

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



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

Análisis de la relación entre Conciliación Trabajo-Familia,  
Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional.

*“Caso aplicado Ilustre Municipalidad de Coronel”*

Tesista: Milton Marcelo Novoa Campos

Profesora guía: Dra. María Margarita Chiang Vega

Concepción, 23 de Julio de 2019

## **AGRADECIMIENTOS**

*Este proyecto se lo dedico a mis padres Milton y Vilma que me han brindado la confianza y el apoyo incondicional para lograr las metas que me he propuesto a lo largo de mi vida, ya que sin ellos esto no hubiera sido posible. A mis hermanas Evelyn y Bárbara junto con mis sobrinos Milton y Martin con quienes siempre pude contar durante estos años.*

*De igual manera, agradecer a María Margarita Chiang Vega, quién me proporcionó los conocimientos necesarios y fue una guía en este proceso para finalizar mi paso por la Universidad.*

*A los funcionarios de la Ilustre Municipalidad de Coronel por tener la disposición a colaborar en esta ardua labor y por último, pero no menos importante, a mis amigos y compañeros que también fueron un apoyo constante en mi vida personal y académica.*

*Para ellos y ellas, MUCHAS GRACIAS.*

**Milton Marcelo Novoa Campos**

## Índice

PARTE I: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	6
1 Problema de Investigación .....	6
2 Objetivos .....	7
2.1 Objetivo General .....	7
2.2 Objetivos específicos.....	7
3 Preguntas de investigación .....	7
4 Justificación .....	8
5 Viabilidad de la investigación .....	9
PARTE II: MARCO TEÓRICO.....	10
Capítulo 1: Conciliación Trabajo – Familia .....	10
1. Conciliación Trabajo – Tiempo Familia.....	10
1.1 Definiciones Conciliación Trabajo – Tiempo Familia .....	10
1.2 Equilibrio Trabajo-Tiempo Familia.....	11
1.3 Empresa, Familia y Sociedad .....	12
1.4 Políticas de Conciliación Trabajo-Tiempo Familia .....	14
1.4.1 Política hacia un nuevo concepto de flexibilidad.....	15
1.4.2 Flexibilidad en el espacio .....	16
1.4.3 Política de servicios.....	17
1.4.4 Políticas de apoyo profesional .....	18
1.4.5 Políticas de Asesoramiento.....	19
1.4.6 Beneficios sociales o Extrajurídicos .....	20
1.5 Conciliación Trabajo- Tiempo Familia Y Cultura .....	20
1.6 Modelos de Conflicto Trabajo- Familia.....	22
1.6.1 Modelo de Conflicto Trabajo-Familia Sensible A La Cultura .....	22
1.6.1.1 Teoría neutra a la cultura .....	22
1.6.1.2 Teoría sensible a la cultura .....	25
1.6.2 Modelo de Enriquecimiento Laboral y Familiar sensible a la cultura .....	27
1.6.2.1 Teoría neutral a la cultura .....	27
1.6.3 Modelo EFR.....	30
1.7 Índices de Conflicto Trabajo- Familia .....	32
1.7.1 IFREI (Índice Familiarmente Responsable).....	32
1.7.2 EFR... ..	33
1.8 Balance Trabajo – Tiempo familia y sus controversias .....	35

1.8.1 Balance Trabajo – Tiempo familia y la problemática personal .....	35
1.8.2 El balance conciliación – trabajo tiempo familia y derecho laboral .....	36
1.8.3 El balance conciliación trabajo – tiempo familia y género .....	37
Capítulo 2: Satisfacción Laboral .....	39
2.1 Definición de Satisfacción Laboral .....	39
2.2 Teorías de Satisfacción Laboral.....	41
2.2.1 Teoría de las Necesidades de Abraham Maslow (1954) .....	41
2.2.2 Teoría de los dos Factores de Herzberg (1959) .....	42
2.2.3 Teoría de las Necesidades de McClelland (1961, 1968) .....	45
2.2.4 Teoría de las Expectativas de Vroom (1964).....	46
2.2.5 Teoría del Equilibrio de Lawler (1973) .....	46
2.2.6 Teoría de Fijación de Metas de Locke (1969) .....	48
2.2.7 Teoría de ERC de Alderfer (1972) .....	49
2.2.8 Teoría del Ajuste en el Trabajo de Dawis y Lofquist (1984) .....	49
2.3 Instrumentos de medición para Satisfacción Laboral .....	51
2.3.1 Medidas de satisfacción global y de máxima generalidad ocupacional .....	51
2.3.2 Medidas de facetas de satisfacción laboral y máxima generalidad ocupacional .....	53
Capítulo 3: Compromiso Organizacional .....	55
3.1 Definición de Compromiso Organizacional. ....	55
3.2 Enfoques .....	57
3.2.1 Enfoque Unidimensional .....	57
3.2.2 Enfoque Multidimensional. ....	59
3.3 Teorías del Compromiso Organizacional. ....	60
3.2.2 Teoría de Compromiso de Etzioni (1961).....	60
3.2.3 Teoría de Compromiso de Porter y Smith (1982).....	60
3.2.4 Teoría de Compromiso de Becker (1992).....	61
3.2.5 Teoría de Compromiso de Meyer y Allen (1997).....	62
3.4 Determinantes del Compromiso Organizacional .....	66
3.4.1 Mathiu y Zajac (1990).....	66
3.4.2 Baker (1995).....	68
3.4.3 Toro (1995) .....	70
3.4.4 Keller (1997) .....	70
3.5 Instrumentos de Medición de Compromiso Organizacional .....	71
3.5.1 Porter et al. (1974).....	71
3.5.2 Mowday et al., y Mowday, Porter y Steers (1979 - 1982) .....	72
3.5.3 Meyer y Allen (1991) .....	72

