir la satisfacción están:

- a) Test proyectivos.
- b) Elección equívoca.
- c) Asociación de palabras.
- d) Completar frases.

1.7.2 Métodos directos.

Los métodos directos son una serie de técnicas y procedimientos diseñados para medir las actitudes laborales, todos ellos con el denominador común de apoyar su validez en la expresión directa y explícita de los propios trabajadores. Mediante cuestionarios, entrevistas,

¹² Chiang, M., Martín, M. y Núñez, A. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Publicaciones de la Universidad de Comillas. Madrid.

relatos, y otros, ponen de manifiesto sus actitudes y sentimientos en relación con el trabajo.

El método directo más utilizado son los:

- Cuestionarios: Las características más relevantes de esta técnica son su: validez, fiabilidad, tipificación, análisis factorial, entrevistas personales, contenido, nivel de lenguaje, listas de comprobación, incidentes críticos, preferencias de incentivos, evaluación de observadores y discriminación.

1.7.3 Satisfacción laboral. Instrumentos de medida¹³.

El cuestionario ha sido la forma de medición de la satisfacción laboral más utilizada. Cada investigador podrá diseñar y construir su propio cuestionario. No obstante, dada la gran dificultad que entraña, es más frecuente la utilización de cuestionarios estándar, ya probados y validados.

En las siguientes tablas se mencionan los cuestionarios estudiados según sus:

- Medidas de satisfacción laboral y global y de máxima generalidad ocupacional
- Medidas de facetas de satisfacción laboral y global y de máxima generalidad ocupacional
- Medidas de facetas de la satisfacción laboral para muestras ocupacionales específicas.

A continuación se detallan los cuestionarios de satisfacción laboral global y de máxima generalidad ocupacional (años 1935 – 1975).

¹³ Chiang, M., Martín, M. y Núñez, A. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Publicaciones de la Universidad de Comillas. Madrid.

TABLA N°5: CUESTIONARIOS DE SATISFACCIÓN LABORAL GLOBAL Y DE MÁXIMA GENERALIDAD OCUPACIONAL.

AÑO	AUTOR	NOMBRE
1935	Hoppock, R.	Job Satisfaction. 4 ítems.
1951	Brayfield, A. H. y Rothe, H. F.	Cuestionario de Satisfacción Laboral Global. 18 ítems.
1962	Porter, L. W.	Porter instrument F.M.B.Z. 15 ítems.
1967	Weiss, H. M. Dawis, R. V. England, G. W. y Lofquist, L. H.	Cuestionario de Satisfacción de Minnesota M.S.Q. 100 ítems.
1970		Versión Reducida del M.S.Q. 20 ítems.
1975	Hackman, J. R. y Oldham, G. R.	Escala de satisfacción Laboral General. 5 ítems.
1979 1982	Camman, C. Fichman, M. Jenkins, D. y Klesh, J. Lawler, E. Mirvis y Camman, C.	Escala de Satisfacción laboral Global. 7 ítems.
1955 1975	Kunin, T. y Herman, J. B.	Escala de Caras.

Fuente: Elaboración propia. Basado en Chiang, M., Martín, M. y Núñez, A. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Publicaciones de la Universidad de Comillas. Madrid.

La tabla N°6 muestra los cuestionarios de satisfacción laboral de facetas y de máxima generalidad ocupacional, con sus respectivos autores, desde los años 1969 hasta 2015:

TABLA N°6: CUESTIONARIOS DE SATISFACCIÓN LABORAL DE FACETAS Y DE MÁXIMA GENERALIDAD OCUPACIONAL

AÑO	AUTOR	NOMBRE
1969	Smith, P.; Kendall, L. y Hulin, C.	Job Descriptive Index (JDI)
1975	Hackman, J. R. y Oldham, G. R.	Job Diagnostic Survey. 14 ítems.
1986	Meliá, J. L. Peiró, J. M. y Calatayud, C.	General de satisfacción en Organizaciones Laborales (S4/82). 82 ítems.
1989a	Meliá, J. L. y Peiró, J. M.	Cuestionario General de satisfacción en Organizaciones Laborales (S20/23). 23 ítems.
1989b	Meliá, J. L. y Peiró, J. M.	Cuestionario General de satisfacción en Organizaciones Laborales (S10/12). 12 ítems.
1990	Meliá, J. L. Pradilla, J. K. Martí, N; Sancerdi, M. D.; Oliver, A. y Tomás, J. M.	Cuestionario de satisfacción Laboral S21/26. 26 ítems.
2008	Chiang, M.; Salazar, M.; Núñez, A. y Huerta, P.	Cuestionario de satisfacción laboral. 39 ítems.
2011	Chiang, M.; Salazar, M.; Núñez, A y Martín, M.	Cuestionario de satisfacción laboral con 39 ítems, modificado y validado por Chiang y Núñez (2007) y Chiang et al (2008).
2015	Chiang, M. y San Martín, N.	Cuestionario de satisfacción laboral con 44 ítems.

Fuente: Chiang, M., Martín, M. y Núñez, A. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Publicaciones de la Universidad de Comillas. Madrid.

Finalmente, la tabla N°7 muestra los cuestionarios de satisfacción laboral de facetas para muestras ocupacionales específicas:

TABLA N°7: CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL DE FACETAS PARA MUESTRAS OCUPACIONALES ESPECÍFICAS		
AÑO	AUTOR	NOMBRE
1990	Peiró, J. M.; González-Romá, V.; Zurriaga, R. Ramos y Bravo, M. J.	Cuestionario de satisfacción laboral de profesionales de la salud en equipos de atención primaria (CSLPS-EAP). 73 ítems.
1991	Bravo, M. J.; Peiró, J. M. y Zurriaga, R.	Cuestionario modular de satisfacción laboral de profesionales de la salud (BOP). 32 ítems.
1992	Lloret, S.; González-Romá, V.; Luna, R. y Peiró, J. M.	Cuestionario de satisfacción laboral de profesionales de la salud en equipos de atención primaria (CSLPSS-EAP/33). 73 ítems.

Fuente: Chiang, M., Martín, M. y Núñez, A. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Publicaciones de la Universidad de Comillas. Madrid.

Capítulo 2: Compromiso Organizacional

2.1 Introducción¹⁴

El compromiso con la organización hace referencia a la coincidencia de los empleados con los propios intereses y los objetivos de la empresa y el anhelo de permanecer en ella. De esta manera, si se consigue que los empleados se identifiquen con la organización en la que trabajan, mayores serán las probabilidades de que permanezcan en la empresa, posibilitando el desarrollo de las habilidades y capacidades colectivas, formando equipos de trabajo consistentes, que en definitiva conducirán a que la organización sea más eficiente y alcance sus objetivos.

El compromiso es considerado por las empresas como un elemento sustancial para retener a los buenos trabajadores y, según los resultados recopilados por la Dirección del Trabajo chilena (2002), los trabajadores se comprometen efectivamente con la empresa cuando ésta se preocupa por darles reconocimiento, retribución, participación y estímulos.

En general en Chile los trabajadores consideran que el compromiso con la empresa no es una obligación. Para Thompson, Beauvais & Lyness, (1999) las políticas son un medio para fomentar el compromiso, ya que éstas pueden reflejar el interés de la empresa por el bienestar del trabajador. Es más, las buenas prácticas que se derivan de las políticas de recursos humanos, especialmente en estrategias, tiene impacto en el compromiso y por ende en la efectividad organizacional (Domínguez, 2006; Allen & Meyer 1991).

A continuación, se abordará el concepto de compromiso organizacional, las diferentes definiciones que han dado los autores, dimensiones, teorías, entre otros.

¹⁴ Jiménez A., Acevedo D., Salgado A., Moyano E, (2009) Cultura, trabajo, familia y compromiso organizacional en empresa de servicios. Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal, 1, 5.

2.2 Definiciones del compromiso organizacional

A continuación se presentan definiciones del concepto de Compromiso Organizacional:

TABLA N°8: DEFINICIONES DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL		
AUTOR	AÑO	DEFINICIÓN
Katz & Kahn	1977	Es la interiorización de los empleados con las metas de la institución, generando una coherencia entre estos y las metas personales.
Steers	1977	Fuerza relativa de identificación y de involucramiento de un individuo con una organización.
Mathieu, J. E. y Zajac, D. M.	1990	Las diferentes medidas y definiciones del término tienen en común considerar que es un vínculo o lazo del individuo con la organización.
Meyer, J. P. y Allen, N. J.	1991	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.
Robbins	1999	Estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular y con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros.
Hellriegel y Colbs	1999	Intensidad de la participación de un empleado y su identificación. El compromiso se caracteriza por la creencia y aceptación de las metas y valores de la organización, la disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de ella y el deseo de pertenencia.
Davis, K. y Newstrom, J.	2000	Grado en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella. Además, sostienen que el compromiso es habitualmente más fuerte entre los empleados con más años de servicio en una organización, que aquellos que han experimentado éxito personal y quienes trabajan en un grupo de empleados comprometidos.
Díaz, F. y Montalbán, M.	2004	Identificación psicológica de una persona con la organización en la que trabaja.
Luthans	2008	La entrega y responsabilidad del trabajador con su empresa para que desarrolle un trabajo óptimo. Además de las estrategias que la empresa realice para fomentar el compromiso promoviendo un espacio de trabajo estimulante.

Fuente: Elaboración propia, basado Edel R., García A. y Casiano R (2007). Clima y compromiso organizacional. Vol I. México. Edición electrónica.

2.3 Importancia del compromiso organizacional¹⁵

El compromiso organizacional se ha convertido en una de las variables más estudiadas por el comportamiento organizacional; una de las razones de que esto haya sucedido, es que varias investigaciones han podido demostrar que el compromiso con la organización suele ser un mejor predictor de la rotación y de la puntualidad.

El compromiso organizacional va más allá de la lealtad y llega a la contribución activa en el logro de las metas de la organización, el compromiso es una actitud hacia el trabajo (Hellriegel y Colbs, 1999).

Arciniega (2002) sostiene que existen evidencias de que las organizaciones cuyos integrantes poseen altos niveles de compromiso, son aquellas que registran altos niveles de desempeño y productividad y bajos índices de ausentismo.

A parte de ello, el grado de compromiso suele reflejar el acuerdo del empleado con la misión y las metas de la empresa, su disposición a entregar su esfuerzo a favor del cumplimiento de éstas y sus intenciones de seguir trabajando en la institución (Davis y Newstrom, 1999).

Para las organizaciones, la relación entre el compromiso organizacional y la rotación es uno de los factores más importantes, pues mientras más intenso sea el compromiso del empleado con la organización, menos probable es que renuncie. También resulta que un compromiso firme se correlacione con bajo ausentismo y productividad relativamente alta. La asistencia al trabajo (llegar a tiempo y perder poco tiempo) por lo general es mayor en los empleados con compromiso organizacional fuerte. Es más, las personas comprometidas tienden a dirigirse más hacia las metas y perder menos tiempo durante el trabajo, con una repercusión positiva sobre las mediciones típicas de la productividad (Hellriegel y Colbs, 1999).

¹⁵ Edel, R. García, A. Casiano R. (2007). Clima y compromiso organizacional. Vol I. México. Edición electrónica

2.4 Teorías del compromiso.

Existe una gran variedad de autores que han propuesto diferentes teorías sobre el compromiso organizacional. Cada uno de ellos menciona un enfoque en particular. A continuación, se definen las relacionadas con las dimensiones del concepto y tipos de compromiso organizacional.

- Teoría de Meyer & Allen
- Teoría de Becker

2.4.1 Teoría de Meyer & Allen¹⁶¹⁷¹⁸

Meyer & Allen (1991, citados por Rivera, 2010) definieron 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.

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

Así surgen tres perspectivas del compromiso organizacional, como se definen a continuación:

¹⁶ Gatica, D. (2015). Análisis de la relación entre la cultura organizacional, el compromiso organizacional, el cumplimiento de objetivos y la productividad del área de mantenimiento de equipos de SVTI S.A. Memoria para optar a título de Ingeniero Comercial. Universidad del Bío Bío.

¹⁷ Edel R., García A. y Casiano R (2007). Clima y compromiso organizacional. Vol I. México. Edición electrónica.

¹⁸ Arias F., Varela D., Loli A. y Quintana M. (2003). El compromiso organizacional y su relación con algunos factores demográficos y psicológicos. Revista de Investigación en Psicología, 6, 16-18.

➤ Compromiso Afectivo o Actitudinal (Deseo):

Mowday, Steers y Porter (1979) lo definen como “la fuerza de la identificación de un individuo con una organización en particular y de su participación en la misma.

Conceptualmente puede ser caracterizado por al menos tres factores:

- Una fuerte convicción y aceptación de los objetivos y valores de la organización.
- La disposición a ejercer un esfuerzo considerable en beneficio de la organización.
- El fuerte deseo de permanecer como miembro de la organización.

Se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización al percibir la satisfacción de sus necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas; por ende, disfrutan de su permanencia en la organización.

➤ Compromiso de Continuidad (Necesidad):

Este tipo de compromiso es una formulación más reciente del compromiso calculativo (Morrow, 1993) incorporando la idea de facilidad de movimiento del trabajador de una organización a otra.

Según Meyer y Allen (1997) este compromiso de continuidad se refiere a que el individuo es consciente de que existen costos asociados a dejar la organización en la que trabaja. Se refleja aquí una faceta calculadora, pues, se refiere a la prosecución de inversiones (planes de pensiones, prima de antigüedad, aprendizaje, etc.) acumuladas y resultantes de la pertenencia a la organización y que dejarla resulta cada vez más costoso y, por lo tanto, se crea un “compromiso por omisión”. De esto puede suponerse que un elevado índice de desempleo en una sociedad acarreará un mayor compromiso.

➤ Compromiso Normativo (Deber):

Esta perspectiva tiene que ver con el sentimiento de obligación que tiene el individuo a permanecer en la organización porque piensa que eso es lo correcto, es lo que debe hacer.

Este sentimiento de lealtad del individuo con la organización, (sentido moral), quizá por recibir ciertas prestaciones (por ejemplo, capacitación o pagos de colegiaturas) conducente a un sentido del deber proporcionar una correspondencia. Este aspecto va en concordancia con la teoría de la reciprocidad: quien recibe algún beneficio adquiere el precepto moral interno de retribuir al donante, como también puede deberse a presiones de tipo cultural o familiar. Situación psicológica que establece estrecho vínculo entre el empleado y la organización e impacta en la determinación del individuo de seguir en dicha institución. Refleja una necesidad, un deseo, una obligación y un vínculo entre el trabajador y la empresa.

Según Allen y Meyer (1990), las tres dimensiones proporcionan información valiosa sobre la organización de empleados y una comprensión más completa de este vínculo se logra cuando los tres se consideran simultáneamente.

Allen y Meyer (1993) señalan que la investigación que examina las relaciones entre las actitudes laborales y las etapas de carrera se han centrado en dos temas relacionados. Una es si hay cambios en las actitudes laborales que ocurren cuando los empleados pasan de una etapa de carrera a otra. La otra implica la posibilidad de que las experiencias de trabajo en particular se relacionan diferencialmente con las actitudes laborales en las diferentes etapas de la carrera.

Para complementar lo anterior, los autores González y Guillén (2008) analizaron las tres dimensiones de Meyer y Allen mencionadas a la luz de la clasificación tridimensional de los

bienes realizada por el filósofo clásico Aristóteles ante la falta de fundamentación filosófica de este constructo¹⁹.

