



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

MEMORIA PARA OPTAR A TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

**Análisis de la Relación entre Satisfacción Laboral, Compromiso  
Organizacional y Desempeño Laboral**

Caso Aplicado a la Ilustre Municipalidad de Quillón

Alumnas: Carolina Merino Aguilera.

Camila Oyarzo Cortés.

Profesora: Dra. Margarita Chiang Vega.

**CONCEPCIÓN, MARZO 2018**

## **Dedicatoria**

*A nuestras familias...*

## **Agradecimientos**

*A mis padres que me han brindado todo el apoyo y confianza para el logro de mis metas, a mis tíos Eliana y Eduardo que me ofrecieron la estadía durante todo mi periodo de estudios. También quisiera agradecer a mi amiga y compañera de tesis Camila que gracias a su apoyo este proyecto tuvo los resultados esperados. Y por último a todos los amigos y compañeros que fueron parte de esto. Muchas Gracias.*

**Carolina.**

*A mis padres por estar siempre acompañándome a kilómetros de distancia, especialmente a mi madre por apoyarme en cada decisión que he tomado. A los amigos que siempre han estado presentes en las buenas y en las malas. Y a mi compañera en este proyecto, por mantenerse sólida hasta el final. Gracias totales.*

**Camila.**

*A nuestra profesora guía, Srta. M. Margarita Chiang, porque sin su exigencia y dedicación no hubiera sido posible llegar a buen puerto. Y a la Municipalidad de Quillón, que nos recibieron con cordialidad y disposición para llevar a cabo nuestra investigación. Muchas Gracias.*

**Carolina & Camila.**

## Índice

Dedicatoria.....	2
Agradecimientos.....	3
Índice .....	4
Índice de Tablas.....	9
Resumen Ejecutivo.....	12
Parte I: Marco Teórico.....	13
Introducción.....	14
Capítulo I: Satisfacción Laboral.....	15
1.1.- Definiciones de Satisfacción Laboral .....	16
1.2.- Teorías de Satisfacción Laboral .....	17
1.2.1.- Jerarquía de las Necesidades de Abraham Maslow (1943).....	17
1.2.2.- Teoría Bifactorial de Frederick Herzberg (1959).....	20
1.2.3.- Teoría de las Expectativas de Vroom (1964).....	21
1.2.4.- Teoría de la Adaptación al Trabajo de Dawis y Lofquist (1984).....	22
1.2.5.- Teoría de las Necesidades de McClelland (1961).....	24
1.2.6.-Teoría de la fijación de metas de Locke (1969).....	25
1.2.7.- Teoría de ERG de Alderfer (1972).....	27
1.3.- Métodos de medida de la Satisfacción Laboral.....	28
1.3.1.- Métodos Indirectos.....	28

1.3.2.- Métodos Directos. ....	30
1.4.- Instrumentos de medida de Satisfacción Laboral.....	36
1.4.1.- Medidas de satisfacción laboral global y de máxima generalidad ocupacional. .....	36
1.4.2.- Medidas de facetas de satisfacción laboral y de máxima generalidad ocupacional.....	38
1.4.3.- Medidas de facetas de la satisfacción laboral para muestras ocupacionales específicas.....	41
1.5.- Manifestaciones de la Insatisfacción Laboral .....	44
Capítulo II: Compromiso Organizacional .....	46
1.1.- Definiciones Compromiso Organizacional .....	47
1.2.- Teorías de Compromiso Organizacional.....	49
1.2.1.- Teoría de los tres componentes según Meyer y Allen (1991).....	49
1.2.2.- Teoría del compromiso según Becker (1992). ....	50
1.3.- Modelos de Compromiso Organizacional.....	52
1.3.1.- Modelo de Mathieu y Zajac (1990). ....	52
1.3.2.- Modelo de Baker (1995). ....	56
Capitulo III: Desempeño Laboral.....	58
1.1.- Definiciones Desempeño Laboral .....	59
1.2.- Evaluación del Desempeño Laboral.....	60
1.2.1.- Definiciones Evaluación del Desempeño Laboral. ....	60

1.3.- Criterios para el desempeño .....	62
1.4.- Métodos de Evaluación del Desempeño .....	63
1.4.1.- Métodos de Evaluación con base en el Desempeño pasado.....	63
1.4.2.- Método de Evaluación con base en el desempeño futuro. ....	64
1.5.-Desempeño y Satisfacción Laboral .....	64
1.6.- Desempeño Laboral y Compromiso Organizacional .....	66
1.6.1.- Relación entre Desempeño Laboral y Componentes del Compromiso Organizacional.....	68
Parte II: Investigación Empírica .....	72
Introducción.....	73
1.- Problema a Investigar.....	74
2.- Objetivos .....	75
2.1.- Objetivo General .....	75
2.2.- Objetivos Específicos.....	75
3.- Preguntas de Investigación.....	76
4.- Justificación.....	77
5.- Viabilidad .....	78
6.- Tipo de Investigación .....	79
7.- Hipótesis.....	80
8.- Diseño de la Investigación .....	80
9.- Selección de Muestra y Recolección de Datos.....	81

9.1.- Selección de Muestra .....	81
9.2.- Recolección de Datos .....	81
9.2.1.-Técnica de Recolección de Datos.....	81
9.2.2.- Instrumento de medición.....	81
9.2.3.- Información general. ....	82
9.2.4.- Compromiso Organizacional.....	82
9.2.5.- Satisfacción Laboral.....	83
9.2.6.- Desempeño Laboral.....	83
9.3.- Descripción del universo y la muestra .....	83
9.3.1.- Unidades.....	83
9.3.2.- Funcionarios.....	84
9.3.3.- Muestra.....	85
Parte III: Análisis y Conclusiones de los resultados.....	86
Introducción.....	87
1.- Análisis de fiabilidad.....	88
1.1.- Fiabilidad de la Satisfacción Laboral .....	88
1.2.- Fiabilidad del Compromiso Organizacional .....	89
1.3.- Fiabilidad del Desempeño Laboral .....	90
2.- Análisis de la muestra .....	91
3.- Análisis de los resultados de las encuestas .....	94
4.- Correlaciones.....	97

Conclusiones.....	128
1.1.- Conclusiones respecto al Marco Teórico .....	128
1.1.1.- Satisfacción Laboral.....	128
1.1.2.- Compromiso Organizacional.....	129
1.1.3.- Desempeño Laboral.....	129
1.2.- Conclusiones respecto a la Investigación Empírica .....	129
1.2.1.- Conclusiones respecto a la muestra.....	129
1.2.2.- Conclusiones respecto al análisis de Promedios entre Variables.....	130
1.2.3.- Conclusiones respecto al análisis de las Correlaciones entre las variables en estudio.....	134
Referencias .....	142
Libro Completo .....	142
Tesis de pregrado.....	144
Medios electrónicos en internet.....	145

## Índice de Tablas

Tabla N°1: Definición De Satisfacción Laboral .....	16
Tabla N°2.1: Cuestionario Satisfacción Laboral Global Y De Máxima Generalidad Ocupacional .....	37
Tabla N°2.2: Cuestionario Satisfacción Laboral Global Y De Máxima Generalidad Ocupacional .....	38
Tabla N°3.1: Cuestionarios Satisfacción Laboral De Facetas Y De Máxima Generalidad Ocupacional .....	39
Tabla N°3.2: Cuestionarios Satisfacción Laboral De Facetas Y De Máxima Generalidad Ocupacional .....	40
Tabla N°4.1: Cuestionario Satisfacción Laboral De Facetas Para Muestras Ocupacionales Específicas .....	42
Tabla N°4.2: Cuestionario Satisfacción Laboral De Facetas Para Muestras Ocupacionales Específicas .....	43
Tabla N°5.1: Definición Compromiso Organizacional .....	47
Tabla N°5.2: Definición Compromiso Organizacional .....	48
Tabla N°6: Variables Determinantes Del Grado De Compromiso .....	54
Tabla N°7: Definición De Desempeño Laboral .....	59
Tabla N°8: Definiciones Evaluación Del Desempeño Laboral .....	60
Tabla N°9: Universo En Estudio .....	84
Tabla N°10: Unidades Agrupadas .....	85
Tabla N°11: Fiabilidad Escalas De Satisfacción Laboral .....	88
Tabla N°12: Fiabilidad Del Compromiso Organizacional .....	89

Tabla N°13: Fiabilidad Del Desempeño Laboral.....	90
Tabla N°14: Universo Y Muestra .....	91
Tabla N°15: Calidad Jurídica De La Muestra.....	92
Tabla N°16: Edad Y Género De La Muestra .....	93
Tabla N°17: Promedio Satisfacción Laboral .....	94
Tabla N°18: Promedio Compromiso Organizacional.....	95
Tabla N°19: Promedio Desempeño Laboral.....	96
Tabla N°20: Correlaciones Desempeño Laboral Y Compromiso Organizacional Calidad Jurídica Planta, Género Femenino.....	98
Tabla N°21: Correlaciones Satisfacción Laboral Y Desempeño Laboral .....	99
Tabla N°22: Correlaciones Satisfacción Laboral Y Compromiso Organizacional Calidad Jurídica Planta, Género Femenino.....	102
Tabla N°23: Correlaciones Desempeño Laboral Y Compromiso Organizacional Calidad Jurídica Planta, Género Masculino.....	104
Tabla N°24: Correlaciones Satisfacción Laboral Y Desempeño Laboral Calidad Jurídica Planta, Género Masculino.....	106
Tabla N°25: Correlaciones Satisfacción Laboral Y Compromiso Organizacional Calidad Jurídica Planta, Género Masculino.....	110
Tabla N°26: Correlaciones Desempeño Laboral Y Compromiso Organizacional Calidad Jurídica Contrata, Género Femenino .....	112
Tabla N°27: Correlaciones Satisfacción Laboral Y Desempeño Laboral Calidad Jurídica Contrata, Género Femenino.....	114

Tabla N°28: Correlaciones Satisfacción Laboral Y Compromiso Organizacional Calidad	
Jurídica Contrata, Género Femenino .....	117
Tabla N°29: Correlaciones Desempeño Laboral Y Compromiso Organizacional Calidad	
Jurídica Contrata, Género Masculino .....	119
Tabla N°30: Correlaciones Satisfacción Laboral Y Desempeño Laboral Calidad Jurídica	
Contrata, Género Masculino.....	121
Tabla N° 31: Correlaciones Satisfacción Laboral Y Compromiso Organizacional Calidad	
Jurídica Contrata, Género Masculino .....	125

## **Resumen Ejecutivo**

La siguiente investigación tiene como objetivo principal analizar las variables satisfacción laboral, compromiso organizacional y relacionarlas con el desempeño laboral de los funcionarios de la Ilustre Municipalidad de Quillón, de esta manera se plantean las siguientes hipótesis: A mayor Satisfacción Laboral, mayor es el Desempeño Laboral de los funcionarios de la Municipalidad de Quillón y A mayor Compromiso Organizacional, mayor es el Desempeño Laboral de los funcionarios de la Municipalidad de Quillón.

Lo primero fue, recopilar información relevante para la investigación, con el fin de interiorizar en la materia y poder encausar la investigación de la mejor manera posible.

De esta forma, luego de tener noción de las variables, se procedió a aplicar cuestionarios a los funcionarios de la Municipalidad de Quillón, los cuales, para poder estudiar y analizar de mejor manera fueron divididos según calidad jurídica y género, de esta manera, las respuestas obtenidas otorgaron la información necesaria para poder categorizar y concluir ciertas cualidades de los grupos , como es posible observar en la Parte III de esta investigación, concluyendo finalmente que solo en una parte de los funcionarios de la Municipalidad de Quillón, las hipótesis antes mencionadas se cumplen.

## **Parte I: Marco Teórico**

## **Introducción**

En esta parte de la investigación se definen las tres variables que son relevantes para poder llevar a cabo el estudio.

Primero se da a conocer la Satisfacción Laboral, las diferentes definiciones que esta variable tiene y lo mucho que ha sido estudiada por diferentes autores, la importancia que esta tiene a la hora de conocer las necesidades de los trabajadores de una empresa, ya sean de carácter público o privadas. Además se mencionan las diferentes teorías que hay sobre esta materia, los métodos e instrumentos de medida, para finalizar con manifestaciones según el autor Robbins (2004) de lo que produce la Insatisfacción en el trabajo.

A continuación, se procede a desarrollar la variable Compromiso Organizacional, esta se define como "el grado en que una persona se identifica psicológicamente con su trabajo". (Lodahal & Kejner, 1965). Además de otras definiciones que existen al respecto, para continuar al igual que en la variable anterior, con teorías de diferentes autores al respecto, y modelos relevantes para este tema.

Finalmente se procede a desarrollar la variable Desempeño Laboral, la cual es, según la hipótesis la variable dependiente. Como ocurre con las otras dos variables, se dan a conocer las diferentes definiciones que se han planteado al respecto, seguidamente por la Evaluación del Desempeño, sus definiciones y métodos, para finalmente relacionar el Desempeño Laboral con las otras dos variables en estudio.

## **Capítulo I: Satisfacción Laboral**

La satisfacción laboral ha sido de gran interés para muchos autores, que han explicado la importancia para una empresa de desarrollar métodos para satisfacer las necesidades de sus trabajadores. Tener trabajadores satisfechos, es sinónimo de una baja rotación de personal, de empleados felices y saludables, lo que se traduce en una mejor atención al cliente.

La satisfacción laboral ha sido ampliamente estudiada a lo largo del tiempo y es de vital importancia para el funcionamiento de cualquier tipo de organización, y por sobre todo en aquellas que entregan servicios, donde tienen que estar en contacto directo con las personas.

## 1.1.- Definiciones de Satisfacción Laboral<sup>1 2 3</sup>

En la siguiente tabla se presentan las definiciones del concepto de Satisfacción Laboral.

**Tabla N°1: Definición de Satisfacción Laboral**

<b>Autor</b>	<b>Año</b>	<b>Definición</b>
<b>Locke, E.</b>	1976	<i>“Un estado emocional positivo o placentero resultante de una percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto”.</i>
<b>Locke, E.</b>	1979	<i>“Un producto de la discrepancia entre lo que el trabajador quiere de su trabajo y lo que realmente obtiene, mediada por la importancia que para él tengan estas consecuencias”.</i> <i>“Una respuesta emocional positiva o placentera resultado de la apreciación del trabajador”.</i>
<b>Gibson, J.</b>	1985	<i>“El grado en que la organización satisface las necesidades de los empleados”.</i>
<b>Price, J. &amp; Mueller, C.</b>	1986	<i>“Una orientación afectiva positiva hacia el empleo”.</i>
<b>Churden, H. &amp; Sherman, A</b>	1991	<i>“Aquel conjunto de respuestas afectivas que una persona experimenta ante su trabajo y los distintos aspectos del mismo”.</i>
<b>Boada &amp; Tous</b>	1993	<i>“Un factor que determina el grado de bienestar que un individuo experimenta en su trabajo”.</i>
<b>Robbins, S.</b>	1999	<i>“Diferencia entre la cantidad de recompensas que los trabajadores reciben y la cantidad que ellos creen que deberían recibir”.</i>
<b>Davis, K. &amp; Newstrom, J.</b>	2003	<i>“Un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con que los empleados ven su trabajo. Se trata de una actitud afectiva, un sentimiento de agrado y desagrado relativo hacia algo”.</i>
<b>Garmendia &amp; Parra</b>	2004	<i>“Como consecuencia de que en el trabajo experimente sentimientos de bienestar por ver cubiertas adecuadamente las necesidades de cierto nivel sobre la base de los resultados conseguidos, considerados como recompensable aceptable a la ejecución de la tarea”.</i>
<b>Robbins, S.</b>	2004	<i>“La actitud general de una persona hacia su trabajo, la satisfacción laboral es una actitud, no una conducta”.</i>

Fuente: Chiang, M.,Martín, M. & Nuñez, A. (2010). Robbins, S., (2004). Davis, K. & Newstrom, J., (2003).

<sup>1</sup> Chiang, M.,Martín, M. & Nuñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Servicios editoriales, S.L.

<sup>2</sup> Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. (Décima edición). México: Pearson Educación.

<sup>3</sup> Davis, K. & Newstrom, J. (2003). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. (Undécima edición) México: Mc Graw Hill.

## 1.2.- Teorías de Satisfacción Laboral<sup>4 5</sup>

A continuación, se presentarán algunas de las teorías más relevantes en el campo de la satisfacción laboral:

### 1.2.1.- Jerarquía de las Necesidades de Abraham Maslow (1943).

Maslow formula una jerarquía de necesidades humanas y define que conforme se satisfacen las necesidades más básicas, los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados. Según la teoría de Maslow, los motivos deben tener un orden de prioridades. Por eso, el autor las ubica en una pirámide para representar las distintas etapas, estando las fundamentales o básicas en la parte baja o base de la pirámide y las más elevadas, pero no relacionadas directamente con la supervivencia, en la parte alta o cúspide.

Las necesidades de Maslow, clasificadas de las más básicas a las más elevadas, son:

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

---

<sup>4</sup>Gallardo, N. & Sandoval, M. (2014). *Relación entre satisfacción laboral y compromiso organizacional en la empresa pública y privada*. . Memoria para optar al título de ingeniero comercial, Facultad de Ciencias Empresariales, Departamento de Administración y Auditoría, Universidad del Bío-Bío, Concepción, Chile.

<sup>5</sup> Chiang, M., Martín, M. & Nuñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Servicios editoriales, S.L.

motivación será la de las necesidades fisiológicas. Para satisfacer estas necesidades las organizaciones deben proporcionar a sus empleados un salario que les permita tener condiciones adecuadas de vida. Los empleados necesitan suficientes descansos para poder satisfacer sus necesidades fisiológicas. Es por eso que algunas organizaciones procuran mantener espacios adecuados que permitan a los empleados realizar algunas actividades deportivas, con la intención de mantener su salud. Maslow considera a las necesidades fisiológicas como las necesidades de orden primario, las cuales para ser satisfechas requieren que el individuo cuente con un empleo el cual le pueda proporcionar un sueldo con la finalidad de poder adquirir bienes de consumo como son: alimento, vestido, vivienda y así poder subsistir.

2. Necesidades de Seguridad: Chiavenato menciona que “las necesidades de seguridad que propone Maslow en su teoría, constituyen el segundo nivel de las necesidades humanas. Son las necesidades de seguridad y estabilidad, la búsqueda de la protección contra la amenaza o privación, un escape al peligro”. Surge en el comportamiento del individuo cuando las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas. Se refieren a la necesidad de un ambiente seguro, predecible, habitable y tranquilo, sin amenazas físicas o psicológicas. Las organizaciones pueden ofrecer a sus empleados, condiciones favorables que respondan a las necesidades de seguridad laboral, para así disminuir los temores de algún tipo de despido o amenaza de algún accidente de trabajo. Para que las necesidades de seguridad se puedan llevar a cabo, es necesario que las

organizaciones mantengan un compromiso con los trabajadores y con la sociedad misma, para ofrecer las condiciones propicias para promover el trabajo.

3. Necesidades Sociales: Chiavenato explica que “las necesidades sociales: se presentan después de que las necesidades fisiológicas y de seguridad han sido satisfechas. Se refieren a la necesidad de asociarse, es decir, que el individuo pueda tener amigos, de agradar a los compañeros, de contar con un grado de aceptación dentro de su grupo social y sentir que él tiene convivencia con los demás.” Las amistades, las relaciones y los compañeros de trabajo son consideradas como las relaciones interpersonales de los individuos. Es muy probable que las necesidades sociales surjan cuando se presenten “incertidumbres organizacionales”, como la posibilidad de una fusión, quiebra o alguna reducción de personal. En estas circunstancias, tal vez los empleados busquen a sus compañeros de trabajo para enterarse de lo que sucede y establecer la mejor forma de aunar esfuerzos para resolver el problema. A estas tres necesidades juntas (fisiológicas, de seguridad y sociales), se les conoce como necesidades de deficiencia. Maslow creía que si éstas no eran satisfechas, las personas no serían sanas, ni en el plano físico ni en el psicológico. A las dos siguientes necesidades de nivel superior se les conoce como necesidades de crecimiento y se dice que su satisfacción ayuda a la gente a crecer y desarrollar al máximo su potencial.

4. Necesidades de Estima: Las necesidades de estima, “se refieren al deseo del individuo de sentir respeto por sí mismo y lograr la aceptación de los demás. Son las necesidades relacionadas con la manera como el individuo se ve y se evalúa. Involucran la autopercepción, autoconfianza, la necesidad de aprobación social y de respeto, de status y de prestigio, y de consideración. Implican también el deseo de fuerza y de

adecuación, de confianza frente al mundo, independencia y autonomía.” La satisfacción de las necesidades de estima conduce a sentimientos de autoconfianza, de valor, fuerza, prestigio, poder, capacidad y utilidad. Su frustración puede producir sentimientos de inferioridad, debilidad, dependencia y desamparo, que a su vez, conducen al desánimo o a actividades compensatorias. En esta categoría entran los deseos de alcanzar el éxito, hacer prestigio personal y ser reconocidos por los demás. Los factores culturales y subculturales determinan el tipo de recompensas que contribuyen a la autoestima. Todo parece indicar que a la mayoría de las personas se les hace difícil satisfacer este nivel de necesidad.

5. Necesidades de Autorrealización: Las necesidades de autorrealización son más difíciles de describir porque son distintas y únicas, y varían además de un individuo a otro. Para Maslow la autorrealización es un ideal al que todo hombre desea llegar, se satisface mediante oportunidades para desarrollar el talento y su potencial al máximo, expresar ideas y conocimientos, crecer y desarrollarse como una gran persona, obtener logros personales, para que cada ser humano se diferencie de los otros. Los hombres que logran la autorrealización óptima, para Maslow se consideran seres íntegros.

### **1.2.2.- Teoría Bifactorial de Frederick Herzberg (1959).**

La noción de satisfacción fue elaborada por Frederick Herzberg en 1959 (Fischer, 1992) a partir de un estudio realizado en Pittsburgh donde pidió a varios ingenieros y contables de diversas empresas de la zona, que describiesen acontecimientos o incidentes que se hubieran presentado en su lugar de trabajo y que habían aumentado o disminuido su satisfacción. A

partir de las respuestas obtenidas, Herzberg pudo detectar ciertos factores que se encontraban asociados a la satisfacción o a la insatisfacción, elaborando así la Teoría de los dos Factores, que postula la existencia de dos fuentes una generadora de satisfacción y otra de la insatisfacción. A través de una serie de encuestas, debidamente analizadas y categorizadas, el psicólogo Frederick Herzberg identificó dos tipos de factores de gran influencia en la motivación y satisfacción de los trabajadores:

1. Factores higiénicos: Se trata de factores relacionados con el contexto laboral como la condiciones de trabajo, el trato de los superiores o el salario. Si son positivos, la persona no se sienta insatisfecha en su trabajo, lo cual no implica que generen la motivación necesaria para la consecución de los objetivos deseados por la empresa.
2. Factores motivacionales: Son las actividades desafiantes, estimulantes y realmente motivadoras del puesto laboral. Se describen como la energía que ofrecen el impulso necesario para conducir a las personas a depositar sus fuerzas en la organización con el objeto de alcanzar los mejores resultados. Algunos ejemplos son: el grado de responsabilidad, el reconocimiento, los incentivos y las posibilidades de promoción.

### **1.2.3.- Teoría de las Expectativas de Vroom (1964).**

El modelo de las expectativas de Vroom, posteriormente ha sido mejorado por otros autores como Porter y Lawler.

El modelo de Vroom se basa en tres supuestos básicos:

1. Las fuerzas existentes dentro de los individuos y aquellas otras presentes en su situación de trabajo se combinan para motivar y determinar el comportamiento.
2. Los individuos toman decisiones conscientes acerca de su conducta.
3. La selección de un curso de acción determinado depende de la expectativa de que cierta conducta provoque resultados deseados en vez de consecuencias indeseables.

No se trata de un modelo que actúa en función de necesidades no satisfechas o de la aplicación de recompensas y castigos. Por el contrario, considera a las personas como seres pensantes cuyas percepciones y estimaciones de probabilidades de que las cosas ocurran influyen de manera importante en su comportamiento. Por ello, se considera que un incentivo sencillo es más motivante que uno complejo, ya que la incertidumbre que pueda causar este último no permite a la persona relacionar el esfuerzo a realizar con la probabilidad de alcanzar el objetivo.