PARTE III: INVESTIGACIÓN EMPÍRICA .....	73
6 Tipo de Investigación .....	73
7 Hipótesis de la Investigación.....	73
8 Diseño de la Investigación.....	73
9 Selección de muestra .....	74
10 Forma de recolección de datos .....	74
11 Información General.....	74
11.1 Conciliación Trabajo-Familia.....	75
11.2 Compromiso Organizacional .....	75
11.3 Satisfacción Laboral .....	76
12 Descripción de la muestra .....	76
12.1 Unidades.....	77
12.2 Muestra.....	77
12.3 Funcionarios .....	78
PARTE IV: ANÁLISIS Y RESULTADOS .....	79
1 Análisis de Fiabilidad.....	79
2 Análisis de la Información Descriptiva .....	84
2.1 Edad y Antigüedad de Funcionarios .....	84
2.2 Calidad Jurídica.....	86
2.3 Promedios.....	87
2.4 Correlaciones.....	95
PARTE V: CONCLUSIONES .....	99
1 Respecto al marco teórico .....	99
1.1 Conciliación Trabajo-Familia.....	99
1.2 Compromiso Organizacional .....	100
1.3 Satisfacción Laboral .....	102
2 Respecto al marco empírico .....	103
2.1 Descripción de la muestra.....	103
2.2 Análisis de fiabilidad.....	103
2.3 Respecto al análisis de información descriptiva .....	105
2.4 Promedios.....	105
2.4 Correlaciones.....	107
REFERENCIAS.....	110

## **PARTE I: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1 Problema de Investigación**

En los Servicios Públicos, específicamente la Ilustre Municipalidad de Coronel existe un cambio de jefaturas debido a las elecciones municipales que se realizan cada 4 años, de igual manera, estos cambios producen un efecto que puede variar en el funcionamiento de la Ilustre Municipalidad.

Dependerá de la administración de turno propiciar las condiciones del trabajo necesarias que resuelvan las tensiones producidas por viejos paradigmas y las nuevas formas de hacer las cosas hoy en día. Puesto que, alcanzar un equilibrio entre las variables el trabajo y la familia se ha convertido en una lucha del día a día que las personas deben enfrentar para lograr satisfacer lo que el trabajo y la familia demandan, siendo a veces estas demandas contrapuestas.

La falta de soluciones pertinentes a este problema afecta a ambas partes. Por un lado, la familia se ve afectada a través de actividades tan esenciales como la crianza de los hijos, el tiempo dedicado al conyugue, entre otros. Por otro lado, la municipalidad a través del compromiso y la satisfacción laboral, la baja productividad, la mala calidad de la atención, entre otros efectos.

Por esto, es necesario medir las variables de conciliación trabajo-familia, compromiso organizacional y satisfacción laboral para saber cuál es el nivel actual de cada una de estas variables, las cuales pueden afectar de manera positiva o negativa a la organización, sirviendo, así como una herramienta que haga frente a los nuevos desafíos que los altos mandos quieren alcanzar.

## **2 Objetivos**

### **2.1 Objetivo General**

Analizar la relación entre conciliación trabajo-familia, satisfacción laboral y compromiso organizacional, existentes en los funcionarios de Ilustre Municipalidad de Coronel.

### **2.2 Objetivos específicos**

- Describir los conceptos de Conciliación Trabajo-Familia, Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional, según diversos autores.
- Medir las variables Conciliación Trabajo-Familia, Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional en los funcionarios de Ilustre Municipalidad de Coronel.
- Explicar la relación entre Conciliación Trabajo-Familia, Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional existentes en los funcionarios de la Ilustre Municipalidad de Coronel.

## **3 Preguntas de investigación**

- ¿Qué es la conciliación trabajo-familia, satisfacción laboral y compromiso organizacional?
- ¿Cómo la conciliación trabajo-familia influye en los funcionarios del sector público?
- ¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral presente en los funcionarios del sector público?
- ¿Cuál es el nivel de compromiso organizacional de los funcionarios hacia la organización?
- ¿Qué relación existe entre conciliación trabajo-familia y satisfacción laboral?

#### **4 Justificación**

Esta investigación tiene la finalidad analizar la relación que existe entre la conciliación trabajo-familia y como afecta a la satisfacción laboral y compromiso organizacional de los trabajadores de la Ilustre Municipalidad de Coronel.