CUADRO N°4: LAS TRES DIMENSIONES DEL COMPROMISO EN RELACIÓN A OTROS ELEMENTOS					
Tipo de compromiso	Características	El individuo	Tipo de contrato psicológico	Valores	Resultados
Afectivo	Aparecen sentimientos de pertenencia, afecto, alegría.	“quiere” estar en la organización Enfoque más emocional	Relacional (vínculo emocional)	Identificación y congruencia entre valores de la persona y de la organización	Aceptación del cambio Satisfacción laboral Iniciativa Espíritu Deseo de permanencia
De continuidad	Se siente obligado, por ejemplo por el sueldo que percibe.	“tiene” que estar en la organización Juicios más racionales (coste personal de abandono)	Transaccional (coste de oportunidad ligado a pertenencia)	Mera aceptación o sometimiento a los valores de la empresa (incluso pueden ser contrarios pero se “aceptan” a cambio del salario)	Desempeño al mínimo Absentismo (físico o psicológico) Rotación (o intención de abandono)
Normativo	Lealtad, sentirse de fondo obligado	El individuo está “determinado” a contribuir a los fines de la organización Se desarrolla la firme determinación de ser leal Deber moral (no hace falta que esté presente lo afectivo, aunque si está es de ayuda)	Relacional (fidelización) (vínculo racional)	Se produce el compromiso moral mediante la identificación con los fines y objetivos de la organización (se interiorizan los valores y misión de la organización)	Contribución a los objetivos Implicación con la misión Ayuda al desarrollo de otras personas (más allá de la mera cooperación) Prescriptor de la empresa (deseo de que otros vengan a la empresa)

Fuente: José Luis Ruiz de Alba Robledo (2013)²⁰ basado en González y Guillén (2008).

¹⁹ Ruiz de Alba Robledo, José Luis (2013). El compromiso organizacional: un valor personal y empresarial en el marketing interno. Revista de Estudios Empresariales. Segunda época, 1, 67 -86.

²⁰ Ruiz de Alba, J. (2013). El compromiso organizacional: un valor personal y empresarial en el marketing interno. Revista de Estudios Empresariales. Segunda época, 1, 67 - 86

2.4.2 Teoría del compromiso según Becker (1992).²¹

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.

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

- 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.
- 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 u en el trabajo. Que se evalúan mediante las variables motivacionales: Afiliación, Aceptación de Normas y Valores e Interés por el grupo de trabajo.
- 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 actuación emanados de las personas con autoridad. Que se evalúan mediante las variables motivacionales: Aceptación de la Autoridad, Aceptación de Normas y Valores e Interés por la Supervisión.

²¹ 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 BíoBío, Chillán.

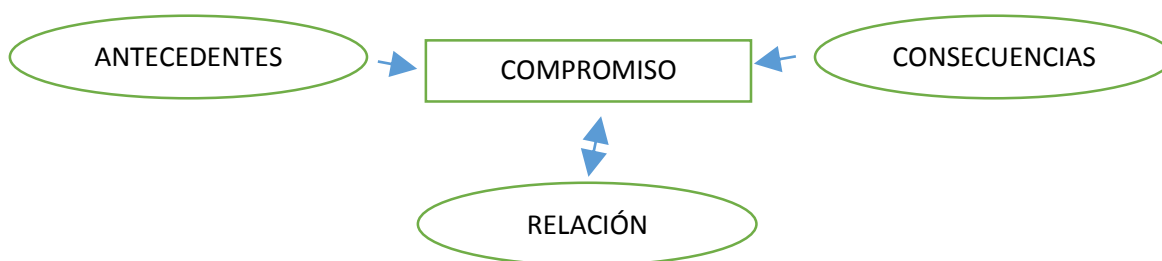
- Compromiso con los Objetivos y Metas Institucionales: Se refiere a la disposición a actuar en concordancia con la misión, los valores, las políticas, los planes y las estrategias organizacionales.
- Compromiso con la Organización: Este es un concepto equivalente al de Compromiso Afectivo de Allen y Meyer (1991). Ha sido definido como una disposición a actuar en concordancia con la misión, los valores, las políticas, los planes y las estrategias organizacionales.

2.5 Determinantes del compromiso organizacional²²

2.5.1. Mathieu y Zajac (1990)

El esquema que presentan Mathieu y Zajac (1990) en su trabajo, el Compromiso Organizacional se ve determinado por un grupo de variables, las que se relacionan con otro grupo de variables e influyen sobre otro grupo de variables al que llamaremos Consecuencias. En cuanto a las llamadas Relaciones algunos de los trabajos hacen referencia a aspectos como la motivación y la participación en el trabajo; las consecuencias de un mayor compromiso tienen que ver con cuestiones relativas al rendimiento en el trabajo, al ausentismo y a la rotación. (Ver figura N°1)

Figura 1: Esquema de Compromiso Organizacional de Mathieu y Zajac.



Fuente: Mathieu y Zajac (1990)

²² Valencia, F. (2010). Estudio de la relación entre productividad, compromiso y compensación. Caso: Correos de Chile, VIII Región. Memoria para optar al título de Ingeniero Comercial. Universidad del Bío Bío.

En cuanto a los Antecedentes del compromiso, las variables que determinan el grado de compromiso que un individuo presenta con la organización en la que trabaja pueden agruparse en distintas categorías: variables que tienen que ver con características del propio individuo, variables que tienen que ver con aspectos relacionados con el trabajo que desarrolla la persona y variables que tienen que ver con características de la organización o del grupo. (Ver cuadro N°5)

Cuadro N°5: Variables Determinantes del Grado de Compromiso	
VARIABLES	
Características del propio individuo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Edad. 2. Sexo. 3. Nivel educativo. 4. Estado civil. 5. Número de hijos. 6. Antigüedad en la organización. 7. Puesto de trabajo.
Aspectos relacionados con el trabajo que se desarrolla	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tareas realizadas. 2. Autonomía en el trabajo. 3. Participación en la toma de decisiones.
Característica de la organización o grupo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Clima Laboral. 2. Las relaciones con el líder. 3. Cohesión dentro del grupo. 4. Capacitación. 5. Tamaño de la organización.

Fuente: Maureira, K. (2015). Calidad de vida laboral, satisfacción laboral, compromiso organizacional y autoeficacia en hoteles de la provincia de Concepción – Chile. Memoria para optar al título de Ingeniero comercial, Escuela de Ingeniería Comercial. Universidad del Bío Bío

2.5.2. Toro (1995)

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

2.5.3 Keller (1997)

Keller (1997), encontró en un estudio realizado con ingenieros y científicos pertenecientes a las áreas de investigación y desarrollo de cuatro industrias en Estados Unidos, que la implicación en el trabajo fue un predictor significativo del desempeño laboral, medido éste mediante: calificaciones del jefe, patentes, publicaciones. Tal como se hipotetizó en ese estudio, la implicación con el trabajo fue un predictor fuerte de la calificación arrojada por la evaluación del desempeño, del número de patentes y del número de publicaciones, pero esta relación resultó cierta sólo para el grupo de científicos. Se encontró también que la implicación con el trabajo es un mejor predictor del desempeño que el Compromiso Organizacional, dada su más directa relación con la tarea.

2.5.4. Álvarez (2008)²³

Álvarez (2008) menciona que están clasificados en tres grupos fundamentales: el primero de ellos está relacionado a las características personales demográficas personales del individuo, en el segundo se incluyen las características del puesto y condiciones laborales y, por último, lo referido a las experiencias y apreciaciones de su ámbito laboral.

²³ Rivera O. (2010). Compromiso organizacional de los docentes de una institución educativa privada de Lima Metropolitana y su correlación con variables demográficas. Tesis para optar el Título de Magíster en Educación con Mención en Gestión de la Educación. Escuela de Graduados. Pontificia Universidad Católica del Perú

2.5.4.1 Características personales demográficas del individuo

Álvarez (2008) justifica a través de diversos estudios que cita en su investigación, algunas conclusiones importantes. Por ejemplo, muestra un efecto positivo de la edad sobre el grado de compromiso e inclusive lo correlaciona significativamente con la antigüedad en la organización. En cuanto a la edad, la autora manifiesta que está relacionada con el componente afectivo, ya que con el pasar de los años, los individuos ven reducidos sus posibilidades de empleo y se incrementa el costo de dejar la organización. Igualmente, aquellos empleados que tengan más edad tienden a comprometerse más afectivamente con la empresa, ya que desarrollan mejores niveles de compromiso.

También es importante mencionar que Marín (2003) encontró que el número de años que los trabajadores han estado en la organización y el alcance de su identificación con el trabajo, estaban positivamente relacionados con el compromiso, mientras que el número de años en que los trabajadores están en el mismo puesto influye negativamente en los cambios organizacionales

El efecto del género, por su parte, no ha sido claramente definido ya que Baugh y Jacobsen encuentran resultados de mayor grado de compromiso en mujeres como en hombres respectivamente. Estos resultados mencionados en el estudio de Álvarez (2008) también considera que la educación respecto al grado de compromiso según Modway y otros (1979) justifica una relación negativa, en virtud que posiblemente los individuos con un mayor nivel de educación tengan unas mayores expectativas que la empresa no es capaz de cubrir.

Sin embargo, los autores en su mayoría coinciden en señalar que la percepción de una cultura de apoyo entre trabajo y familia es significativamente importante en las actitudes laborales con un alto compromiso afectivo, menor intención de abandonar el trabajo y menos conflicto trabajo-familia.

2.5.4.2 Experiencias y/o apreciaciones de su ámbito laboral

Álvarez (2008) menciona que las variables inmersas en esta clasificación están conformadas por la satisfacción laboral (representado por el salario), la cual arroja resultados favorables cuando la satisfacción es alta frente a un salario que cumpla con sus requerimientos; las posibilidades de promoción, siendo la línea de carrera y ascenso un elemento de pertinente aspiración; y, por último, la apreciación acerca de cómo son las relaciones dentro de la empresa, las cuales reflejan la interacción sobre todo entre directivos y empleados.

2.5.4.3 Características del puesto y condiciones laborales

Álvarez (2008) argumenta que el número de horas que el trabajador pasa en la organización acrecentará su socialización y por ende su compromiso. El compromiso organizacional es más alto en la medida que las personas tienen mayor nivel de autonomía, variedad y responsabilidad en la realización de una actividad determinada. Los trabajadores que ocupen cargos más altos en la organización tienden a estar más comprometidos, ya que poseen más recompensas, beneficios y sus actividades son más enriquecedoras.

Y una labor enriquecedora y a la vez productiva para generar más compromiso es el liderazgo. Marín (2003) cree que el liderazgo es un determinante o predictor del compromiso organizacional poco investigado.

Bayona y Goñi (2007) refieren que las variables relacionadas a las características del puesto tienen más significancia que las características del individuo. Entonces está en manos de los gerentes - líderes, manejar las variables organizacionales para potenciar los elementos que construyan un mayor grado de compromiso, lo que a su vez desestima algunos prejuicios sobre las características personales.

2.6 Cómo promover el compromiso²⁴²⁵

La importancia que tiene la “socialización” de los “recién llegados” para promover “compromiso organizacional” la estudia Baker (1985, partiendo de la distinción, entre las siguientes tácticas socializadoras:

2.6.1 Colectivas

Se basan en la inmersión del recién llegado en experiencias colectivas, utilizando determinados “agentes socializadores”, con la finalidad de transmitir respuestas estandarizadas y tendencias que preserven la concepción que la organización tiene de la actividad laboral, versus individuales, aportan experiencias de aprendizaje adaptadas a cada individuo y enfatizan el valor que tiene el desempeño innovador de los puestos de trabajo.

2.6.2 Formales

Segregan a los que se incorporan del grupo laboral ordinario mientras se desarrolla su aprendizaje, versus informales, quienes acceden a la organización son destinados a un determinado grupo de trabajo a fin de que compartan sus normas, creencias, valores, destrezas, etc.

2.6.3 Secuenciales

Los nuevos trabajadores reciben información ajustada a las distintas fases de sus procesos de socialización, versus discontinuas, la información no se presenta secuenciada con el fin de promover la creatividad de las personas en su periodo de socialización.

²⁴ Aguilar, J. Villegas, C. (2011) “Cómo las condiciones de trabajo afectan el desempeño y el compromiso en supermercados Santa Isabel de San Pedro”. Memoria para optar a título de Ingeniero Comercial. Universidad del Bío Bío.

²⁵ Córdoba, C. (2010). Compromiso organizacional en empleados contratados por empresas de trabajo temporal (ETT). Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Católica Andrés Bello.

2.6.4 Fijas

Aportan información de acuerdo con programas y horarios de los puestos de trabajo de quienes están siendo sometidos a socialización, versus variables, regidas por criterios de flexibilidad en cuanto al tiempo en el que se realizan las actividades socializadoras.

2.6.5 Conjuntivas

Utilizan a los responsables de cada “rol” como modelos a seguir por los nuevos miembros, versus disyuntivas, no recurren a modelos a fin de abrir la posibilidad de generar nuevas formas de actuación para realizar la “viejas” funciones.

2.6.6 Invertidoras

Se fundamentan en el soporte social y competencial que aportan los “veteranos” a los “recién” llegados, versus “desinvertidoras”, se apoyan en las experiencias sociales y laborales negativas para evitar inducir a los que llegan los usos y prácticas no convenientes. De acuerdo con los resultados de la investigación de Baker:

- Los procedimientos de socialización que fomentan la interacción entre los nuevos trabajadores y los veteranos tienen un impacto positivo significativo tanto en la orientación hacia el trabajo como en el compromiso organizacional, especialmente en los seis primeros meses, período durante el cual debe propiciarse este tipo de intercambios.
- No es fácil que los recién llegados adquieran, de forma simultánea, un comportamiento laboral innovador (que rompa con esquemas preexistentes) y un elevado compromiso organizacional, de ahí que los responsables de los programas de socialización hayan de tener claros cuáles son los objetivos que se pretenden antes de acordar la utilización de un determinado sistema para incorporar a los nuevos trabajadores.

2.7 Relación entre Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional²⁶²⁷

En los dos capítulos anteriores, se detalló los conceptos de satisfacción laboral y compromiso organizacional, a continuación se presentan las descripciones que han desarrollado diferentes autores sobre el vínculo entre estos conceptos.

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

Para la Teoría del Intercambio Social, al entrar en una relación mutua, las personas practican una contabilidad psíquica, registrando los costos y recompensas que la relación implica para ellas.

Vander (1994) menciona que la conducta social consiste en un intercambio de actitudes entre mínimo dos personas, que se percibe como más o menos recompensado o costoso para una u otra. Las actividades pueden ser de tipo laboral, amorosa, conyugal, amistosa; y sólo continuará en la medida que sea redituable para ambos (Vander, 1994), es por eso que la gente entra en relaciones de intercambio ya que les brinda determinadas recompensas (Vander, 1994).

- Teoría del Intercambio Social

Otro marco muy utilizado a la hora de explicar el compromiso organizacional es el ofrecido por la “Teoría del Intercambio social” (Blau, 1964).

Esta teoría plantea, en términos generales, que cuando la acción de una persona recibe la recompensa que espera o, especialmente, una recompensa mayor que la esperada, se sentirá complacida y lo más probable es que realice la conducta aprobada, siendo los resultados de

²⁶ Ambiado, R., Mac-kay, M. (2016). Relación entre Satisfacción Laboral, Desempeño y Compromiso Organizacional. Memoria para optar al título de Ingeniería Comercial. Facultad de Ciencias Empresariales. Universidad del Bío Bío.

²⁷ Diaz, Y., Quijada, A. (2005). *Relación entre Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional*. Tesis de Grado no publicada, Universidad Autónoma Metropolitana, México.

ésta más valiosos para ella. Es decir, La noción de intercambio se basa en la idea de reciprocidad por medio de un mecanismo de transacción: dar y recibir.