#### **1.2.4.- Teoría de la Adaptación al Trabajo de Dawis y Lofquist (1984).**

Dawis y Lofquist (1984) en Cavalcante (2004), desarrollaron la Teoría de la Adaptación al Trabajo, teniendo por base la interacción entre el individuo y el ambiente de trabajo. Según los autores, los individuos procuran desarrollar y mantener una cierta correspondencia con el ambiente de trabajo, de acuerdo con un proceso continuo y dinámico, al cual designan “adaptación al trabajo”.

Destacan dos tipos de correspondencia. La primera se caracteriza por el grado de correspondencia entre atributos individuales (capacidades y competencias propias y las

exigencias de la función, asumiendo la designación de resultados satisfactorios). El segundo tipo se refiere al grado de correspondencia entre el contexto de trabajo y las necesidades individuales.

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

La adaptación de la persona al trabajo resulta de los niveles de los resultados satisfactorios y de la satisfacción del individuo con relación al trabajo.

1. Los resultados satisfactorios dependen de la relación entre las competencias y capacidades individuales y, las competencias y capacidades necesarias para el desempeño de la función, implicando una relación entre el sistema de recompensas y las necesidades individuales.
2. La satisfacción en el trabajo depende de la relación entre las necesidades individuales y el sistema de recompensas, implicando la relación entre las competencias individuales y las competencias requeridas.
3. Las relaciones entre los resultados satisfactorios y las competencias requeridas por la función son medidas por la satisfacción en el trabajo.
4. Las relaciones entre la satisfacción en el trabajo y las necesidades aumentadas son mediadas por los resultados satisfactorios.
5. Los niveles inadecuados de satisfacción o de resultados satisfactorios pueden contribuir a la salida del individuo de la organización (despido o abandono de la organización)

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

### **1.2.5.- Teoría de las Necesidades de McClelland (1961).**

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

Posteriormente, sus investigaciones se ampliaron a tres necesidades: la necesidad de logro, la necesidad de Afiliación y la necesidad de Poder.

1. Necesidad de Logro: Refleja el afán del individuo por alcanzar objetivos y demostrar su competencia. Las personas que tienen un grado elevado de tal necesidad dirigen su energía a terminar una tarea rápido y bien.
2. Necesidad de Afiliación: Describe la necesidad de afecto, amor e interacción con la sociedad. La necesidad de afiliación se basa en el contacto con los demás que nos permite obtener aprobación y apoyo social, comparar y evaluar nuestras creencias, actitudes y habilidades así como desarrollar una identidad y un sentimiento de pertenencia.
3. Necesidad de Poder: Refleja el interés por ejercer el control en el trabajo personal y el de otros. Los monarcas, gobernantes, líderes políticos y algunos ejecutivos de grandes empresas seguramente tienen elevada necesidad de poder (Gordon, 1997).

### **1.2.6.-Teoría de la fijación de metas de Locke (1969).**

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

En esta forma, las metas orientan eficazmente a los trabajadores en direcciones aceptables. Además, la consecución de metas es reconfortante y ayuda a satisfacer el impulso de logro y las necesidades de estima y autorrealización. También se estimulan las necesidades de crecimiento ya que la obtención de metas con frecuencia lleva a los individuos a fijar metas más altas para el futuro (Davis y Newstrom, 1991).

La fijación de metas como herramienta motivacional, es más eficaz cuando se tienen cuatro elementos:

1. Aceptación de la Meta: Las metas eficientes no sólo deben ser entendidas sino también aceptadas; los supervisores deben explicar su propósito y la necesidad que la organización tiene de ellas, especialmente si serán difíciles de alcanzar.
2. Especificidad: Las metas deben ser tan específicas, claras y susceptibles de evaluación para que los trabajadores sepan cuándo se alcanzan, ello permite saber qué buscan y la posibilidad de medir su propio progreso.

3. Reto: La mayoría de empleados trabajan con más energía cuando tienen metas más difíciles de alcanzar que cuando son fáciles, ya que son un reto que incide en el impulso de logro. Sin embargo, deben ser alcanzables, considerando la experiencia y sus recursos disponibles.
4. Retroalimentación: Luego de que los empleados participaron en la fijación de metas bien definidas y que representen retos, necesitarán información sobre su desempeño. De lo contrario, estarían «trabajando en la oscuridad» y no tendrían una manera de saber que tanto éxito tienen.

Locke y colaboradores formularon conclusiones tales como que la satisfacción laboral es función de la medida en que la persona logre la meta fijada. A mayor concordancia entre el desempeño establecido y el real, mayor satisfacción. Conclusión importante para empleadores interesados en el estado de ánimo de su personal y por la calidad de vida laboral. Las metas no deben ser demasiado elevadas ya que pueden llevar a una discrepancia inevitable entre el desempeño real y el establecido. Así mismo, para obtener resultados positivos, las metas deben conllevar algún tipo de satisfacción intrínseca. Si el trabajo es excesivamente rutinario, ni siquiera las metas concretas y difíciles ayudarán.

La utilidad de la Fijación de Metas para los gerentes, implica tomar en cuenta las diferencias individuales al fijar las metas, determinar su especificidad y dificultad. Las personas con alta motivación de logro, tendrán mejor desempeño ante metas concretas y difíciles, por su capacidad y confianza en sí mismas (Nash, 1988).

Investigaciones recientes han sugerido que el desempeño está en función de la capacidad de los empleados, la aceptación de las metas, el nivel de las metas y la interacción entre la meta y su capacidad. Las características de quienes participan en establecer las metas, como su nivel de autoridad y estudios pueden tener repercusiones en su eficacia. Así, es más probable que los trabajadores acepten metas establecidas por personas con autoridad legítima. La aceptación de metas también influye en el grado de dificultad que éstas pueden tener. Es probable que el personal cumpla con una tarea si las metas son difíciles y aceptadas, pero no si son difíciles y rechazadas. Cuando se unen al intento por elevar las expectativas, el esfuerzo conduce al desempeño; establecer metas difíciles puede impulsar a la productividad (Gordon, 1997).

### **1.2.7.- Teoría de ERG de Alderfer (1972).**

Clayton Alderfer propone una jerarquía de las necesidades modificada.

1. Necesidad de Existencia: Los empleados inicialmente están interesados en satisfacer sus necesidades de existencia, que combinan los factores fisiológicos y de seguridad. Los sueldos, las condiciones físicas de trabajo, la seguridad en el puesto y los beneficios pueden definir a grosso modo la necesidad de existencia.
2. Las necesidades de relación: Comprenden el hecho de que los individuos sean entendidos y aceptados por las personas que rodean a su ambiente laboral.
3. Las necesidades de crecimiento: Se refieren al deseo de autoestima y autorrealización.

Alderfer, acepta la probabilidad de que los tres niveles pudieran estar activos en cualquier momento. También sugiere que una persona frustrada en cualquiera de los dos niveles

superiores podría volver a concentrarse en un nivel inferior. Aunque los dos primeros niveles están un tanto limitados en sus requerimientos de satisfacción, las necesidades de crecimiento no solamente son ilimitadas, sino que en realidad cobran fuerza cada vez que se alcanza una satisfacción.

### **1.3.- Métodos de medida de la Satisfacción Laboral<sup>6</sup>**

Desde los primeros planteamientos, con rigor científico, iniciados por Hoppock en el año 1935, se han ensayado metodología y técnicas muy diversas para medir la satisfacción laboral del trabajador.

De acuerdo con Harpaz (1983), los métodos más utilizados para la medida de la 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.

#### **1.3.1.- Métodos Indirectos.**

Algunas de las críticas y de las objeciones que se han formulado a los métodos directos, hacen referencia a las posibles discrepancias entre las manifestaciones explícitas del trabajador (directas) y sus sentimientos más íntimos e incluso inconscientes. Puede

---

<sup>6</sup> Chiang, M., Martín, M. & Nuñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Servicios editoriales, S.L.

ocurrir que la expresión verbal y directa de una actitud, no siempre corresponde, necesariamente, con los sentimientos reales del propio trabajador, incluso contando con su mejor actitud, buena fe y sinceridad.

Los métodos indirectos para la obtención de datos sobre la satisfacción laboral de los empleados, suponen que la estructuración rígida y formal de los métodos directos tiende a esconder las verdaderas actitudes de los empleados. Con los métodos indirectos, la persona desconoce la información que está revelando sobre sus actitudes, por lo tanto, no evitará manifestarla.

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 que pueden utilizarse para medir la satisfacción laboral son:

- Test proyectivos.
- Elección equivocada.
- Asociación de palabras.
- Completar frases.

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

#### ***1.3.2.1.- Cuestionarios.***

Keith (1983) propone que los cuestionarios sobre la satisfacción en el empleo son un procedimiento mediante el cual los trabajadores responden colectivamente refiriéndose a lo que sienten sobre sus empleos. Con él, se obtienen unos o varios índices de las actitudes de los entrevistados hacia el trabajo o, hacia algunas dimensiones relacionadas con el mismo.

Las técnicas del cuestionario, es la que mejor cumple los requisitos que Smith, Kendall y Hulin (1969), exigen a los buenos instrumentos para medir la satisfacción en el empleo:

1. Separar los diversos aspectos de la satisfacción entre sí.
2. Concordar con otras medidas equivalentes.
3. Ser útiles con respecto a una amplia diversidad de personas, procedentes, a su vez, de una amplia diversidad de puesto y con una variedad de situaciones.
4. Ser intuitivamente comprensible.
5. Ser breve.
6. Permitir las administraciones grupales.
7. Requerir pocos gastos en términos de tiempo y dinero.

Asimismo, las características más relevantes de esta técnica son su validez, fiabilidad, tipificación, contenido, nivel de lenguaje y discriminación las que se describirán a continuación.

#### ❖ Validez

La validez de un cuestionario consiste en la capacidad que dicho instrumento posee para medir aquello que pretende medir. Así, un cuestionario de satisfacción laboral será válido, si realmente es capaz de discriminar los empleados satisfacción de los no satisfechos en su trabajo.

Para determinar la validez se requiere un criterio externo, independiente del cuestionario y en función del cual, se puedan calificar a los sujetos en la actitud que el cuestionario pretende medir. El cuestionario es válido si tiene una alta correlación con el criterio.

La validez de un cuestionario de satisfacción laboral puede explorarse:

1. Examinando la propiedad de los diversos ítems.
2. Examinando las relaciones entre las puntuaciones y los comportamientos que aparecen vinculados a aquellos.
3. Al compararlo con otros instrumentos y medidas del mismo factor.

#### ❖ Fiabilidad

Se llama fiabilidad de un cuestionario al grado de consistencia que poseen sus propias medidas. Si al aplicar repetidas veces un cuestionario a un sujeto, éste obtiene puntuaciones

significativamente diferentes, quiere decirse que el cuestionario no es fiable. La fiabilidad suele ser determinada en función de la correlación del cuestionario consigo mismo.

La fiabilidad, precisión o estabilidad de un cuestionario está en función de:

- a) El uso de preguntas no ambiguas.
- b) La inclusión de varios ítems para medir una única dimensión.
- c) Facilitar instrucciones y consignas claras y precisas.
- d) Estandarizar, lo más posible, las condiciones de administración del cuestionario.

#### ❖ Tipificación

La tipificación de un cuestionario permite la posibilidad de interpretar directamente las puntuaciones que se obtienen en el mismo. La tipificación es la determinación de la significación de las puntuaciones en un cuestionario.

Para averiguar la significación de la puntuación que un sujeto obtiene en la prueba, es preciso compararla con las puntuaciones obtenidas por la población a la que dicho sujeto pertenece. Sólo así se podrá determinar si la puntuación del sujeto se acerca o se desvía, y en qué sentido se desvía, de la puntuación media de la población.

Ordenar las puntuaciones de la población es tipificar un cuestionario. Dado que, habitualmente, no es posible utilizar toda la población, se elige una muestra significativa y con ello se establece la ordenación normativa. Las puntuaciones obtenidas se ordenan en forma de escala cuantitativa que, en lo sucesivo, servirá para interpretar las puntuaciones por los sujetos singulares.

❖ Otras propiedades importantes

Es importante considerar el contenido del cuestionario y cuáles son las áreas que pretende medir. Con respecto a su nivel del lenguaje, el cuestionario debe ser claro y adaptado al nivel de alfabetización de la muestra que lo ha de completar. El cuestionario ha de ser discriminativo, no será válido si no existe discriminación entre las respuestas de todos los cuestionados o, si la mayoría de las mismas, se agrupan en un lugar determinado bajo la curva normal.

De menor trascendencia, pero dignas de consideración, son, así mismo, la redacción y el formato de las preguntas, la ubicación de los reactivos de la encuesta, así como todos los detalles que deben tenerse en cuenta a la hora de administrar el cuestionario: quién debe administrarlo, programación detallada de las sesiones, número de administrados en cada sesión, estandarización de las instrucciones.

❖ Análisis factorial

La aplicación de la técnica del análisis factorial a los cuestionarios de satisfacción laboral ha significado su confirmación definitiva. El análisis factorial pretende establecer y evidenciar la estructura de un determinado campo. Aplicado a los cuestionarios, permiten, de una parte, eliminar aquellas preguntas del cuestionario que no tengan valor significativo con respecto a las cuestiones que se pretenden medir, además de mantener conociendo su peso específico, aquellos ítems que si poseen un valor para determinar la actitud o factor que interesa evaluar.

Es posible, a partir del análisis factorial, comparar entre sí diversos cuestionarios. Se puede establecer su unidimensionalidad o pluridimensionalidad. Así mismo, se podrá determinar el peso específico que cada ítem tiene con respecto a cada uno de los factores que mide el cuestionario.

### ***1.3.2.2.- Entrevistas Personales.***

Si a propósito de los cuestionarios, se dice que se trata del instrumento de medida más utilizado; la entrevista personal, es, sin duda, el instrumento más antiguo, más generalizado y mejor, para indagar y obtener información sobre las actitudes y sentimientos de los trabajadores.

La entrevista se puede describir como una situación de comunicación entrevistador-entrevistado en la que se está presente una situación de referencia: objeto de la entrevista. Con objeto de diagnosticar y medir las actitudes laborales, generalmente se utiliza con más frecuencia la entrevista estructurada. Es más fácil de ejecutar para el entrevistador, más rápida y sus resultados más fácilmente evaluables y comparables.

La entrevista no estructurada y libre resulta más laboriosa y exige una mayor preparación del entrevistador.

### ***1.3.2.3.- Listas de Comprobación.***

Las listas de comprobación son autodescripciones verbales. Contienen una serie de aseveraciones en forma de frases completas o de conceptos calificativos. El sujeto debe considerarlos independientemente y señalar aquellos con los que está de acuerdo o cree que mejor describen lo que pasa en su trabajo.

#### ***1.3.2.4.- Incidentes Críticos.***

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

#### ***1.3.2.5.- Preferencias de Incentivos.***

El método denominado preferencias de incentivos, es una técnica para evaluar las actitudes laborales. Básicamente consiste en ordenar gradual y jerárquicamente, de más a menos importantes, una serie de aspectos motivadores que, por escrito, se presentan a los empleados. Se confeccionan unas listas, que normalmente incluyen entre 10 y 16 reactivos, que representan aspectos universalmente aceptados como gratificantes y motivadores. Se pide a los trabajadores que considere, independientemente, cada uno de los reactivos y los ordenen, de más a menos, según la importancia que para cada sujeto tienen esos aspectos del trabajo en relación con su propia satisfacción laboral.

#### ***1.3.2.6.- Evaluación de observadores.***

Uno de los métodos más generalizados en las organizacionales, y, en muchos casos, como fuente única de información. Es la evaluación de las actitudes y opiniones de los trabajadores mediante el método de observación directa.

Es opinión generalizada, entre responsables de organizaciones laborales, que la información precisa sobre las actitudes laborales de sus subordinados puede obtenerse satisfactoriamente por medio de interacciones formales e informales con sus subordinados. No cabe duda, de que este tipo de técnica observacional, proporciona una gran información sobre el clima laboral de la organización. Pero no se puede ignorar que las observaciones de los mandos y gerentes pueden ofrecer una información sesgada y distorsionada. Por un lado, las observaciones personales de un mando pueden estar condicionadas por su sensibilidad en el trato personal y por la disparidad de intereses y responsabilidades. Además, la actitud dependiente del trabajador con respecto a su jefe puede inhibir y modificar sus sentimientos reales.

#### **1.4.- Instrumentos de medida de Satisfacción Laboral<sup>7</sup>**

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.

##### **1.4.1.- Medidas de satisfacción laboral global y de máxima generalidad ocupacional.**

A este grupo pertenecen los primeros instrumentos de medida desarrollados. Estos instrumentos pueden ocuparse en tres subgrupos en función del tipo o tipos de ítems que incluyen: 1) cuestionarios que sólo incluyen respuestas evaluativas de carácter general sin

---

<sup>7</sup> Chiang, M., Martín, M. & Nuñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Servicios editoriales, S.L.

hacer referencia a aspectos específicos del trabajo (Hoppock, 1935; Brayfield y Rothe, 1951; Hackman y Oldham, 1975); 2) cuestionarios que incluyen ítems referidos a aspectos concretos del trabajo cuya agregación proporciona el indicador de la satisfacción general (Weiss, Dawis, England y Lofquist, 1967; Seashore, Lawler, Mirvis y Camman, 1982); 3) cuestionarios que incluyen ambos tipos de ítems (Bullock, 1952). A continuación en la Tabla N°2, se ofrece un breve resumen de los cuestionarios estudiados.

**Tabla N°2.1: Cuestionario Satisfacción Laboral Global y de Máxima Generalidad ocupacional**

<b>AUTOR</b>	<b>NOMBRE Y CARACTERÍSTICAS</b>	<b>DIMENSIONES</b>
Porter (1962)	<p>PORTER INSTRUMENT F.M.B.Z</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 15 ítems</li> </ul> <p>Fiabilidad (alfa de Cronbach) 0.89 y un coeficiente de discriminación del 72.92%</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Satisfacción laboral global o general</li> </ul>
Weiss, Dawis, England y Lofquist (1967)	<p>CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN DE MINNESOTA M.S.Q.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 100 ítems, distribuidos en 20 subescalas con 5 ítems cada una.</li> </ul> <p>El instrumento presenta dos escalas principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- de satisfacción laboral intrínseca,</li> <li>- de satisfacción laboral extrínseca,</li> <li>- y un índice global de satisfacción.</li> </ul> <p>Los coeficientes alfa de Cronbach obtenidos para ambas subescalas son iguales o superiores a 0.80.</p> <p>En cuanto a la validez, Moorman (1993) obtuvo correlaciones de 0.68 y 0.45 entre las subescalas de satisfacción laboral intrínseca y extrínseca y el cuestionario de satisfacción laboral global de Brayfield y Rothe (1951)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Utilización de la capacidad.</li> <li>2.- Logro.</li> <li>3.- Actividad.</li> <li>4.- Progreso.</li> <li>5.- Autoridad.</li> <li>6.- Políticas y prácticas de la empresa.</li> <li>7.- Compensación.</li> <li>8.- Compañeros de trabajo.</li> <li>9.- Creatividad.</li> <li>10.- Independencia.</li> <li>11.- Valores morales.</li> <li>12.- Reconocimiento.</li> <li>13.- Responsabilidad.</li> <li>14.- Confianza.</li> <li>15.- Servicio social.</li> <li>16.- Posición social.</li> <li>17.- Supervisión: Relaciones humanas.</li> <li>18.- Supervisión: Técnica.</li> <li>19.- Variedad.</li> <li>20.- Condiciones de trabajo.</li> </ol>

Fuente: Chiang, M., Martín, M. & Nuñez, A. (2010)

**Tabla N°3.2: Cuestionario Satisfacción Laboral Global y de Máxima Generalidad ocupacional**

<b>AUTOR</b>	<b>NOMBRE Y CARACTERÍSTICAS</b>	<b>DIMENSIONES</b>
Kunin; Dunhan y Herman (1955– 1975)	ESCALA DE CARAS Estos autores obtuvieron una correlación de 0.75 entre la escala de caras femenina y el cuestionario de satisfacción de Hoppock (1935). La administración de la escala resulta muy cómoda y rápida. Siendo susceptible de ser aplicada a poblaciones prácticamente analfabetas.	1.- Supervisión. 2.- Tipo de trabajo. 3.- Volumen de trabajo. 4.- Sueldo. 5.-Posibilidades de promoción. Identificación con la empresa. 7.- Compañeros de trabajo. 8.- Condiciones físicas.

Fuente: Chiang, M., Martín, M. & Nuñez, A. (2010)

Los cuestionarios específicos de satisfacción laboral global y de máxima generalidad ocupacional presentados de forma cronológica, muestran una variedad en el número de dimensiones que van de 1 (dimensión general global) a 20 (dimensiones más específicas). Parece que esta variación no depende de la época y de la muestra para la cual fue elaborado el cuestionario. Respecto al número de ítems, se puede observar que estos cuestionarios tienen un número muy variable de ítems, pues varían desde 4 a 100 ítems.

#### **1.4.2.- Medidas de facetas de satisfacción laboral y de máxima generalidad ocupacional.**

Seguidamente, se expone una relación de cuestionarios diseñados para medir la satisfacción que generan vario referentes específicos del trabajo aplicables a todo tipo de ocupación.