El estudio que realizaré va dirigido hacia la organización en general, ya que a través de un instrumento de medición se quiere conocer el nivel de satisfacción laboral y compromiso organizacional de los trabajadores. Además, este estudio contribuirá al bienestar de los trabajadores de la Ilustre Municipalidad de Coronel.

De esta manera, los directivos tendrán el conocimiento de la situación actual de sus trabajadores y como éstos logran alcanzar el equilibrio trabajo y familia. Con este estudio, los directivos podrán adoptar estrategias específicas para aminorar los efectos negativos o positivos que pudiesen producir estas variables.

Este proyecto servirá de base para instancias posteriores, tanto para estudios internos en la institución como también para futuras investigaciones en esta área que se enfoque en la misma Municipalidad, pudiendo comparar las conclusiones obtenidas en este estudio.

## **5 Viabilidad de la investigación**

Para la realización de esta investigación, se cuenta con la disponibilidad literaria proporcionada por la universidad, ya sea en material en físico o digital que nos ayudará a complementar este estudio.

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

La institución a la cual va orientada el estudio está ubicada cerca de mi lugar de residencia, por lo que actividades como aplicar encuestas o cuestionarios a definir, asimismo en el caso que ocurran hechos fortuitos o se produzcan consultas, no serán un impedimento para el avance óptimo de esta investigación.

## PARTE II: MARCO TEÓRICO

### Capítulo 1: Conciliación Trabajo – Familia

#### 1. Conciliación Trabajo – Tiempo Familia

##### 1.1 Definiciones Conciliación Trabajo – Tiempo Familia

A continuación, en la tabla N ° 1 se presentan diversas definiciones de Conciliación Trabajo – Tiempo Familia, que a lo largo del tiempo han planteado diferentes autores.

<b>Tabla 1: Definiciones Conciliación Trabajo - Tiempo Familia</b>		
<b>Autor</b>	<b>Año</b>	<b>Definición</b>
Greenhaus, J. y Beutel, N.J.	1985	Una forma de conflicto interfuncional en el que las presiones de roles desde el trabajo y los dominios familiares son mutuamente incompatibles en algún aspecto". Es decir, la participación en el rol del trabajo (familia) se hace más difícil en virtud de la participación en el rol de la familia (trabajo)
Marks, S. R. y MacDermid, S. M.	1996	Tendencia a comprometerse totalmente en el desempeño de cada papel con una actitud de dedicación para responder de manera óptima en cada uno de ellos.
Kirchmeyer, C.	2000	Considera el equilibrio como la satisfacción en todos los dominios de vida, lo que requiere de recursos personales energía, tiempo y el compromiso para distribuir bien en todos los dominios.
Frone , M.	2003	La concepción de “Equilibrio Trabajo-Familia”, tiene dos significados, por un lado, la falta de conflicto o interferencia entre el trabajo y los papeles familiares y por otro, el modo como el trabajo enriquece la vida familiar y establece un equilibrio positivo, centrado en el concepto de “Facilitación Trabajo-Familia”.

Fuente: Elaboración Propia, basado en diversos autores.

## 1.2 Equilibrio Trabajo-Tiempo Familia<sup>12</sup>

Para lograr la lealtad de los empleados a una empresa, es muy importante que los órganos de gobierno sean muy sensibles a los requerimientos y demandas de los profesionales que forman parte de la organización en todos sus niveles. Especialmente se ha de tener en cuenta el caso de los empleados más jóvenes que se encuentran en el comienzo de su proyecto vital y profesional.

Las empresas que deseen retener a sus mejores empleados han de favorecer el desarrollo de sus competencias y proporcionar la empleabilidad, es decir la capacidad de obtener un empleo en el caso de que el empleado desee cambiar de empresa. Además, deben preocuparse en conseguir un entorno laboral, que facilite conciliar los intereses profesionales, familiares y personales. Es la forma de lograr el adecuado equilibrio personal.

Si toda la actividad de una persona se concentra en los aspectos profesionales como algo prioritario, acabará dejando en un segundo plano su proyecto vital y sufriendo sus consecuencias. Esta falta de coherencia entre el proyecto profesional y el vital, produce toda una serie de trastornos personales, que pueden ocasionar la ruptura matrimonial y familiar, o problemas de salud como el estrés, depresión, etc.

El proyecto vital, basado en unos principios consistentes, orienta las decisiones de una persona para desarrollarse como tal, para definir su estilo de vida y su escala de valores, que dan sentido a todas las situaciones de la vida. Debe, por tanto, incluir objetivos en las

---

<sup>1</sup> Ponce, J. M. (2007). *La conciliación entre la vida personal y la profesional: un reto para las empresas y sus empleados*. Profesor Titular de Marketing en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Alcalá, Madrid, España.

<sup>2</sup> Artículo publicado en la revista "Empresa y Humanismo". Vol.X, nº 1/07.pp.181-208

diferentes dimensiones de la persona (cultural, espiritual, social, familiar, ético, etc.), además de objetivos profesionales y económicos. Por eso, cuando aparecen los conflictos derivados de la falta de conciliación entre vida personal y profesional, es frecuente que sean consecuencias de un problema personal de los empleados.