Para esta teoría, toda interacción social tiene un precio, donde se procura tener una mejor relación para uno mismo, es decir, “la interacción individual consiste en las sanciones y recompensas, y la respuesta de cada individuo ante el otro es acorde con la “retribución” que cada cual recibe. Lo que hacemos, y cuánto hagamos, depende de la cantidad y calidad de la recompensa que obtenemos (Alexander, 2000)”. Por lo que la interacción equivale un intercambio de recompensas: “Cuanto más frecuente se recompense una acción, y cuanto más valiosa sea la recompensa, con más frecuencia la repetiremos (Alexander, 2000)”

Según Hall y Mirvis (1996), en el contexto del compromiso organizacional, se considera que los empleados intercambian su implicación con la empresa por recompensas y beneficios. Los empleados estarán comprometidos en la medida en que sus necesidades y expectativas se vean satisfechas en estas relaciones de intercambio. Considerando que los empleados a tiempo parcial habitualmente son relativamente peor tratados en la empresa en cuanto a recompensas y beneficios cabría esperar, en base a la teoría del intercambio social, que estuvieran relativamente menos comprometidos.

El Compromiso Organizacional es producto de un sentimiento de bienestar en el local de trabajo, por lo cual, Kinicki y Kreitner (2006) y Gelade, Dobson&Auer et al. (2008), consideran que existe relación entre Compromiso Organizacional y Satisfacción Laboral. Investigaciones realizadas revelan también que cuanto mayor es el Compromiso de los funcionarios, mayor la productividad de cada miembro y consecuentemente de la organización, demostrándose según Rodríguez, Franco y Santos(2006); Díaz y Rodríguez (2007) que el Compromiso Organizacional no solo tiene influencia en aspectos tan importantes como la competitividad, productividad y estabilidad laboral, sino también en aspectos como la eficacia, participación y estructuración de los equipos de trabajo (Greenberg, Sikora, Grunberg& Moore, 2006).

Capítulo 3: Desempeño Laboral

3.1 Introducción²⁸

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).

Milkovich y Boudrem definen desempeño como el grado en el cual el empleado cumple con los requisitos de trabajo. El autor Chiavenato expone que el desempeño es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral.

Chiang, Méndez y Sánchez comentan 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.

²⁸ Chiang, M. y San Martín, N. (2015). Análisis de la satisfacción y el desempeño laboral en los funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano. *Ciencia & trabajo*, 17(54), 159-165

3.2 Definición de Desempeño²⁹

TABLA N°9: DEFINICIONES DE DESEMPEÑO		
AÑO	AUTOR	DEFINICIÓN
1994	George T. Milkovich y John W. Boudreau.	Se refieren al desempeño del empleado como el nivel de cumplimiento en los requisitos del puesto de trabajo.
2001	Bavaresco A.	Señala que el desempeño son las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes en el logro de los objetivos de la organización.
2001	Arias Galicia F.	Se refiere al desempeño como actitudes y aptitudes que se relacionan en función de los objetivos que se quieran alcanzar, seguidos por políticas, normas, visión y misión de la organización.
2002	Chiavenato	Expone que el desempeño es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral.
2004	Albrecht, K y Bradford, I.	Se refieren al desempeño como las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa.
2006	Ángulo, A.	Se refiere al desempeño como la aplicación de los procesos administrativos para lograr las potencialidades humanas dentro de las empresas.
2011	Juan Carlos Cuevas	Señala que el desempeño se considera como el desarrollo de las tareas y actividades de un empleado.
2011	Mikel Gorriti	Define el desempeño como la realización de tareas relevantes de un puesto de trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

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

²⁹ Ambiado, R., Mac-kay, M. (2016). Relación entre Satisfacción Laboral, Desempeño y Compromiso Organizacional. Memoria para optar al título de Ingeniería Comercial. Facultad de Ciencias Empresariales. Universidad del Bío Bío.

El desempeño de cada persona requiere una evaluación. Esta actividad no solo permite estimar la forma en que cada persona cumple con sus responsabilidades, sino que indica también si las actividades de recursos humanos se efectúan de manera adecuada. Un desempeño deficiente puede indicar que la selección, la capacitación o las actividades de desarrollo deben revisarse, o tal vez existan problemas en el campo de las relaciones del personal con la organización.³⁰

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

D'Vicente (1997, citado por Bohórquez 2004)³¹, define el Desempeño Laboral como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. En tal sentido, este desempeño está conformado por actividades tangibles, observables y medibles, y otras que se pueden deducir. Otra definición acerca del Desempeño Laboral es la expuesta por Stoner (1994), quien afirma “el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”. Sobre la base de esta definición se plantea que el Desempeño Laboral está referido a la ejecución de las funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas.

El desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación, la cual dará como resultado su desenvolvimiento. Druker (2002), al analizar las concepciones sobre el Desempeño Laboral,

³⁰ William B. Werther y Keith Davis (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. 5ª Edición. Editorial McGraw Hill.

³¹ Araujo, M., & Leal Guerra, M. (2010). Inteligencia Emocional y Desempeño Laboral en las Instituciones de Educación Superior Públicas. *CICAG*, 4(2).

plantea se deben fijar nuevas definiciones de éste término, formulando innovadoras mediciones, y será preciso definir el desempeño en términos no financieros. Robbins (2004), plantea la importancia de la fijación de metas, activándose de esta manera el comportamiento y mejora del desempeño. Este mismo autor expone que el desempeño global es mejor cuando se fijan metas difíciles, caso contrario ocurre cuando las metas son fáciles. En las definiciones presentadas anteriormente, se evidencia que las mismas coinciden en el logro de metas concretas de una empresa, siendo imprescindible para ello la capacidad presente en los integrantes de ésta, logrando así resultados satisfactorios en cada uno de los objetivos propuestos.

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

En el contexto de las instituciones públicas, el desempeño exitoso de una tarea no se encuentra determinado única y exclusivamente por factores económicos, sino más bien, en muchas ocasiones se relaciona con aspectos gubernamentales, sociales y políticos propios de la función del estado. Por tales motivos la aproximación hacia el estudio del desempeño en organismos públicos debe considerar una visión integral, asociada a la conducta, el cumplimiento de normas y el logro de los objetivos individuales e institucionales (Chiang, Salazar, Huerta & Núñez, 2008). Por tales motivos, el estudio del desempeño en

organizaciones públicas debiese considerar como medida el “qué tan bien” ejecuta una persona su rol en el trabajo. Este rol puede medirse como un índice de resultado (productividad) o comparando las conductas de las personas frente a las expectativas de la organización, como es el caso de la evaluación de desempeño profesional (Pritchard, 1992).

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

3.3 Factores que influyen o intervienen en el desempeño laboral³²

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

³²Queipo, B., y Useche, M. C. (2002). El Desempeño laboral en el departamento de mantenimiento del Ambulatorio la Victoria. Revista de Ciencias Sociales. 8 (3).

capacidades interpersonales y conocimiento del puesto de trabajo; para Gómez et al (1999) “ la cantidad de esfuerzo que se aplicara en una tarea determinada depende del trabajador.”

Aspectos a considerar:

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

mostrarle su satisfacción por ello, no sólo no cuesta nada, sino que, además lo motiva en su puesto, ya que se siente útil y valorado.

6. **La participación del empleado:** Si el empleado participa en el control y planificación de sus tareas podrá sentirse con más confianza y también se encuentra que forma parte de la empresa. Además, quien mejor que el trabajador para planificarlo, ya que es quien realiza el trabajo y por lo tanto, quien puede proponer mejoras o modificaciones más eficaces.
7. **La formación y desarrollo profesional:** Los trabajadores se sienten más motivados por su crecimiento personal y profesional, de manera que favorecer la formación es bueno para su rendimiento y es fundamental para prevenir riesgos de naturaleza psicosocial. Las ventajas son la autoestima, la satisfacción laboral, mejor desempeño del puesto, promoción, entre otros.

3.4 Indicadores de Desempeño³³

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

³³ Latorre, M. (2011). La Gestión de los Recursos Humanos y el Desempeño Laboral. Tesis Doctoral no publicada, Universidad de Valencia, España.

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

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

PARTE III:

INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

6. TIPO DE ESTUDIO

6.1 CORRELACIONAL Y DESCRIPTIVO

La presente investigación corresponde a un estudio Correlacional, ya que nuestro propósito es medir el grado de relación que existe entre las variables; desempeño laboral, compromiso organizacional y satisfacción laboral.

Además, el estudio es de tipo Descriptivo, su propósito es evaluar el comportamiento de los individuos al interior de una organización y describir situaciones y hechos específicos.

6.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación será de carácter No Experimental, debido a que las variables no se van a manipular deliberadamente. Se observarán en su contexto natural para posteriormente ser analizadas.

Al seleccionar el diseño de la investigación, se ha decidido por una investigación no experimental del tipo transversal, ya que se considerará la descripción y la relación de las variables en un periodo de tiempo específico.

7. HIPÓTESIS

Hipótesis 1: “Mientras mayor sea el nivel de satisfacción laboral en las empresas, mayor es el desempeño laboral de los trabajadores”.

Hipótesis 2: “Mientras mayor sea el nivel de compromiso organizacional en las empresas, mayor es el desempeño laboral de los trabajadores”

8. UNIVERSO Y MUESTRA

El universo de nuestro estudio corresponde a las sucursales de Telefónica del Sur en Concepción, entre ellos:

- Sucursal Telefónica del Sur Paicaví – Concepción
- Sucursal Telefónica del Sur Aníbal Pinto – Concepción
- Isla en Mall del Centro Concepción

La siguiente tabla muestra la distribución del universo (total) y muestra (total encuestados). Para el estudio, se decidió la división del universo en áreas específicas de acuerdo a la segmentación utilizada por la empresa Telefónica del Sur.

En primer lugar, se detalla el universo por cada área de la empresa.

TABLA N°10: UNIVERSO				
ÁREA		Femenino	Masculino	Total
1	Residencial	6	16	22
2	Negocios	1	1	2
3	Administrativa	1	14	15
4	Empresas	4	6	10
5	Técnica	0	8	8
6	Oficina comercial Aníbal Pinto	6	3	9
7	Oficina comercial Mall del Centro	2	0	2
8	Bodega	0	8	8
TOTAL		20	56	76

Fuente: Elaboración propia

En relación a lo anterior, se agruparon las áreas para un mejor análisis de la investigación.

TABLA N°11: PORCENTAJE DE RESPUESTA DE LA MUESTRA			
ÁREA	UNIVERSO	MUESTRA	% RESPUESTA
Residencial – Técnica – Mall del Centro	32	28	87,5%
Negocios – Administrativa - Empresas	27	16	59,3%
Oficina Comercial Aníbal Pinto	9	9	100%
Bodega	8	8	100%
TOTAL	76	61	80%

Fuente: Elaboración propia

8.1 RECOLECCIÓN DE DATOS

La investigación a realizar se hará en base a encuestas aplicadas al personal de las dos sucursales que posee la empresa Telefónica del Sur en la ciudad de Concepción y una pequeña “isla” ubicada en Mall del Centro Concepción.

Para llevar a cabo el estudio, se aplicará a los trabajadores de Telefónica del Sur, un cuestionario compuesto por 7 de preguntas sobre información personal, 44 preguntas de Satisfacción Laboral, 21 preguntas de Compromiso y 19 preguntas de Desempeño Organizacional, las cuales posteriormente serán utilizadas para medir cada una de las variables.

Los datos provenientes de la ejecución del instrumento fueron llevados a una planilla Excel, y luego, los análisis estadísticos fueron desarrollados en el Software estadístico SPSS Versión 24. Se consideró un nivel de significación del 0.05, esto quiere decir que toda hipótesis estadística será rechazada si la significancia (Valor-P) de la misma, es inferior a dicho valor.

Los métodos estadísticos utilizados fueron:

- Análisis descriptivo
- Análisis inferencial (Test no paramétrico de Spearman para detectar relaciones entre variables).

8.1.1 Información general

La encuesta está conformada por siete preguntas respecto a los antecedentes personales de los empleados de Telefónica del Sur.

- Género: Estado social y legal que los identifica como hombres o mujeres.
- Edad: Años que poseen los colaboradores al momento de responder la encuesta.
- Antigüedad: Años que poseen los trabajadores en la empresa.
- Educación: Nivel de formación educacional que poseen los trabajadores de la organización.
- Área: Unidad donde el trabajador desempeña su labor dentro de la empresa.
- Estamento: Función que desempeña el trabajador.
- Calidad Jurídica: Contrato indefinido o a plazo fijo.

8.1.2 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 afirmaciones, 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.

8.1.3 Compromiso Organizacional

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

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

8.1.4 Desempeño Laboral

La variable Desempeño Organizacional será medida a través de un instrumento diseñado por Medina, C & Castillo, C. (2012), la cual está conformada por 19 afirmaciones. Para medir el nivel de Desempeño Organizacional se utilizó la Escala de Liker, con un rango de respuesta del número 1 al 10 o más.

9. RESULTADOS

9.1 ANÁLISIS DE FIABILIDAD

Para el análisis de fiabilidad de la encuesta, se obtuvo el coeficiente Alfa de Cronbach para cada dimensión. Estos coeficientes permiten medir la consistencia interna de dicho instrumento, es decir, indican en qué grado se puede considerar que las respuestas están relacionadas entre sí. Valores superiores a 0.80 de los coeficientes de fiabilidad son considerados como muy buenos.

En la tabla N° 12, se aprecian las 10 escalas de Satisfacción Laboral con su respectivo Alfa de Cronbach:

TABLA N°12: 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	0,893	No
Satisfacción con el ambiente físico	7	0,922	No
Satisfacción con la forma en cómo realiza el trabajo	6	0,900	No
Satisfacción con la oportunidad de desarrollo	6	0,902	No
Satisfacción con la relación con jefe	5	0,941	No
Satisfacción con la remuneración	3	0,810	No
Satisfacción con la autonomía	6	0,906	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

De cada dimensión de satisfacción laboral, del instrumento, se analiza lo siguiente:

- Para la dimensión de “satisfacción por el trabajo en general” que incluye 8 ítems, el coeficiente es 0,893, el cual se considera muy bueno en la investigación. Por lo tanto, no existen preguntas que se deben eliminar para aumentar la fiabilidad de la dimensión.

- Para la dimensión “satisfacción con el ambiente físico” que incluye 7 ítems el coeficiente es 0,922, el cual se considera muy bueno en la investigación. Por lo tanto, no existen preguntas que se deben eliminar para aumentar la fiabilidad de la dimensión.
- Para la dimensión de “satisfacción con la forma en como realiza el trabajo”, que incluye 6 ítems el coeficiente es 0,900, el cual se considera muy bueno en la investigación. Por lo tanto, no existen preguntas que se deben eliminar para aumentar la fiabilidad de la dimensión.
- Para la dimensión de “satisfacción con la oportunidad de desarrollo”, que incluye 6 ítems el coeficiente es 0,902, el cual se considera muy bueno en la investigación. Por lo tanto, no existen preguntas que se deben eliminar para aumentar la fiabilidad de la dimensión.
- Para la dimensión de “satisfacción con la relación con jefe”, que incluye 5 ítems el coeficiente es 0,941, el cual se considera muy bueno en la investigación. Por lo tanto, no existen preguntas que se deben eliminar para aumentar la fiabilidad de la dimensión.
- Para la dimensión de “satisfacción con la remuneración”, que incluye 3 ítems el coeficiente es 0,810, el cual se considera muy bueno en la investigación. Por lo tanto, no existen preguntas que se deben eliminar para aumentar la fiabilidad de la dimensión.
- Para la dimensión de “satisfacción con la autonomía”, que incluye 6 ítems el coeficiente es 0,906, el cual se considera muy bueno en la investigación. Por lo tanto, no existen preguntas que se deben eliminar para aumentar la fiabilidad de la dimensión.