**Tabla N°4.1: Cuestionarios Satisfacción Laboral de Facetas y de Máxima Generalidad ocupacional**

<b>AUTOR</b>	<b>NOMBRE Y CARACTERISTICAS</b>	<b>DIMENSIONES</b>
Smith, Kendall y Hulin (1969)	<p><b>JOB DESCRIPTIVO INDEX (JDI)</b> - 72 ítems</p> <p>El coeficiente alfa para toda la escala ha mostrado valores superiores a 0.91 en distintos estudios. Respecto a las subescalas los coeficientes de consistencia interna también han sido satisfactorios, entre 0.61 a 0.93. Respecto a la validez de este instrumento, Correlación de 0.71 con el Cuestionario de Satisfacción de Minnesota.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Satisfacción con el trabajo.</li> <li>2. Satisfacción con los ingresos.</li> <li>3. Satisfacción con las oportunidades de promoción.</li> <li>4. Satisfacción con la supervisión.</li> <li>5. Satisfacción con los compañeros.</li> </ol>
Hackman y Oldham (1975)	<p><b>JOB DIAGNOSTIC SURVEY</b> -14 ítems</p> <p>Los coeficientes de fiabilidad para las cinco subescalas fueron 0.86, 0.73, 0.64, 0.87 y 0,84 respectivamente. Asimismo, las correlaciones que mostraron con la escala de satisfacción general de Hackman y Oldham (1975) fueron: 0.42, 0.48, 0.47, 0.50 y 0.69.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Satisfacción con el sueldo.</li> <li>2.- Satisfacción con la seguridad en el empleo.</li> <li>3.- Satisfacción social.</li> <li>4.- Satisfacción con la supervisión.</li> <li>5.- Satisfacción con las posibilidades de desarrollo personal.</li> </ol>
Camman et al. (1979) Seashore et al. (1982)	<p><b>MICHIGAN ORGANIZATIONAL ASSESSMENT QUESTIONNAIRE (MOAQ)</b> Fiabilidad de escalas alfa: 0.87, 0.63, 0.87 y 0,89 respectivamente.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Satisfacción con ciertas recompensas.</li> <li>2.- Satisfacción con ciertas recompensas externas.</li> <li>3.- Satisfacción con las recompensas sociales.</li> <li>4.- Satisfacción con el sueldo.</li> </ol>
Meliá Peiró y Calatayud (1986)	<p><b>GENERAL DE SATISFACCION EN ORGANIZACIONES LABORALES (S4/82)</b> - 82 ítems</p> <p>La consistencia interna de la escala global es de 0.95 y para los seis factores va de 0.91 a 0.74. La correlación entre las puntuaciones compuestas de satisfacción laboral global y dos medidas de conflicto y ambigüedad de rol fueron -0.30. En cuanto a la validez con criterios externos el instrumento presenta una correlación negativa, consistente y significativa con la propensión al abandono de la organización, con la tensión asociada al puesto, con el conflicto de rol y con la ambigüedad de rol.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Satisfacción con la supervisión y la participación en la organización.</li> <li>2. Satisfacción con el ambiente físico del trabajo.</li> <li>3. Satisfacción con las prestaciones materiales y las recompensas complementarias.</li> <li>4. Satisfacción intrínseca del trabajo.</li> <li>5. Satisfacción con la remuneración, las prestaciones básicas y la seguridad en el empleo.</li> <li>6. Satisfacción con las relaciones interpersonales.</li> </ol>

Fuente: Chiang, M., Martín, M & Nuñez, A. (2010)

**Tabla N°5.2: Cuestionarios Satisfacción Laboral de Facetas y de Máxima Generalidad ocupacional**

AUTOR	NOMBRE Y CARACTERÍSTICAS	DIMENSIONES
Meliá y Peiró (1989a)	<p>CUESTIONARIO GENERAL DE SATISFACCION EN ORGANIZACIONES (S20/23) -23 ítems</p> <p>La fiabilidad (consistencia interna) de la escala total fue de 0.92 y los factores oscilan entre 0.76 7 0.89. La correlación del S20/23, con la versión original es de 0.92. En cuanto a la validez de criterio el cuestionario global y sus correspondientes factores presentaban una correlación negativa y significativa con la propensión al abandono y correlaciones negativas con la tensión, el conflicto de rol y la ambigüedad de rol.</p>	<p>1.- Satisfacción con la supervisión. 2.- Satisfacción con el ambiente físico del trabajo. 3.- Satisfacción con las presentaciones recibidas. 4.- Satisfacción intrínseca del trabajo. 5.- Satisfacción con la participación.</p>
Meliá y Peiró (1989b)	<p>CUESTIONARIO GENERAL DE SATISFACCION EN ORGANIZACIONES LABORAL (S10/12) -12 ítems</p> <p>La escala total muestra un alfa de 0.88. Respecto a la validez de criterio el cuestionario global y sus correspondientes factores presentaban una correlación negativa y significativa con la propensión al abandono y correlaciones negativas con la tensión, el conflicto de rol y la ambigüedad de rol.</p>	<p>1.- Satisfacción con la supervisión. 2.- Satisfacción con el ambiente físico del trabajo. 3.- Satisfacción con las prestaciones. Recibidas.</p>
Meilá, Pradilla, Martí, Sancerm Oliver y Tomás (1990)	<p>CUESTIONARIO DE SATISFACCION LABORAL S21/26 -26 ítems</p> <p>EL cuestionario S21/26, mantiene una consistencia interna apreciable (Alfa 0.90) y presenta unos niveles de validez satisfactorios con criterios externos. La principal innovación de este cuestionario ha sido la inclusión de una escala de respuesta dicotómica, con la consiguiente economía de tiempo en la medición, salvaguardando la calidad de la medición.</p>	<p>1.- Satisfacción con la supervisión y participación en la organización. 2.- Satisfacción con la remuneración y las prestaciones. 3.- Satisfacción intrínseca con el trabajo. 4.- Satisfacción con el ambiente físico de trabajo. 5.- Satisfacción con la cantidad de producción en el trabajo. 6.- Satisfacción con la Calidad de producción en el trabajo.</p>

Fuente: Chiang, M., Martín, M & Nuñez, A. (2010)

Los cuestionarios específicos de dimensiones de la satisfacción laboral y de máxima generalidad ocupacional presentados, muestran una variedad en el número de dimensiones

que va de 4 a 8. Parece que esta variación no depende de la época y de la muestra para la cual fue elaborado el cuestionario. Respecto al número de ítems se puede observar que en estos cuestionarios no hay una norma clara, igual que en el apartado anterior, no parece que pueda ser debido a la muestra y la época para la cual, fue elaborado el cuestionario. Los ítems van desde 12 a 82.

#### **1.4.3.- Medidas de facetas de la satisfacción laboral para muestras ocupacionales específicas.**

Los cuestionarios multidimensionales que han sido elaborados para ser aplicados a colectivos ocupacionales particulares, generalmente contienen ítems referidos a aspectos específicos de los roles y ambientes característicos de los grupos ocupacionales implicados. Es por ello que permiten realizar diagnósticos más precisos y detallados.

Estos cuestionarios están destinados a medir la satisfacción laboral en ocupaciones o aspectos específicos. De estos instrumentos se pueden destacar los desarrollados para medir la satisfacción de los profesionales de la salud, que se describen a continuación.

**Tabla N°6.1: Cuestionario Satisfacción Laboral de facetas para muestras ocupacionales específicas**

AUTOR	NOMBRE Y CARACTERISTICAS	DIMENSIONES
Peiró, González -Roma, Zurriaga, Ramos y Bravo (1990)	<p><b>CUESTIONARIO DE SATISFACCION LABORAL DE PROFESIONALES DE LA SALUD EN EQUIPOS DE ATENCION PRIMARIA (CSLPS-EAP)</b> - 73 ítems</p> <p>La fiabilidad de la escala global fue alta, alfa 0.96, y la de los diversos factores puede considerarse satisfactoria en términos generales: de 0.94 a 0.65. Los autores indican que la escala presenta una buena validez aparente, de contenido y de constructo, así como una satisfactoria validez de criterio.</p> <p>En cuanto a su validez, la escala total y 13 de los 14 factores mostraron correlaciones significativas y con el signo esperado con tres medidas de conflicto y claridad del rol. El factor 5 sólo mostró una correlación significativa con la claridad de rol.</p>	<p>1.- Satisfacción con el equipo. 2.- Satisfacción con la retribución e incentivos. 3.- Satisfacción con las condiciones ambientales del lugar de trabajo y medios del equipo. 4.- Satisfacción intrínseca al trabajo. 5.- Satisfacción con la elección y actuación de los coordinadores. 6.- Satisfacción con la empresa y las relaciones con otras unidades. 7.- Satisfacción con la carga de trabajo. 8.- Satisfacción con el grado de autonomía en el trabajo. 9.- Satisfacción con los procedimientos para cubrir sustituciones y vacantes. 10.- Satisfacción con los usuarios. 11.- Satisfacción con promociones y normativa. 12.- Satisfacción con la definición, planificación, y evaluación de objetivos y actividades. 13.- Satisfacción con la estabilidad en el empleo, horarios y guardias. 14.- Satisfacción con la coordinación con otras unidades y con la composición del equipo.</p>
Bravo, Peiró y Zurriaga (1991)	<p><b>CUESTIONARIO MODULAR DE SATISFACCION LABORAL DE PROFESIONALES DE LA SALUD (BOP)</b></p> <p>Módulos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Básicos 32 ítems</li> <li>- Organización 26 ítems</li> <li>- Público 8 ítems</li> <li>- Total 66 ítems.</li> </ul> <p>Consistencia interna:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Módulo básico fue de 0.95 y la de los seis factores que la componen oscilaban entre 0.91 y 0.74.</li> <li>- Módulo Organización fue de 0.94 y la fiabilidad de los factores correspondientes estaba entre 0.94 y 0.76.</li> <li>- Módulo Público fue de 0.73 y la de sus dos factores 0.73 y 0.74.</li> </ul> <p>Validación del cuestionario se analizan las relaciones entre cada uno de los módulos y la propensión al abandono del puesto de trabajo, la tensión laboral, la estandarización de las tareas, la claridad del rol.</p>	<p>Módulo Básico:</p> <p>1.- Satisfacción intrínseca y con las posibilidades de formación y desarrollo en el trabajo. 2.- Satisfacción con las retribuciones e incentivos. 3.- Satisfacción con el ambiente físico y la disponibilidad de personal auxiliar. 4.- satisfacción con la claridad y autonomía de las tareas. 5.- Satisfacción con los aspectos temporales y la carga de trabajo. 6.- Satisfacción en las relaciones humanas con pacientes y compañeros.</p> <p>Módulo Organización:</p> <p>1.- Satisfacción con las relaciones con la empresa: normativa, sistemas de comunicaciones y evaluación. 2.- satisfacción con el trabajo en equipo. 3.- Satisfacción con la política de selección y sustituciones. 4.- Satisfacción con la compensación, funcionamiento y eficiencia del equipo de trabajo.</p>

Fuente: Chiang, M. Martín, M. & Nuñez, A. (2010).

**Tabla N°7.2: Cuestionario Satisfacción Laboral de facetas para muestras ocupacionales específicas**

AUTOR	NOMBRE Y CARACTERISTICAS	DIMENSIONES
Bravo, Peiró y Zurriaga (1991)	Validez de contenido y la validez de criterio del cuestionario está organizada. Los tres módulos muestran relaciones estadísticamente significativas con la tensión, la claridad de rol y el conflicto del rol.	Módulo Público: 1.- Satisfacción con la coordinación con distintas unidades de la estructura y con el sistema de promociones y traslados. 2.- Satisfacción con la asignación de pacientes y la normativa de prescripción de fármacos.
Lloret, González-Roma, Luna y Peiró (1992)	CUESTIONARIO DE SATISFACCION LABORAL DE PROFESIONALES DE LA SALUD EN EQUIPOS DE ATENCION PRIMARIA (CSLPS-EAP/33) -73 ítems  La consistencia interna obtenida para la escala global fue de 0.94, los factores presentan una fiabilidad de 0.91 a 0.49. Para estudiar la validez de la escala se realizaron correlaciones entre ésta y sus factores y la tensión laboral, el conflicto de rol, la ambigüedad de rol y la propensión al abandono, resultando dichas correlaciones en conjunto no significativas.	1.- La satisfacción con el equipo. 2.- La satisfacción con la retribución. 3.- La satisfacción con las condiciones ambientales del lugar de trabajo y medios del equipo. 4.- La satisfacción intrínseca al trabajo. 5.- La satisfacción con la empresa y las relaciones con otras unidades. 6.- La satisfacción con la carga de trabajo. 7.- La satisfacción con el grado de autonomía en el trabajo. 8.- La satisfacción con la definición de objetivos y actividades.

Fuente: Chiang, M. Martín, M. & Nuñez, A. (2010).

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

## 1.5.- Manifestaciones de la Insatisfacción Laboral<sup>8</sup>

El autor Stephen P. Robbins (2004) vincula la satisfacción laboral con la satisfacción de los clientes, “los empleados en puestos de servicio tratan con los clientes. Puesto que la administración de estas organizaciones debe preocuparse por complacer a dichos clientes, es razonable preguntar si la satisfacción de los empleados se relaciona con buenos resultados entre los clientes. Para los empleados que tratan directamente con los clientes, la respuesta es afirmativa.

Las pruebas indican que los empleados satisfechos aumentan la satisfacción y la lealtad de los clientes. ¿Por qué? En las organizaciones de servicio, la retención y abandono de los clientes dependen en buena medida de la manera en que los tratan los empleados. Es más probable que si los empleados están satisfechos sean más corteses, animados y sensibles, lo cual es apreciado por los clientes.”

Los empleados manifiestan su insatisfacción de diferentes formas, que se pueden catalogar según 2 dimensiones, la primera se refiere a si es una forma constructiva o destructiva, mientras que la otra a si se manifiesta en una forma activa o pasiva. Dentro de las posibles conductas tenemos:

- Abandono: Que implica salir de la empresa, incluye la búsqueda de otro empleo y la renuncia.

---

<sup>8</sup> Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. (Décima edición). México: Pearson Educación.

- Expresión: Es un intento activo y constructivo por mejorar la situación. Implica sugerir mejoras, análisis de problemas con supervisores y algunas formas de actividad sindical.
- Lealtad: Es la espera pasiva, pero optimista para que la situación mejore. Incluye defender a la empresa frente a las críticas externas y confiar en que la administración “hará lo conveniente”.
- Negligencia: Es la actitud pasiva que permite que la situación empeore. Implica ausentismo y retrasos crónicos, disminución de esfuerzos y aumento de porcentaje de errores.

Tanto las conductas de abandono como de negligencia abarcan importantes variables del rendimiento, tales como la productividad, el ausentismo y la rotación, mientras que las de expresión y lealtad contemplan conductas constructivas que permiten a los trabajadores tolerar situaciones desagradables o revivir una situación laboral satisfactoria.

## Capítulo II: Compromiso Organizacional

En la actualidad, y cada vez más en el futuro, el compromiso de las personas con la organización constituirá un activo importante para ésta.

Para que se dé un compromiso organizacional los empleados deben compartir los valores, visión y misión que tiene la organización. La visión es la imagen que se quiere tener en un futuro, la misión es el “por qué existimos”, procurando ayudar al mundo de manera particular y los valores describen cómo la compañía desea la vida cotidiana (Senge, 1990). Al ser seres que vivimos en una sociedad con una dinámica que se ordena con organizaciones laborales, las cuales exigen “al individuo aprender habilidades y estrategias específicas, así como adoptar actitudes, valores y normas que pueden llegar a ser contradictorios (Vega, 1998)”, y sin embargo es necesario adoptarlas. Y dado que los componentes principales de la organización son la tecnología y la humanidad, lo que ahora nos ocupa es la parte social, pues según Robbins (1996) “una persona puede tener miles de actitudes”, que en este caso hablaremos del compromiso organizacional.

## 1.1.- Definiciones Compromiso Organizacional<sup>9 10</sup>

A continuación se presenta una tabla con las definiciones del Compromiso Organizacional.

**Tabla N°8.1: Definición Compromiso Organizacional**

<b>Autor</b>	<b>Año</b>	<b>Definición</b>
<b>Lodahal &amp; Kejner</b>	1965	<i>"el grado en que una persona se identifica psicológicamente con su trabajo".</i>
<b>Porter &amp; Lawel</b>	1965	<i>"el deseo de realizar elevados esfuerzos por el bien de la institución, el anhelo de permanecer en la misma y aceptar sus principales objetivos y valores".</i>
<b>Insel &amp; Moos</b>	1974	<i>"como la medida en que los empleados se interesan en sus trabajos y se comprometen con ellos".</i>
<b>Porter &amp; Cols</b>	1974	<i>"la fuerza relativa de la identificación y el involucramiento de un individuo con una organización en concreto, que conlleva el deseo del trabajador de permanecer en la organización, la aceptación de valores y las metas de la organización y su voluntad para conseguirlas.</i>
<b>Porte, Steers, Mowday &amp; Boulian</b>	1974	<i>"Cómo la creencia en las metas y valores de la organización aceptándolas, teniendo voluntad de ejercer un esfuerzo considerable en beneficio de la organización y, en definitiva, desear seguir siendo miembro de la misma".</i>
<b>Franklin</b>	1975	<i>"el deseo de acatar las normas de la organización y permanecer en la misma".</i>
<b>Steers.</b>	1977	<i>"la fuerza relativa de identificación y de involucramiento de un individuo con una organización".</i>
<b>Mowday, Steers &amp; Porter.</b>	1979	<i>"la relativa identificación e involucramiento de la persona no sólo con el trabajo sino también con la organización".</i>
<b>Mathieu &amp; Zajac</b>	1990	<i>"es un vínculo o lazo del individuo con la organización".</i>
<b>Meyer, J. &amp; Allen, N.</b>	1991	<i>"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".</i>

Fuente: Chiang, M., Núñez, A., Martín, M. y Salazar, M., (2010, Julio). Salas, F. & Valenzuela, N., (2012).

<sup>9</sup> Salas, F. & Valenzuela, N. (2012). *Conciliación trabajo-tiempo familia y su relación con el compromiso organizacional en los funcionarios del CESFAM Lagunilla de Coronel*. Memoria para optar al título de ingeniero comercial, Facultad de Ciencias Empresariales, Departamento de Administración y Auditoría, Universidad del Bío-Bío, Concepción, Chile. Concepción.

<sup>10</sup> Chiang, M., Núñez, A., Martín, M. y Salazar, M. (2010, Julio). *"Compromiso del Trabajador hacia su Organización y la relación con el Clima Organizacional: Un Análisis de Género y Edad"*.

**Tabla N°9.2: Definición Compromiso Organizacional**

<b>Álvarez et al.</b>	1992	<i>“Dice relación a la buena disposición del empleado o trabajador hacia el trabajo, a la buena voluntad, al sentido de lealtad con la empresa”.</i>
<b>Chiavenato, I.</b>	1992	<i>“Es el sentimiento y la comprensión del pasado y del presente de la organización, como también la comprensión y compartimiento de los objetivos de la organización por todos sus participantes”.</i>
<b>Cotton</b>	1993	<i>“un proceso participativo, resultado de combinar información, influencia y/o incentivos, donde se usan todas las capacidades personales para estimular el apego de los empleados hacia el éxito institucional”.</i>
<b>Paullay, Alliger, Stone Romero; Brown &amp; Leigh</b>	1994	<i>“al grado en que uno se compromete con su trabajo, con la realización de sus tareas y el grado de importancia que el trabajo tiene en la vida”.</i>
<b>Baron &amp; Byrne</b>	1998	<i>“Actitudes de las personas hacia su organización. Hace referencia al grado en que un individuo se identifica con su empresa y no desea abandonarla”.</i>
<b>Robbins, S.</b>	1998	<i>“un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, sus metas y deseos, para mantener la pertenencia a la organización”.</i>
<b>Hellriegel.</b>	1999	<i>“la intensidad de la participación de un empleado y de su identificación con la organización”.</i>
<b>Cáceres</b>	2000	<i>“la aceptación de las metas de la organización, la disposición a realizar esfuerzos en pro de ésta y la expresión del deseo de mantenerse como miembro activo de la misma, dentro de una práctica constante”.</i>
<b>Álvarez de Mon et al.</b>	2001	<i>“como proceso de identificación y de creencia acerca de la importancia de su labor y la necesidad y utilidad de las funciones que realiza en el trabajo”.</i>
<b>Harter et al.</b>	2002	<i>“incluye al denominado involucramiento de los individuos y la satisfacción y entusiasmo por el trabajo”.</i>
<b>Robbins &amp; Coulter</b>	2005	<i>“la orientación de un empleado hacia la organización en cuanto a su lealtad, identificación y participación en la organización”.</i>
<b>Chiang et al.</b>	2010	<i>“se identifica en las empresas como el vínculo de lealtad por el cual el trabajador desea permanecer en la organización, debido a su motivación implícita”.</i>
<b>Davis, K. &amp; Newstrom, J.</b>	2013	<i>“es el grado en que un empleado se identifica con la empresa y desea continuar participando activamente en ella”.</i>

Fuente: Chiang, M., Núñez, A., Martín, M. y Salazar, M., (2010, Julio). Salas, F. & Valenzuela, N., (2012).

Las múltiples definiciones que existen de Compromiso Organizacional, todas coinciden en señalar que se trata de una vinculación que establece el individuo con la organización.

## 1.2.- Teorías de Compromiso Organizacional

### 1.2.1.- Teoría de los tres componentes según Meyer y Allen (1991).<sup>11</sup>

Meyer y Allen (1991) definieron el compromiso 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. Estos autores propusieron una división del compromiso en tres componentes: afectivo, de continuación y normativo; así, la naturaleza del compromiso es, respectivamente, el deseo, la necesidad o el deber permanecer en la organización.

- a) El Componente Afectivo (Deseo): 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.
  
- b) El Compromiso de Continuación (Necesidad): Es muy posible encontrar una conciencia de la persona respecto a inversiones en tiempo y esfuerzo que se perdería en caso de dejar la organización, o sea, de los costos (financieros, físicos, psicológicos) en los cuales se incurriría al retirarse, o de las pocas posibilidades para encontrar otro empleo. 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 pertenencias a la organización y que dejarla

---

<sup>11</sup> Córdoba, C. (s.f.). Compromiso organizacional en los empleados contratados por empresas de trabajo temporal (ETT). Recuperados desde: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ4704.PDF>

resulta cada vez más costoso y, por lo tanto, se crea un “compromiso por omisión” (Becker, 1960). Puede suponerse que un elevado índice de desempleo en una sociedad acarrearía un mayor compromiso de continuación (Vandenberghe, 1996).

- c) El Compromiso Normativo (Deber): Aquí se encuentra la creencia en la lealtad a 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 (Gouldner, 1960).

### **1.2.2.- Teoría del compromiso según Becker (1992).<sup>12 13</sup>**

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.

---

<sup>12</sup> 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.

<sup>13</sup> Becker, T.E. (1992). Foci and bases of commitment; are the distinctions worth making? *Academy of Management Journal*,

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.

- 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.

### **1.3.- Modelos de Compromiso Organizacional**

#### **1.3.1.- Modelo de Mathieu y Zajac (1990).<sup>14 15</sup>**

El esquema que presentan Mathieu y Zajac (1990) en su trabajo, el Compromiso Organizacional se ve determinado por un grupo de variables, las que se relacionan con otro grupo de variables e influyen sobre otro grupo de variables llamadas Consecuencias. (Esquema N°1)

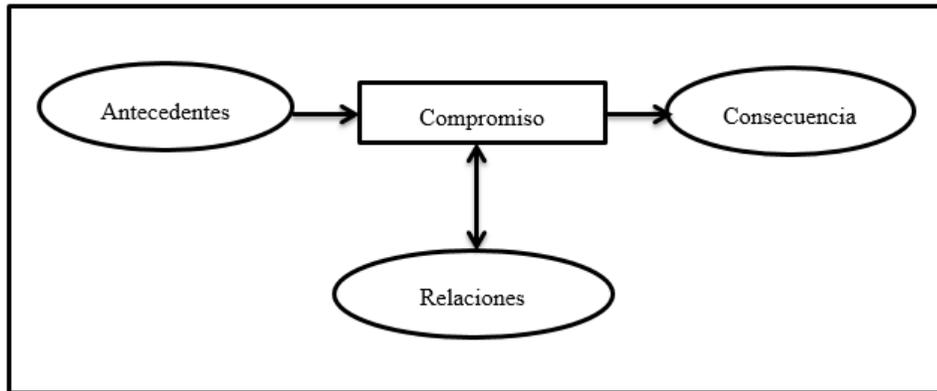
En cuanto a las llamadas Relaciones algunos de los trabajos hacen referencia a aspectos como la motivación y la participación en el trabajo; las consecuencias de un mayor compromiso tienen que ver con cuestiones relativas al rendimiento en el trabajo, al ausentismo y a la rotación. (Esquema N°2)

---

<sup>14</sup>Valencia, F. (2010). "Estudio de la relación entre productividad, compromiso y compensación. Caso: Correos de Chile, VIII Región", Universidad del Bío-Bío, Sede Concepción..

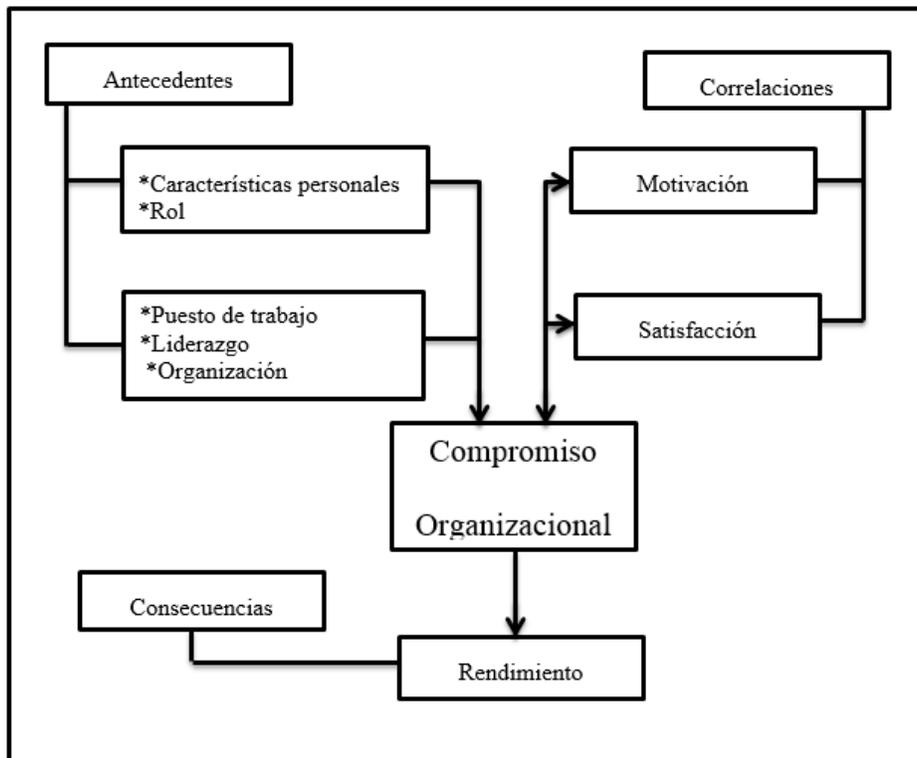
<sup>15</sup> Mathieu, J.E. y Zajac, D.M. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment. Psychological Bulletin, págs. 171-194.