### **1.3 Empresa, Familia y Sociedad**

De acuerdo con Melé (2004), que la mayoría de esos conflictos de conciliación personal y profesional se manifiestan en algunas paradojas y sus correspondientes retos, que aparecen en las relaciones entre familia, empresa y sociedad:

- Trabajo y familia son dos valores universalmente reconocidos, pero no siempre se saben armonizar adecuadamente, ni establecer las correctas prioridades.
- Hay aprecio por la familia y a la vez, se apoya poco a la institución familiar.
- El éxito de la familia es entendido por muchos como un bien social, aunque la sociedad favorece poco el éxito familiar.
- La familia contribuye eficazmente al crecimiento de los niños, soporta el paro de los jóvenes y cuida a los ancianos. Sin embargo, la sociedad y el Estado proporcionan muy poco apoyo económico a esas tareas de las familias.
- Aunque se aplaude la presencia de la mujer en la empresa, en gran medida, las organizaciones siguen estando diseñadas sin tener demasiado en cuenta a las mujeres. Al luchar por la igualdad, fácilmente, se sacrifican los valores de la feminidad.
- Se lamenta la baja natalidad y no se facilita la maternidad.
- Muchos trabajan por amor a su familia, aunque a menudo el trabajo les impide ejercitar ese amor a la familia.

- La familia de los empleados es un destacado grupo de influencia (stakeholder) de la empresa, pero raramente es considerada como tal.

Se manifiesta una serie de contradicciones que se derivan, además de un conjunto de factores culturales y sociales, del concepto que se tenga tanto de la familia como de las características de una organización y en particular, de lo que se entiende por empresa.

Por ejemplo, en los aspectos relacionados con los empleados que forman parte de la estructura organizativa en sus diferentes niveles, y que hacen posible la existencia y las actividades que caracterizan a cada organización. No tiene sentido hablar de la cultura de una organización sin hacer referencia a los comportamientos de los empleados, a sus principios, creencias y valores que orientan sus actividades.

Todavía existen directivos que no son conscientes de que las políticas de gestión de las empresas favorecen un determinado modelo de persona y de sociedad y que las políticas de personal (selección, formación, motivación, comunicación, etc.) también influyen de una manera clara y decisiva en la satisfacción, desarrollo personal y familiar, espíritu de iniciativa y de mejora, etc., de los empleados que forman parte de una organización.

La importancia de las personas en la gestión de las empresas, ha favorecido la preocupación por la dimensión ética de las actividades de las empresas y de los empleados. Cada vez es más patente que los empleados han de identificarse con la cultura y las políticas de la empresa a la que pertenecen, de lo contrario resulta difícil lograr, por ejemplo, la orientación al mercado o la necesaria flexibilidad en su estructura organizativa, que exige el creciente nivel de competencia en los diferentes sectores empresariales. Pero hacer efectiva

esa tendencia a dar mayor importancia de las personas, requiere algo más que una declaración de intenciones.

Hace falta que se respeten con hechos los diferentes derechos de los empleados, como por ejemplo el derecho a la igualdad y a la no discriminación, a la salud física o psicológica, a un trabajo digno o el derecho a formar una familia. Dentro de esa tendencia puede incluirse el interés por evitar cualquier problema que impida la satisfacción o lealtad de los empleados, como por ejemplo los conflictos derivados de la falta de conciliación entre la vida familiar y profesional.

#### **1.4 Políticas de Conciliación Trabajo-Tiempo Familia<sup>3</sup>**

Hoy en día, más empresas son conscientes de la conciliación entre trabajo y familia y el equilibrio que debe existir entre ambas variables, sobre todo cuando la mujer está interviniendo cada vez más activamente en el mundo laboral, preocupándose con mayor énfasis lo que respecta el conflicto entre trabajo y familia, sin embargo, son muy pocas las empresas que desarrollan programas o políticas que equilibren este conflicto.

Facilitar la conciliación de sus trabajadores, en sí mismo, es otro de los objetivos que tienen en la actualidad muchas empresas. Las empresas son instituciones sociales, son grupos de personas; y, como tales, no se pueden inhibir de las tendencias y las corrientes que predominan en la sociedad. En las sociedades desarrolladas los ciudadanos conceden una importancia creciente a aspectos como el respeto al medio ambiente, la lucha contra la

---

<sup>3</sup> Chinchilla, N., Poelmans, S. y León, C. (2003). Políticas de Conciliación Trabajo-Familia en 150 empresas Españolas. Barcelona: Universidad de Navarra, IESE Business School.

pobreza y la exclusión, la reducción de la desigualdad de género, o el aumento de la calidad de vida que se deriva de poder conciliar mejor la vida laboral con la personal.

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

#### **1.4.1 Política hacia un nuevo concepto de flexibilidad**

Esta primera instancia, la política de flexibilidad facilita la armonización de trabajo y familia, la que basa en el razonamiento de que tanto el trabajo como la familia requieren de tiempo y energía. Estas necesidades no siguen un horario estricto de un número de horas determinado de horas al día, más bien tienden a fluctuar en función del tiempo que cada uno requiera en cada momento: temporadas más o menos intensas, ciclo de vida, etapa de trayectoria profesional y acontecimientos inesperados.