En la tabla N° 13, se aprecian los 3 factores del Compromiso organizacional, con su respectivo Alfa de Cronbach:

TABLA N°13: FIABILIDAD ESCALAS DE COMPROMISO			
FACTORES	N° DE ITEMS	ALFA DE CRONBACH	ALFA DE CRONBACH (Si se elimina un ítem)
Afectivo	7	0,846	Si se elimina el ítem 16, el Alfa de Cronbach sube a 0,908. Se decide no eliminar.
Normativo	7	0,662	Si se elimina la pregunta 11, Alfa de Cronbach sube a 0,755. Se decide eliminar.
Continuidad	7	0,814	Si se elimina la pregunta 21, el Alfa de Cronbach sube a 0,836. Se decide no eliminar.

Fuente: Elaboración propia

A través de los resultados obtenidos en la tabla N°13: Factores de Compromiso, se concluye:

- Para el factor “afectivo” se obtuvo un índice de fiabilidad aceptable de 0,846. Cabe destacar que si se elimina la pregunta 16, el Alfa de Cronbach sube a 0,908. En consecuencia, se decide no eliminar.
- Para el factor “normativo” se obtuvo un índice de fiabilidad de 0,662. Cabe destacar que si se elimina la pregunta 11, el Alfa de Cronbach sube a 0,755. En consecuencia, se decide eliminar.
- Para el factor “continuidad” se obtuvo un índice de fiabilidad aceptable de 0,814. Cabe destacar, que si se elimina la pregunta 21, el Alfa de Cronbach sube a 0,836. En consecuencia, se decide no eliminar.

En la tabla N° 14, se aprecian las 5 escalas del Desempeño Laboral, con su respectivo Alfa de Cronbach:

TABLA N°14: FIABILIDAD ESCALAS DE DESEMPEÑO			
ESCALAS	NÚMERO DE ÍTEMS	ALFA DE CRONBACH	ALFA DE CRONBACH (Si se elimina un ítem)
Capacidad del trabajador para mejorar su desempeño	6	0,886	No.
Conocimiento de la organización donde el trabajador desempeña su labor	6	0,845	No.
Medios necesarios para desempeñar su trabajo	3	0,720	No.
Interés para desempeñar su trabajo	2	0,559	No.
Desempeño personal	2	0,537	No.

Fuente: Elaboración propia.

De cada dimensión del instrumento, se analiza lo siguiente:

- Para la dimensión “Capacidad del trabajador para mejorar su desempeño” que incluye 6 ítems el coeficiente es 0,886, el cual se considera muy bueno en la investigación. Por lo tanto, no existen preguntas que se deben eliminar para aumentar la fiabilidad de la dimensión.
- Para la dimensión “conocimiento de la organización donde el trabajador desempeña su labor” que incluye 6 ítems el coeficiente es 0,845, el cual se considera muy bueno en la investigación. Por lo tanto, no existen preguntas que se deben eliminar para aumentar la fiabilidad de la dimensión.

- Para la dimensión “medios necesarios para desempeñar su trabajo” que incluye 3 ítems el coeficiente es 0,720, el cual se considera bueno en la investigación. Por lo tanto, no existen preguntas que se deben eliminar para aumentar la fiabilidad de la dimensión.
- Para la dimensión “interés para desempeñar su trabajo” que incluye 2 ítems el coeficiente es 0,559, el valor tiende a 6, luego, se considera aceptable en la investigación. Por lo tanto, no existen preguntas que se deben eliminar para aumentar la fiabilidad de la dimensión.
- Para la dimensión “desempeño personal” que incluye 2 ítems el coeficiente es 0,537. Por lo tanto, no existen preguntas que se deben eliminar para aumentar la fiabilidad de la dimensión.

9.2 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN DESCRIPTIVA

La tabla N°15 muestra la distribución de los colaboradores de Telefónica del Sur, según su edad, antigüedad y área:

TABLA N°15: DESCRIPCIÓN DE VARIABLES (PROMEDIO)						
	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
AREAS	Edad	Antigüedad	Edad	Antigüedad	Edad	Antigüedad
Residencial/ Técnicos/ Mall del Centro.	42,89	5,11	42,47	5,27	42,58	5,19
Negocios/ Empresas/ Administrativos.	41,67	10	45	7,11	43,34	8,56
Oficina Comercial Aníbal Pinto	43	5,33	40,75	7,50	41,88	6,42
Bodega/ Seguridad/ Auxiliar.	36	2	37,2	5,2	36,60	3,16
TOTAL	40,89	5,61	41,31	6,27	41,10	5,94

Fuente: Elaboración propia.

Según la tabla anterior, nos muestra que la edad promedio de los trabajadores de la empresa es 41 años y que su antigüedad promedio es aproximadamente de 6 años.

- En el área de “administrativos, empresas y negocios” se puede apreciar que el promedio de antigüedad en la empresa es mayor en las mujeres, con 10 años. En cambio, en el género masculino, la antigüedad más alta se alcanza en el área 3, correspondiente a la sucursal Aníbal Pinto, con 7 años y medio.

- En contraste, se aprecia que el área con menos años de antigüedad corresponde a “bodega, seguridad, y auxiliar” obteniendo una antigüedad promedio de 3 años.

9.3 PROMEDIOS

Las siguientes tablas corresponden a los promedios obtenidos de los trabajadores de Telefónica del Sur, expresados por cada concepto; Satisfacción laboral, Compromiso organizacional y Desempeño laboral, y por género.

TABLA N°16: PROMEDIOS SATISFACCIÓN LABORAL FEMENINO				
AREAS	1	2	3	4
ESCALAS	Residencial/ Técnicos/ Mall del Centro	Negocios/ Empresas/ Adm.	Oficina Comercial Aníbal Pinto	Bodega/ Seguridad/ Auxiliar
Satisfacción por el trabajo en general	3,69	4,02	4,00	3,33
Satisfacción con el ambiente Físico	3,81	4,12	4,14	3,00
Satisfacción con la forma en cómo realiza el trabajo	3,7	3,78	3,89	4,44
Satisfacción con la oportunidad de desarrollo	3,56	4,08	3,72	2,83
Satisfacción con la relación con jefe	3,64	4,23	4,20	2,13
Satisfacción con la remuneración	3,63	3,83	3,78	3,33
Satisfacción con la autonomía	3,74	4,28	3,78	3,11
Satisfacción con el reconocimiento	3,44	3,83	3,67	2,33
Satisfacción por la sección o área	3,67	3,83	4,00	4,67
Satisfacción por la Empresa	3,56	4,17	4,33	2,00

Fuente: Elaboración propia.

La tabla N°16 muestra los promedios de las dimensiones de Satisfacción Laboral de la muestra, del género femenino por área de la empresa.

- En el área 1, compuesta por las áreas “residencial, técnicos y Mall del Centro”, el promedio más alto es 3,81 y se da en la dimensión de “satisfacción con el ambiente físico” y el menor promedio es 3,44, se aprecia en la dimensión “satisfacción con el reconocimiento”.

Lo anterior, se deduce del espacio físico que poseen actualmente el área de residencial y técnicos, quienes tienen oficinas amplias y con espacios distribuidos de igual manera para cada trabajador. Se destaca que la superficie permite la comunicación directa con el equipo, pues están ubicados a corta distancia de sus compañeros, lo que permite una mayor relación e interacción con sus superiores. Además, las condiciones físicas son adecuadas, es decir, higiene, salubridad, iluminación, ventilación, entre otros.

Con respecto a la satisfacción con el reconocimiento, se infiere que debido al número de mujeres que existe dentro de estas áreas, el cual es reducido, ellas se sienten menos reconocidas en la empresa.

- En el área 2, correspondiente a “negocios, empresas y administrativos”, el promedio más alto es 4,28 y se da en la dimensión de “satisfacción con la autonomía” y el menor promedio es 3,78, se aprecia en la dimensión “satisfacción con la forma en como realiza el trabajo”.

Con respecto a lo anterior, la satisfacción con la autonomía demuestra lo que actualmente ocurre en esta área, donde cada trabajador se desempeña de forma autónoma e independiente. Pues, cada uno debe gestionar y planificar sus ventas a empresas y ejecutar la documentación correspondiente.

Lo anterior, nos permite concluir que los empleados no están conformes con la forma en cómo realizan su trabajo, pues consideran que es cotidiano y no reciben el apoyo necesario de sus directivos.

- En el área 3, referente a la oficina comercial Aníbal Pinto, el promedio más alto es 4,33 y se da en la dimensión de “satisfacción por la empresa” y el menor promedio es 3,67, se aprecia en la dimensión “satisfacción con el reconocimiento”.

Se concluye que el personal en general está satisfecho con la empresa. Sin embargo, el reconocimiento que reciben por su esfuerzo y desempeño, no es destacado por sus superiores. Lo anterior, se deduce debido a que la sucursal, se desarrolla de forma independiente, pues, físicamente no hay presencia de un jefe o superior pero sí son dependiente de la sucursal Paicaví, ya que ahí se encuentra el jefe de zona (Concepción).

- En el área 4, que corresponde a “bodega, seguridad y auxiliar”, el promedio más alto es 4,67, se da en la dimensión de “satisfacción por la sección o área” y el menor promedio es 2,00, se aprecia en la dimensión “satisfacción por la empresa”.

De acuerdo a los promedios anteriores, se concluye que los trabajadores se sienten satisfechos con el área en la cual desempeñan su labor, esto puede ser por la buena relación que tienen con sus compañeros de área, la empatía existente, el compañerismo y trabajo en equipo. En cambio, con respecto a la satisfacción por la empresa, se deduce que ésta área no se siente identificada con la organización, ya que forman parte de una empresa externa.

TABLA N°17: PROMEDIOS SATISFACCIÓN LABORAL MASCULINO				
AREAS ESCALAS	1 Residencial/ Técnicos/ Mall del Centro	2 Negocios/ Empresas/ Adm.	3 Oficina Comercial Aníbal Pinto	4 Bodega/ Seguridad/ Auxiliar
Satisfacción por el trabajo en general	3,98	3,97	3,11	3,55
Satisfacción con el ambiente físico	4,11	4,06	4,32	3,54
Satisfacción con la forma en cómo realiza el trabajo	4,00	4,24	3,50	3,33
Satisfacción con la oportunidad de desarrollo	3,74	3,93	3,08	3,27
Satisfacción con la relación con jefe	4,11	4,04	3,35	3,40
Satisfacción con la remuneración	3,83	3,96	3,42	3,20
Satisfacción con la autonomía	4,07	4,17	3,00	3,20
Satisfacción con el reconocimiento	3,77	3,67	2,50	3,80
Satisfacción por la sección o área	4,00	4,00	3,50	3,20
Satisfacción por la empresa	4,09	4,22	3,50	3,60

Fuente: Elaboración propia

La tabla N°17, muestra los promedios de las dimensiones de Satisfacción Laboral de la muestra, del género masculino por área de la empresa. Se concluye:

- En el área de “residencial, técnico y mall del centro”, el promedio más alto es 4,11 y se da en las dimensiones de “satisfacción con el ambiente físico” y “satisfacción con la relación con jefe”. Por otro lado, el menor promedio es 3,74, se aprecia en la dimensión “satisfacción con la oportunidad de desarrollo”.

Al igual que el género femenino, los hombres están satisfechos con las condiciones físicas de la empresa. Por consiguiente, ésta área se siente a gusto con el espacio que posee para desarrollar su trabajo.

Con respecto a la relación con el jefe, los trabajadores sienten apoyo por parte de sus superiores y la supervisión es adecuada. Lo anterior, se relaciona con el ambiente físico, pues, en ésta área trabajan en conjunto los colaboradores con los supervisores. Se encuentran ubicados en la misma oficina.

Sin embargo, las oportunidades de desarrollo son reducidas en el área Residencial, por lo tanto, influye en el valor final del promedio.

Los ejecutivos de ventas residenciales no tienen oportunidades de desarrollo, ya que es una política de la empresa que ellos sólo se dediquen a la venta de servicios de telefonía, televisión e internet para el hogar. Por ejemplo, hay ejecutivos que llevan más 11 años en el mismo cargo y no pueden optar a un desarrollo profesional, pues no cuentan con los estudios requeridos por las políticas internas de la empresa.

Además, referente a la oportunidad de desarrollo, que incluía la pregunta “igualdad y justicia” dentro de la empresa. Se intuye, que este descontento se produce por la utilización de estacionamientos, ya que sólo los directivos tienen acceso a ellos y un número reducido de técnicos. En cambio, los otros trabajadores deben estacionar sus autos fuera de las dependencias de Telefónica del Sur.

- En el área de “administrativos, empresas y negocios”, el promedio más alto es 4,24 y se da en la dimensión de “satisfacción con la forma en cómo realiza el trabajo. El menor promedio es 3,67, se aprecia en la dimensión “satisfacción con el reconocimiento”.

De esta manera, los trabajadores se encuentran satisfechos con las funciones que desempeñan diariamente y las oportunidades para realizar las cosas que les gustan y destacan. Esto tiene relación con la independencia que los colaboradores de ésta área poseen. Sin embargo, no son reconocidos por sus logros y metas alcanzadas, ya que como se mencionó, ejecutan sus funciones de forma individual.

- En la oficina comercial Aníbal Pinto, el promedio más alto es 4,32 y se da en las dimensiones de “satisfacción con el ambiente físico”. El menor promedio es 2,50, se aprecia en la dimensión “satisfacción con el reconocimiento”.

Con respecto al espacio físico de la sucursal, son visibles las adecuadas condiciones físicas que posee, ya que cada trabajador cuenta con su espacio independiente con los recursos necesarios. Al igual que en el área anterior, los trabajadores de Aníbal Pinto, no se sienten reconocidos por sus superiores, probablemente por la independencia y lejanía de la sucursal principal de Paicaví.

- En el área 4, correspondiente a “bodega, seguridad y auxiliar”, el promedio más alto es 3,80 y se da en las dimensiones de “satisfacción con el reconocimiento”. El menor promedio es 3,20, se aprecia en las dimensiones “satisfacción con la remuneración”, “satisfacción con la autonomía” y “satisfacción por la sección o área”

A diferencia de todas las áreas anteriores, los trabajadores se sienten reconocidos por sus superiores, lo que les otorga mayor satisfacción laboral. Sin embargo, no están a gusto con sus condiciones laborales, la remuneración y los beneficios. En la actualidad, ésta área no posee beneficios de ningún tipo.

TABLA N°18: PROMEDIOS COMPROMISO ORGANIZACIONAL FEMENINO				
AREAS ESCALAS	1 Residencial/ Técnicos/ Mall del Centro	2 Negocios/ Empresas/ Adm.	3 Oficina Comercial Aníbal Pinto	4 Bodega/ Seguridad/ Auxiliar
Afectivo	3,40	4,14	3,81	3,19
Normativo	3,33	3,71	3,71	2,90
Continuidad	3,32	3,67	3,24	2,71

Fuente: Elaboración propia

En la tabla N°18 de los promedios de compromiso en el género femenino, se concluye lo siguiente:

- Del compromiso “afectivo” el área 2 compuesta por “negocios, empresas y administrativos” es la que refleja el mayor promedio con 4,14, mientras que en el área 4, se aprecia el menor promedio con 3,19 en la misma tendencia.
- Del compromiso “normativo” las áreas de “negocios, empresas y administrativos” y “oficina comercial Aníbal Pinto” representan el mayor promedio con 3,71, mientras que en el área 4 representada por “bodega”, se aprecia el menor promedio con 2,90 en la misma tendencia.
- Del compromiso de “continuidad” el área 2 compuesta por “negocios, empresas y administrativos” es la que refleja el mayor promedio con 3,67, mientras que en el área 4 representada por “bodega, auxiliar y seguridad” se aprecia el menor promedio con 2,71 en la misma tendencia.