### Esquema N°1: Compromiso Organizacional de Mathieu y Zajac



Fuente: Valencia, F. (2010). Mathieu, J. & Zajac, D., (1990)

### Esquema N°2: Modelo de Mathieu y Zajac



Fuente: Valencia, F. (2010). Mathieu, J. & Zajac, D., (1990)

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.

**Tabla N°10: Variables determinantes del grado de Compromiso**

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

*Fuente: Valencia, F. (2010). Mathieu, J. & Zajac, D., (1990)*

Siguiendo el patrón de variables mencionados por Mathieu y Zajac (1990), autores como Steers (1977), también consideraron anteriormente estas variables en diferentes décadas, las que fueron complementadas con variables independientes de los siguientes factores:

- El Apoyo Organizacional Percibido: De acuerdo con las investigaciones de Eisenberger et al. (1986), si las personas perciben que la organización se interesa

por ellas, procura su bienestar y les brinda ayuda ante problemas personales cuando es necesario, las consecuencias son muy favorables para la organización en cuanto al desempeño y permanencia. Así, se espera que este factor se constituya en antecedentes importantes del compromiso.

- Expectativas de Recompensas: Según Einsenberger et al. (1990), es posible pensar que si las personas esperan ascensos o incrementos de su remuneración a cambio de su esfuerzo, el compromiso se incrementa.
- Socialización: Las organizaciones efectúan esfuerzos, sea planeados o espontáneos, para integrar a cada nuevo miembro. Dentro de las acciones planificadas se encuentra la Capacitación y la Definición del Papel de cada cual, así como la promoción de las Expectativas Futuras para cada persona. Según Taormina (1994, 1998, 1999) dentro de los aspectos informales se encuentra el Apoyo de los Compañeros, el cual ha encontrado acciones importantes entre estos factores y el compromiso.
- Reconocimiento por el trabajo efectuado: Este elemento forma parte del Clima Organizacional (Brown y Leight, 1996).

### 1.3.2.- Modelo de Baker (1995).<sup>16 17</sup>

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

- 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).
- 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.).
- Secuenciales (los nuevos trabajadores reciben información ajustada a las distintas fases de sus proceso de socialización) versus discontinuas (la información no se

---

<sup>16</sup> Gallardo, N. & Sandoval, M. (2014). *Relación entre satisfacción laboral y compromiso organizacional en la empresa pública y privada*. Memoria para optar al título de ingeniero comercial, Facultad de Ciencias Empresariales, Departamento de Administración y Auditoría, Universidad del Bío-Bío, Concepción, Chile.

<sup>17</sup>Baker, K.W.:Allen & Meyer's (1990). *Longitudinal Study: Areanalsys and Reinterpretationn Using Structural Equation Modeling. Human Relations*.

presenta secuenciada con el fin de promover la creatividad de las personas en su periodo de socialización).

- Fijas (aportan información de acuerdo con programas y horarios de los puestos de trabajo de quienes están siendo sometidos a socialización) versus variables regidas por criterios de flexibilidad en cuanto al tiempo en el que se realizan las actividades socializadoras.
- Conjuntivas (utilizan a los responsables de cada “rol” como modelos a seguir por los nuevos miembros) versus disyuntivas (no recurren a modelos a fin de abrir la posibilidad de generar nuevas formas de actuación para realizar la “viejas” funciones).
- Investidoras (se fundamentan en el soporte social y competencial que aportan los “veteranos” a los “recién” llegados) versus “desinvestidoras” (se apoyan en las experiencias sociales y laborales negativas para evitar inducir a los que llegan los usos y prácticas no convenientes).

## **Capítulo III: Desempeño Laboral**

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

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

## 1.1.- Definiciones Desempeño Laboral<sup>18 19 20</sup>

A continuación se presenta una tabla con definiciones de Desempeño Laboral.

**Tabla N°11: Definición de Desempeño Laboral**

<b>Autor</b>	<b>Año</b>	<b>Definición</b>
<b>Milkovich &amp; Boudreau</b>	1994	<i>“El grado en el cual el empleado cumple con los requisitos del trabajo”.</i>
<b>George T. Milkovich y John W. Boudreau</b>	1997	<i>“el desempeño del empleado es el grado en el cual los empleados cumplen los requisitos del trabajo”.</i>
<b>Bittel</b>	2000	<i>“expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía”.</i>
<b>Chiavenato, I.</b>	2000	<i>“acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes al logro de los objetivos de la organización”.</i>
<b>James L. Gibson, John M. Ivancevich y James H. Donnelly</b>	2001	<i>“El resultado de cargos que se relacionan con los propósitos de la organización, tales como calidad, eficiencia y otros criterios de efectividad”</i>

Fuente: Romero, F. & Urdaneta, E., (2009). Milkovich y Boudreau., (1994). Milkovich, G. & Bourdreau, J., (1997)

El autor Stephen P. Robbins (2004)<sup>21</sup> se refiere al tema como “Todos los pronósticos sobre el desempeño de los grupos deben comenzar por reconocer que estos son parte de una organización y que factores como la estrategia de la empresa, la estructura de la autoridad, los procedimientos de selección y el sistema de recompensas, generan un ambiente favorable o desfavorable dentro de cada uno”.

<sup>18</sup> Romero, F. & Urdaneta, E. (2009, Septiembre 4). Desempeño laboral y calidad de servicio del personal administrativo en las universidades privadas. *Redhecs, Edición 7*.

<sup>19</sup> Milkovich y Boudreau (1994). Dirección y Administración de Recursos Humanos. Un enfoque de estrategia. Addison Wesley. Iberoamericana. Estados Unidos.

<sup>20</sup> Milkovich, G. & Bourdreau, J. (1997) *Dirección y Administración de Recursos Humanos*. (Sexta edición) México: Mc Graw Hill.

<sup>21</sup> Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. (Décima edición). México: Pearson Educación.

## 1.2.- Evaluación del Desempeño Laboral

### 1.2.1.- Definiciones Evaluación del Desempeño Laboral.<sup>22</sup>

**Tabla N°12: Definiciones Evaluación del Desempeño Laboral**

<b>Autor</b>	<b>Año</b>	<b>Definición</b>
<b>Gil, Ruiz &amp; Ruiz</b>	1997	<i>“supone una herramienta al servicio de la persona, con una concepción más responsable de su trabajo y de la empresa, para la optimización de recursos. Es también una técnica para apreciar sistemáticamente, dentro de la mayor objetividad posible, la actuación de una persona durante un determinado tiempo, en relación con su trabajo actual y sus características personales, así como su contribución a objetivos previstos”.</i>
<b>Chiavenato, I.</b>	1999	<i>“la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona”</i>
<b>Willian, B., Werther, Jr &amp; Davis, K.</b>	2000	<i>“es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra forma suele efectuarse en toda organización moderna. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación respecto a la manera en que cumple sus actividades, y las personas que tienen a su cargo la dirección de las labores de otros empleados tienen que evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que han de tomar. Cuando el desempeño es inferior a lo estipulado, el gerente o el supervisor deben emprender una acción correctiva; de manera similar, el desempeño satisfactorio o que excede a lo esperado de alentarse”.</i>
<b>Gibson</b>	2001	<i>“es un proceso sistemático mediante el cual se evalúa el desempeño del empleado y su potencial de desarrollo de cara al futuro”.</i>
<b>Satre &amp; Aguilar</b>	2003	<i>“la evaluación del desempeño es aquel proceso sistemático y estructurado, de seguimiento de la labor profesional del empleado, para valorar su actuación y los resultados logrados en el desempeño de su cargo”</i>
<b>Mondy &amp; Noe.</b>	2005	<i>“es un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos”</i>
<b>Dolan, Valle, Jackson &amp; Schuler.</b>	2007	<i>“es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro”.</i>

Fuente: Sánchez, J. & Calderón, V. (2012)

<sup>22</sup> Sánchez, J. & Calderón, V. (2012, Enero – Junio). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, N° 32. Extraído el 11 de Septiembre, 2017 de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1701/3866>

La Evaluación del Desempeño (ED) es un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos. Aunque la evaluación del desempeño de equipos es fundamental cuando éstos existen en una organización, el enfoque de la ED en la mayoría de las empresas se centra en el empleado individual. Sin importar el énfasis, un sistema de evaluación eficaz evalúa los logros e inicia planes de desarrollo, metas y objetivos.

Chiang, Méndez y Sánchez (2010)<sup>23</sup> 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.

En relación con la Evaluación del desempeño en la administración pública, Ramírez comenta que por lo general en las administraciones públicas el trabajo y el rendimiento son intrascendentes en lo que hace a la retribución y a la carrera de los funcionarios, siendo la evaluación, tal vez, el elemento de la Gerencia de Recursos Humanos que genera más pasiones, especialmente en el sector público.

George T. Milkovich y John W. Boudreau (1994)<sup>24</sup>, señala que pueden existir diferentes criterios para medir el desempeño; conocimiento del trabajo, fuerza, conocimiento de empresa, permisos, necesidades sociales, honestidad, creatividad, liderazgo, lealtad,

---

<sup>23</sup> Chiang, M., Méndez, G. & Sánchez, G. (2010). Cómo influye la satisfacción laboral sobre el desempeño: caso empresa de retail. *Theoria*, Vol. 19.

<sup>24</sup> Milkovich y Boudreau (1994). Dirección y Administración de Recursos Humanos. Un enfoque de estrategia. Addison Wesley. Iberoamericana. Estados Unidos.

responsabilidad. Y comportamientos tales como; desempeño de tareas, informa de los problemas, cuida el equipo, asiste regularmente, entre otros. Una vez elegidos los criterios de desempeño, debe decidir cómo observarlos y registrarlos.

Según las definiciones mencionadas anteriormente, es fundamental medir el desempeño de los trabajadores, para conocer las necesidades, motivaciones y carencias que presentan en sus puestos de trabajo. Los autores coinciden en que hay innumerables criterios para medir el desempeño laboral, dependiendo del área en que se enfoque, ya que no es lo mismo comparar una empresa u organización de servicios que una netamente productiva.

### **1.3.- Criterios para el desempeño<sup>25</sup>**

Por su parte, R. Wayne Mondy y Robert M. Noe (2005) Establecieron los siguientes criterios para el desempeño:

- Rasgos: ciertos rasgos de los empleados como la actitud, la apariencia y la iniciativa.
- Comportamientos: como por ejemplo, trabajo en equipo, estilo de liderazgo, cooperación y la orientación hacia el servicio al cliente.
- Competencias: incluyen una amplia gama de conocimientos, habilidades, rasgos y comportamientos que pueden ser técnicos por naturaleza, se relacionan como habilidades interpersonales.

---

<sup>25</sup> Mondy, W. & Noe, R. (2005). *Administración de recursos humano*. (Novena edición). México: Pearson Educación.

- Logro de Metas: si las organizaciones consideran que los fines son más importantes que los medios, los resultados del logro de metas se convierten en un factor adecuado para la evaluación.
- Potencial de Mejoramiento: las compañías deben destacar el futuro, incluyendo los comportamientos y los resultados necesarios para desarrollar al empleado y en el proceso lograr las metas de la empresa.

Para Idalberto Chiavenato (2005), los beneficios de la evaluación del desempeño si esta es bien planeada, coordinada y desarrollada, genera beneficios a corto, mediano y largo plazo. Y los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

#### **1.4.- Métodos de Evaluación del Desempeño<sup>26</sup>**

La Evaluación del Desempeño es un medio, un método y una herramienta, pero no un fin en sí. Es un medio para recopilar información y datos que se puedan registrar, procesar y canalizar para mejorar el desempeño humano en las organizaciones. En el fondo, no pasa de ser un sistema de comunicación que opera en sentido horizontal y vertical.

##### **1.4.1.- Métodos de Evaluación con base en el Desempeño pasado.**

Los métodos de evaluación que se basan en el desempeño pasado comparten la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que, en consecuencia, puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ya ocurrió. Sin embargo, cuando reciben retroalimentación sobre su desempeño los empleados pueden

---

<sup>26</sup> Herra, S y Rodríguez, N. (1999). Evaluación de desempeño. Revista Acta Académica, Número 24, Universidad Autónoma de Centro América

saber si dirigen sus esfuerzos hacia la meta adecuada y modificar su conducta si es necesario. Las técnicas de evaluación del desempeño de uso más común son:

- Escalas de puntuación
- Lista de verificación
- Método de selección forzada
- Método de registro de acontecimientos notables
- Escalas de calificación conductual
- Método de verificación de campo
- Enfoque de evaluación comparativa

#### **1.4.2.- Método de Evaluación con base en el desempeño futuro.**

Los métodos de evaluación con base en el futuro se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño. Pueden considerarse tres técnicas básicas:

- Autoevaluaciones
- Administración por objetivos
- Administraciones psicológicas

#### **1.5.-Desempeño y Satisfacción Laboral**

No existe un consenso, que afirme que la relación de la satisfacción laboral influye en el desempeño de los trabajadores en sus puestos de trabajo.

Según los autores Chruden y Sherman (1991. p.283)<sup>27</sup> “No existe una relación sencilla entre la satisfacción en el trabajo y el desempeño en el mismo. Un análisis de 20 estudios correlativos que utilizaron tanto calificaciones otorgadas por los supervisores así como medidas objetivas referentes a la satisfacción en el trabajo, reveló una amplia gama de correlaciones, con una media de 1.4. Este índice de correlación indica que no es posible hablar en términos generales de cualquier relación positiva entre la satisfacción y el desempeño en el trabajo. Este resultado, consistente con el de otras investigaciones, confirma que la relación entre la satisfacción y el desempeño en el trabajo no es una simple complacencia que conduzca a un mejor desempeño en el trabajo. Lawler y Porter concluyen exactamente lo contrario, es decir, el desempeño en el trabajo conduce a la satisfacción en el mismo. La calidad del desempeño del empleado puede dar como resultado que reciba recompensas que le proporcionen satisfacción. La recompensas pueden ser de naturaleza intrínseca tales como; la sensación de haber hecho algo digno, o de la naturaleza extrínseca, como aumento de sueldo, un ascenso, etc.”

El autor Stephen P. Robbins (2004. p. 79)<sup>28</sup>, señala que “El interés de los administradores en la satisfacción con el trabajo, se centra en su efecto en el desempeño de los empleados. Los investigadores saben de este interés y por eso vemos muchos estudios diseñados para evaluar el impacto de la satisfacción en la productividad, ausentismo y rotación”.

---

<sup>27</sup> Chruden, H. & Sherman, A. (1991). *Administración de Personal*. México: Continental, S.A. de C.V.

<sup>28</sup> Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. (Décima edición). México: Pearson Educación.

- Satisfacción y productividad: Los empleados contentos no son siempre empleados productivos, en el plano individual, las pruebas indican que lo contrario es más exacto: es la productividad la que lleva a la satisfacción.
- Satisfacción y ausentismo: Encontramos una relación negativa constante entre satisfacción y ausentismo, pero la correlación es moderada, por lo regular de menos que +0.40. Es de entender que los trabajadores insatisfechos tienen más probabilidades de faltar al trabajo, pero otros factores tienen un efecto en la relación y reducen este coeficiente.
- Satisfacción y rotación: la satisfacción también tiene una relación negativa con la rotación; de hecho, es una correlación más intensa que la detectada con el ausentismo. Sin embargo, los factores como las condiciones del mercado de trabajo, esperanza de otras oportunidades de trabajo y antigüedad en la organización también son restricciones importantes para decidir si se deja o no el trabajo actual.

## **1.6.- Desempeño Laboral y Compromiso Organizacional<sup>29</sup>**

Allen y Meyer (1991) sostenían diferentes hipótesis que explicaban distintos casos de comportamiento del trabajador dentro de la empresa, como el ausentismo, el sentido de pertenencia hacia la organización y el desempeño laboral entre otras. (Allen y Meyer, 1997:24). Haciendo referencia a este último punto, a continuación se presentan las hipótesis

---

<sup>29</sup> Rico, P. & Rodríguez, C. (1998). *Compromiso organizacional y desempeño: Estudio en caso*. Memoria para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Escuela de Ciencias Sociales, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

basadas en la posible relación de los tres componentes del Compromiso Organizacional (CO) con el desempeño laboral.

1. Hipótesis sobre la relación entre el Componente Afectivo del CO y Desempeño Laboral: se suponía que un trabajador con un CO con un alto nivel de componente afectivo era motivado a tener un mejor desempeño laboral.
2. Hipótesis sobre la relación entre el Componente Calculador (Continuidad) del CO y Desempeño Laboral: esta hipótesis explica que si el CO de un trabajador se caracteriza por una tendencia hacia el componente calculador, tendría una repercusión negativa en el desempeño laboral debido a que un CO caracterizado por el componente calculador puede crear resentimientos y frustraciones, a menos que el desempeño represente una ganancia adicional para el individuo, caso en el cual el trabajador se esforzará para alcanzar mayor productividad por el beneficio individual que esta le puede aportar. (Allen y Meyer, 1991).
3. Hipótesis sobre la relación entre el Componente Normativo del CO y Desempeño Laboral: Un trabajador cuyo CO este caracterizado por el componente normativo tendrá un impacto positivo en su desempeño laboral, debido a que siente obligación y responsabilidad hacia la empresa. Sin embargo, esta tendencia normativa de CO influirá de una manera mucho menor en el desempeño que en el caso de un trabajador con un CO caracterizado por el componente afectivo. (Allen y Meyer, 1997:25).

### **1.6.1.- Relación entre Desempeño Laboral y Componentes del Compromiso**

#### **Organizacional.<sup>30</sup>**

1. Estudios sobre la relación entre el Desempeño Laboral y el Componente Afectivo del Compromiso Organizacional.

Diversos estudios han demostrado que los trabajadores que tienen un Compromiso Organizacional (CO) con un fuerte componente afectivo tienen un mayor desempeño laboral que los trabajadores con un CO de bajo componente afectivo. (Allen y Meyer, 1997:28). Se han realizados diferentes estudios en donde la tendencia de un CO con un alto componente afectivo ha sido correlacionada de forma positiva con distintos reportes de esfuerzo laboral (Byvio, Hackett y Allen, 1995; Ingram, Lee y Skinner; 1989; Leon, Randall y Core, 1994; Randall, Fedor y Longenecker, 1990; Sager y Johnston, 1989). Adicionalmente se han llevado a cabo otros estudios en donde se reporta que los supervisores con CO de alto nivel de componente afectivo se adoptan mejor a las decisiones estratégicas y le dan mayor importancia al logro de las metas. (Mauborne, 1993; Nouri, 1994).

Relaciones significativamente positivas han sido reportadas sobre el desempeño general del trabajador con un alto nivel de componente afectivo en su compromiso con la organización (Konovsky y Cropanzano, 1991; Mayer y Schoorman, 1992; Meyer el al., 1989; Moorman, Niehoff y Organ 1993; Sager y Jonhston, 1989)

---

<sup>30</sup> Rico, P. & Rodríguez, C. (1998). *Compromiso organizacional y desempeño: Estudio en caso*. Memoria para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Escuela de Ciencias Sociales, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Por otro lado, diversos estudios muestran que los trabajadores con un CO de tendencia hacia el componente afectivo no tienen una relación significativa con el nivel de desempeño laboral. DeCottis y Summers (1987) examinaron la posible relación entre CO de tendencia afectiva y los indicadores de desempeño en una muestra de empleados de restaurantes. En este estudio, el desempeño de los empleados era evaluado por su supervisor y no se encontró relación significativa entre los empleados de alto desempeño y los que mostraron un CO con alto componente afectivo. Otro ejemplo es el estudio realizado por Anglo y Lawson (1994), en donde se tomó una muestra de empleados del sector manufacturero. Se demostró que el CO con tendencia afectiva tenía una relación insignificante con el desempeño de los empleados reportado por los supervisores.

Estos estudios son interesantes debido a que sacan a relucir factores que explican la poca relación que puede existir entre un CO de alto componente afectivo y el desempeño laboral. Inicialmente, los empleados con un CO de tendencia afectiva están propensos a esforzarse en aspectos de su trabajo que ellos piensan que son valiosos para la organización y que no necesariamente inciden directamente en su desempeño individual. Por otro lado, un empleado con un CO con un alto componente afectivo puede tender a reflejar un alto nivel de motivación pero no necesariamente refleja un nivel significativo de otros factores que influyen en el desempeño laboral como habilidades, acceso a materiales de trabajo, conocimientos, entre otros. Finalmente, para que un trabajador con un CO de tendencia afectiva reporte un alto nivel de desempeño en el resultado de su labor, debe tener control sobre el producto final de su trabajo. (Allen y Meyer, 1997: 28-30)

## 2. Estudios sobre la relación entre Desempeño Laboral y el Componente Calculador (Continuidad) del Compromiso Organizacional.

Se ha demostrado que los empleados que tienen un CO con un alto nivel de componente calculador tienden a quedarse en la organización (Allen y Meyer, 1997), pero la presencia de la tendencia del componente calculador en el CO influye de forma insignificante o de forma negativa en el desempeño del trabajador. Como ejemplo podemos tomar el estudio realizado por Shim y Steers (1994), en donde se tomó una muestra de dos compañías del sector maderero. Aquí se demuestra que el CO con un alto nivel de componente calculador no influye en la evaluación de desempeño del trabajador en una organización, y en la otra organización, influye de forma negativa. (Allen y Meyer, 1997:33).

## 3. Estudios sobre la relación entre Desempeño Laboral y el Componente Normativo del Compromiso Organizacional.

Ha habido pocos estudios donde se ha analizado la relación entre el desempeño laboral y el CO con alto nivel de componente normativo. El CO de tendencia normativa ha sido relacionado positivamente con el desempeño (Ashford y Saks, 1996), pero esta relación es considerablemente menor que la que reporta un CO con tendencia afectiva. Por otro lado, existen estudios donde la relación entre el desempeño laboral y el CO con alto nivel de componente normativo no muestran una relación significativa (Hackett et al., 1994).

Después de analizar diferentes estudios realizados sobre el impacto que tiene el CO dentro de las organizaciones se puede decir que la relación entre el CO y el desempeño laboral es diferente según el componente que prevalezca en el compromiso del trabajador hacia su

organización. En este análisis se considera el desempeño laboral como la realización de los objetivos propios del cargo. (Allen y Meyer, 1997:28).

Es importante señalar que aunque la mayoría de los estudios realizados toman en cuenta la relación entre el desempeño individual del trabajador y su CO, existen otros estudios en donde se relaciona el CO y el desempeño laboral a nivel macro. Un ejemplo de ello es el estudio realizado por Ostroff en 1992, en donde se tomó una muestra de maestros de 298 colegios de primaria y secundaria, en donde se calculó un nivel de CO para cada colegio. El resultado de este estudio fue que el CO de los maestros estaba altamente relacionado con el desempeño global de sus alumnos. Adicionalmente, Ostroff encontró que la relación entre el CO y el desempeño tiende a ser más fuerte en estudios a nivel macro que en estudios a nivel individual. (Allen y Meyer, 1997:32).

Tomando en consideración las relaciones expuestas entre el CO y el desempeño laboral, se puede concluir que los empleados con un CO de alto contenido afectivo son valiosos para la organización, ya que en la mayoría de los estudios se reporta una relación considerablemente favorable entre CO de alto contenido afectivo y el desempeño laboral. Por otro lado, los empleados con un CO de alto contenido calculador tendrán un desempeño deficiente. Finalmente, los empleados que reporten un CO de alto contenido normativo tendrán un mejor desempeño pero en menor grado que en el caso de un trabajador con un CO caracterizado por el componente afectivo.

## **Parte II: Investigación Empírica**

## **Introducción**

En la segunda parte de la investigación, se explican, los objetivos de esta, su justificación y la viabilidad que presenta. Así como también el tipo de investigación que se realizó y se plantean las hipótesis.