En muchos sectores y empleos, el tiempo y la presencia física ya no son criterios relevantes para la evaluación y remuneración de sus trabajadores, sino más bien son los objetivos y resultados que la organización obtenga, por lo tanto, los horarios estrictos y controles de horas trabajadas se sustituyen por horarios flexibles, autocontrol y evaluación basada en objetivos. En todos estos conceptos prima el control que el profesional tenga en su trabajo, para que no se den desbordamientos de un campo a otro: Del trabajo hacia la familia o que la familia invada el campo profesional.

A continuación, se describen algunos ejemplos de estas políticas:

- Horario laboral flexible: El trabajador debe cumplir con un número determinado de horas de trabajo, pero pueden decidir por ellos mismos a qué hora comienza y termina la jornada laboral.
- Trabajo en tiempo parcial: Los empleados pueden trabajar media jornada.
- Empleos compartidos: Dos empleados a tiempo parcial comparten un empleo de dedicación completa, pero pueden decidir ellos la jornada que trabaja cada uno consultando con su superior.
- Semana laboral comprimida: Los empleados pueden realizar más horas de trabajo al día, y a cambio, recibir un día o medio día a la semana.
- Jornada laboral reducida: Los empleados pueden trabajar menos horas al día o a la semana si acceden a recibir un sueldo proporcionalmente inferior.
- Horas anuales: Los empleados están contratados por un número de horas de trabajo por al año, en vez de un número de horas por día.

#### **1.4.2 Flexibilidad en el espacio**

Esta le da la opción al empleado de trabajar en la casa o en la oficina. Hoy en día con las tecnologías de información, la flexibilidad de tiempo y distancias ya son una realidad, pero la responsabilidad de que se utilicen estos avances tecnológicos en beneficio tanto de la empresa como del empleado caen netamente en la empresa. Algunos ejemplos de estas políticas son:

- Trabajos en casa: Los empleados pueden trabajar en casa para evitar largos desplazamientos o atascos para ir o volver del trabajo.
- Tele despachos en casa: Los empleados se encuentran totalmente equipados con teléfono, fax, ordenador y todo lo que sea necesario para trabajar desde casa. 33
- Videoconferencias: Se pueden celebrar reuniones por video conferencias con colegas o clientes en otras ciudades para evitar viajes.
- Internet: La empresa costea el servicio de internet como herramienta de trabajo a los empleados.

En la actualidad los negocios a los cuales se dedican las empresas presentan clientes exigentes y una competencia cada vez más dura, es por esto que se presentan trabajadores con un mayor nivel de estrés laboral. La empresa reacciona ante esto poniendo a su disposición nuevas tecnologías, una cultura de flexibilidad y evitando trabajo innecesario, distribuyendo el trabajo de forma equilibrada entre sus empleados.

### **1.4.3 Política de servicios**

En este grupo se consideran diferentes opciones de servicios para reducir la carga del empleado sin que sea un tema monetario lo que significa la calidad de vida del empleado, si no, otras variables como lo puede ser el “tiempo”.

La mayoría de los servicios que se nombraran más adelante son medidas que tienen un coste mínimo para la empresa en retribución de la conciliación del empleado, que la empresa ofrece soporte en la resolución de los distintos problemas, pero no da una única solución, ya que, ofrecen diferentes tipos servicios para cumplir con las expectativas de los trabajadores

y de esta forma puedan tener un mayor rendimiento contribuyendo a reducir sus preocupaciones.

Entre las políticas de servicios se presentan las siguientes:

- Información sobre guarderías: Los empleados pueden consultar en el departamento de Personal información sobre guarderías fuera de la empresa.
- Guardería dentro de la empresa: La empresa facilita servicios de guarderías gratuitas o subvencionadas dentro de la empresa.
- Guardería fuera de la empresa: La empresa facilita servicios de guardería gratuitos o subvencionados fuera de la empresa. Este apoyo puede tomar varias formas:
  - Prioridad en la disponibilidad de plazas en guarderías locales.
  - Plazas reservadas en guarderías locales, pagadas por la empresa.
  - Descuentos en guarderías locales.
- Servicios de cuidado de familiares: atención a la tercera edad subvencionada, información sobre centros, provisión o pago de servicios.

#### **1.4.4 Políticas de apoyo profesional**

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

- Asesoramiento de trayectoria profesional: Para temas que, relacionados con el trabajo y vida personal, ofrecido por el jefe directo o especialista en recursos humanos.

- Asesoramiento Psicológico/ Familiar: Para problemas sociales/Psicológicos privados, ofrecidos por el médico de la empresa, asistentes sociales, entre otros.
- Asesoramiento Financiero y asistencia a expatriados: Para temas relacionados con créditos, hipotecas y con respecto a empleados emigrantes y sus familias.