Debido a que en los tres tipos de compromiso están presentes en un promedio mayor en el área 2, se ha decidido concluir de forma general lo siguiente:

Se concluye que el compromiso organizacional del género femenino posee promedios más elevados en “negocios, empresas y administrativos”, ya que corresponde al área más grande dentro de la organización, está compuesta por los directivos y cargos superiores, quienes están a cargo de representar a la empresa frente al mercado, por consiguiente, se sienten más comprometidos con la organización.

Respecto del promedio de compromiso afectivo se puede deducir que los trabajadores del área de “negocios, empresas y administrativos” han creado un vínculo emocional con la empresa, debido a los años de antigüedad que poseen, ya que les ha permitido satisfacer sus necesidades y cumplir con sus expectativas. Lo que los ha llevado a percibir el deseo de permanecer en la organización y sentirse identificado con ella.

En relación a lo anterior, al permanecer una gran cantidad de años en la empresa, poseen un sentimiento de continuidad en la organización, ya que abandonarla implicaría un alto costo y efectos negativos en la estabilidad de su vida personal.

Finalmente, el compromiso normativo se destaca en el mismo sentido, los años de antigüedad les han otorgado un sentimiento de lealtad y quieren retribuir todos los beneficios dados por la empresa.

Con respecto a los menores promedios, se destaca en las tres escalas el área 4, compuesta por “bodega, auxiliar y seguridad”. Tiene relación con lo mencionado anteriormente, pertenecen a una empresa externa y no se sienten comprometidos con Telefónica del Sur.

Por lo tanto, no está presente un compromiso afectivo, pues no tienen un lazo emocional con la empresa ni la aceptación de los objetivos y metas de ella. Además, la baja cantidad de años dentro de la organización, no les provoca un sentimiento de continuidad ni un sentimiento de obligación de permanecer en ella.

TABLA N°19 : PROMEDIOS COMPROMISO ORGANIZACIONAL				
MASCULINO				
AREAS	1	2	3	4
ESCALAS	Residencial/ Técnicos/ Mall del Centro	Negocios/ Empresas/ Adm.	Oficina Comercial Aníbal Pinto	Bodega/ Seguridad/ Auxiliar
Afectivo	3,81	4,21	3,39	3,70
Normativo	3,46	3,59	3,11	3,40
Continuidad	3,17	3,59	3,04	2,73

Fuente: Elaboración propia

En la tabla N°19 de los promedios de compromiso en el género masculino se puede concluir lo siguiente:

- Del compromiso "afectivo", el área 2 compuesta por "negocios, empresas y administrativos" es el que refleja el mayor promedio con 4,21, mientras que en el área 3 representada por "oficina comercial Aníbal Pinto" se aprecia el menor promedio con 3,39 en la misma tendencia.
- Del compromiso "normativo", el área 2 compuesta por "negocios, empresas y administrativos" es la que refleja el mayor promedio con 3,59, mientras que en el área 3 representada por "oficina comercial Aníbal Pinto" se aprecia el menor promedio con 3,11 en la misma tendencia.
- Del compromiso de "continuidad", el área 2 compuesta por "negocios, empresas y administrativos" es el que refleja el mayor promedio con 3,59, mientras que en el área 4 representada por "bodega" se aprecia el menor promedio con 2,73 en la misma tendencia.

En general, al igual que en género femenino, el área 2 compuesta por “negocios, empresas y administrativos”, posee en las tres escalas un promedio superior. Esto se puede deducir, es por la cantidad de años que llevan trabajando las personas de esta área en la empresa. Cabe destacar que el número de hombres supera al género femenino en ésta área y forman parte los cargos de subgerente, jefes de áreas y supervisores. Por lo tanto, al ser cargos con mayor responsabilidad se puede concluir que se sienten con un alto grado de compromiso.

De lo anterior, han creado un compromiso afectivo fuerte, un sentimiento de continuidad y lealtad con la empresa, pues ellos han logrado conseguir satisfacción y expectativas personales.

TABLA N° 20: PROMEDIOS DESEMPEÑO LABORAL				
GÉNERO FEMENINO				
AREAS	1	2	3	4
ESCALAS	Residencial/ Técnicos/ Mall del Centro	Negocios/ Empresas/ Adm.	Oficina comercial Aníbal Pinto	Bodega/ Seguridad/ Auxiliar
Capacidad del trabajador para mejorar su desempeño	8,85	8,94	9,11	9,67
Conocimiento de la organización donde el trabajador desempeña su labor	9,17	8,83	9,00	7,61
Medios necesarios para desempeñar su trabajo	7,96	8,33	8,56	6,89
Interés para desempeñar su trabajo	8,44	8,92	9,33	7,33
Desempeño personal	8,56	8,58	8,83	7,50

Fuente: Elaboración propia

De la tabla N°20 de los promedios de “Desempeño” del género femenino se puede extraer lo siguiente:

- En el área “residencial, técnicos y Mall del Centro”, se obtiene el “conocimiento de la organización donde el trabajador desempeña su labor” como la dimensión con el promedio más elevado. Se deduce que esto ocurre debido a los objetivos de la organización, pues estas áreas en particular conocen las metas a lograr por la empresa y participan de ella, siendo el objetivo principal aumentar las ventas de Telefónica del Sur.

Mientras que, el menor promedio se obtiene en la dimensión de “medios necesarios para desempeñar su trabajo”, por ejemplo, existen hechos simples que afectan la realización de sus principales funciones, tales como, falta de materiales de impresión, artículos de oficina y volantes o folletos de promoción de servicios de Telefónica del Sur.

- En el área de “empresas, negocios y administrativos”, el mayor promedio está presente en la dimensión de “Capacidad del trabajador para mejorar su desempeño”, se concluye que al ser los cargos más altos dentro de la empresa, se sienten con el deber de satisfacer las necesidades de los clientes tanto internos como externos. Además, de cumplir con los plazos establecidos y el logro de los objetivos.

Con respecto a los cambios en la organización, los directivos deben ser flexibles, ya que la empresa debe adaptarse a los cambios imprevistos del entorno y sus competidores.

El menor promedio del área fue obtenido en la dimensión de “medios necesarios para desempeñar su trabajo”, se puede interpretar como lo mencionado en el área anterior, ya que no cuenta con los recursos básicos para desempeñar su trabajo.

- En la oficina comercial Aníbal Pinto, el mayor promedio está en la dimensión “Interés para desempeñar su trabajo”, se intuye que esto ocurre por la independencia de la sucursal con Telefónica del Sur - Paicaví, ya que son un equipo de trabajo pequeño, que permite mejoras efectivas entre ellos, nuevas ideas, entrega de información de manera correcta y motivación por sus funciones.

Por otro lado, el menor promedio permanece en la dimensión “medios necesarios para desempeñar su trabajo”, es una percepción que poseen todos los trabajadores de Telefónica del Sur, no existen los recursos básicos suficientes para desempeñar bien su trabajo.

- Finalmente, el área de “bodega, seguridad y auxiliar” obtiene el promedio más alto de los datos analizados, con un valor de 9,67 la dimensión de “Capacidad del trabajador para mejorar su desempeño”, se interpreta de que los trabajadores tienen la disposición y motivación de mejorar su desempeño y así permanecer en la empresa.

TABLA N°21: PROMEDIOS DESEMPEÑO LABORAL				
GENERO MASCULINO				
AREAS	1	2	3	4
ESCALAS	Residencial/ Técnicos/ Mall del Centro	Negocios/ Empresas/ Adm.	Oficina comercial Aníbal Pinto	Bodega/ Seguridad/ Auxiliar
Capacidad del trabajador para mejorar su desempeño	9,02	8,91	8,13	9,30
Conocimiento de la organización donde el trabajador desempeña su labor	8,81	9,06	7,67	9,33
Medios necesarios para desempeñar su trabajo	8,0	8,89	7,75	7,87
Interés para desempeñar su trabajo	9,00	9,22	8,00	8,80
Desempeño personal	8,66	8,61	9,00	9,30

Fuente: Elaboración propia

En la tabla N°21 de los promedios de “Desempeño” del género masculino, se concluye lo siguiente:

- En el área 1 “residencial, técnicos y oficina comercial Mall del Centro”, la dimensión “capacidad del trabajador para mejorar su desempeño” obtiene el mayor promedio con un valor de 9,02. En contraste, la dimensión con menor promedio en esta tendencia corresponde a “medios necesarios para desempeñar su trabajo” con un valor de 8,0.

Respecto al mayor promedio en esta área, se puede concluir que los hombres se sienten dispuestos a mejorar la forma en cómo realizan su trabajo, pues en “residencial” el trabajo es muy competitivo y son premiados por cumplir con la meta, lo mismo ocurre en oficina comercial del Mall del Centro, y los técnicos son evaluados con un indicador que mide el tiempo de respuesta de los reclamos que hacen los clientes.

Al igual que en el género femenino, en esta área se repite el descontento de los “medios necesarios para desempeñar su trabajo”, ya que la empresa no les entrega los recursos necesarios para desempeñar bien su labor.

- En el área de “empresas, negocios y administrativos” el mayor promedio se encuentra en la dimensión de “Interés para desempeñar su trabajo”, ya que ellos están constantemente buscando nuevas ideas para aumentar las ventas de los servicios y estar atentos a los cambios en el mercado. Ellos son los encargados de liderar los equipos para el aumento de las ventas. En cambio, la dimensión de desempeño personal posee el valor del promedio más bajo, se analiza que cada trabajador fue crítico al momento de responder la encuesta, y consideran que su propio desempeño laboral podría ser mejor.

- En la oficina comercial Aníbal Pinto, el promedio superior se encuentra en la dimensión de desempeño personal, influye autonomía con la que cada uno desempeña su labor, pero comparte con sus compañeros de trabajo, demostrando una buena relación interna en la empresa. Para la dimensión de Conocimiento de la organización donde el trabajador desempeña su labor, el promedio más bajo está relacionado con el logro de objetivos, ya que la sucursal cumple sus objetivos propios pero no en conjunto con la sucursal Telefónica del Sur, Paicaví.

- En el área “bodega, seguridad y auxiliar” la dimensión que obtuvo un mayor promedio es “conocimiento de la organización donde el trabajador desempeña su labor” con un valor de 9,33. Sin embargo, se concluye que el conocimiento de los trabajadores se enfoca en su área en particular.

La dimensión con menor promedio en esta tendencia corresponde a “Medios necesarios para desempeñar su trabajo” con un valor de 7,87.

De forma general, se concluye que la mayoría de las áreas convergen en que no poseen los medios necesarios para desempeñar su labor. Por lo tanto, este es el aspecto más débil de Telefónica del Sur, ya que tanto el género femenino como masculino concuerdan en lo anterior.

9.4 CORRELACIONES

TABLA N°22: CORRELACIÓN SATISFACCIÓN LABORAL/DESEMPEÑO LABORAL (GÉNERO FEMENINO)						
		Capacidad del trabajador para mejorar su desempeño	Conocimiento de la organización donde el trabajador desempeña su labor	Medios necesarios para desempeñar su trabajo	Interés para desempeñar su trabajo	Desempeño personal
Satisfacción por el trabajo en general	Coef. Correl	,166	,499*	,683**	,117	,318
	Sig. (bilateral)	,471	,021	,001	,612	,160
Satisfacción con el ambiente físico	Coef. Correl	,211	,576**	,672**	,298	,426
	Sig. (bilateral)	,360	,006	,001	,190	,054
Satisfacción con la forma en cómo realiza el trabajo	Coef. Correl	,513*	,349	,539*	,412	,233
	Sig. (bilateral)	,017	,121	,012	,064	,310
Satisfacción con la oportunidad de desarrollo	Coef. Correl	,086	,447*	,667**	,147	,290
	Sig. (bilateral)	,710	,042	,001	,524	,203
Satisfacción con la relación con jefe	Coef. Correl	,001	,290	,644**	,205	,161
	Sig. (bilateral)	,997	,203	,002	,373	,487
Satisfacción con la remuneración	Coef. Correl	,154	,550**	,633**	,134	,323
	Sig. (bilateral)	,505	,010	,002	,561	,154
Satisfacción con la autonomía	Coef. Correl	,099	,390	,680**	,184	,234
	Sig. (bilateral)	,669	,080	,001	,425	,308
Satisfacción con el reconocimiento	Coef. Correl	,115	,441*	,732**	,272	,344
	Sig. (bilateral)	,619	,045	,000	,234	,127
Satisfacción por la sección o área	Coef. Correl	,305	,160	,229	,151	-,192
	Sig. (bilateral)	,179	,487	,317	,513	,405
Satisfacción por la empresa	Coef. Correl	-,064	,276	,602**	,094	,184
	Sig. (bilateral)	,784	,227	,004	,686	,426
** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).						
* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).						

La tabla N°22 muestra la correlación entre los conceptos de Satisfacción laboral y Desempeño laboral, género femenino, e indica que existe correlación estadísticamente significativa positiva entre capacidad del trabajador para mejorar su desempeño y satisfacción con la forma en cómo realiza el trabajo, pues si los trabajadores de Telefónica del Sur utilizan de mejor forma sus habilidades y capacidades para aumentar su desempeño, afectará su satisfacción laboral. Sin embargo, se aprecia que la dimensión capacidad del trabajador para mejorar su desempeño tiene significancia negativa baja con la satisfacción por la empresa.

Además, existe una correlación positiva entre el conocimiento de la organización donde el trabajador desempeña su labor con la satisfacción por el trabajo en general, satisfacción con el ambiente físico, satisfacción con la oportunidad de desarrollo, satisfacción con la remuneración y satisfacción con el reconocimiento. Lo que significa que, si la empresa tiene la disposición de entregar toda la información a sus trabajadores, afectará en la mayoría de las dimensiones de satisfacción, antes mencionadas.

Por otro lado, se destaca una correlación estadísticamente significativa positiva entre los medios necesarios para desempeñar su trabajo con satisfacción por el trabajo en general, satisfacción con el ambiente físico, satisfacción con la forma en cómo realiza el trabajo, satisfacción con la oportunidad de desarrollo, satisfacción con la relación con jefe, satisfacción con la remuneración, satisfacción con la autonomía, satisfacción con el reconocimiento y satisfacción por la empresa. De lo anterior, se analiza que para los trabajadores de Telefónica del Sur los recursos necesarios para desarrollar su trabajo influyen considerablemente en la satisfacción laboral, ya que posee correlación en la mayoría de las dimensiones, lo que influye en la percepción de los trabajadores hacia la empresa.

Finalmente, de la tabla anterior se obtiene, el desempeño personal tiene significancia negativa baja con la satisfacción por la sección o área. Por consiguiente, si aumenta el desempeño propio de cada trabajador, disminuye la satisfacción por el área.