Además en esta parte de la investigación se describe el universo a investigar, que en este caso son todos los funcionarios con calidad jurídica planta y contrata de la Municipalidad de Quillón, las áreas funcionales en las cuales está dividida y la cantidad de funcionarios que las componen.

De igual modo se describen los instrumentos de medida de cada variable, la información general que es importante recopilar por funcionario y se señalan los componentes de cada cuestionario, ya sea Satisfacción Laboral, Compromiso Organizacional y Desempeño Laboral.

## **1.- Problema a Investigar**

El sistema público cuenta con una reputación negativa, socialmente se señala que realizan de forma inadecuada sus funciones, que se demoran más de lo debido, demasiada burocracia en los asuntos a resolver.

Es por esto que es interesante saber si esta reputación tiene que ver con las características de los funcionarios, del cómo se sienten en sus respectivos puestos de trabajo, que tan identificados se sienten con respecto a la institución en la que trabajan, etcétera.

La Ilustre Municipalidad de Quillón, además de ser un servicio público, que encaja con lo descrito anteriormente, lleva bastante tiempo sin realizar mejoras o cambios en el área de los recursos humanos, por lo que además de necesitar una reestructuración primero que todo necesita conocer cuáles son sus carencias.

Además el capital humano de las instituciones es fundamental para poder cumplir las metas y objetivos que se proponen, es por esto que el tener información del compromiso y satisfacción que presentan para con la Institución es fundamental y crucial para conocer en que se está fallando, además de contrastar estas variables con el desempeño que los funcionarios presentan.

El éxito o fracaso de una organización radica en un importante grado en las personas de la misma.

## **2.- Objetivos**

### **2.1.- Objetivo General**

- Analizar las variables satisfacción laboral, compromiso organizacional y relacionarlas con el desempeño laboral de los funcionarios de la Ilustre Municipalidad de Quillón.

### **2.2.- Objetivos Específicos**

- Definir los conceptos satisfacción laboral, compromiso organizacional y desempeño laboral.
- Medir la satisfacción laboral de los funcionarios de la Ilustre Municipalidad de Quillón.
- Medir el compromiso organizacional de los funcionarios de la ilustre Municipalidad de Quillón.
- Relacionar la satisfacción laboral, compromiso organizacional con el desempeño laboral de los funcionarios de la Ilustre Municipalidad de Quillón.

### **3.- Preguntas de Investigación**

- ¿En qué consiste la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y el desempeño?
- ¿Cómo se puede medir la satisfacción laboral de los funcionarios de la Municipalidad de Quillón?
- ¿Cómo se puede medir el compromiso organizacional de los funcionarios de la Municipalidad de Quillón?
- ¿Cómo se relacionan la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y el desempeño laboral de los funcionarios de la Municipalidad de Quillón?

## **4.- Justificación**

El presente estudio servirá para analizar la posible relación que existe entre las variables satisfacción laboral, compromiso organizacional y desempeño laboral en funcionarios de la Ilustre Municipalidad de Quillón.

Esto con la finalidad de conocer como dichas variables se relacionan y se ven reflejadas en el desempeño de los funcionarios de la ya mencionada municipalidad.

Además con este tipo de investigación estaremos aportando a el área de Recursos Humanos de la Municipalidad de Quillón, ya que como nos han informado no cuentan con estudios en este campo y la información que se recopile y analice les será de utilidad para conocer la realidad de sus funcionarios con respecto al compromiso organizacional, satisfacción y desempeño laboral.

De esta forma advertir que debilidades y fortalezas presentan y en qué departamento o departamentos de la institución estos factores se perciben de manera más notoria.

Además, este proyecto servirá de base para que en instancias posteriores, los funcionarios de la Ilustre Municipalidad de Quillón, puedan realizar investigaciones de la misma índole, ya sea por iniciativa propia o por futuras investigaciones en esta área que requieran de la misma institución, pudiendo comparar con los resultados que obtendremos en esta oportunidad.

## 5.- Viabilidad

El proyecto que se pretende llevar a cabo es viable de realizar ya que se cuentan con todos los recursos necesarios:

- Lo primordial, se cuenta con la aprobación y autorización de los encargados del área de Recursos Humanos de la Municipalidad de Quillón.
- Los recursos financieros que se utilizarán, tales como impresiones, fotocopias, transportes, costos de comunicaciones (telefónicos e internet), serán costeados en su totalidad por quienes realizan el proyecto en cuestión.
- Los recursos materiales no serán un problema debido a que se cuentan con estos recursos y son de fácil acceso para quienes realizarán el proyecto.
- Los recursos temporales que se pretenden utilizar en la elaboración de este proyecto ya han sido considerados y planificados por quienes están involucrados en la realización de esta investigación, calculando dos semanas en el mes de Octubre para la recolección de la información, y plazo hasta fines de Diciembre para el análisis y conclusiones de la información recopilada.
- En lo pertinente a cuestiones de ética y moral los datos recopilados en las empresas, serán tratados de manera confidencial y solo serán ocupados para fines de esta investigación.

## 6.- Tipo de Investigación

La investigación pertenece al tipo correlacional, ya que lo que se pretende es medir las relaciones existentes entre la Satisfacción Laboral, el Compromiso Organizacional y el Desempeño Laboral de los funcionarios de la Ilustre Municipalidad de Quillón.

Este tipo de investigación tiene como propósito medir el grado de relación que exista entre dos o más variables.

Tiene también un propósito predictivo. Cómo se comportará una variable conociendo el comportamiento de otras variables. Después se determinará la correlación entre ellas.

Las variables a relacionar provienen de los mismos sujetos de investigación, pudiendo ser positiva o negativa la relación de las variables.

Hernández y otros (1991)<sup>31</sup>, señalan que los estudios correlacionales son aquellos que “tienen como propósito medir el grado de relación que exista entre dos o más conceptos o variables en un contexto en particular”, es decir “saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otra u otras variables relacionadas”. (Hernández y otros, 1991: 63-66).

---

<sup>31</sup> Hernández, R., Fernández, C. & Batista, P. (1991). *Metodología de la Investigación*. Colombia, Editorial Mc Graw Hill Interamericana.

## **7.- Hipótesis**

Hipótesis N°1: A mayor Satisfacción Laboral, mayor es el Desempeño Laboral de los funcionarios de la Municipalidad de Quillón.

Hipótesis N°2: A mayor Compromiso Organizacional, mayor es el Desempeño Laboral de los funcionarios de la Municipalidad de Quillón.

## **8.- Diseño de la Investigación**

La investigación que se pretende llevar a cabo corresponde al diseño No Experimental Transversal Correlacional.

No experimental, ya que no se manipularán las variables a investigar, sino que solo se pretende observarlas y analizarlas. Transversal debido a que sólo se llevará a cabo en un momento único y determinado. Y correlacional porque pretende analizar el grado de relación entre las variables de estudio.

## **9.- Selección de Muestra y Recolección de Datos**

### **9.1.- Selección de Muestra**

El proyecto pretende contar con la participación del total de los funcionarios de planta y de contrata que desempeñan funciones en la Ilustre Municipalidad de Quillón, los cuales hasta la fecha hacen un total de 86 funcionarios.

### **9.2.- Recolección de Datos**

#### **9.2.1.-Técnica de Recolección de Datos.**

La técnica seleccionada para esta investigación es la encuesta, ya que para la información que queremos recopilar este método es el más adecuado y sencillo de llevar a cabo para obtener la información que necesitamos.

#### **9.2.2.- Instrumento de medición.**

El instrumento más idóneo para la recolección de datos es el Cuestionario, debido a que este instrumento consta de una serie de preguntas específicas que permiten evaluar una o varias de las variables definidas en el estudio, estas serán de carácter cualitativo.

Hay que considerar que en conjunto la formulación del o los cuestionarios, se debe elaborar una planilla, con la finalidad de facilitar la recopilación y codificación de los datos obtenidos.

Para llevar a cabo el estudio, se aplicará a los funcionarios de la Ilustre Municipalidad de Quillón un cuestionario compuesto por una serie de preguntas relacionada con su trabajo, 44 preguntas de Satisfacción laboral, 21 preguntas de Compromiso Organizacional y 30 de Desempeño Laboral las cuales posteriormente serán utilizadas para medir cada una de las variables.

### **9.2.3.- Información general.**

La encuesta está conformada por siete preguntas respecto a los antecedentes personales de los funcionarios de la Municipalidad de Quillón.

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

### **9.2.4.- Compromiso Organizacional.**

La variable Compromiso Organizacional será medida a través de un instrumento desarrollado por Meller y Allen (1991). El cual está compuesto por 21 interrogantes, tiene el objetivo de medir los tres componentes de su teoría: Afectivo, Normativo y Continuidad (Costo/Alternativa). Se utilizará la Escala de Liker, con un rango de respuesta del número 1 al 5.

### **9.2.5.- Satisfacción Laboral.**

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

### **9.2.6.- Desempeño Laboral.**

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

## **9.3.- Descripción del universo y la muestra**

La investigación se desarrolló en la Ilustre Municipalidad de Quillón, dirigida por el alcalde Alberto Gyhra Soto, la cual se encuentra ubicado en la calle 18 de Septiembre #250, en la comuna de Quillón.

### **9.3.1.- Unidades.**

La Ilustre Municipalidad de Quillón está conformada por 18 unidades, dentro de las cuales se encuentran:

- Administración municipal
- Alcaldía
- Biblioteca
- Bodega
- Deporte

- DIDECO
- Finanzas
- Informática
- Inspección
- Juzgado
- Maquinaria
- Medio Ambiente
- Obras
- ODEL
- SECPLAN
- Secretaria municipal
- Transito
- Turismo

### 9.3.2.- Funcionarios.

La ilustre Municipalidad de Quillón está conformada por 86 funcionarios con calidad jurídica planta y contrata, los cuales representan el universo en estudio.

**Tabla N°13: Universo en estudio**

<b>Unidades</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>	<b>Total</b>
Administración Municipal	1	1	2
Alcaldía	1	3	4
Biblioteca	1	0	1
Bodega	0	2	2
DIDECO	7	1	8
Deporte	0	1	1
Finanzas	6	3	9
Informática	0	2	2
Inspección	0	3	3
Juzgado	1	1	2
Maquinaria	2	14	16
Medio Ambiente	1	0	1
Obras	6	14	20
ODEL	2	0	2
SECPLAN	1	4	5
Secretaria Municipal	2	1	3
Transito	3	1	4
Turismo	0	1	1
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>52</b>	<b>86</b>

Para la veracidad de los resultados de la investigación las unidades de trabajo se agruparon en 10 unidades, quedando de la siguiente forma:

**Tabla N°14: Unidades agrupadas**

<b>Unidades</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>	<b>Total</b>
Administración Municipal/Alcaldía	2	4	6
Biblioteca/Secretaría Municipal/Turismo	3	2	5
Bodega/Deporte/Informática/Medio Ambiente	1	5	6
DIDECO	7	1	8
Finanzas	6	3	9
Inspección/Juzgado/ODEL	3	4	7
Maquinaria	2	14	16
Obras	6	14	20
SECPLAN	1	4	5
Transito	3	1	4
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>52</b>	<b>86</b>

### 9.3.3.- Muestra.

Como se mencionó anteriormente la investigación pretendía contar con la participación de los 86 funcionarios de planta y contrata de la Municipalidad, por diversos motivos de horarios, tiempo y carga laboral, fue posible encuestar a 53 de ellos.

### **Parte III: Análisis y Conclusiones de los resultados**

## **Introducción**

Finalmente, en esta tercera y última parte de esta investigación, es posible encontrar las fiabilidades que se lograron obtener luego del procesamiento de los datos recopilados con los cuestionarios realizados a la muestra de funcionarios de la Municipalidad de Quillón.

Como se mencionó lo primero es la fiabilidad de cada variable, donde se detallan los resultados obtenidos según la agrupación de las preguntas de los cuestionarios. Para luego dar paso al análisis de la muestra, las características que esta presenta, posterior a esto se describen y analizan los resultados obtenidos según variables.

Para luego pasar al análisis correlacional de las variables, estas correlaciones están divididas entre calidades jurídicas, planta y contrata de los funcionarios y entre el género, femenino y masculino de estos.

Finalmente es posible encontrar las conclusiones de toda la investigación, ya sean del Marco Teórico o de la Investigación Empírica.

## 1.- Análisis de fiabilidad

Para obtener la fiabilidad de las escalas de las variables en estudio se utilizó el programa Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

### 1.1.- Fiabilidad de la Satisfacción Laboral

**Tabla N°15: Fiabilidad escalas de Satisfacción Laboral**

Escalas	N° de ítems	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach (Si se elimina un ítem)
Satisfacción por el trabajo en general.	8	0,841	No
Satisfacción con el ambiente físico.	7	0,887	No
Satisfacción con la forma en cómo realiza el trabajo.	6	0,794	No
Satisfacción con la oportunidad de desarrollo.	6	0,868	No
Satisfacción con la relación con jefe.	5	0,919	No
Satisfacción con la remuneración.	3	0,795	No
Satisfacción con la autonomía.	6	0,929	No
Satisfacción con el reconocimiento.	1	-	No se calcula fiabilidad
Satisfacción por la sección o área.	1	-	No se calcula fiabilidad
Satisfacción por la empresa.	1	-	No se calcula fiabilidad

En la Tabla N° 11 se observa que la puntuación alfa para las escalas de “Satisfacción Laboral” es superior a 0,7 de esta forma se puede considerar que los ítems que pretenden medir las distintas dimensiones de la satisfacción laboral poseen una fiabilidad aceptable. La dimensión **Satisfacción con la autonomía** posee el Alfa más alto, alcanzando un 0,929.

## 1.2.- Fiabilidad del Compromiso Organizacional

**Tabla N°16: Fiabilidad del Compromiso Organizacional**

<b>Factores</b>	<b>N° de Ítems</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Alfa de Cronbach (Si se elimina un ítem)</b>
Afectivo	7	0,875	No
Normativo	7	0,721	Si se elimina la pregunta 19, el Alfa de Cronbach sube a 0,820. Se decide eliminar.
Continuidad	7	0,855	No

En la tabla N°12 se observa que la puntuación alfa para las escalas **Compromiso Afectivo** y **Compromiso de Continuidad** es superior a 0,8 con esto se puede considerar que los ítems que pretenden medir las distintas dimensiones del Compromiso Organizacional poseen una fiabilidad aceptable.

En cuanto a la escala **Compromiso Normativo**, la puntuación del Alfa de Cronbach es 0,721, si se elimina la pregunta 19, el Alfa asciende a 0,820, cuyo valor es significativo, con fiabilidad, por lo que se decide eliminar.

### 1.3.- Fiabilidad del Desempeño Laboral

**Tabla N°17: Fiabilidad del Desempeño Laboral**

Escalas	N° de ítems	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach (Si se elimina un ítem)
Posee las competencias y la autonomía necesaria para realizar su trabajo.	6	0,848	No
Interés por trabajar	5	0,244	Si se elimina la pregunta 30, el Alfa de Cronbach sube a 0,751. Se decide eliminar.
Productividad	4	0,762	No
Conocimiento del área en la cual se desempeña	3	0,494	Si se elimina la pregunta 3, el Alfa de Cronbach sube a 0,542. Se decide eliminar.
Capacidad de superación en el trabajo.	3	0,649	No
Interés por hacer bien las cosas.	3	0,714	No
Establece relaciones interpersonales constructivas, que aporten a generar un buen ambiente laboral.	1	-	No se calcula fiabilidad
Percepción del desempeño	1	-	No se calcula fiabilidad
Gracias a su trabajo, la municipalidad funciona adecuadamente.	1	-	No se calcula fiabilidad

En la tabla N° 13 se observa que la puntuación alfa para las escalas de “Desempeño Laboral” es superior a 0,5 con esto se puede considerar que los ítems que pretenden medir las distintas dimensiones del Desempeño Laboral poseen una fiabilidad aceptable.

En cuanto a la escala **Interés por trabajar**, la puntuación del Alfa de Cronbach es 0,244, para este ítem, si se elimina la pregunta 30, el Alfa asciende a 0,751, cuyo valor es significativo, con fiabilidad, por lo que se decide eliminar.

En cuanto a la escala **Conocimiento del área en la cual se desempeña**, la puntuación del Alfa de Cronbach es 0,494, para este ítem, si se elimina la pregunta 3, el Alfa asciende a 0,542, cuyo valor es significativo, con fiabilidad media, por lo que se decide eliminar.

## 2.- Análisis de la muestra

**Tabla N°18: Universo y Muestra**

Unidad	Universo		Total Univ.	Muestra		Total muestra	% de respuesta
	F	M		F	M		
Administración Municipal/ Alcaldía	2	4	6	1	2	3	50%
Biblioteca/ Secretaria municipal/ Turismo	3	2	5	1	2	3	60%
Bodega/Deporte/ Informática/ Medio Ambiente	1	5	6	1	4	5	83,33%
DIDECO	7	1	8	5	1	6	75%
Finanzas	6	3	9	6	3	9	100%
Inspección/ Juzgado/ODEL	3	4	7	2	2	4	57,14%
Maquinaria	2	14	16	2	9	11	68,75%
Obras	6	14	20	3	3	6	30%
SECPLAN	1	4	5	-	3	3	60%
Transito	3	1	4	3	-	3	75%
<b>TOTAL</b>	<b>34</b>	<b>52</b>	<b>86</b>	<b>24</b>	<b>29</b>	<b>53</b>	<b>61,63%</b>

En la tabla N°14 se observa que del total del universo hubo una participación del 61,63 %, siendo la unidad de trabajo **Finanzas** la única unidad que respondió en su totalidad, por otro lado la unidad de trabajo **Obras**, fue la unidad que tuvo una menor participación, siendo esta de un 30% del total del universo.

**Tabla N°19: Calidad Jurídica de la Muestra**

Unidad	Planta		Total Plan.	Contrata		Total Cont.	Total planta y contrata
	F	M		F	M		
Administración Municipal/ Alcaldía	0	1	1	1	1	2	3
Biblioteca/ Secretaria municipal/ Turismo	1	1	2	0	1	1	3
Bodega/Deporte/ Informática/ Medio Ambiente	0	1	1	1	3	4	5
DIDECO	3	0	3	2	1	3	6
Finanzas	5	2	7	1	1	2	9
Inspección/ Juzgado/ODEL	1	2	3	1	0	1	4
Maquinaria	1	4	5	1	5	6	11
Obras	1	1	2	2	2	4	6
SECPLAN	0	1	1	0	2	2	3
Transito	2	0	2	1	0	1	3
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>13</b>	<b>27</b>	<b>10</b>	<b>16</b>	<b>26</b>	<b>53</b>

En La tabla N°15 se observa que tanto en hombres como mujeres con calidad jurídica **planta** hubo una participación similar, por el contrario de lo ocurrido con los funcionarios con calidad jurídica **contrata** donde fue mayor la participación de las mujeres.

De igual modo se puede observar una equidad en las calidades jurídicas de los funcionarios, teniendo una participación similar la calidad jurídica planta y contrata siendo de 27 y 26 funcionarios respectivamente.

**Tabla N°20: Edad y Género de la Muestra**

Departamentos	Femenino		Masculino		Total	
	Edad	Antigüedad	Edad	Antigüedad	Edad	Antigüedad
Administración municipal/ Alcaldía	25	1,5	51,5	3,5	38,25	2,5
Biblioteca/ Secretaria municipal/ turismo	44	25	46,5	7	45,25	16
Bodega/ Deporte/ Informática/ Medio Ambiente	44	5	47	10	45,5	7,5
DIDECO	44	14,6	52	15	48	14,8
Finanzas	33,8	19	38,3	5,6	36,05	12,3
Inspección/ Juzgado/ODEL	38	15,5	52	25	45	20,25
Maquinaria	57,5	20,5	48,1	7,6	52,8	14,05
Obras	51,6	8,3	56,6	17,3	54,1	12,8
SECPLAN	-	-	33,6	6,6	16,8	3,3
Transito	45,3	23,6	-	-	22,65	11,8
<b>TOTAL</b>	<b>38,32</b>	<b>13,3</b>	<b>42,51</b>	<b>9,76</b>	<b>40,42</b>	<b>11,53</b>

De la tabla anterior relacionada con la edad y género de la muestra, se puede concluir que el género masculino es el de mayor edad enfocándose principalmente en la unidad de trabajo **obras**, por otro lado los años de antigüedad que tienen los funcionarios en la Municipalidad son más, en el género femenino siendo principalmente las unidades de trabajo **biblioteca, secretaria municipal y turismo** las de mayor antigüedad.

### 3.- Análisis de los resultados de las encuestas

**Tabla N°21: Promedio Satisfacción Laboral**

Satisfacción \ Estamentos Genero	Planta		Contrata	
	Femenino	Masculino	Femenino	Masculino
Satisfacción por el trabajo en general	3,80	3,92	3,75	3,75
Satisfacción con el ambiente Físico	3,67	4,10	3,85	4,05
Satisfacción con la forma en cómo realiza el trabajo	3,93	4,03	3,88	4,11
Satisfacción con la oportunidad de desarrollo	3,70	3,94	3,38	3,64
Satisfacción con la relación con jefe	4,14	4,22	3,98	3,86
Satisfacción con la remuneración	4,00	4,26	4,08	4,05
Satisfacción con la autonomía	4,17	4,15	3,87	4,05
Satisfacción con el reconocimiento	3,71	4,15	3,68	3,86
Satisfacción por la sección o área	3,93	4,23	4,10	4,43
Satisfacción por la Empresa	3,71	4,00	4,17	3,93

En la tabla N°17 se puede observar que los resultados obtenidos, están sobre los resultados 3,5 indicando que los funcionarios de la Municipalidad de Quillón, están satisfechos en gran medida en todas las áreas que involucran su trabajo, siendo los **hombres** con calidad jurídica Planta quienes obtienen los mejores resultados, lo que nos indica que son estos funcionarios los más satisfechos en relación a todo lo que involucra el desempeño de sus funciones en la Municipalidad. Por la otra parte, si bien los resultados obtenidos no son bajos, las **mujeres** con calidad jurídica planta, son las que obtienen los menores resultados en comparación a los demás funcionarios.

**Tabla N°22: Promedio Compromiso Organizacional**

Estamentos Genero Compromiso	Planta		Contrata	
	Femenino	Masculino	Femenino	Masculino
Afectivo	3,67	3,98	3,71	4,09
Normativo	3,60	3,60	3,40	3,62
Continuidad	4,17	3,35	3,59	3,74

En la tabla N° 18 se puede observar que los resultados son superiores a 3, dando indicios de que el Compromiso que sienten los funcionarios para con la Municipalidad es alto, siendo similar en los funcionarios con ambas calidades jurídicas ya sean hombres o mujeres.

Siendo la dimensión **Afectiva** la que arrojó los mejores resultados, lo que indica que los funcionarios sienten un apego afectivo, que involucra emociones para con la Municipalidad. En cambio el compromiso **Normativo** es la dimensión que obtuvo menores promedios, indicando que en comparación a las otras dos dimensiones del Compromiso Organizacional, la sensación respecto al trabajo que deben entregar a la Municipalidad no es tan alta, esto posiblemente debido a los beneficios que perciben.

**Tabla N°23: Promedio Desempeño Laboral**

Desempeño	Estamentos Genero	Planta		Contrata	
		Femenino	Masculino	Femenino	Masculino
Posee las competencias y la autonomía necesaria		4,75	4,69	4,75	4,86
Interés por trabajar		4,34	4,37	4,38	4,43
Productividad		4,36	4,67	4,58	4,59
Conocimiento del área en la cual se desempeña		4,86	4,85	4,74	4,89
Autonomía y superación en el trabajo		4,67	4,64	4,72	4,71
Interés y disposición a participar		4,64	4,56	4,57	4,76
Establece relaciones interpersonales constructivas, que aporten a generar un buen ambiente laboral		4,36	3,93	3,71	4,79
Gracias a su trabajo, la Municipalidad funciona adecuadamente		4,07	3,50	3,32	4,50
Percepción del desempeño		2,29	2,62	2,88	2,21

En la tabla N°19 es posible apreciar los promedios obtenidos en los funcionarios de la Municipalidad de Quillón respecto al Desempeño Laboral, se observa que los resultados son bastante altos, destacando el **Conocimiento del área en la cual se desempeñan** lo que quiere decir que los funcionarios consideran que sus conocimientos están acorde a sus funciones. Pero por el otro lado, no deja de llamar la atención la **Percepción del desempeño** con los resultados más bajos, esto posiblemente debido a factores, internos y externos que se relacionan con el correcto desempeño de sus funciones.