#### **1.4.5 Políticas de Asesoramiento**

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

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

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

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

#### **1.4.6 Beneficios sociales o Extrajurídicos**

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

- Fondo medico de empresa: Cubre costes asociados con enfermedades serias / crónicas de miembros de las familias.
- Actividades lúdicas: La empresa organiza para los empleados y sus familias actividades de carácter lúdico: comidas, cine, entre otras.
- Retribución a la carta: La empresa ofrece a los empleados la posibilidad de dedicar parte de la paga variable a servicios personales en condiciones ventajosas: compra de equipos de informática, cursos de inglés, etc.

#### **1.5 Conciliación Trabajo- Tiempo Familia Y Cultura<sup>4</sup>**

La revisión de la investigación previa, así como las dimensiones culturales incluyen d en los marcos conceptuales prevalecientes, se sugieren cuatro dimensiones de la cultura que parecen ser especialmente relevantes para la interfaz trabajo-familia. Nos centramos en estas

---

<sup>4</sup> Voydanoff, P. (2005). Toward a Conceptualization of Perceived Work-Family Fit and Balance: A Demands and Resources Approach. *Journal of Marriage and Family*, 67(4), 822-836.

dimensiones culturales, en particular, porque o bien se han utilizado previamente para explicar los fenómenos relacionados con la interfaz trabajo-familia (individualismo / colectivismo, igualitarismo de género) o somos capaces de proporcionar una explicación que expliquen dichos fenómenos (humano orientación, especificidad / difusión). Sin embargo, este enfoque no pretende implicar que otras dimensiones culturales sean irrelevantes para la interfaz trabajo-familia.

- **El individualismo / colectivismo:** enfatiza la naturaleza de los vínculos o relaciones entre las personas, es decir, si las personas están estrechamente vinculadas con otros como parte de uno o más grupos (colectivistas) o si las conexiones son más flexibles con todas las personas creyéndose relativamente independientes (individualistas).

Los colectivistas están más motivados por las metas de su grupo, mientras que los individualistas se preocupan principalmente por sus propios objetivos.

- **Orientación humana:** se define como "el grado en que los individuos de las organizaciones o sociedades alientan y recompensan a las personas por ser justos, altruistas, amistosos, generosos, cariñosos y amables con los demás". Las sociedades con una alta orientación humana tienen un alto nivel de apoyo social esperado y las personas están dispuestas a asumir la responsabilidad del bienestar de los demás. En contraste, en las culturas de orientación humana baja, el apoyo a los demás es más limitado y las personas se centran en la autoestimación y la autosuficiencia

Aunque las prácticas y valores de orientación humana pueden, no necesariamente se adapta a la cultura, los miembros de culturas que tienen mayores prácticas y valores de orientación humana pueden proporcionar un mayor apoyo a las personas en la gestión de la

interfaz trabajo-familia que miembros de culturas que son inferiores en prácticas y valores de orientación humana.

- **Especificidad / difusión:** Los miembros de culturas difusas pueden mostrar vínculos más fuertes entre la participación en su dominio laboral y la participación en su dominio familiar que los miembros de culturas específicas porque es menos probable que segmenten su vida laboral (conducida en público) desde su vida familiar (conducida en privado).
- **Igualitarismo de género:** es definido como "el grado en que una organización o una sociedad minimiza las diferencias de roles de género mientras promueve la igualdad de género", enfatizando las normas sociales sobre los roles de las mujeres y los hombres, y teniendo una mayor participación de mujeres en puestos de autoridad. La influencia del igualitarismo de género en la interfaz trabajo-familia puede ser más compleja que la de otras dimensiones culturales.

## 1.6 Modelos de Conflicto Trabajo- Familia

### 1.6.1 Modelo de Conflicto Trabajo-Familia Sensible A La Cultura<sup>5</sup>

#### 1.6.1.1 Teoría neutra a la cultura

Las cuatro dimensiones culturales descritas anteriormente influyen en las experiencias del conflicto, trabajo → familia y familia → conflicto.