TABLA N°23: CORRELACIÓN SATISFACCIÓN LABORAL/DESEMPEÑO LABORAL (GENERO MASCULINO)

		Capacidad del trabajador para mejorar su desempeño	Conocimiento de la organización donde el trabajador desempeña su labor	Medios necesarios para desempeñar su trabajo	Interés para desempeñar su trabajo	Desempeño personal
Satisfacción por el trabajo en general	Coef. Correl	,005	,152	,288	-,071	-,028
	Sig. (bilateral)	,974	,351	,071	,662	,863
Satisfacción con el ambiente físico	Coef. Correl	-,024	,150	,132	-,016	,103
	Sig. (bilateral)	,884	,357	,418	,924	,527
Satisfacción con la forma en cómo realiza el trabajo	Coef. Corre	-,004	,133	,326*	-,025	-,033
	Sig. (bilateral)	,981	,415	,040	,878	,841
Satisfacción con la oportunidad de desarrollo	Coef. Corre	,138	,237	,413**	,048	,155
	Sig. (bilateral)	,396	,140	,008	,769	,339
Satisfacción con la relación con jefe	Coef. Corre	,087	,063	,261	,108	,082
	Sig. (bilateral)	,594	,697	,104	,505	,613
Satisfacción con la remuneración	Coef. Corre	-,055	,070	,346*	-,196	,005
	Sig. (bilateral)	,734	,669	,029	,226	,977
Satisfacción con la autonomía	Coef. Corre	,129	,199	,398*	,153	,017
	Sig. (bilateral)	,428	,219	,011	,346	,916
Satisfacción con el reconocimiento	Coef. Corre	-,044	,086	,165	-,134	-,028
	Sig. (bilateral)	,788	,598	,309	,410	,862
Satisfacción por la sección o área	Coef. Corre	-,017	,122	,204	-,010	,117
	Sig. (bilateral)	,916	,453	,207	,951	,471
Satisfacción por la empresa	Coef. Corre	,062	,113	,378*	-,017	,143
	Sig. (bilateral)	,702	,486	,016	,916	,380

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

La tabla N°23 muestra la correlación entre los conceptos de Satisfacción laboral y Desempeño laboral, género masculino, e indica que existe correlación negativa entre capacidad del trabajador para mejorar su desempeño con la satisfacción con el ambiente físico, satisfacción con la forma en cómo realiza el trabajo, satisfacción con la remuneración, satisfacción con el reconocimiento y la satisfacción por la sección o área. Lo anterior significa que, para los hombres de la Telefónica del sur, la disposición para mejorar su desempeño no está relacionado con la satisfacción con los espacios físicos, la realización de su trabajo, el salario, el reconocimiento y el área.

Por otro lado, existe correlación estadísticamente significativa positiva entre medios necesarios para desempeñar su trabajo con las dimensiones de satisfacción con la forma en cómo realiza el trabajo, satisfacción con la oportunidad de desarrollo, satisfacción con la remuneración, satisfacción con la autonomía y satisfacción por la empresa. Por lo tanto, si la dimensión de desempeño se ve afectada, provocará que las variables de satisfacción, con las cuales tiene correlación, también se vean influidas por su comportamiento.

En cuanto a la dimensión interés para desempeñar su trabajo posee una significancia negativa con satisfacción por el trabajo en general, satisfacción con el ambiente físico, satisfacción con la forma en cómo realiza el trabajo, satisfacción con la remuneración, satisfacción con el reconocimiento, la satisfacción por la sección o área y satisfacción por la empresa. De lo anterior, se deduce que el interés personal de cada trabajador no afectará su satisfacción laboral, pues el interés por la realización del trabajo depende de la motivación propia de cada empleado.

Respecto a la dimensión desempeño personal existe una significancia negativa con satisfacción por el trabajo en general, satisfacción con la forma en como realiza el trabajo y satisfacción con el reconocimiento. Lo anterior indica que, para los hombres de Telefónica del Sur, el desempeño personal no afectará su satisfacción por el trabajo y tampoco el reconocimiento que reciben por parte de la empresa.

TABLA N°24: CORRELACIÓN DESEMPEÑO LABORAL/COMPROMISO ORGANIZACIONAL (GENERO FEMENINO)				
		Compromiso afectivo	Compromiso o normativo	Compromiso o continuidad
Capacidad del trabajador para mejorar su desempeño	Coef.Corre	,096	,027	-,203
	Sig. (bilateral)	,679	,907	,377
Conocimiento de la organización donde el trabajador desempeña su labor	Coef.Corre	,355	,306	-,105
	Sig. (bilateral)	,114	,177	,651
Medios necesarios para desempeñar su trabajo	Coef.Corre	,684**	,615**	,184
	Sig. (bilateral)	,001	,003	,425
Interés para desempeñar su trabajo	Coef.Corre	,075	,108	,059
	Sig. (bilateral)	,745	,641	,801
Desempeño personal	Coef.Corre	,299	,301	,003
	Sig. (bilateral)	,189	,184	,991
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).				
*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).				

La tabla N°24 muestra la correlación entre los conceptos de Desempeño laboral con Compromiso organizacional, género femenino, e indica que existe correlación estadísticamente significativa positiva entre compromiso afectivo con medios necesarios para desempeñar su trabajo. Esto significa, mientras más recursos entregue la empresa a los trabajadores para la realización de su trabajo, el lazo afectivo será mayor.

Por otro lado, existe una correlación estadísticamente significativa positiva entre compromiso normativo y medios necesarios para desempeñar su trabajo. Por consiguiente, si la empresa otorgó medios/recursos para mejorar mi desempeño, por ejemplo, capacitaciones o coaching, el trabajador sentirá el deber de permanecer en la empresa, para retribuir lo entregado por ella.

Finalmente, el compromiso de continuidad posee una significancia negativa baja con las dimensiones de capacidad del trabajador para mejorar su desempeño y conocimiento de la organización donde el trabajador desempeña su labor.

TABLA N°25: DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL / COMPROMISO ORGANIZACIONAL (GENERO MASCULINO)				
		Compromiso afectivo	Compromiso normativo	Compromiso o continuidad
Capacidad del trabajador para mejorar su desempeño	Coef.Corre	-,070	-,130	-,078
	Sig. (bilateral)	,667	,424	,631
Conocimiento de la organización donde el trabajador desempeña su labor	Coef.Corre	,034	-,025	,000
	Sig. (bilateral)	,834	,880	1,000
Medios necesarios para desempeñar su trabajo	Coef.Corre	,274	,124	,079
	Sig. (bilateral)	,087	,446	,628
Interés para desempeñar su trabajo	Coef.Corre	-,080	-,179	-,029
	Sig. (bilateral)	,623	,268	,857
Desempeño personal	Coef.Corre	-,012	,049	-,019
	Sig. (bilateral)	,942	,762	,909
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).				

La tabla N°25 muestra la correlación entre los conceptos de Desempeño laboral con Compromiso organizacional, género masculino. Sin embargo, no existen correlaciones estadísticamente significativas que nos permitan realizar conclusiones.

TABLA N°26 : CORRELACIÓN SATISFACCIÓN LABORAL/COMPROMISO ORGANIZACIONAL (GENERO FEMENINO)				
		Compromiso afectivo	Compromiso normativo	Compromiso continuidad
Satisfacción por el trabajo en general	Coef.Corre	,916**	,843**	,314
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,165
Satisfacción con el ambiente físico	Coef.Corre	,758**	,664**	,115
	Sig. (bilateral)	,000	,001	,619
Satisfacción con la forma en cómo realiza el trabajo	Coef.Corre	,648**	,552**	,185
	Sig. (bilateral)	,001	,009	,423
Satisfacción con la oportunidad de desarrollo	Coef.Corre	,914**	,844**	,416
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,061
Satisfacción con la relación con jefe	Coef.Corre	,811**	,747**	,331
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,143
Satisfacción con la remuneración	Coef.Corre	,803**	,729**	,277
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,224
Satisfacción con la autonomía	Coef.Corre	,906**	,868**	,501*
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,021
Satisfacción con el reconocimiento	Coef.Corre	,792**	,729**	,391
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,080
Satisfacción por la sección o área	Coef.Corre	,453*	,375	,120
	Sig. (bilateral)	,039	,094	,605
Satisfacción por la empresa	Coef.Corre	,901**	,825**	,334
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,139
** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).				
* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).				

La tabla N°26 muestra la correlación entre los conceptos de Satisfacción laboral con compromiso organizacional, género femenino, e indica que existe correlación estadísticamente significativa positiva entre compromiso afectivo con satisfacción por el trabajo en general, satisfacción con el ambiente físico, satisfacción con la forma en cómo realiza el trabajo, satisfacción con la oportunidad de desarrollo, satisfacción con la remuneración, satisfacción con la autonomía, satisfacción con el reconocimiento, satisfacción por la sección o área y satisfacción por la empresa. De lo anterior, se concluye que, para las mujeres de Telefónica del Sur, mientras mayor sea el grado de satisfacción laboral, mayor será la identificación con la organización, pues esto se refiere a los lazos

emocionales que las personas forjan con la organización al percibir la satisfacción de sus necesidades.

Además, se aprecia una correlación estadísticamente significativa positiva entre compromiso normativo con satisfacción por el trabajo en general, satisfacción con el ambiente físico, satisfacción con la forma en cómo realiza el trabajo, satisfacción con la oportunidad de desarrollo, satisfacción con la relación con jefe, satisfacción con la remuneración, satisfacción con la autonomía, satisfacción con el reconocimiento, y satisfacción por la empresa. Por consiguiente, si aumenta el sentimiento de lealtad en la empresa o de alguna forma, el deber de proporcionar una correspondencia a la empresa, la satisfacción laboral del trabajador aumentará.

Finalmente, el compromiso de continuidad posee una correlación estadísticamente significativa con la dimensión satisfacción con la autonomía. Como resultado, al aumentar el compromiso de continuidad, aumenta el sentimiento de autonomía de los trabajadores.

TABLA N°27: CORRELACIÓN SATISFACCIÓN LABORAL/COMPROMISO ORGANIZACIONAL (GENERO MASCULINO)				
		Compromiso afectivo	Compromiso o normativo	Compromiso continuidad
Satisfacción por el trabajo en general	Coef.Corre	,665**	,622**	,442**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,004
Satisfacción con el ambiente físico	Coef.Corre	,351*	,380*	,260
	Sig. (bilateral)	,027	,016	,105
Satisfacción con la forma en cómo realiza el trabajo	Coef.Corre	,751**	,718**	,548**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000
Satisfacción con la oportunidad de desarrollo	Coef.Corre	,708**	,747**	,544**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000
Satisfacción con la relación con jefe	Coef.Corre	,718**	,725**	,564**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000
Satisfacción con la remuneración	Coef.Corre	,716**	,703**	,529**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000
Satisfacción con la autonomía	Coef.Corre	,678**	,661**	,506**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,001
Satisfacción con el reconocimiento	Coef.Corre	,465**	,498**	,264
	Sig. (bilateral)	,003	,001	,099
Satisfacción por la sección o área	Coef.Corre	,755**	,680**	,460**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,003
Satisfacción por la empresa	Coef.Corre	,805**	,754**	,582**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000
**.				
**.				
*.				
*.				

La tabla N°27 muestra la correlación entre los conceptos de Satisfacción laboral con compromiso organizacional, género masculino, e indica que existe correlación estadísticamente significativa positiva entre compromiso afectivo con satisfacción por el trabajo en general, satisfacción con el ambiente físico, satisfacción con la forma en cómo realiza el trabajo, satisfacción con la relación con jefe, satisfacción con la oportunidad de desarrollo, satisfacción con la remuneración, satisfacción con la autonomía, satisfacción con el reconocimiento, satisfacción por la sección o área y satisfacción por la empresa. Al igual que en el género femenino, los hombres muestran una correlación positiva entre el lazo emocional que tienen con la empresa y todas las dimensiones de satisfacción laboral. Por lo tanto, al aumentar el compromiso afectivo, aumentara el grado de conformidad de la persona respecto a su entorno de trabajo.

Con respecto al compromiso normativo, existe correlación estadísticamente significativa positiva con las dimensiones de satisfacción por el trabajo en general, satisfacción con el ambiente físico, satisfacción con la forma en cómo realiza el trabajo, satisfacción con la relación con jefe, satisfacción con la oportunidad de desarrollo, satisfacción con la remuneración, satisfacción con la autonomía, satisfacción con el reconocimiento, satisfacción por la sección o área y satisfacción por la empresa. Por consiguiente, si aumenta el sentido moral que los trabajadores tienen sobre la empresa, aumentará su satisfacción laboral, en todas las dimensiones anteriormente mencionadas.

Para finalizar, la tabla muestra que existe correlación estadísticamente significativa positiva entre compromiso de continuidad y satisfacción con el ambiente físico, satisfacción con la forma en cómo realiza el trabajo, satisfacción con la oportunidad de desarrollo, satisfacción con la relación con jefe, satisfacción con la remuneración, satisfacción con la autonomía, satisfacción por la sección o área y satisfacción por la empresa. Se concluye, si aumentan o disminuyen los costos asociados de dejar la organización por parte de los trabajadores, aumenta o disminuye la satisfacción laboral.

PARTE IV: CONCLUSIONES

CONCLUSIONES MARCO TEÓRICO

Al finalizar el marco teórico de la investigación, se puede concluir lo siguiente: Satisfacción laboral ha sido definida como el resultado de las actitudes y percepciones que el trabajador tiene respecto a las funciones que realiza y a la organización en la que desarrolla su trabajo. Por lo tanto, un trabajador que se siente satisfecho laboralmente, realizará sus actividades con mayor entusiasmo y dedicación. Además, si éste recibe los recursos necesarios para llevar a cabo su trabajo se sentirá a gusto con su labor a desempeñar demostrando actitudes positivas hacia éste, en caso contrario, mostrará actitudes negativas. Así, las actitudes son afirmaciones de valores favorables o desfavorables acerca de los acontecimientos. En este caso muestran cómo los trabajadores se sienten acerca de su labor.

Compromiso organizacional se puede explicar cómo la manera que un empleado se identifica con su trabajo, los objetivos y metas de la organización, participando activamente en él. El cual puede afectar en la decisión de permanencia en la organización, y la motivación para la realización de las funciones y actividades que componen su labor. Por otro lado, el compromiso muestra un sentimiento de identificación con la empresa no sólo internamente, sino que también la imagen que el trabajador proyecta hacia el exterior sobre la empresa.

En cuanto al desempeño laboral, se entiende como el cumplimiento de las funciones requeridas por el cargo, las cuales son relevantes para el logro de los objetivos de la organización. El desempeño se ve afectado por características propias de cada persona, entre ellas, cualidades, capacidades, habilidades y necesidades que se relacionan con el trabajo y la organización para alcanzar buenos resultados en el desarrollo del trabajo.

CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

En el estudio empírico, el universo de la investigación corresponde a 76 personas, con una muestra total de 61 personas, divididas en 4 áreas específicas:

- Residencial, técnicos y Mall del Centro
- Negocios, empresas y administrativos
- Oficina comercial Aníbal Pinto
- Bodega, seguridad y auxiliar

Estas fueron agrupadas de acuerdo a la realización de actividades de cada sección de Telefónica del Sur, mejorando con ello el análisis de los datos.

De los resultados obtenidos en esta investigación se destaca que en la empresa Telefónica del Sur predomina el género masculino por sobre el femenino. Lo anterior, debido a que en el área técnica sólo trabajan hombres, mientras que en residencial ocurre una situación similar.

Del total de los empleados, el 68% corresponde al género masculino. De acuerdo a las entrevistas realizadas y lo verificado en las visitas a Telefónica del Sur, el principal motivo de la cantidad de hombres es el tipo de trabajo que deben realizar, ya que, por ejemplo, en el área técnica, se encarga de ejecutar las instalaciones de conectividad de los servicios que prestan, por consiguiente, el trabajo requiere de una buena condición física en general para realizar su labor en terreno, las instalaciones en la altura de las casas, verificar el correcto estado de las instalaciones en curso, entre otros. Además, en cada visita se percibía un ambiente laboral en el que predomina el género masculino.

En promedio, el personal de la empresa Telefónica del Sur tiene 41 años aproximadamente. Y los años de permanencia de los trabajadores en la empresa, es cercana a los 6 años. Esto se atribuye a las buenas relaciones humanas en los equipos de trabajo, que se aprecia en las actividades extra-programáticas que realizan en conjunto. Asimismo, la remuneración y los beneficios otorgados por la empresa influyen en la permanencia del trabajador.

En cuanto al análisis de promedios de las áreas con mayor y menor variación, respecto a los años de antigüedad, se destaca:

- En el área de “negocios, empresas y administrativos” se obtuvo el mayor promedio de antigüedad en las mujeres, con 10 años. En cambio, en el género masculino, el promedio más alto de antigüedad se alcanza en el área 3, correspondiente a la “oficina comercial Aníbal Pinto”, con 7 años y medio. Esto se debe a que los cargos ejecutados por las mujeres en esta área son de nivel directivo y requieren de un alto grado de confianza, responsabilidad y compromiso.
- En contraste, los resultados obtenidos muestran que el área que posee trabajadores con menos años de antigüedad corresponde a “bodega, seguridad, y auxiliar”, obteniendo una antigüedad promedio de 3 años. Estos trabajadores se encuentran contratados por una empresa externa, lo que podría influir en los años de antigüedad. Cabe mencionar, que ellos se encuentran bajo las políticas de Telefónica del Sur.