## **4.- Correlaciones**

A continuación se presentan distintas tablas con correlaciones entre las variables Desempeño Laboral, Compromiso Organizacional y Satisfacción Laboral, estas correlaciones se segmentaron en género y calidad jurídica de los funcionarios de la Municipalidad, para así tener resultados diversificados y comparables entre sí.

Para obtener las correlaciones entre las variables se utilizó el programa Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

**Tabla N°24: Correlaciones Desempeño Laboral y Compromiso organizacional**

**Calidad jurídica Planta, Género Femenino**

<b>Desempeño Laboral</b>		<b>Compromiso Organizacional</b>		
		Afectivo	Normativo	Continuidad
Posee las competencias y la autonomía necesaria...	Coeficiente de correlación	-,058	,141	,224
	Sig. (bilateral)	,844	,631	,440
Interés por trabajar.	Coeficiente de correlación	,305	,483	,276
	Sig. (bilateral)	,290	,081	,340
Productividad.	Coeficiente de correlación	,117	,392	,087
	Sig. (bilateral)	,690	,166	,767
Conocimiento del área en la cual se desempeña.	Coeficiente de correlación	-,236	-,034	-,012
	Sig. (bilateral)	,417	,909	,966
Capacidad de superación en el trabajo.	Coeficiente de correlación	-,154	,088	-,275
	Sig. (bilateral)	,600	,765	,341
Interés por hacer bien las cosas.	Coeficiente de correlación	-,146	,026	-,088
	Sig. (bilateral)	,618	,929	,764
Establece relaciones interpersonales constructivas...	Coeficiente de correlación	,372	,397	-,175
	Sig. (bilateral)	,190	,159	,550
Percepción del desempeño.	Coeficiente de correlación	-,259	-,512	-,091
	Sig. (bilateral)	,371	,062	,756
Gracias a su trabajo, la municipalidad funciona adecuadamente.	Coeficiente de correlación	,104	,367	,000
	Sig. (bilateral)	,724	,196	1,000
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).				
*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).				
Rho de Spearman				

En la tabla N°20 se observa que: no existen correlaciones estadísticamente significativas, entre las dimensiones de Desempeño Laboral y las dimensiones de Compromiso Organizacional en las personas de género Femenino con calidad jurídica Planta, en la Municipalidad de Quillón.

**Tabla N°25: Correlaciones Satisfacción Laboral y Desempeño Laboral**

**Calidad jurídica Planta, Género Femenino**

Desempeño Laboral / Satisfacción laboral		Posee las competencias y...	Interés por trabajar.	Productividad.	Conocimiento del área...	Capacidad de Superación en el trabajo.	Interés por hacer bien las cosas.	Establece relaciones interpersonales constructivas...	Percepción del desempeño.	Gracias a su trabajo...
Satisfacción por el trabajo en general.	Coefficiente de correlación	,223	,262	<b>,556*</b>	,185	,207	,080	,468	-,139	-,070
	Sig. (bilateral)	,442	,365	<b>,039</b>	,527	,477	,787	,091	,636	,811
Satisfacción con el ambiente físico	Coefficiente de correlación	-,224	-,118	,421	-,009	-,230	-,364	,219	-,285	-,098
	Sig. (bilateral)	,442	,689	,133	,975	,428	,201	,452	,323	,739
Satisfacción con la forma en como realiza el trabajo.	Coefficiente de correlación	,252	,375	,369	,085	,218	,283	,350	,148	-,107
	Sig. (bilateral)	,385	,187	,194	,772	,454	,327	,220	,614	,716
Satisfacción con la oportunidad de desarrollo.	Coefficiente de correlación	-,011	,360	<b>,672**</b>	-,088	,143	-,064	<b>,671**</b>	<b>-,587*</b>	,208
	Sig. (bilateral)	,970	,206	<b>,009</b>	,765	,625	,827	<b>,009</b>	<b>,027</b>	,477
Satisfacción con la relación con jefe.	Coefficiente de correlación	,380	,415	,522	,169	,221	,288	,423	,047	-,113
	Sig. (bilateral)	,180	,140	,055	,562	,447	,318	,132	,873	,699
Satisfacción con la remuneración	Coefficiente de correlación	-,223	,264	,406	-,312	-,047	-,231	,479	<b>-,691**</b>	,113
	Sig. (bilateral)	,444	,362	,150	,277	,874	,426	,083	<b>,006</b>	,700
Satisfacción con la autonomía.	Coefficiente de correlación	,478	<b>,785**</b>	<b>,709**</b>	,335	,382	,333	,125	-,420	,191
	Sig. (bilateral)	,084	<b>,001</b>	<b>,005</b>	,241	,178	,244	,671	,135	,513
Satisfacción con el reconocimiento.	Coefficiente de correlación	,068	,034	,413	-,069	-,069	,116	,330	,434	-,319
	Sig. (bilateral)	,818	,907	,142	,814	,815	,694	,249	,121	,266
Satisfacción por la sección o área.	Coefficiente de correlación	,028	,139	,496	,064	,022	-,179	<b>,706**</b>	-,516	,118
	Sig. (bilateral)	,926	,636	,072	,827	,939	,540	<b>,005</b>	,059	,689
Satisfacción por la empresa.	Coefficiente de correlación	-,355	,123	,238	-,366	-,272	-,360	,516	-,368	-,048
	Sig. (bilateral)	,213	,675	,414	,199	,346	,206	,059	,196	,870
** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).										
* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).										
Rho de Spearman										

En la tabla N°21 se observa que: en las personas de género femenino con calidad jurídica, planta, que desempeñan sus funciones en la Municipalidad de Quillón.

- Existe una correlación estadísticamente significativa **positiva** entre la dimensión de Satisfacción laboral, Satisfacción por el trabajo en general y la dimensión de Desempeño Laboral, Productividad. Esto significa que a mayor satisfacción por el trabajo en general, mayor será la productividad de las funcionarias en la Municipalidad.
- Existe una correlación estadísticamente significativa **positiva** entre la dimensión de Satisfacción Laboral, Satisfacción con la oportunidad de desarrollo y las dimensiones de Desempeño Laboral, Productividad y Establece relaciones interpersonales constructivas, que aporten a generar un buen ambiente laboral. Esto significa que a mayores oportunidades de desarrollo que perciban las funcionarias, mayor será su productividad y las relaciones interpersonales constructivas que mantengan.
- Existe una correlación estadísticamente significativa **negativa** entre la dimensión de Satisfacción Laboral, Satisfacción con la oportunidad de desarrollo y la dimensión de Desempeño Laboral, Percepción del desempeño. Por consiguiente, si aumentan las oportunidades de desarrollo la percepción del desempeño de las funcionarias disminuye.

- Existe una correlación estadísticamente significativa **negativa** entre la dimensión de Satisfacción Laboral, Satisfacción con la remuneración y la dimensión de Desempeño Laboral, Percepción del desempeño. Esto quiere decir, que mientras mayor sea la satisfacción con la remuneración disminuirá la percepción del desempeño.
- Existe una correlación estadísticamente significativa **positiva** entre la dimensión de Satisfacción Laboral, Satisfacción con la autonomía y las dimensiones de Desempeño Laboral, Interés por Trabajar y Productividad. Al ser las correlaciones más significativas de la tabla N°2, esto significa que es más probable que a mayor satisfacción con la autonomía mayor será el interés por trabajar y la productividad.
- Existe una correlación estadísticamente significativa **positiva** entre la dimensión de Satisfacción Laboral, Satisfacción por la sección o área y la dimensión de Desempeño Laboral, Establece relaciones interpersonales constructivas, que aporten a generar un buen ambiente laboral. Esto significa que a mayor Satisfacción por la sección o área que perciban las funcionarias, esto se traducirá en un aumento en las relaciones interpersonales constructivas que establezcan.

**Tabla N°26: Correlaciones Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional**

**Calidad jurídica Planta, Género Femenino**

<b>Compromiso Organizacional</b>		Afectivo	Normativo	Continuidad
<b>Satisfacción Laboral</b>				
Satisfacción por el trabajo en general.	Coeficiente de correlación	-,041	,306	,103
	Sig. (bilateral)	,888	,287	,727
Satisfacción con el ambiente físico	Coeficiente de correlación	,342	,246	,021
	Sig. (bilateral)	,232	,397	,943
Satisfacción con la forma en como realiza el trabajo	Coeficiente de correlación	,305	,332	,132
	Sig. (bilateral)	,289	,246	,652
Satisfacción con la oportunidad de desarrollo.	Coeficiente de correlación	<b>,569*</b>	<b>,714**</b>	,145
	Sig. (bilateral)	<b>,034</b>	<b>,004</b>	,620
Satisfacción con la relación con jefe.	Coeficiente de correlación	,110	,181	-,044
	Sig. (bilateral)	,709	,535	,881
Satisfacción con la remuneración	Coeficiente de correlación	,428	<b>,608*</b>	,192
	Sig. (bilateral)	,127	<b>,021</b>	,511
Satisfacción con la autonomía.	Coeficiente de correlación	,235	,512	,324
	Sig. (bilateral)	,419	,061	,258
Satisfacción con el reconocimiento.	Coeficiente de correlación	-,109	,005	-,032
	Sig. (bilateral)	,711	,987	,913
Satisfacción por la sección o área.	Coeficiente de correlación	,398	,523	,135
	Sig. (bilateral)	,158	,055	,644
Satisfacción por la empresa.	Coeficiente de correlación	<b>,605*</b>	,532	,110
	Sig. (bilateral)	<b>,022</b>	,050	,708
** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).				
* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).				
Rho de Spearman				

En la tabla N°22 se observa que: en las personas de género femenino con calidad jurídica, planta, que desempeñan sus funciones en la Municipalidad de Quillón.

- Existe una correlación estadísticamente significativa **positiva** entre la dimensión de Satisfacción Laboral, Satisfacción con la oportunidad de desarrollo. y las dimensiones de Compromiso Organizacional, Afectivo y Normativo. Lo que significa que a mayor sea la satisfacción con las oportunidades de desarrollo profesional mayor será el apego y gratitud que sientan las funcionarias hacia la Municipalidad.
- Existe una correlación estadísticamente significativa **positiva** entre la dimensión de Satisfacción Laboral, Satisfacción con la remuneración y la dimensión de Compromiso Organizacional, Normativo. Esto quiere decir que a mayor satisfacción con las remuneraciones o beneficios que reciben las funcionarias, mayor será el correcto desarrollo de sus funciones en la institución.
- Existe una correlación estadísticamente significativa **positiva** entre la dimensión de Satisfacción Laboral, Satisfacción por la empresa, y la dimensión de Desempeño Laboral, Afectivo. Por consiguiente, a mayor sea el grado de satisfacción con la empresa mayor será el sentido de pertenencia e integración con la Municipalidad.

**Tabla N°27: Correlaciones Desempeño Laboral y Compromiso Organizacional**

**Calidad jurídica Planta, Género Masculino**

<b>Compromiso Organizacional</b>		Afectivo	Normativo	Continuidad
<b>Desempeño Laboral</b>				
Posee las competencias y la autonomía necesaria...	Coeficiente de correlación	,175	,115	-,404
	Sig. (bilateral)	,568	,707	,171
Interés por trabajar.	Coeficiente de correlación	,084	,155	,017
	Sig. (bilateral)	,784	,614	,956
Productividad.	Coeficiente de correlación	,477	<b>,674*</b>	,367
	Sig. (bilateral)	,099	<b>,012</b>	,218
Conocimiento del área en el cual se desempeña.	Coeficiente de correlación	,165	,313	,469
	Sig. (bilateral)	,591	,297	,106
Capacidad de superación en el trabajo.	Coeficiente de correlación	,101	,051	-,006
	Sig. (bilateral)	,743	,868	,985
Interés por hacer bien las cosas.	Coeficiente de correlación	,501	<b>,636*</b>	,388
	Sig. (bilateral)	,081	<b>,020</b>	,190
Establece relaciones interpersonales constructivas...	Coeficiente de correlación	,526	,541	<b>,710**</b>
	Sig. (bilateral)	,065	,056	<b>,006</b>
Percepción del desempeño.	Coeficiente de correlación	,194	,212	-,097
	Sig. (bilateral)	,526	,488	,753
Gracias a su trabajo, la municipalidad funciona adecuadamente.	Coeficiente de correlación	,000	-,121	,151
	Sig. (bilateral)	1,000	,695	,623
**.				
*.				
Rho de Spearman				

En la tabla N°23 se observa que: en las personas de género masculino con calidad jurídica, planta, que desempeñan sus funciones en la Municipalidad de Quillón.

- Existe una correlación estadísticamente significativa **positiva** entre la dimensión de Desempeño Laboral, Productividad y la dimensión de Compromiso Organizacional, Normativo. Lo que quiere decir que mientras mayor sea la productividad de los funcionarios mayor será el compromiso normativo de estos.
- Existe una correlación estadísticamente significativa **positiva** entre la dimensión de Desempeño Laboral, Interés por hacer bien las cosas y la dimensión de Compromiso Organizacional, Normativo. Esto significa que a mayor interés tengan los funcionarios por hacer bien las cosas, mayor será el compromiso normativo.
- Existe una correlación estadísticamente significativa **positiva** entre la dimensión de Desempeño Laboral, Establece relaciones interpersonales constructivas, que aporten a generar un buen ambiente laboral y la dimensión de Compromiso Organizacional, Continuidad. Al ser la correlación más significativa, existe una mayor probabilidad de que al generar relaciones interpersonales constructivas mayor será el grado de continuidad de los funcionarios.

**Tabla N°28: Correlaciones Satisfacción Laboral y Desempeño Laboral**

**Calidad jurídica Planta, Género Masculino**

Desempeño Laboral \ Satisfacción Laboral		Posee las competencias y...	Interés por trabajar.	Productividad.	Conocimiento del área...	Capacidad de superación en el trabajo.	Interés por hacer bien las cosas.	Establece relaciones interpersonales constructivas...	Percepción del desempeño	Gracias a su trabajo...
Satisfacción por el trabajo en general.	Coeficiente de correlación	,510	<b>,579*</b>	<b>,839**</b>	-,124	<b>,581*</b>	,509	,139	-,204	,282
	Sig. (bilateral)	,075	<b>,038</b>	<b>,000</b>	,687	<b>,037</b>	,076	,650	,504	,351
Satisfacción con el ambiente físico	Coeficiente de correlación	,446	,468	,113	-,198	,342	,092	-,536	-,331	,286
	Sig. (bilateral)	,126	,106	,713	,517	,253	,765	,059	,269	,343
Satisfacción con la forma en como realiza el trabajo	Coeficiente de correlación	-,191	,262	,437	,293	-,141	<b>,631*</b>	,204	-,399	,123
	Sig. (bilateral)	,532	,386	,135	,331	,646	<b>,021</b>	,505	,176	,689
Satisfacción con la oportunidad de desarrollo.	Coeficiente de correlación	,354	<b>,609*</b>	<b>,746**</b>	-,039	,533	,379	,142	-,289	,428
	Sig. (bilateral)	,235	<b>,027</b>	<b>,003</b>	,899	,061	,201	,644	,339	,145
Satisfacción con la relación con jefe.	Coeficiente de correlación	,383	<b>,675*</b>	<b>,568*</b>	,351	,393	,223	,005	,015	,451
	Sig. (bilateral)	,196	<b>,011</b>	<b>,043</b>	,240	,184	,464	,988	,962	,122
Satisfacción con la remuneración	Coeficiente de correlación	,361	,520	,528	,130	,076	<b>,598*</b>	,072	-,156	,352
	Sig. (bilateral)	,225	,069	,064	,671	,806	<b>,031</b>	,814	,610	,239
Satisfacción con la autonomía.	Coeficiente de correlación	<b>,689**</b>	<b>,715**</b>	<b>,636*</b>	-,034	<b>,554*</b>	,202	-,089	,059	,390
	Sig. (bilateral)	<b>,009</b>	<b>,006</b>	<b>,019</b>	,912	<b>,050</b>	,507	,772	,847	,187
Satisfacción con el reconocimiento.	Coeficiente de correlación	,036	,218	<b>,661*</b>	-,111	,324	,351	-,032	-,361	-,038
	Sig. (bilateral)	,906	,473	<b>,014</b>	,717	,279	,239	,918	,226	,901
Satisfacción por la sección o área.	Coeficiente de correlación	,458	,485	<b>,760**</b>	-,030	,295	,546	,216	-,128	,331
	Sig. (bilateral)	,116	,093	<b>,003</b>	,922	,328	,053	,478	,678	,270
Satisfacción por la empresa.	Coeficiente de correlación	,350	,447	<b>,705**</b>	,083	,244	<b>,564*</b>	,253	,017	,140
	Sig. (bilateral)	,241	,126	<b>,007</b>	,786	,421	<b>,045</b>	,405	,956	,648
** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).										
* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).										
Rho de Spearman										

En la tabla N°24 se observa que: en las personas de género masculino con calidad jurídica, planta, que desempeñan sus funciones en la Municipalidad de Quillón.

- Existe una correlación estadísticamente significativa **positiva** entre la dimensión de Satisfacción Laboral, Satisfacción por el trabajo en general y las dimensiones de Desempeño Laboral, Interés por trabajar, Productividad y Capacidad de superación en el trabajo. Esto significa que a mayor sea el grado de satisfacción por el trabajo en general, existe una probabilidad de que aumenten las tres dimensiones del Desempeño Laboral antes mencionadas.
- Existe una correlación estadísticamente significativa **positiva** entre la dimensión de Satisfacción Laboral, Satisfacción con la forma en como realiza el trabajo y la dimensión de Compromiso Organizacional, Interés por hacer bien las cosas. Lo que quiere decir que mientras más satisfechos estén los funcionarios en la forma de realizar su trabajo mayor será su interés por hacer bien las cosas.
- Existe una correlación estadísticamente significativa **positiva** entre la dimensión de Satisfacción Laboral, Satisfacción con la oportunidad de desarrollo y las dimensiones de Compromiso Organizacional, Interés por trabajar y Productividad. Por consiguiente, a mayor grado de satisfacción con las oportunidades de desarrollo que perciban los funcionarios, mayor será el interés por trabajar y la productividad.
- Existe una correlación estadísticamente significativa **positiva** entre la dimensión de Satisfacción Laboral, Satisfacción con la relación con jefe y las dimensiones de Compromiso Organizacional, Interés por trabajar y Productividad. Por ende, mientras mejor sea la relación de los funcionarios con sus superiores mayor será el interés por trabajar y la productividad.

- Existe una correlación estadísticamente significativa **positiva** entre la dimensión de Satisfacción Laboral, Satisfacción con la remuneración y la dimensión de Compromiso Organizacional, Interés por hacer bien las cosas. Esto significa que a mayores beneficios obtengan los funcionarios, mayor será su interés por realizar sus funciones adecuadamente.
- Existe una correlación estadísticamente significativa **positiva** entre la dimensión de Satisfacción Laboral, Satisfacción con la autonomía y las dimensiones de Compromiso Organizacional, Posee las competencias y la autonomía necesaria para realizar su trabajo, Interés por trabajar, Productividad y Capacidad de superación en el trabajo. Por consiguiente, mientras mayor sea el grado de satisfacción con la autonomía que perciban los funcionarios, mayor será la probabilidad de que aumenten las cuatro dimensiones del Desempeño Laboral antes mencionadas.
- Existe una correlación estadísticamente significativa **positiva** entre la dimensión de Satisfacción Laboral, Satisfacción con el reconocimiento y la dimensión de Compromiso Organizacional, Productividad. Esto significa que, si aumenta el grado de satisfacción con el reconocimiento obtenido, mayor será la productividad de los funcionarios de la Municipalidad.
- Existe una correlación estadísticamente significativa **positiva** entre la dimensión de Satisfacción Laboral, Satisfacción por la sección o área y la dimensión de Compromiso Organizacional, Productividad. Por ende, mientras más satisfechos estén los funcionarios en sus secciones o áreas, mayor será la productividad de estos.

- Existe una correlación estadísticamente significativa **positiva** entre la dimensión de Satisfacción Laboral, Satisfacción por la empresa y las dimensiones de Compromiso Organizacional, Productividad e Interés por hacer bien las cosas. Esto quiere decir, que mientras mayor sea la satisfacción que perciben los funcionarios por la empresa, mayor serán la productividad y el interés que estos demuestren por hacer bien las cosas.

**Tabla N°29: Correlaciones Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional**

**Calidad jurídica Planta, Género Masculino**

<b>Compromiso Organizacional</b>		Afectivo	Normativo	Continuidad
		<b>Satisfacción Laboral</b>		
Satisfacción por el trabajo en general.	Coefficiente de correlación	,539	,540	,166
	Sig. (bilateral)	,057	,057	,588
Satisfacción con el ambiente físico	Coefficiente de correlación	-,152	-,284	-,489
	Sig. (bilateral)	,619	,347	,090
Satisfacción con la forma en como realiza el trabajo	Coefficiente de correlación	,402	,434	,371
	Sig. (bilateral)	,173	,138	,212
Satisfacción con la oportunidad de desarrollo.	Coefficiente de correlación	,368	,395	,303
	Sig. (bilateral)	,216	,182	,314
Satisfacción con la relación con jefe.	Coefficiente de correlación	,189	,281	,228
	Sig. (bilateral)	,536	,352	,454
Satisfacción con la remuneración	Coefficiente de correlación	,408	,437	,282
	Sig. (bilateral)	,166	,135	,351
Satisfacción con la autonomía.	Coefficiente de correlación	,331	,337	-,075
	Sig. (bilateral)	,270	,260	,807
Satisfacción con el reconocimiento.	Coefficiente de correlación	,241	,283	,082
	Sig. (bilateral)	,428	,348	,790
Satisfacción por la sección o área.	Coefficiente de correlación	,484	,511	,266
	Sig. (bilateral)	,094	,074	,380
Satisfacción por la empresa.	Coefficiente de correlación	<b>,807**</b>	<b>,796**</b>	,448
	Sig. (bilateral)	<b>,001</b>	<b>,001</b>	,125
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).				
*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).				
Rho de Spearman				

En la tabla N°25 se observa que: en las personas de género masculino con calidad jurídica, planta, que desempeñan sus funciones en la Municipalidad de Quillón.

- Existe una correlación estadísticamente significativa **positiva** entre la dimensión de Satisfacción Laboral, Satisfacción por la empresa y las dimensiones de Compromiso Organizacional, Afectivo y Normativo. Lo que significa que, mientras más elevada sea la satisfacción de los funcionarios hacia la empresa, mayor será su grado de compromiso afectivo y normativo con la institución.

**Tabla N°30: Correlaciones Desempeño Laboral y Compromiso Organizacional**

**Calidad jurídica Contrata, Género Femenino**

<b>Compromiso organizacional</b>		Afectivo	Normativo	Continuidad
<b>Desempeño Laboral</b>				
Posee las competencias y la autonomía necesaria...	Coeficiente de correlación	,508	,085	<b>,703*</b>
	Sig. (bilateral)	,134	,816	<b>,023</b>
Interés por trabajar.	Coeficiente de correlación	,156	-,098	,508
	Sig. (bilateral)	,667	,788	,134
Productividad.	Coeficiente de correlación	,025	-,185	,256
	Sig. (bilateral)	,945	,609	,475
Conocimiento del área en el cual se desempeña.	Coeficiente de correlación	,279	,315	-,175
	Sig. (bilateral)	,434	,375	,629
Capacidad de superación en el trabajo.	Coeficiente de correlación	,292	-,049	,376
	Sig. (bilateral)	,413	,893	,285
Interés por hacer bien las cosas.	Coeficiente de correlación	,245	-,045	,426
	Sig. (bilateral)	,496	,903	,220
Establece relaciones interpersonales constructivas...	Coeficiente de correlación	,107	,143	-,428
	Sig. (bilateral)	,769	,693	,218
Percepción del desempeño.	Coeficiente de correlación	,050	,110	-,044
	Sig. (bilateral)	,891	,763	,904
Gracias a su trabajo, la municipalidad funciona adecuadamente.	Coeficiente de correlación	,251	,202	-,172
	Sig. (bilateral)	,485	,576	,636
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).				
*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).				
Rho de Spearman				

En la tabla N°26 se observa que: en las personas de género femenino con calidad jurídica, contrata, que desempeñan sus funciones en la Municipalidad de Quillón.