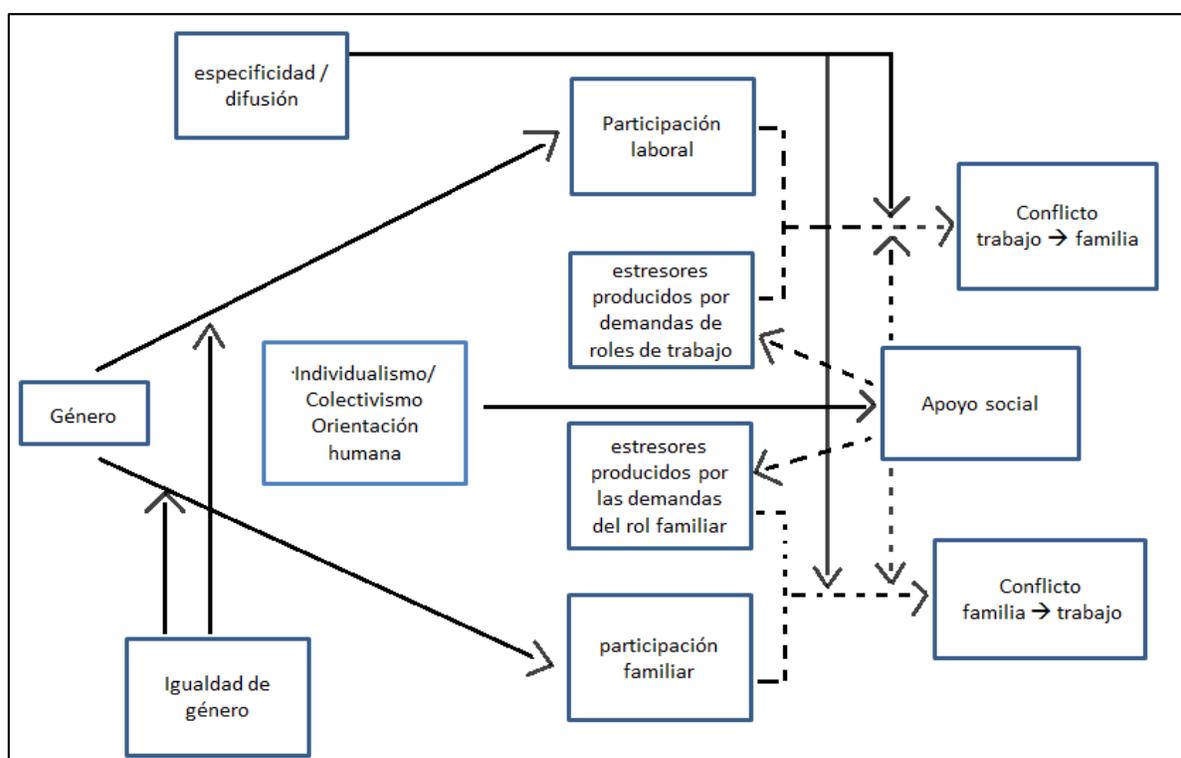
La parte de la derecha de la Figura 1 presenta un modelo del proceso de conflicto trabajo-familia que no incluye nociones de cultura nacional. En este modelo, los factores

---

<sup>5</sup> Powell, G., Francesco, A., Ling, Y., Brough, Paula, y Kalliath, Thomas. (2009). Toward culture-sensitive theories of the work–family interface. *Journal of Organizational Behavior*, 30(5), 597-616.

estresantes, que pueden ser producidos tanto por el trabajo como por la demanda de roles familiares, sirven como antecedentes del conflicto trabajo-familia. Debido a que las demandas de roles asociadas con el trabajo y la familia ocurren simultáneamente, pueden ser necesarias grandes cantidades de tiempo y energía para satisfacer ambos tipos de demandas. Sin embargo, el tiempo y la energía de los individuos son generalmente limitados, lo que contribuye a la existencia de factores estresantes laborales y familiares.

**Figura 1: Un modelo de Conflicto trabajo-familia sensible a la cultura**



**Fuente:** Elaboración propia, basado en Powell, G., Francesco, A., Ling, Y., Brough, Paula, y Kalliath, Thomas. (2009). "Toward culture-sensitive theories of the work–family interface."

*Nota: Las líneas discontinuas en la parte derecha de la figura representan las relaciones entre las variables en un modelo de cultura neutral basado en la teoría e investigación anteriores. Las líneas continuas de las dimensiones culturales en la parte izquierda de la figura representan relaciones entre variables que, cuando se agregan al modelo de cultura neutral, hacen que el modelo completo sea sensible a la cultura.*

El grado de importancia psicológica o participación que los trabajadores asignan al trabajo y los roles familiares también representa un antecedente del conflicto trabajo-familia (Greenhaus y Parasuraman, 1987).

Los altos niveles de involucramiento psicológico en un rol dado también pueden llevar a los individuos a estar mentalmente preocupados con ese rol, incluso mientras intentan cumplir con las demandas del otro rol (Greenhaus y Beutell, 1985). Se ha demostrado que la participación laboral es una fuente de conflictos familiares y familiares y una fuente de conflictos laborales familiares (Frone et al., 1992b; Parasuraman y Simmers, 2001).

Las experiencias de apoyo social de los individuos también influyen en el proceso de conflicto trabajo-familia (Greenhaus y Parasuraman, 1994; Thomas y Ganster, 1995). El apoyo social, definido como experiencias positivas afectivas, puede ser tangible (por ejemplo, información, consejo y ayuda) o emocional (por ejemplo, provisión de estima, afecto y confianza) (Greenhaus y Parasuraman, 1999). En el lugar de trabajo, el apoyo proviene de dos fuentes: políticas de apoyo familiar desarrolladas por organizaciones y supervisores de apoyo familiar que ofrecen ayuda y comprensión a los subordinados (Thomas y Ganster, 1995).

En la familia, el apoyo más común recibido es el apoyo conyugal basado en una relación matrimonial satisfactoria (Burke, Weir, y DuWors, 1980). Las relaciones interpersonales juegan un papel vital en la provisión de apoyo social tanto en el trabajo como en los dominios familiares.