Promedios de Satisfacción Laboral

Respecto a los promedios de satisfacción laboral se miden 10 factores, la escala de medición de cada ítem es de 1 a 5, siendo 5 la evaluación más alta. En general, los niveles de percepción de la satisfacción laboral de los trabajadores de Telefónica del Sur están sobre la media (3,6, en una escala que va de 1 a 5). Es decir, los resultados indican que existe satisfacción laboral.

En relación a los resultados obtenidos en el análisis de promedios en la variable Satisfacción Laboral, podemos concluir que, las dimensiones con mayor promedio por área de la empresa, en el género femenino son; satisfacción por la sección o área y satisfacción con la forma en cómo realiza el trabajo con valores cercanos a 4. De esto, se infiere que a las mujeres de la empresa realmente les gusta las actividades que llevan a cabo en el área o sección, sumado a las buenas relaciones interpersonales con el equipo de trabajo, ya que superan la media (3), en una escala que va de 1 a 5.

Las dimensiones con mayor promedio, en el género masculino son; satisfacción con el ambiente físico y satisfacción por la empresa. Lo anterior, se interpreta que el espacio físico que utilizan los hombres, es adecuado y confortable para ellos, pues se destaca la limpieza y la infraestructura del lugar. Además, la distribución de los muebles de cada oficina permite la integración y mejor comunicación entre los trabajadores.

Con respecto a cada sección de la empresa, se destaca el área N°2, correspondiente a “negocios, empresas y administrativos”, obteniendo el mayor promedio en satisfacción laboral, con un valor superior a 4. La tendencia anterior, se produce tanto en el género femenino como en el masculino. Debido a que el área está compuesta por altos cargos, se infiere que los trabajadores se han desarrollado tanto personal como profesionalmente, por lo tanto, se alcanza un alto nivel de satisfacción laboral. Lo anterior, se ve reflejado en los años de antigüedad que poseen los trabajadores de esta área.

Promedios de Compromiso Organizacional

Respecto a los promedios de compromiso organizacional se miden 3 factores, la escala de medición de cada ítem es de 1 a 5, siendo 5 la evaluación más alta. En general, los niveles de percepción del compromiso organizacional en los trabajadores de la muestra, están sobre la media (3,4, en una escala que va de 1 a 5). Es decir, los resultados indican que existe compromiso por parte de los trabajadores hacia la organización.

En cuanto al análisis de los promedios de Compromiso Organizacional, en ambos géneros la media más alta se obtuvo en el factor **compromiso afectivo** con un valor que supera el 3,6. Lo mencionado anteriormente, es positivo para la empresa, pues se ha logrado cultivar un sentimiento de apego en los trabajadores, ya sea por sus buenas remuneraciones, beneficios, desarrollo personal y profesional, entre otros. Además, las actividades extra-programáticas han permitido generar vínculos entre los trabajadores y mejorar las relaciones. Por ejemplo: todos los viernes en Telefónica del Sur se realiza un desayuno grupal, lo anterior, ha beneficiado la comunicación y relación entre los pares y con los superiores.

Al igual que en los promedios de satisfacción laboral, el área N°2 compuesta por “negocios, empresas y administrativos” se destaca. En este caso, en el grado de compromiso afectivo con la organización, obteniendo un valor igual a 3,8 en el género femenino y masculino. El cual tiene relación con “la fuerza de la identificación de un individuo con una organización en particular y de su participación en la misma” (Mowday, Steers y Porter, 1979).

Ambos géneros masculino y femenino coinciden en tener un mayor compromiso afectivo, el cual tiene relación con el desear, querer permanecer en la organización, debido al lazo emocional que los funcionarios forjan con la organización.

Con respecto a los promedios de **compromiso normativo**, ambos géneros coinciden en una media de 3,6, esto significa que existe una lealtad de los trabajadores hacia la empresa, lo anterior, en concordancia con los beneficios recibidos, por ejemplo, capacitaciones, bonos y premios por cumplimientos de metas, becas para hijos de los funcionarios, etc.

Por otro lado, en un enfoque de rotación y ausentismo, el compromiso normativo está relacionado con los conceptos anteriores. En este contexto, se ve reflejado en la cantidad de años de permanencia de los trabajadores en Telefónica del Sur.

Para finalizar, el **compromiso de continuidad** obtiene el menor promedio en el género femenino y masculino, alcanzando una media de 3,2. Así, el compromiso calculativo de permanecer en la empresa, tiene menor importancia para los trabajadores. Pero, existe cierta preocupación por la pérdida del trabajo y/o la dificultad de entrar un nuevo trabajo, demostrado por el 3,2 que esta sobre el promedio.

Cabe destacar, que los 3 tipos de compromiso están presentes y a un nivel sobre la media. Así, el que tiene menor promedio, compromiso de continuidad (3,2) igualmente es importante.

Promedios de Desempeño Laboral

Respecto a los promedios del desempeño laboral se miden 5 factores, la escala de medición de cada ítem es de 0 a 10, siendo 10 la evaluación más alta. En general, los niveles de percepción del desempeño laboral en los funcionarios de la muestra están sobre la media (8, en una escala que va del 0 al 10). Es decir, no hay resultados que indiquen niveles de desempeño bajo.

De acuerdo a los resultados obtenidos, en el análisis de promedios en la variable desempeño laboral, se concluye que, en el género femenino el mayor promedio se obtiene en la variable capacidad del trabajador para mejorar su desempeño con un valor superior a 9,1. Seguido por la dimensión conocimiento de la organización donde el trabajador desempeña su labor con un valor 8,7. De lo anterior, las mujeres poseen la disposición de mejorar su desempeño con la finalidad de mantener su puesto de trabajo y que le permita tener una mayor estabilidad económica.

En relación al género masculino, la dimensión con mayor promedio es desempeño personal, seguido por la capacidad del trabajador para mejorar su desempeño, con valores de 8,89 y 8,84, respectivamente. Sin embargo, es importante mencionar que existe una diferencia mínima en los resultados obtenidos. Se infiere que los hombres poseen mayor seguridad y confianza con la manera en cómo realizan su trabajo, ellos otorgan un mayor puntaje a su capacidad para mejorar el desempeño. En ambos géneros, la capacidad del trabajador para mejorar su desempeño posee el mayor puntaje, es decir, poseen la disposición para superar errores, cumplir los objetivos de la organización y la cantidad de trabajo. Los resultados en ambos casos, son similares.

El promedio más alto de desempeño laboral en el género femenino, se encuentra en la “oficina comercial Aníbal Pinto”, con un valor igual a 9. Lo que se atribuye a su mayor

capacidad para desarrollar su desempeño con los recursos otorgados por la empresa, que afectan positivamente al interés por su trabajo.

Por otro lado, en el género masculino, el área con mayor promedio de desempeño laboral corresponde a la N°4, que incluye “bodega, auxiliar y seguridad”, con un valor de 8,10, pues en esta área los hombres tienen la mayor disposición a mejorar su desempeño, conocen la organización y tienen interés para mejorar su labor.

Correlaciones entre variables

- **Satisfacción laboral y compromiso organizacional**

Al analizar el **género femenino**, las correlaciones existentes entre las variables, es posible determinar que la correlación entre satisfacción laboral y compromiso organizacional por área, establece que el compromiso afectivo y normativo influye significativamente en la satisfacción por el trabajo en general, satisfacción con el ambiente físico, satisfacción con la forma en cómo realiza el trabajo, satisfacción con la oportunidad de desarrollo, satisfacción con la relación con jefe, satisfacción con la remuneración, satisfacción con la autonomía, satisfacción con el reconocimiento, satisfacción por la sección o área y satisfacción por la empresa. De lo anterior, se deduce que, en las mujeres, el compromiso afectivo correlaciona con el 100% de las dimensiones de la satisfacción laboral. Por lo que es posible determinar que mientras mayor sea el lazo y la lealtad que las personas forjan con la organización, mayor es la satisfacción laboral. En los análisis anteriores, se mencionó las actividades extra programáticas que realiza la empresa, se cree que éstas han influido en la satisfacción laboral, pues, la empresa ha permitido la realización de éstas. Los trabajadores se sienten apoyados y la organización les da los espacios y tiempos requeridos, mejorando las relaciones en los equipos de trabajo, comunicación grupal, ayuda entre los compañeros, entre otros.

En contraste, con el compromiso de continuidad correlaciona con el 10% de las dimensiones de satisfacción laboral. Es decir, para las mujeres, el sentimiento de permanecer en la empresa por los costos que significa dejar la organización, no está relacionado con la satisfacción laboral.

En el **género masculino**, los tipos de compromiso afectivo y normativo poseen una correlación positiva con la totalidad de las dimensiones de satisfacción laboral. Por lo anterior, se concluye que los hombres al igual que las mujeres se sienten comprometidos debido al lazo emocional que han forjado con la empresa y el deseo de permanecer en ella , esto se puede atribuir a los años de permanencia en la organización y a las necesidades personales de cada trabajador. Además, se observa que el compromiso normativo se relaciona con la satisfacción laboral, es decir, los trabajadores se sienten comprometidos moralmente, lo que les ha permitido identificarse con la empresa, sus objetivos y la consecución de estos. De esta manera, mejorar su satisfacción laboral.

De igual forma, el compromiso de continuidad posee una correlación estadísticamente significativa en el 90% de las dimensiones de satisfacción laboral. En el caso de los hombres, se observa que ellos tienen al mismo tiempo una alta satisfacción laboral con la empresa y una preocupación por los costos que implicaría dejarla. Lo que podría atribuirse a la tasa de desempleo que existe en el país y la fuerte competencia en el mercado laboral.

- **Satisfacción laboral y desempeño laboral**

Según la correlación entre satisfacción y desempeño laboral, en el **género femenino**, es posible determinar que la capacidad del trabajador para mejorar su desempeño, tiene relación con la satisfacción por su trabajo. Por consiguiente, el desempeño laboral se ve determinado por la buena disposición que tengan los individuos al momento de realizar sus tareas. Además, conocer la descripción del cargo y los objetivos de la organización provocará un sentimiento de bienestar de la persona en la empresa, ya que esta se sentirá identificada y motivada para realizar un mayor esfuerzo con la finalidad de alcanzar los objetivos.

Respecto al **género masculino**, se aprecia una correlación positiva entre los medios necesarios para desempeñar su trabajo y la satisfacción con la oportunidad de desarrollo. Lo anterior se interpreta de la siguiente manera: la entrega de los recursos necesarios para aumentar los conocimientos de los trabajadores aportará a que ellos puedan desarrollarse tanto de manera personal como profesional dentro de la empresa.

- **Desempeño laboral y compromiso organizacional**

Con respecto a la correlación existente entre desempeño laboral y compromiso organizacional del **género femenino**, se concluye que el compromiso afectivo y normativo influye en los medios necesarios para desempeñar el trabajo, lo que significa que si la empresa no entrega los recursos necesarios de manera oportuna, los trabajadores no podrán llevar a cabo bien sus funciones e interfiere en el desempeño laboral de cada individuo.

En cuanto al **género masculino**, se destaca una correlación negativa entre la capacidad del trabajador para mejorar su desempeño con el compromiso afectivo, de continuidad y normativo, lo que quiere decir que si aumenta el afecto por la empresa, la necesidad de los trabajadores o el deber de permanecer en la empresa, disminuye su disposición para mejorar el desempeño. Sin embargo, los valores muestran que el compromiso afectivo, posee la correlación más baja, al ser comparado con los demás.

En este caso, ocurre una situación en particular. Dado que la correlación es negativa, se interpreta de varias maneras:

- Si los trabajadores se sienten presionados con el deber de permanecer en la empresa, es decir, no tienen otra opción por la dificultad de encontrar un nuevo trabajo, va a disminuir su capacidad para mejorar el desempeño, quizás, porque perderán el interés de mejorar su trabajo, y su trabajo lo realizarán, más bien, por un concepto de cumplimiento.
- Tal vez, el aumento en el compromiso de continuidad y normativo, podría significar una disminución del compromiso afectivo. Por consiguiente, si baja el compromiso afectivo, efectivamente, el desempeño laboral de los trabajadores se verá disminuido.

Lo mismo ocurre en interés para desempeñar su trabajo. Los tres tipos de compromiso poseen una correlación negativa baja con la dimensión, antes mencionada. Es decir, los trabajadores realizan su trabajo por cumplimiento, más que por un interés personal de mejorar su desempeño. Luego, se puede concluir, que los trabajadores realizan sus funciones por un interés personal, cumplimiento de sus propias metas y bienestar propio, y no, por compromiso organizacional.

**PARTE V:
REFERENCIAS**

REFERENCIAS

- Aguilar, J. Villegas, C. (2011) “Cómo las condiciones de trabajo afectan el desempeño y el compromiso en supermercados Santa Isabel de San Pedro”. Memoria para optar a título de Ingeniero Comercial. Universidad del Bío Bío.
- Ambiado, R., Mac-kay, M. (2016). Relación entre Satisfacción Laboral, Desempeño y Compromiso Organizacional. Memoria para optar al título de Ingeniería Comercial. Facultad de Ciencias Empresariales. Universidad del Bío Bío.
- Ángulo, A. (2006). Desempeño laboral y calidad de servicio de las universidades públicas del Municipio Maracaibo del Estado Zulia. Tesis de grado no publicada. Universidad Dr. Rafael Bellosó Chacín. Maracaibo.
- Araujo, M., & Leal Guerra, M. (2010). Inteligencia Emocional y Desempeño Laboral en las Instituciones de Educación Superior Públicas. *CICAG*, 4(2).
- Araujo, M., & Leal Guerra, M. (2010). Inteligencia Emocional y Desempeño Laboral en las Instituciones de Educación Superior Públicas. *CICAG*, 4(2).
- Arias F., Varela D., Loli A. y Quintana M. (2003). El compromiso organizacional y su relación con algunos factores demográficos y psicológicos. *Revista de Investigación en Psicología*, 6, 16-18.
- Arias Galicia, F (2001). *Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño*. Sexta Edición. México, D.F: Editorial Trillas, S.A.
- Beer, M (1964). “Organizational Size and Job Satisfaction”. *Academy of Management Journal*, 7, pp. 34-44.
- Becker, H. S. y Geer, B. (1970), “Participant Observation and Interviewing: A Comparison”, en Filstead, W. (ed.), *Qualitative Methodology*, Chicago: Rand-McNally, pp. 133- 142.

- 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.
- Brief, A. P (1998), Attitudes in around Organizations. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Chiang, M., Salazar, M., Núñez A., y Huerta P., (2008). “Clima Organizacional y Satisfacción Laboral En Organizaciones Del Sector Estatal (Instituciones Públicas). Desarrollo, Adaptación y Validación de Instrumentos”. Revista Universum de Universidad de Talca, Chile. SCIELO.
- Chiang, M., Martín, M. y Núñez, A. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Publicaciones de la Universidad de Comillas, Madrid.
- Chiang M., M. Salazar Botello, A. Núñez Partido y M.J. Martín Rodríguez, (2011). “Clima organizacional y satisfacción laboral, una comparación entre hospitales públicos de alta y baja complejidad”. Revista Salud de los Trabajadores. Venezuela.
- 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.
- Chiang M., San Martín N., (2015). “Análisis de la satisfacción y el desempeño laboral en los funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano”. Revista Ciencia & Trabajo (Digital, impresa ya no existe), año 17, Número 54, Septiembre- Diciembre 2015- Chile.
- Chiavenato I. (2002). Gestión de talento humano. Bogotá: McGraw-Hill.
- Córdoba, C. (2010). Compromiso organizacional en empleados contratados por empresas de trabajo temporal (ETT). Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Católica Andrés Bello.
- Córdoba, C. (s.f.). Compromiso organizacional en los empleados contratados por empresas de trabajo temporal (ETT).
- Crites, J. O. (1969). Vocational Psychology: The Study of Vocational Behavior and Development. Nueva York: McGraw-Hill.
- Davis y Newstrom. (1991). El Comportamiento Humano en el Trabajo. Prentice Hall.