- Existe una correlación estadísticamente significativa **positiva** entre la dimensión de Desempeño Laboral, Posee las competencias y la autonomía necesaria para realizar su trabajo y la dimensión de Compromiso Organizacional, Continuidad. Por consiguiente, mientras más competencias idóneas y más autonomía tengan las funcionarias para realizar su trabajo, mayores serán el compromiso de continuidad con la institución.

**Tabla N°31: Correlaciones Satisfacción Laboral y Desempeño Laboral**

**Calidad jurídica Contrata, Género Femenino.**

Desempeño Laboral		Posee las competencias y...	Interés por trabajar.	Productividad.	Conocimiento del área...	Capacidad de superación en el trabajo.	Interés por hacer bien las cosas.	Establece relaciones interpersonales constructivas...	Percepción del desempeño.	Gracias a su trabajo...
Satisfacción Laboral										
Satisfacción por el trabajo en general.	Coeficiente de correlación	-,261	-,516	-,016	-,525	-,516	<b>-,666*</b>	<b>-,644*</b>	-,132	-,477
	Sig. (bilateral)	,466	,127	,966	,119	,127	<b>,035</b>	<b>,045</b>	,717	,164
Satisfacción con el ambiente físico	Coeficiente de correlación	-,026	-,156	-,288	-,349	,059	-,454	-,463	-,059	,036
	Sig. (bilateral)	,943	,667	,420	,323	,871	,187	,177	,871	,921
Satisfacción con la forma en como realiza el trabajo	Coeficiente de correlación	-,158	-,448	-,063	-,601	-,528	-,592	<b>-,650*</b>	-,120	-,508
	Sig. (bilateral)	,663	,194	,862	,066	,117	,071	<b>,042</b>	,741	,134
Satisfacción con la oportunidad de desarrollo.	Coeficiente de correlación	-,338	<b>-,677*</b>	,169	-,314	-,494	<b>-,724*</b>	-,499	-,275	-,403
	Sig. (bilateral)	,339	<b>,032</b>	,641	,376	,147	<b>,018</b>	,142	,442	,249
Satisfacción con la relación con jefe.	Coeficiente de correlación	-,158	-,323	-,038	-,495	-,433	-,434	<b>-,650*</b>	-,057	-,481
	Sig. (bilateral)	,663	,363	,917	,146	,211	,210	<b>,042</b>	,876	,159
Satisfacción con la remuneración	Coeficiente de correlación	,050	-,181	-,152	,108	,205	-,259	-,294	-,029	,225
	Sig. (bilateral)	,890	,616	,676	,766	,571	,470	,409	,937	,532
Satisfacción con la autonomía.	Coeficiente de correlación	-,317	-,548	-,063	-,490	-,604	<b>-,695*</b>	-,572	-,016	-,477
	Sig. (bilateral)	,373	,101	,863	,150	,065	<b>,026</b>	,084	,966	,164
Satisfacción con el reconocimiento.	Coeficiente de correlación	-,334	-,494	-,330	<b>-,716*</b>	<b>-,660*</b>	-,619	<b>-,658*</b>	-,160	-,582
	Sig. (bilateral)	,346	,147	,352	<b>,020</b>	<b>,038</b>	,056	<b>,039</b>	,658	,078
Satisfacción por la sección o área.	Coeficiente de correlación	,035	-,223	-,090	,000	,186	-,330	-,344	-,157	,145
	Sig. (bilateral)	,924	,536	,804	1,000	,606	,352	,331	,664	,690
Satisfacción por la empresa.	Coeficiente de correlación	,147	-,189	-,067	,038	,180	-,247	-,308	-,128	,149
	Sig. (bilateral)	,685	,600	,853	,918	,619	,492	,387	,724	,680
** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).										
* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).										
Rho de Spearman										

En la tabla N°27 se observa que: en las personas de género femenino con calidad jurídica, contrata, que desempeñan sus funciones en la Municipalidad de Quillón.

- Existe una correlación estadísticamente significativa **negativa** entre la dimensión de Satisfacción Laboral, Satisfacción por el trabajo en general y las dimensiones de Desempeño laboral, Interés por hacer bien las cosas y Establece relaciones interpersonales constructivas, que aporten a generar un buen ambiente laboral. Esto significa que, a mayor grado de satisfacción por el trabajo en general, menor será el interés por hacer bien las cosas y el de establecer relaciones interpersonales.
- Existe una correlación estadísticamente significativa **negativa** entre la dimensión de Satisfacción Laboral, Satisfacción con la forma en como realiza el trabajo y la dimensión de Desempeño Laboral, Establece relaciones constructivas, que aporten a generar un buen ambiente laboral. Por consiguiente, mientras más satisfechas estén las funcionarias con la forma de realizar el trabajo, menor será su interés por establecer relaciones constructivas con sus pares.
- Existe una correlación estadísticamente significativa **negativa** entre la dimensión de Satisfacción Laboral, Satisfacción con la oportunidad de desarrollo y las dimensiones de Desempeño Laboral, Interés por trabajar e Interés por hacer bien las cosas. Esto quiere decir que mientras más satisfacción perciban en las oportunidades de desarrollo, menor será el interés por trabajar y el interés por hacer bien las cosas.

- Existe una correlación estadísticamente significativa **negativa** entre la dimensión de Satisfacción Laboral, Satisfacción con la relación con el jefe y la dimensión de Desempeño Laboral, Establece relaciones interpersonales constructivas, que aporten a generar un buen ambiente laboral. Por ende, a mayor grado de satisfacción con la relación con el jefe, menor serán las intenciones de establecer relaciones interpersonales constructivas.
- Existe una correlación estadísticamente significativa **negativa** entre la dimensión de Satisfacción Laboral, Satisfacción con la autonomía y la dimensión de Desempeño Laboral, Interés por hacer bien las cosas. Esto significa que, mientras más satisfechas estén las funcionarias con la autonomía en sus puestos de trabajo, menores serán sus intereses por hacer bien las cosas.
- Existe una correlación estadísticamente significativa **negativa** entre la dimensión de Satisfacción Laboral, Satisfacción con el reconocimiento y las dimensiones de Desempeño Laboral, Conocimiento del área en la cual se desempeña, Capacidad de superación en el trabajo y Establece relaciones interpersonales constructivas, que aporten a generar un buen ambiente laboral. Por consiguiente, mientras más satisfechas estén las funcionarias con el reconocimiento otorgado, las tres dimensiones antes mencionadas de Desempeño Laboral se verán disminuidas.

**Tabla N°32: Correlaciones Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional**

**Calidad jurídica Contrata, Género Femenino**

<b>Compromiso organizacional</b>		Afectivo	Normativo	Continuidad
<b>Satisfacción Laboral</b>				
Satisfacción por el trabajo en general.	Coeficiente de correlación	-,232	-,175	,214
	Sig. (bilateral)	,518	,629	,553
Satisfacción con el ambiente físico	Coeficiente de correlación	,277	,248	,494
	Sig. (bilateral)	,438	,490	,147
Satisfacción con la forma en como realiza el trabajo	Coeficiente de correlación	-,210	-,149	,247
	Sig. (bilateral)	,561	,682	,492
Satisfacción con la oportunidad de desarrollo.	Coeficiente de correlación	,049	,061	-,024
	Sig. (bilateral)	,894	,867	,947
Satisfacción con la relación con jefe.	Coeficiente de correlación	-,466	-,412	,352
	Sig. (bilateral)	,175	,237	,319
Satisfacción con la remuneración	Coeficiente de correlación	,554	,464	,415
	Sig. (bilateral)	,097	,177	,233
Satisfacción con la autonomía.	Coeficiente de correlación	-,275	-,172	,092
	Sig. (bilateral)	,442	,635	,801
Satisfacción con el reconocimiento.	Coeficiente de correlación	-,441	-,226	-,013
	Sig. (bilateral)	,202	,531	,973
Satisfacción por la sección o área.	Coeficiente de correlación	,604	,468	,385
	Sig. (bilateral)	,064	,172	,272
Satisfacción por la empresa.	Coeficiente de correlación	<b>,717*</b>	,574	,401
	Sig. (bilateral)	<b>,020</b>	,083	,251
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).				
*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).				
Rho de Spearman				

En la tabla N°28 se observa que: en las personas de género femenino con calidad jurídica, contrata, que desempeñan sus funciones en la Municipalidad de Quillón.

- Existe una correlación estadísticamente significativa **positiva** entre la dimensión de Satisfacción Laboral, Satisfacción por la empresa y la dimensión de Compromiso Organizacional, Afectivo. Esto significa que, mientras más elevado sea la satisfacción por la empresa, mayor será el grado de pertenencia hacia la institución.

**Tabla N°33: Correlaciones Desempeño Laboral y Compromiso Organizacional**

**Calidad jurídica Contrata, Género Masculino**

<b>Compromiso Organizacional</b>		Afectivo	Normativo	Continuidad
<b>Desempeño Laboral</b>				
Posee las competencias y la autonomía necesaria...	Coeficiente de correlación	,275	,221	-,008
	Sig. (bilateral)	,302	,410	,976
Interés por trabajar	Coeficiente de correlación	,480	,003	,174
	Sig. (bilateral)	,060	,991	,518
Productividad.	Coeficiente de correlación	,248	,019	-,048
	Sig. (bilateral)	,354	,945	,860
Conocimiento del área en el cual se desempeña.	Coeficiente de correlación	-,394	-,367	-,422
	Sig. (bilateral)	,131	,162	,104
Capacidad de superación en el trabajo.	Coeficiente de correlación	-,268	-,110	,221
	Sig. (bilateral)	,315	,685	,411
Interés por hacer bien las cosas	Coeficiente de correlación	,163	-,278	-,111
	Sig. (bilateral)	,546	,298	,683
Establece relaciones interpersonales constructivas...	Coeficiente de correlación	,262	,140	,000
	Sig. (bilateral)	,327	,605	1,000
Percepción del desempeño.	Coeficiente de correlación	,245	,349	,218
	Sig. (bilateral)	,361	,186	,417
Gracias a su trabajo, la municipalidad funciona adecuadamente.	Coeficiente de correlación	,000	-,410	<b>-,517*</b>
	Sig. (bilateral)	1,000	,115	<b>,040</b>
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).				
*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).				
Rho de Spearman				

En la tabla N°29 se observa que: en las personas de género masculino con calidad jurídica, contrata, que desempeñan sus funciones en la Municipalidad de Quillón.

- Existe una correlación estadísticamente significativa **negativa** entre la dimensión de Desempeño Laboral, Gracias a su trabajo, la municipalidad funciona adecuadamente, y la dimensión de Compromiso Organizacional, Continuidad. Por consiguiente, mientras mayor sea el grado de percepción de los funcionarios acerca de su trabajo, que beneficie a la municipalidad, menor será el compromiso de continuidad.

**Tabla N°34: Correlaciones Satisfacción Laboral y Desempeño Laboral**

**Calidad jurídica Contrata, Género Masculino**

Desempeño Laboral Satisfacción Laboral		Posee las competencias y...	Interés por trabajar.	Productividad.	Conocimiento del área...	Capacidad de superación en el trabajo.	Interés por hacer bien las cosas.	Establece relaciones interpersonales constructivas...	Percepción del desempeño.	Gracias a su trabajo...
Satisfacción por el trabajo en general.	Coefficiente de correlación	,481	,123	,137	-,197	-,313	,126	,489	-,017	,300
	Sig. (bilateral)	,059	,649	,612	,464	,238	,641	,055	,950	,259
Satisfacción con el ambiente físico.	Coefficiente de correlación	<b>,524*</b>	,309	,203	-,339	-,050	,376	,000	,296	,055
	Sig. (bilateral)	<b>,037</b>	,245	,451	,199	,854	,151	1,000	,266	,840
Satisfacción con la forma en como realiza el trabajo.	Coefficiente de correlación	,438	<b>,544*</b>	,467	-,225	-,323	,414	,262	,149	,136
	Sig. (bilateral)	,090	<b>,029</b>	,068	,402	,222	,111	,327	,583	,615
Satisfacción con la oportunidad de desarrollo.	Coefficiente de correlación	,387	,252	,165	-,400	-,393	,157	,248	,438	,083
	Sig. (bilateral)	,139	,345	,541	,125	,132	,562	,355	,090	,760
Satisfacción con la relación con jefe.	Coefficiente de correlación	<b>,525*</b>	,271	,252	-,367	-,326	,190	,367	,438	,164
	Sig. (bilateral)	<b>,037</b>	,310	,346	,163	,219	,482	,162	,090	,544
Satisfacción con la remuneración.	Coefficiente de correlación	,174	,422	,227	-,170	<b>-,515*</b>	,273	,264	,248	,124
	Sig. (bilateral)	,520	,104	,399	,529	<b>,041</b>	,306	,323	,354	,648
Satisfacción con la autonomía.	Coefficiente de correlación	<b>,653**</b>	,429	,300	-,339	-,063	,493	,333	,338	,328
	Sig. (bilateral)	<b>,006</b>	,098	,260	,199	,817	,052	,208	,200	,214
Satisfacción con el reconocimiento.	Coefficiente de correlación	<b>,561*</b>	,310	,192	-,266	-,243	,146	<b>,605*</b>	,007	,215
	Sig. (bilateral)	<b>,024</b>	,243	,476	,319	,364	,590	<b>,013</b>	,979	,425
Satisfacción por la sección o área.	Coefficiente de correlación	,458	<b>,620*</b>	,199	-,247	-,182	,126	<b>,651**</b>	,085	,418
	Sig. (bilateral)	,074	<b>,010</b>	,460	,357	,499	,643	<b>,006</b>	,755	,107
Satisfacción por la empresa.	Coefficiente de correlación	,132	,245	,070	-,294	<b>-,536*</b>	,109	,274	,139	,029
	Sig. (bilateral)	,626	,361	,797	,268	<b>,032</b>	,689	,305	,607	,917
** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).										
* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).										
Rho de Spearman										

En la tabla N°30 se observa que: en las personas de género masculino con calidad jurídica, contrata, que desempeñan sus funciones en la Municipalidad de Quillón.

- Existe una correlación estadísticamente significativa **positiva** entre la dimensión de Satisfacción Laboral, Satisfacción con el ambiente físico y la dimensión de Desempeño Laboral, Posee las competencias y la autonomía necesaria para realizar su trabajo. Esto significa que, mientras mayor sea la satisfacción con el ambiente físico, los funcionarios perciben que aumentan las competencias y la autonomía necesaria para realizar su trabajo.
- Existe una correlación estadísticamente significativa **positiva** entre la dimensión de Satisfacción Laboral, Satisfacción con la forma en como realiza el trabajo y la dimensión de Desempeño Laboral, Interés por trabajar. Esto quiere decir que, a mayor satisfacción con la forma en como realizan el trabajo, mayor es el interés de los funcionarios por trabajar.
- Existe una correlación estadísticamente significativa **positiva** entre la dimensión de Satisfacción Laboral, Satisfacción con la relación con jefe y la dimensión de Desempeño Laboral, Posee las competencias y la autonomía necesaria para realizar su trabajo. Por ende, mientras mayor sea la satisfacción en la relación con los jefes, mayores serán las competencias y la autonomía que se tiene para realizar el trabajo.
- Existe una correlación estadísticamente significativa **negativa** entre la dimensión de Satisfacción Laboral, Satisfacción con la remuneración y la dimensión de Desempeño Laboral, Capacidad de superación en el trabajo. Por consiguiente, mientras más satisfechos estén los funcionarios con las remuneraciones, menor es la capacidad de superación en el trabajo.

- Existe una correlación estadísticamente significativa **positiva** entre la dimensión de Satisfacción Laboral, Satisfacción con la autonomía y la dimensión Desempeño Laboral, Posee las competencias y la autonomía necesaria para realizar su trabajo. Esto quiere decir que a mayor satisfacción con la autonomía, mayores serán las competencias para realizar el trabajo.
- Existe una correlación estadísticamente significativa **positiva** entre la dimensión de Satisfacción Laboral, Satisfacción con el reconocimiento y las dimensiones de Desempeño Laboral, Posee las competencias y la autonomía necesaria para realizar su trabajo y Establece relaciones interpersonales constructivas, que aporten a generar un buen ambiente laboral. Esto significa que, mientras más alta sea la satisfacción con el reconocimiento, se verán elevadas las competencias y la autonomía por realizar el trabajo y la creación de las relaciones interpersonales constructivas.
- Existe una correlación estadísticamente significativa **positiva** entre la dimensión de Satisfacción Laboral, Satisfacción por la sección o área y las dimensiones de Desempeño Laboral, Interés por trabajar y Establece relaciones interpersonales constructivas, que aporten a generar un buen ambiente laboral. Esto se entiende que, a mayor satisfacción por la sección o área, mayor es el interés por trabajar y establecer relaciones constructivas con sus pares.

- Existe una correlación estadísticamente significativa **negativa** entre la dimensión de Satisfacción Laboral, Satisfacción por la empresa y la dimensión de Desempeño Laboral, Capacidad de superación en el trabajo. Por consiguiente, mientras más satisfechos estén los funcionarios con la empresa, menor es la capacidad de superación en el trabajo.

**Tabla N° 35: Correlaciones Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional**

**Calidad jurídica Contrata, Género Masculino**

<b>Compromiso Organizacional</b>		Afectivo	Normativo	Continuidad
<b>Satisfacción Laboral</b>				
Satisfacción por el trabajo en general.	Coeficiente de correlación	,483	,117	-,056
	Sig. (bilateral)	,058	,666	,838
Satisfacción con el ambiente físico.	Coeficiente de correlación	,248	,134	,072
	Sig. (bilateral)	,355	,621	,792
Satisfacción con la forma en como realiza el trabajo.	Coeficiente de correlación	<b>,799**</b>	,427	,106
	Sig. (bilateral)	<b>,000</b>	,099	,696
Satisfacción con la oportunidad de desarrollo.	Coeficiente de correlación	<b>,699**</b>	,318	,083
	Sig. (bilateral)	<b>,003</b>	,230	,760
Satisfacción con la relación con jefe.	Coeficiente de correlación	<b>,551*</b>	,343	-,074
	Sig. (bilateral)	<b>,027</b>	,193	,786
Satisfacción con la remuneración.	Coeficiente de correlación	<b>,690**</b>	,065	,246
	Sig. (bilateral)	<b>,003</b>	,812	,358
Satisfacción con la autonomía.	Coeficiente de correlación	,460	,045	,028
	Sig. (bilateral)	,073	,869	,917
Satisfacción con el reconocimiento.	Coeficiente de correlación	<b>,597*</b>	,202	-,011
	Sig. (bilateral)	<b>,015</b>	,453	,968
Satisfacción por la sección o área.	Coeficiente de correlación	<b>,500*</b>	,126	-,091
	Sig. (bilateral)	<b>,049</b>	,642	,737
Satisfacción por la empresa.	Coeficiente de correlación	<b>,716**</b>	,182	,272
	Sig. (bilateral)	<b>,002</b>	,501	,308
** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).				
* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).				
Rho de Spearman				

En la tabla N°31 se observa que: en las personas de género masculino con calidad jurídica, contrata, que desempeñan sus funciones en la Municipalidad de Quillón.

- Existe una correlación estadísticamente significativa **positiva** entre la dimensión de Satisfacción Laboral, Satisfacción por la forma en como realiza el trabajo y la dimensión de Compromiso Organizacional, Afectivo. Lo que quiere decir que mientras más alta sea la satisfacción por la forma en como realizan sus funciones, mayor será el grado de compromiso afectivo con la institución.
- Existe una correlación estadísticamente significativa **positiva** entre la dimensión de Satisfacción Laboral, Satisfacción con la oportunidad de desarrollo y la dimensión de Compromiso Organizacional, Afectivo. Por ende, mientras mayor satisfacción perciban los funcionarios con las oportunidades de desarrollo, mayor será el compromiso afectivo con la Municipalidad.
- Existe una correlación estadísticamente significativa **positiva** entre la dimensión de Satisfacción Laboral, Satisfacción con la relación con el jefe y la dimensión de Compromiso Organizacional, Afectivo. Esto significa que, a mayor satisfacción en la relación con el jefe, mayor es el grado de afectividad que los funcionarios tienen por la empresa.
- Existe una correlación estadísticamente significativa **positiva** entre la dimensión de Satisfacción Laboral, Satisfacción con la remuneración y la dimensión de Compromiso Organizacional, Afectivo. Por consiguiente, si la satisfacción con la remuneración es alta, lo mismo ocurrirá con el grado de compromiso afectivo.

- Existe una correlación estadísticamente significativa **positiva** entre la dimensión de Satisfacción Laboral, Satisfacción con el reconocimiento y la dimensión de Compromiso Organizacional, Afectivo. Por lo cual, a mayor satisfacción con el reconocimiento obtenido, mayor será el compromiso afectivo con la institución.
- Existe una correlación estadísticamente significativa **positiva** entre la dimensión de Satisfacción Laboral, Satisfacción por la sección o área y la dimensión de Compromiso Organizacional, Afectivo. Es decir, mientras más satisfechos estén los funcionarios en sus secciones o áreas, mayor será el grado de compromiso afectivo.
- Existe una correlación estadísticamente significativa **positiva** entre la dimensión de Satisfacción Laboral, Satisfacción por la empresa y la dimensión de Compromiso Organizacional, Afectivo. Lo que significa, que mientras más elevada sea la satisfacción de los funcionarios por la Municipalidad, más elevado será su compromiso afectivo con esta.

## **Conclusiones**

Como resultado de la investigación presentada, cuyo objetivo consistió en analizar la relación entre las variables satisfacción laboral, compromiso organizacional y desempeño laboral de los funcionarios pertenecientes a la Ilustre Municipalidad de Quillón, considerando una muestra de 53 personas de un universo compuesto por 86 funcionarios, cuya participación en el estudio fue de un 61,63%, de los cuales 45,28% corresponde al género femenino y el 54,72% al género masculino es posible concluir:

### **1.1.- Conclusiones respecto al Marco Teórico**

#### **1.1.1.- Satisfacción Laboral.**

La satisfacción laboral ha sido definida como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos y la vida en general. De modo que la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Ello quiere decir que, un trabajador se siente satisfecho con las funciones que desempeña, cuando experimenta sentimientos de bienestar, placer o felicidad en su lugar de trabajo. Debido a las importantes repercusiones que esto ha implicado para las organizaciones, es que la satisfacción de los empleados en sus puestos de trabajo se ha transformado en un factor crucial en las empresas.

### **1.1.2.- Compromiso Organizacional.**

Por compromiso organizacional se entiende como el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular, las metas de ésta, y deseo de mantener su relación con ella. Esto significa que el empleado se involucra y compromete con un trabajo específico, para que se dé un compromiso organizacional los empleados deben compartir los valores, visión y misión que tiene la organización.

### **1.1.3.- Desempeño Laboral.**

Desempeño laboral es el rendimiento y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo, es decir, es el grado en el cual el empleado cumple con los requisitos del trabajo, las metas exigidas en un tiempo determinado.

## **1.2.- Conclusiones respecto a la Investigación Empírica**

### **1.2.1.- Conclusiones respecto a la muestra.**

En relación a la muestra de estudio, esta se llevó a cabo en la Municipalidad de Quillón, la cual está compuesta por 18 unidades de trabajo, para que los resultados de la investigación sean verídicos y la posibilidad de error de esta sea mínima, se agruparon en 10 unidades.

De la muestra obtenida, se puede destacar, que la Unidad de Finanzas participó el 100% del universo. Por otra parte, la participación mínima se observó en la Unidad de Obras, con un 30% del total del universo, esto básicamente, porque la Municipalidad cuenta con unidades

de trabajo que tienen que estar en terreno constantemente, y una de esas unidades es la ya mencionada Unidad de Obras.

Además de la clasificación por unidades de trabajo, se procedió a agrupar a los funcionarios según género (Femenino y Masculino) y según calidad jurídica (Planta y Contrata), de estos datos podemos concluir lo siguiente: por el lado de las mujeres el promedio de edad es de 38,32 años y en los hombres 42,51 años, si bien las edades de los hombres de la municipalidad es levemente superior, la antigüedad en la institución es levemente inferior, siendo la antigüedad de las mujeres 13,3 años y en los hombres 9,76 años. Por otra parte, en lo que concierne a la calidad jurídica de los funcionarios, del total de la muestra obtenida el 50,94% corresponde a funcionarios con calidad jurídica planta y el 49,06% corresponde a funcionarios a contrata.

Por lo tanto, es posible concluir que la Municipalidad de Quillón, cuenta con una baja rotación en el personal, ya que la mayoría de los funcionarios tienen en promedio 11 años en sus labores, además se puede decir que los trabajadores son de una edad medianamente joven, y que la mayoría de estos ingresó a la institución a temprana edad y se mantiene en el transcurso del tiempo.

### **1.2.2.- Conclusiones respecto al análisis de Promedios entre Variables.**

Los promedios obtenidos en las 3 encuestas, Satisfacción Laboral, Compromiso Organizacional y Desempeño Laboral, fluctúan entre 1 y 5, siendo 5 el resultado más alto.

## **1.- Satisfacción Laboral:**

Podemos observar que los promedios obtenidos, ya sean en hombres y mujeres con calidad jurídica planta y contrata, no fueron inferiores a 3, lo que nos indica que los funcionarios de la Municipalidad encuestados, se encuentran satisfechos con la Institución y el trabajo en general. Si bien no hubo coincidencia en una dimensión de la Satisfacción Laboral en hombres y mujeres ya sean planta y contrata, la dimensión “Satisfacción con la Remuneración” se encuentra en los 3 promedios más altos. Y por el contraste, en los promedios más bajos se encuentra la dimensión “Satisfacción con la oportunidad de desarrollo”, en el caso de los funcionarios con calidad jurídica Planta, esta dimensión se ubica en el penúltimo lugar con un promedio de 3,70 en las mujeres y 3,94 en los hombres.

Y esta misma dimensión es la última en los funcionarios con calidad jurídica Contrata, siendo los promedios de esta 3,38 en las mujeres y 3,64 en hombres. Por lo que se puede concluir, que las oportunidades de desarrollo en la Municipalidad se perciben entre los funcionarios como algo difícil de obtener.

Además se observa que los hombres obtienen mejores resultados que las mujeres, tanto en calidad jurídica planta como en contrata, siendo más notoria la diferencia en los funcionarios de planta, con un promedio de 4,1 en los hombres y 3,8 en las mujeres. De esta forma es posible concluir que los funcionarios de género Masculino de la Municipalidad de Quillón están más satisfechos en sus puestos de trabajo y todo lo relacionado con este, en comparación a sus pares femeninos.

## **2.- Compromiso Organizacional:**

Al igual que lo ocurrido en la variable anterior, los promedios obtenidos son superiores a 3. Fluctuando entre 3,35 y 4,17, lo que indica que el compromiso que presentan los funcionarios con la Municipalidad es relativamente bueno, y es similar tanto en hombres como en mujeres, con calidad jurídica planta y contrata.

De los resultados obtenidos en las 3 dimensiones de Compromiso Organizacional, la dimensión “Normativo”, es la que tuvo menores resultados por parte de las mujeres con calidad jurídica planta y contrata, y en los hombres a contrata. Esto significa que los funcionarios antes mencionados, están menos comprometidos a responder de manera recíproca hacia la institución según los beneficios obtenidos por parte de esta o de manera inversa, los funcionarios perciben bajos beneficios lo que hace que el compromiso que tengan sea menor.

Por otro lado los hombres con calidad jurídica planta obtuvieron menores resultados en la dimensión “Continuidad”, siendo este de 3,35. Lo que indica que estos funcionarios, tienen un menor compromiso a querer permanecer en la institución, ya que posiblemente estos funcionarios consideran que han llegado al límite de su desarrollo profesional, por lo cual el tiempo, esfuerzo y costos invertidos en la institución no les significaría una mayor pérdida a la hora de querer emigrar de esta.

También es posible observar que en los hombres, tanto planta como contrata, coinciden en que la dimensión Afectivo es la que obtiene mayores resultados, con un promedio de 3,98 y 4,09 respectivamente. Lo que significa, que los hombres tienen un apego emocional por la

Municipalidad, lo que les genera un compromiso, esto posiblemente se debe a la comodidad que han generado los años de permanencia y el cumplimiento de las expectativas y necesidades básicas.

### **3.- Desempeño Laboral:**

De las tres variables en estudio, desempeño laboral es la que tienen los mejores resultados, siendo la mayoría de los promedios superiores a 4,5. Lo que indica que el desempeño laboral que los funcionarios perciben que desarrollan, es el óptimo para llevar a cabo sus labores.

La dimensión “Percepción del desempeño” es aquella que presenta los menores resultados en ambos géneros y en ambas calidades jurídicas, fluctuando entre los promedios 2,21 y 2,88. Lo que indica que los funcionarios, creen que la forma en que realizan su trabajo no es la adecuada. O posiblemente porque no tengan el reconocimiento o la retroalimentación de los trabajos realizados y esto les genere dudas sobre las funciones que desempeñan.

Por otro lado la dimensión “Conocimiento del área en la cual se desempeña” es la que obtuvo los resultados más altos, tanto en hombres como en mujeres, a contrata y planta, fluctuando entre los promedios 4,74 y 4,89. Estos resultados indican que los funcionarios consideran que tienen un alto conocimiento de la unidad en el cual se desempeñan, una buena relación con sus pares y están en conocimiento de los objetivos del área de trabajo.

### **1.2.3.- Conclusiones respecto al análisis de las Correlaciones entre las variables en estudio.**

Respecto a las Correlaciones de las variables **Desempeño Laboral y Compromiso Organizacional** en **mujeres** con **calidad jurídica planta**, es posible concluir que, no existen relaciones estadísticamente significativas entre estas variables. Lo que quiere decir que para estas funcionarias el compromiso que puedan sentir por la Institución no es relevante a la hora de desempeñar sus funciones, por ende, en este análisis la hipótesis planteada que señala que “a mayor compromiso organizacional mayor es el desempeño laboral de los funcionarios de la municipalidad de Quillón” no se cumple.

Por otra parte en los **hombres** con la misma calidad jurídica, se puede concluir que si existen correlaciones estadísticamente significativas entre estas variables, resaltando la dimensión “Normativo”, perteneciente a Compromiso Organizacional, la que destaca en su correlación con las dimensiones “Productividad” e “Interés por hacer bien las cosas”, las cuales pertenecen a la variable Desempeño Laboral, lo que indica un grado de compromiso por parte de los funcionarios en las diferentes funciones que desempeñan en la Municipalidad. Además se destaca la dimensión “Continuidad”, la cual se correlaciona con la dimensión de Desempeño Laboral “Establece relaciones interpersonales constructivas, que aporten a generar un buen ambiente laboral”, siendo esta la correlación más significativa entre estas dos variables con una significancia de 0,710, lo que indica que hay una alta probabilidad de que mientras más y mejores relaciones interpersonales construyan los funcionarios, mayor será su intención de continuar en la institución.

Por lo tanto, se observa que existe una notoria diferencia entre los resultados de mujeres y hombres con la misma calidad jurídica respecto a la correlación de las variables Desempeño Laboral y Compromiso Organizacional, por parte de las mujeres estas dos variables no tienen correlación estadísticamente significativa, a diferencia de los hombres en los que sí es posible observar significancias, por lo que para ellos, la existencia de compromiso con la institución se ve reflejado en el desempeño de sus funciones, de esta manera sí se cumpliría la hipótesis de la investigación.

Según las correlaciones obtenidas entre las variables **Satisfacción Laboral y Desempeño Laboral** en **mujeres** con **calidad jurídica planta**, es posible observar que existen varias correlaciones estadísticamente significativas. Destacando la correlación entre “Satisfacción con la autonomía” perteneciente a la variable Satisfacción Laboral y las dimensiones “Interés por trabajar” y “productividad” pertenecientes a la variable Desempeño Laboral, lo que indica que en las mujeres de la Municipalidad, la autonomía que se les otorga para realizar sus funciones se ve reflejada en el interés y productividad en su trabajo. Pero por otra parte, se observa que existe una correlación significativamente negativa, entre las dimensiones de la variable Satisfacción Laboral, “Satisfacción con la oportunidad de desarrollo” y “Satisfacción con la remuneración” y la dimensión “Percepción del desempeño” perteneciente a Desempeño Laboral, esto posiblemente se debe, a que las funcionarias consideran que los beneficios y posibilidades de desarrollo no están acorde a su desempeño, por lo que perciben que al tener un buen desempeño no están recibiendo los beneficios y oportunidades para desarrollarse profesionalmente en la

institución , de esta forma, al no ser todas las correlaciones estadísticamente significativas y de carácter positivo, no se cumple la hipótesis de la investigación, la que señala que “a mayor satisfacción laboral, mayor es el desempeño laboral en los funcionarios de la Municipalidad de Quillón”

Por el lado de los **hombres** que cuentan con la misma calidad jurídica antes mencionada, es posible observar que existen correlaciones estadísticamente significativas, destacando al igual que en el caso anterior, las dimensiones “Interés por trabajar” y “Productividad” ambas pertenecientes a la variable Desempeño Laboral, las cuales se correlacionan con la mayoría de las dimensiones de Satisfacción Laboral, destacando entre ellas “Satisfacción por el trabajo en general” lo que indica que para los hombres estar más satisfechos con todos los aspectos de la institución se ve reflejado en su interés y productividad en el trabajo. Además, otra de las dimensiones que destaca es “Satisfacción con la Autonomía”, esto significa que para los hombres la autonomía o la libertad otorgada en sus funciones se ve reflejada en su desempeño. De esta forma, la hipótesis planteada, se cumpliría en los funcionarios con calidad jurídica planta.

Por consiguiente, es posible inferir que los hombres con calidad jurídica planta presentan más correlaciones estadísticamente significativas entre estas dos variables, en comparación de sus pares femeninos. Por lo que la hipótesis planteada, sólo se cumpliría en los funcionarios de género masculino con calidad jurídica planta.

Respecto a las correlaciones entre las variables **Satisfacción Laboral** y **Compromiso Organizacional**, en **mujeres** con **calidad jurídica planta** es posible concluir que, la prioridad de estas se centra en la “Satisfacción con la oportunidad de desarrollo” correlacionándose significativa y estadísticamente con las dimensiones del Compromiso Organizacional “Afectivo” y “Normativo” lo que indica que a mayores oportunidades para desarrollar sus potenciales dentro de la institución, mayores serán los lazos afectivos y mayor será el correcto interés por desempeñarse en sus funciones. También se destacan las correlaciones entre la “Satisfacción con la remuneración” perteneciente a la variable Satisfacción Laboral y la dimensión “Normativo” perteneciente a la variable Compromiso Organizacional, con una significancia de 0,608 lo que significa que la percepción de los beneficios obtenidos se retribuye con una correcta forma de realizar sus funciones. Además también es posible destacar la correlación entre “Satisfacción por la empresa” perteneciente a la variable Satisfacción Laboral y la dimensión “Afectivo” de la variable Compromiso Organizacional, indicando que mientras más satisfechas se sientan con la institución, mayores serán los lazos afectivos que desarrollen.

Por el lado de los **hombres** con la misma calidad jurídica, es posible concluir que la única dimensión de Satisfacción Laboral que se correlaciona significativa y estadísticamente, es “Satisfacción por la empresa”, correlacionándose con las dimensiones “Afectivo” y “Normativo” pertenecientes a la variable Compromiso Organizacional, lo que indica que para los hombres el grado de satisfacción que tengan con la institución se ve reflejado en su apego y gratitud hacia esta.

Referente a las correlaciones entre las variables **Desempeño Laboral y Compromiso Organizacional** en **mujeres** con **calidad jurídica contrata**, es posible concluir que solo existe una correlación estadísticamente significativa, y ésta se da entre las dimensiones “Posee las competencias y la autonomía necesaria para realizar su trabajo” perteneciente a la variable Desempeño Laboral y la dimensión “Continuidad” perteneciente a la variable Compromiso Organizacional, lo que quiere decir que, mientras más competencias y autonomía posean para desarrollar su trabajo, mayor será su interés de querer permanecer en la Municipalidad.

Por otra parte, en el caso de los **hombres** con **calidad jurídica contrata**, la única correlación significativa que se encuentra entre las variables es negativa, esta se da entre la dimensión de la variable Desempeño Laboral “Gracias a su trabajo, la Municipalidad funciona adecuadamente” y la dimensión de la variable Compromiso Organizacional “Continuidad”, lo que indica que mientras mayor sea el grado de percepción que los funcionarios tengan acerca del buen trabajo que realizan y que este aporte al adecuado funcionamiento de la Municipalidad, menor será el deseo de continuidad en la institución, esto posiblemente a las pocas oportunidades de desarrollo profesional que se les ofrecen dentro de la Municipalidad, por lo cual si tuvieran la posibilidad de un trabajo con más oportunidades de desarrollo, la aceptarían.

De esta forma, se puede concluir que en la mujeres con calidad jurídica contrata si se cumple la hipótesis que señala “a mayor Compromiso Organizacional, mayor será el Desempeño Laboral de los funcionarios de la Municipalidad de Quillón” en cambio en los hombres con la misma calidad jurídica no se cumple la hipótesis de la investigación.

En relación a las correlaciones entre las variables **Satisfacción Laboral** y **Desempeño Laboral** en **mujeres** con **calidad jurídica contrata**, se observa que las correlaciones estadísticamente significativas entre estas dos variables, son todas de carácter negativo, es decir mientras menos satisfechas estén con algún área de la institución mayor será el desempeño en general de las funcionarias. Entre las correlaciones se destaca la dimensión de la variable Satisfacción Laboral, “Satisfacción con el reconocimiento”, la cual se correlaciona con la dimensión de la variable Desempeño Laboral “Establece relaciones interpersonales constructivas, que aporten a generar un buen ambiente laboral”, esto puede ser debido a la calidad jurídica de las funcionarias, y que estas perciban que no se les están dando los reconocimientos necesarios y por ende tienen una mayor necesidad de generar relaciones con sus pares para obtener dicho reconocimiento.

Por el lado de los **hombres** con la misma **calidad jurídica contrata**. Es posible determinar que las correlaciones estadísticamente significativas entre estas dos variables, Satisfacción Laboral y Desempeño Laboral, son en su mayoría positivas, pero también es posible encontrar correlaciones estadísticamente significativas negativas. Las correlaciones estadísticamente significativas positivas que se pueden destacar son entre la dimensión de la variable Satisfacción Laboral “Satisfacción por la sección o área” y las dimensiones de la variable Desempeño Laboral “Interés por trabajar” y “Establece relaciones interpersonales constructivas, que aporten a generar un buen ambiente laboral” con 0,620 y 0,651 respectivamente. Lo que quiere decir que mientras más satisfechos estén con el área en el cual se desenvuelven, mayor será el interés por realizar adecuadamente su trabajo y el generar relaciones interpersonales con sus pares. Además en las correlaciones estadísticamente significativas negativas, se destaca la correlación entre la dimensión de la

variable Satisfacción Laboral “Satisfacción con la remuneración” y la dimensión “Capacidad de superación en el trabajo” perteneciente a Desempeño Laboral, por lo que mientras menos satisfechos estén los funcionarios con respecto a sus beneficios obtenidos por el trabajo desempeñado, mayor serán las intenciones de superación de los funcionarios, y de esta forma lograr mejores beneficios.

De esta manera en los funcionarios con calidad jurídica contrata y en relación a las variables Satisfacción Laboral y Desempeño Laboral, se puede concluir que para ambos géneros la hipótesis planteada en la investigación no se cumple, ya que existen correlaciones estadísticamente significativas negativas que la refutan.

Respecto a las correlaciones de las variables de **Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional**, en las **mujeres con calidad jurídica contrata**, es posible concluir que existe una única correlación estadísticamente significativa positiva entre las dimensiones “Satisfacción por la empresa” perteneciente a la variable Satisfacción Laboral y la dimensión “Afectivo” perteneciente a la variable Compromiso Organizacional, lo que nos indica que para las mujeres de la Municipalidad de Quillón, con calidad jurídica contrata, a mayor satisfacción tengan por la empresa mayor será su grado de apego hacia esta, coincidiendo además con uno de los resultados obtenidos en las funcionarias con calidad jurídica planta.

Y por el lado de los **hombres con calidad jurídica contrata**, es posible observar y concluir que la mayoría de las dimensiones de Satisfacción Laboral se correlacionan

significativa y estadísticamente de manera positiva con la dimensión “Afectivo” de la variable Compromiso Organizacional, con lo que se puede concluir que para ellos cualquier aumento en alguna dimensión de Satisfacción Laboral, incurre en un aumento en el grado de compromiso con la Municipalidad.

Finalmente, debido a los resultados obtenidos, se puede establecer que, entre las variables Satisfacción Laboral y Desempeño laboral, así como Compromiso Organizacional y Desempeño Laboral, las hipótesis planteadas en la investigación se cumplen solo en los siguientes casos:

- Correlaciones estadísticamente significativas entre las variables Compromiso Organizacional y Desempeño Laboral en hombres con calidad jurídica planta y mujeres con calidad jurídica contrata.
- Correlaciones estadísticamente significativas entre las variables Satisfacción Laboral y Desempeño Laboral en hombres con calidad jurídica planta.

De esta manera se puede concluir que sólo en los funcionarios con género masculino y calidad jurídica planta se cumplen las hipótesis planteadas al inicio de esta investigación.

## Referencias

### Libro Completo

- Alles, M. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*. (Segunda edición). Argentina: Granica.
- Allen, N. & Meyer, J. (1991). *A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment*, Human Resource Management Review, Vol 1
- Allen, N & Meyer, J. (1997). *Commitment in the workplace (theory, research and applications)*, Estados Unidos, Editorial SAGE Publications.
- Alvarez de mon s., cardona p., chinchilla m., millar p., peréz j., pin j., poelmans s., rodríguez j., torres m., 2001. *Paradigmas del Liderazgo*. Madrid: McGraw-Hill.
- Baker, K.W.:Allen & Meyer's (1990). *Longitudinal Study: A Reanalysis and Reinterpretation Using Structural Equation Modeling*. *Human Relations*.
- Becker, T.E. (1992). Foci and bases of commitment; are the distinctions worth making? *Academy of Management Journal*,
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos* (Novena edición). México: McGraw Hill
- Chiang, M., Martín, M. & Nuñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Servicios editoriales, S.L.
- Chruden, H. & Sherman, A. (1991). *Administración de Personal*. México: Continental, S.A. de C.V.
- Davis, K. & Newstrom, J. (2003). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. (Undécima edición) México: McGraw Hill.

- Hernández, R., Fernández, C. & Batista, P. (1991). *Metodología de la Investigación*. Colombia, Editorial Mc Graw Hill Interamericana.
- Herra, S y Rodríguez, N. (1999). Evaluación de desempeño. Revista Acta Académica, Número 24, Universidad Autónoma de Centro América.
- Mathieu, J.E. y Zajac, D.M. (1990). *A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment*. Psychological Bulletin, págs. 171-194.
- Milkovich, G. & Boudreau, J. (1997) *Dirección y Administración de Recursos Humanos*. (Sexta edición) México: Mc Graw Hill.
- Milkovich y Boudreau (1994). *Dirección y Administración de Recursos Humanos*. Un enfoque de estrategia. Addison Wesley. Iberoamericana. Estados Unidos.
- Mondy, W. & Noe, R. (2005). *Administración de recursos humano*. (Novena edición). México: Pearson Educación.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. (Décima edición). México: Pearson Educación.
- Werther, W. & Davis, K. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. (Quinta edición). México: Mc Graw Hill.

## Tesis de pregrado

- Gallardo, N. & Sandoval, M. (2014). *Relación entre satisfacción laboral y compromiso organizacional en la empresa pública y privada*. Memoria para optar al título de ingeniero comercial, Facultad de Ciencias Empresariales, Departamento de Administración y Auditoría, Universidad del Bío-Bío, Concepción, Chile.
- Salas, A. & Malverde, K. (2008). *Relación entre liderazgo, satisfacción laboral y compromiso organizacional en los estamentos administrativos, técnico y auxiliar de la universidad del Bío-Bío, sede Chillán*. . Memoria para optar al título de ingeniero de Ejecución en Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Bío-Bío, Chillán, Chile.
- Salas, F. & Valenzuela, N. (2012). *Conciliación trabajo-tiempo familia y su relación con el compromiso organizacional en los funcionarios del CESFAM Lagunilla de Coronel*. Memoria para optar al título de ingeniero comercial, Facultad de Ciencias Empresariales, Departamento de Administración y Auditoría, Universidad del Bío-Bío, Concepción, Chile. Concepción.
- Rico, P. & Rodríguez, C. (1998). *Compromiso organizacional y desempeño: Estudio en caso*. .Memoria para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Escuela de Ciencias Sociales, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
- Parra, S. (2002). *Satisfacción laboral de las/os enfermeras/os que trabajan en el servicio de atención médica de urgencia (SAMU) en la región metropolitana y Octava región de Chile*. Tesis para optar al grado de magíster. Universidad de Concepción, Concepción, Chile.
- Valencia, F. (2010). *"Estudio de la relación entre productividad, compromiso y compensación. Caso: Correos de Chile, VIII Región"*, Universidad del Biobío, Sede Concepción.

## Medios electrónicos en internet

Aravena, P. & Inostroza, M. (2015, Febrero). ¿Salud Pública o Privada? Los factores más importantes al evaluar el sistema de salud en Chile. *Revista Médica de Chile*. Vol. 143. Extraído el 09 Mayo, 2017 de [http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-98872015000200012](http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-98872015000200012)

Becerril-Montekio, V., Reyes, JD. & Manuel A. Sistema de salud de Chile. Artículo en Revisión. Extraído el 09 Mayo, 2017 de <http://www.scielosp.org/pdf/spm/v53s2/09.pdf>

Cáceres P., 2000. El compromiso organizacional: un concepto actitudinal. Extraído el 04 de Octubre de 2017 de: [www.psenda.clasesoriaempresalpaperlab/comp/compromiso.html](http://www.psenda.clasesoriaempresalpaperlab/comp/compromiso.html)

Chiang, M., Mendez, G. & Sánchez, G. (2010). Cómo influye la satisfacción laboral sobre el desempeño: caso empresa de retail. *Theoria*, Vol. 19. Extraído el 08 Mayo, 2017 de [http://www.ubiobio.cl/miweb/webfile/media/194/v/v19-2/chiang\\_et\\_al-theoria\\_19-2.pdf](http://www.ubiobio.cl/miweb/webfile/media/194/v/v19-2/chiang_et_al-theoria_19-2.pdf)

Chiang, M. & Ojeda, J. (2013, Abril-Junio). Estudio de la relación entre satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores de las ferias libres. *Contaduría y Administración*, Vol. 58. Extraído el 08 Mayo, 2017 de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39525785003>

Chiang, M. & San Martín, N. (2015, Diciembre). Análisis de la satisfacción y el desempeño laboral en los funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano. *Ciencia y Trabajo*. Extraído 08 Mayo, 2017 de [http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-4492015000300001](http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-4492015000300001)

- Chiang, M., Núñez, A., Martín, M. y Salazar, M. (2010, Julio). "*Compromiso del Trabajador hacia su Organización y la relación con el Clima Organizacional: Un Análisis de Género y Edad*". Panorama Socioeconómico, año 28, N°40. Extraído el 04 de octubre, 2017 de: [Panorama.utralca.cl/dentro/2010-jul/articulo7.pdf](http://Panorama.utralca.cl/dentro/2010-jul/articulo7.pdf)
- Garcia, M. & Ibarra, L. (2012). Eumed.net. *Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la universidad de Guanajuato*. Extraído el 08 Junio, 2017 de [http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/compromiso\\_organizacion.html](http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/compromiso_organizacion.html)
- Romero, F. & Urdaneta, E. (2009, Septiembre 4). Desempeño laboral y calidad de servicio del personal administrativo en las universidades privadas. *Redhecs, Edición 7*. Extraído el 08 Mayo, 2017 de <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/REDHECS/article/view/Article/617/1569>
- Sánchez, J. & Calderón, V. (2012, Enero – Junio). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Revista científica Pensamiento y Gestión, N° 32*. Extraído el 11 de Septiembre, 2017 de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1701/3866>