- Davis, K., y Newstrom, J. (1999) Comportamiento humano en el trabajo. México: Mc.Graw Hill. Sexta Edición.
- Dawis, R. V. y Lofquist, L. H. (1984). A Psychological Theory of Work Adjustment. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Dawis, R. y Lofquist, L. (1984), A Psychological Theory of Work Adjustment. Minnesota: University of Minnesota Press.
- Diaz, Y., Quijada, A. (2005). Relación entre Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional. Tesis de Grado no publicada, Universidad Autónoma Metropolitana, México.
- Edel, R. García, A. Casiano R. (2007). Clima y compromiso organizacional. Vol I. México. Edición electrónica.
- Gatica, D. (2015). Análisis de la relación entre la cultura organizacional, el compromiso organizacional, el cumplimiento de objetivos y la productividad del área de mantención de equipos de SVTI S.A. Memoria para optar a título de Ingeniero Comercial. Universidad del Bío Bío.
- Herzberg, F.; Mausner, B. y Snyderman, B. B. (1959), The motivation to work. Nueva York: Wiley.
- Jiménez A., Acevedo D., Salgado A., Moyano E, (2009) Cultura, trabajo, familia y compromiso organizacional en empresa de servicios. Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal, 1, 5.
- Keller, R. T. y Holland, W. E. (1981), “Job Change. A Naturally Occurring Field Experiment”. Human Relations, 34, pp. 1053-1067.
- Latorre, M. (2011). La Gestión de los Recursos Humanos y el Desempeño Laboral. Tesis Doctoral no publicada, Universidad de Valencia, España.
- 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.

- 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.
- Luthans, F. (2008). Comportamiento organizacional. México: McGraw-HILL. Martínez, V.
- 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 BíoBío, Chillán.
- Mathieu, J. E., y Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. Psychological Bulletin, 108, 171-194.
- Maslow. A. H. (1954-1975). Motivación y personalidad. Barcelona: Sagitario.
- Maureira K. (2015). Calidad de vida laboral, satisfacción laboral compromiso organizacional y autoeficacia en hoteles de la provincia de Concepción. Memoria para optar al título de magíster en gestión de recursos humanos y habilidades directivas. Universidad del Bío Bío.
- Mayo, E. (1969), Human Problems of an Industrial Civilization, 2ª edición. Boston: Harvard University Press.
- Medina, C. & Castillo, C. (s.f). Estudio de la relación existente entre la calidad de vida laboral y desempeño de funcionarios de la Universidad del Bio Bio, citado y utilizado en Belmar, L. (2012). Estudio de la relación “Clima organizacional y Desempeño” de los funcionarios de FONASA. Memoria para optar al título de Ingeniero Comercial, Universidad del Bio Bio, Concepción, Chile.
- Meyer, J.P. y Allen, N.J. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review, 1, 61-89.
- Meyer, J.P. y Allen. N.J.,(1997). En Calderón, A., (2009). Compromiso Organizacional Basado en el Modelo de Meyer y Allen en una Empresa de Telecomunicaciones. Tesis de grado. La Paz: Universidad Católica Boliviana. Pág. 25.

- Morales V. y Ronis T. (2012). Análisis del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa AEROSTAR S.A. Proyecto de Grado previo a la obtención del título de Ingeniería en Contaduría Pública y Auditoría – CPA. Universidad Estatal de Milagro. Ecuador.
- Peiró, J. M. (1983), (2º eD. 1986) Psicología de la Organización. UNED, Ministerio de Educación y Ciencia, Madrid.
- Porter, L. W. (1962), "Job Attitudes in Management: I. Perceived Deficiencies in need Fullillment as a Funtion of Job Level". Journal of Applied Psychology, 46, pp. 375-384.
- Queipo, B., y Useche, M. C. (2002). El Desempeño laboral en el departamento de mantenimiento del Ambulatorio la Victoria. Revista de Ciencias Sociales. 8 (3).
- Rivera O. (2010). Compromiso organizacional de los docentes de una institución educativa privada de Lima Metropolitana y su correlación con variables demográficas. Tesis para optar el Título de Magíster en Educación con Mención en Gestión de la Educación. Escuela de Graduados. Pontificia Universidad Católica del Perú
- Robbins, S. (1998), citado en Atalaya Pisco, María Clotilde (1999): Satisfacción laboral y productividad. Revista de Psicología- Año III N° 5 Setiembre 1999.
- Robbins, S. (2004) Comportamiento Organizacional 10ª. Edición. México Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Rodríguez, A. A., Retamal, M. P., Lizana, J. N., & Cornejo, F. A. (2011). Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena. Salud & Sociedad, 2(2).
- Ruiz de Alba Robledo, José Luis (2013). El compromiso organizacional: un valor personal y empresarial en el marketing interno. Revista de Estudios Empresariales. Segunda época, 1, 67 -86.
- Smith, P. C.; Kendall, L. M y Huñin, C. L (1969), The Measurement of Satisfation in Work and Retirement: A Strategy for the Studyof Attitudes. Chicago: Rand McNally.

- Taylor, F. W. (1911), *Principies and Methods of Scientific Management*. Nueva York: Harper and Bros.
- Valencia, F. (2010). Estudio de la relación entre productividad, compromiso y compensación. Caso: Correos de Chile, VIII Región. Memoria para optar al título de Ingeniero Comercial. Universidad del Bío Bío.
- Vroom, V. (1964), (2ºEd. 1967). *Work and Motivation*. Nueva York: Wiley and Sons.
- William B. Werther y Keith Davis (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. 5ª Edición. Editorial McGraw Hill.

PARTE V:
ANEXO

ENCUESTA

“ANÁLISIS DE LA SATISFACCIÓN Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS FUNCIONARIOS”

Fecha Aplicación: ____/____/____

Señor (a) encuestado (a):

Solicito unos minutos valiosos de su tiempo y disposición para contestar la siguiente encuesta, la que tiene por objetivo conocer su percepción sobre la satisfacción y desempeño laboral que existe dentro de la empresa. Cabe señalar, que este instrumento es anónimo, de carácter confidencial y su finalidad es propiamente académica.

Por favor no deje ningún ítem sin contestar, desde ya agradezco su valiosa colaboración.

INFORMACIÓN GENERAL

Instrucciones: Complete con una **X** el siguiente formulario de información personal

1	Genero	Femenino	
		Masculino	
2	Edad	Años	
3	Antigüedad ¿Cuántos años lleva trabajando en la empresa?	Años	
4	Educación	Educación media	
		Educación técnico profesional	
		Educación universitaria	
5	Área donde trabaja dentro de la empresa	Residencial	
		Negocios	
		Administrativa	
		Empresas	
		Técnica	
		Oficina Comercial Aníbal Pinto	
		Oficina Comercial Mall del Centro	
6	Estamento	Bodega/Auxiliar/Seguridad	
		Subgerente	
		Jefe de área	
		Coordinador/Supervisor	
		Técnico	
		Secretaria	
		Auxiliar/Bodega/Guardia	
Otros ¿Cuál?			
7	Calidad jurídica	Contrato indefinido	
		Contrato a plazo fijo	

Instrucciones: Lea cuidadosamente cada uno de los siguientes enunciados y encierre en un Circulo el nivel que mejor represente su opinión en relación a los aspectos consultados, o, el nivel que considere más cercano a su preferencia.

1	Desempeño Laboral	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 ó más
1.1	En qué nivel evalúa su Desempeño laboral	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 ó más
1.2	Conoce claramente a las autoridades y la función que desempeñan dentro de la empresa	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 ó más
1.3	Conoce la descripción formal del cargo que usted ocupa	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 ó más
1.4	Conoce los objetivos de su dirección y departamento	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 ó más
1.5	Participa en el logro de los objetivos de su organización	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 ó más
1.6	Anticipa situaciones y propone acciones en forma oportuna mostrando iniciativa, actitud y disposición a la acción.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 ó más
1.7	Posee capacidad para establecer relaciones interpersonales constructivas, que aporten a generar un buen ambiente laboral	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 ó más
1.8	Posee capacidad para integrarse a un grupo de personas contribuyendo al logro de un objetivo compartido	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 ó más
1.9	Posee disposición y capacidad para satisfacer las necesidades de clientes internos y externos en forma oportuna, efectiva y profesional.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 ó más
1.10	Posee capacidad para generar ideas que produzcan mejoras efectivas en su trabajo.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 ó más
1.11	Considera que es flexible ante los cambios imprevistos	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 ó más
1.12	Se mantiene informado, capacitado y motivado para desarrollar las funciones de su cargo.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 ó más
1.13	Cumple con los plazos establecidos y la cantidad de trabajo esperado.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 ó más
1.14	Comparte y colabora con sus compañeros de trabajo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 ó más
1.15	Posee el conocimiento y equipo necesarios para desarrollar su trabajo.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 ó más
1.16	Posee la oportunidad de innovar, optimizar y/o expresar nuevas ideas en su departamento.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 ó más
1.17	Posee retroalimentación sobre la calidad de su trabajo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 ó más
1.18	Posee disposición para superar los errores	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 ó más
1.19	Posee disposición para mejorar su desempeño dentro de su cargo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 ó más

: Creadas a partir del cuestionario de Medina, C. & Castillo, C. (s.f). Estudio de la relación existente entre la calidad de vida laboral y desempeño de funcionarios de la Universidad del Bio Bio, citado y utilizado en Belmar, L. (2012). Estudio de la relación "Clima organizacional" y "Desempeño" de los funcionarios de FONASA. Memoria para optar al título de ingeniero comercial, Universidad del Bio Bio, Concepción, Chile.

SATISFACCIÓN LABORAL		Nada Satisfecho Muy Satisfecho				
		1	2	3	4	5
1	Su trabajo cotidiano dentro de la empresa	1	2	3	4	5
2	La relación de trabajo con sus directivos	1	2	3	4	5
3	El apoyo que recibe de sus directivos	1	2	3	4	5
4	Las oportunidades que le ofrecen de realizar las cosas en que usted se destaca	1	2	3	4	5
5	Las oportunidades que le ofrece la empresa para hacer las cosas que le gustan	1	2	3	4	5
6	Los objetivos o metas que debe alcanzar	1	2	3	4	5
7	Sus condiciones laborales	1	2	3	4	5
8	El salario que usted recibe por su trabajo	1	2	3	4	5
9	El grado en que su empleador cumple los convenios, las disposiciones y leyes laborales	1	2	3	4	5
10	Los beneficios otorgados por su empleador como una forma de mejorar su salario	1	2	3	4	5
11	Las condiciones físicas en las cuales usted desarrolla su trabajo	1	2	3	4	5
12	La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo	1	2	3	4	5
13	El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo	1	2	3	4	5
14	La iluminación de su lugar de trabajo	1	2	3	4	5
15	La ventilación de su lugar de trabajo	1	2	3	4	5
16	La temperatura ambiental de su lugar de trabajo	1	2	3	4	5
17	La relación con sus colegas	1	2	3	4	5
18	El apoyo directivo que usted recibe	1	2	3	4	5
19	La disponibilidad de recursos tecnológicos	1	2	3	4	5
20	La libertad que se le otorga para elegir su propia metodología de trabajo	1	2	3	4	5
21	La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a sus labores	1	2	3	4	5
22	La forma en que usted es dirigido	1	2	3	4	5
23	La supervisión que ejercen sobre usted	1	2	3	4	5
24	La proximidad y frecuencia con que es supervisado	1	2	3	4	5
25	La forma en que sus superiores juzgan su desempeño	1	2	3	4	5
26	La estabilidad en sus funciones	1	2	3	4	5
27	El reconocimiento que recibe de sus directivos por su esfuerzo y desempeño	1	2	3	4	5
28	La forma en que en mi trabajo circula la información	1	2	3	4	5

29	El espíritu de colaboración y ayuda en el trabajo	1	2	3	4	5
30	Las relaciones entre los miembros de la empresa	1	2	3	4	5
31	El estímulo de la jefatura para mejorar mi trabajo	1	2	3	4	5
32	Reconocimiento que se obtiene por un buen trabajo	1	2	3	4	5
33	Las oportunidades de desarrollo con que se cuenta	1	2	3	4	5
34	Atención que se presta a sus sugerencias	1	2	3	4	5
35	La autonomía que tiene para planificar su labor	1	2	3	4	5
36	Su participación en las decisiones de su área o departamento	1	2	3	4	5
37	Su grado de satisfacción general con su área o departamento	1	2	3	4	5
38	Las oportunidades de ascenso que le ofrecen	1	2	3	4	5
39	La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su empresa	1	2	3	4	5
40	La posibilidad que le da su empresa para perfeccionarse y actualizar sus conocimientos	1	2	3	4	5
41	La posibilidad de planificar y desarrollar mi labor	1	2	3	4	5
42	La posibilidad de aplicar a mi trabajo todos mis conocimientos y creatividad	1	2	3	4	5
43	La forma en que valoran su labor	1	2	3	4	5
44	Su grado de satisfacción general con la empresa	1	2	3	4	5

COMPROMISO		<i>Poco de acuerdo</i>		<i>Muy de acuerdo</i>		
1	Me gustaría continuar el resto de mi carrera profesional en esta organización.	1	2	3	4	5
2	Creo que no estaría bien dejar esta organización aunque me vaya a beneficiar en el cambio.	1	2	3	4	5
3	Si continúo en esta organización es porque en otra no tendría las mismas ventajas y beneficios que recibo aquí.	1	2	3	4	5
4	Siento de verdad, que cualquier problema en esta organización, es también mi problema.	1	2	3	4	5
5	Creo que debo mucho a esta organización.	1	2	3	4	5
6	Aunque quisiera, sería muy difícil para mí dejar este trabajo ahora mismo.	1	2	3	4	5

7	Trabajar en esta organización significa mucho para mí.	1	2	3	4	5
8	Esta organización se merece mi lealtad.	1	2	3	4	5
9	Una de las desventajas de dejar esta organización es que hay pocas posibilidades de encontrar otro empleo.	1	2	3	4	5
10	En esta organización me siento como en familia.	1	2	3	4	5
11	No siento ninguna obligación de tener que seguir trabajando para esta organización.	1	2	3	4	5
12	Si ahora decidiera dejar esta organización muchas cosas en mi vida personal se verían interrumpidas.	1	2	3	4	5
13	Estoy orgulloso de trabajar en esta organización.	1	2	3	4	5
14	Me sentiría culpable si ahora dejara esta organización.	1	2	3	4	5
15	En este momento, dejar esta organización supondría un gran costo para mí.	1	2	3	4	5
16	No me siento emocionalmente unido a esta organización.	1	2	3	4	5
17	Creo que no podría dejar esta organización porque siento que tengo una obligación con la gente de aquí.	1	2	3	4	5
18	Creo que si dejara esta organización no tendría muchas opciones de encontrar otro trabajo.	1	2	3	4	5
19	Me siento parte integrante de esta organización	1	2	3	4	5
20	Ahora mismo, trabajo en esta organización más porque lo necesito que porque yo quiera.	1	2	3	4	5
21	Podría dejar este trabajo aunque no tenga otro a la vista.	1	2	3	4	5

“Gracias por su tiempo”