El apoyo social puede influir en las relaciones entre los antecedentes y el conflicto trabajo-familia a través de dos funciones diferentes. En primer lugar, puede servir para una

función de prevención del estrés al influir directamente en los factores de estrés para reducir las presiones que produjeron el estrés en primer lugar. En segundo lugar, puede servir para una función de amortiguación al mejorar las capacidades de afrontamiento cognitivo y conductual del receptor y permitir que el receptor administre la situación estresante de manera más efectiva (Greenhaus y Parasuraman, 1999). En esta función, el apoyo social no afecta directamente a los actores, sino que influye en la relación entre los factores estresantes y el conflicto trabajo-familia a través de su efecto sobre las estrategias de afrontamiento de un individuo en el trabajo y en los dominios familiares.

#### **1.6.1.2 Teoría sensible a la cultura**

Si el modelo en la parte derecha de la Figura 1 representa una teoría del conflicto trabajo-familia neutral para la cultura, el modelo completo representa un paso inicial hacia una teoría sensible al cultivo. Específicamente, proponemos que el apoyo social está directamente influenciado por el individualismo / coleccionismo y la orientación humana, las relaciones entre antecedentes y conflicto en ambas direcciones son moderadas por especificidad / difusión, y las diferencias de género en el trabajo y la participación familiar y, a su vez, el conflicto en ambas direcciones se modera por igualitarismo de género.

➤ **Colectivismo individualismo:** En la mayoría de las sociedades colectivistas, "familia" se compone de varias personas que viven unidas, no solo padres e hijos, sino también familiares (por ejemplo, abuelos, tíos, tías y primos) y otros compañeros (Hofstede, 2001). En ese entorno familiar, las personas se socializan para buscar ayuda de sus familias extendidas que puedan aliviar el conflicto trabajo-familia (Bian, Logan, y Bian, 1998, Ling y Powell, 2001). Por lo tanto, los miembros de las culturas individualistas se socializan para evitar buscar ayuda de otros que puedan mitigar el conflicto trabajo-familia.

➤ **Orientación humana:** en culturas con una alta orientación humanitaria, otras personas como la familia, amigos, comunidad y gente desconocida son importantes, las personas se responsabilizan por el bienestar de cada uno y las personas se sublevaron para brindar apoyo social a los demás (Kabasakal y Bodur, 2004). Se espera que los miembros de culturas altamente humanas se ayuden material y financieramente, socialicen entre sí, sean comprensivos y compartan información útil. Por el contrario, en las culturas con una orientación humanitaria baja, los miembros son más impulsados por los intereses propios y su propio disfrute.

➤ **Especificidad / difusión:** cuando la segmentación de roles es mayor, los individuos tienden a aumentar los límites entre su trabajo y los dominios familiares, lo que hace que su participación y los factores estresantes en un dominio afecten sus experiencias en el otro dominio; Sin embargo, cuando la integración de roles es mayor, los individuos tienden a desdibujar los límites entre su trabajo y los dominios familiares (Ashforth et al., 2000). Kreiner (2006) descubrió que el conflicto trabajo-familia de los empleados se producía cuando sus empleadores apoyaban la segmentación laboral de la familia, lo que sugiere que un nivel más alto de segmentación está asociado con un menor nivel de conflicto trabajo-familia.

➤ **Igualitarismo de género:** como reflejo de la influencia continuada de los roles de género (Deaux y LaFrance, 1998; Eagly et al., 2000; Powell y Graves, 2003), se espera que las mujeres tengan una mayor participación de la familia y un menor compromiso laboral que los hombres. En culturas que son bajo igualitarismo de género, se espera que los hombres se centren más en el éxito material objetivo, mientras que se espera que las mujeres se preocupen más por la calidad de vida subjetiva. Por el contrario, en culturas que tienen un

alto grado de igualitarismo de género, existe una menor distinción entre los roles sociales de las mujeres y los hombres.

### **1.6.2 Modelo de Enriquecimiento Laboral y Familiar sensible a la cultura<sup>6</sup>**

La construcción del enriquecimiento trabajo-familia representa interdependencias positivas entre el trabajo y los roles de la familia. El enriquecimiento trabajo-familia se define como "el grado en que las experiencias en un rol mejoran la calidad de vida en el otro rol" (Greenhaus y Powell, 2006). Al igual que el conflicto trabajo-familia, el enriquecimiento trabajo-familia se considera bidireccional, de modo que las experiencias laborales pueden generar resultados positivos en el ámbito familiar (trabajo → Enriquecimiento familiar) y las experiencias familiares pueden conducir a resultados positivos en el ámbito laboral (familia → enriquecimiento del trabajo). La evidencia de búsqueda (por ejemplo, Wayne, Randel y Stevens, 2006) respalda la existencia de la construcción de enriquecimiento trabajo-familia y los resultados positivos derivados de ella.

#### **1.6.2.1 Teoría neutral a la cultura**

Greenhaus y Powell (2006) propusieron una teoría del enriquecimiento trabajo-familia que representa individuos que potencialmente experimentan el enriquecimiento a lo largo de dos caminos desde el "Papel A" (ya sea trabajo o familia) hasta "Papel B" (el otro papel), un camino instrumental y un camino afectivo (Figura 2). Se pueden generar cinco tipos de recursos en cualquiera de sus funciones: habilidades y perspectivas, recursos psicológicos y físicos, recursos de capital social, flexibilidad y recursos materiales. Estos recursos a menudo

---

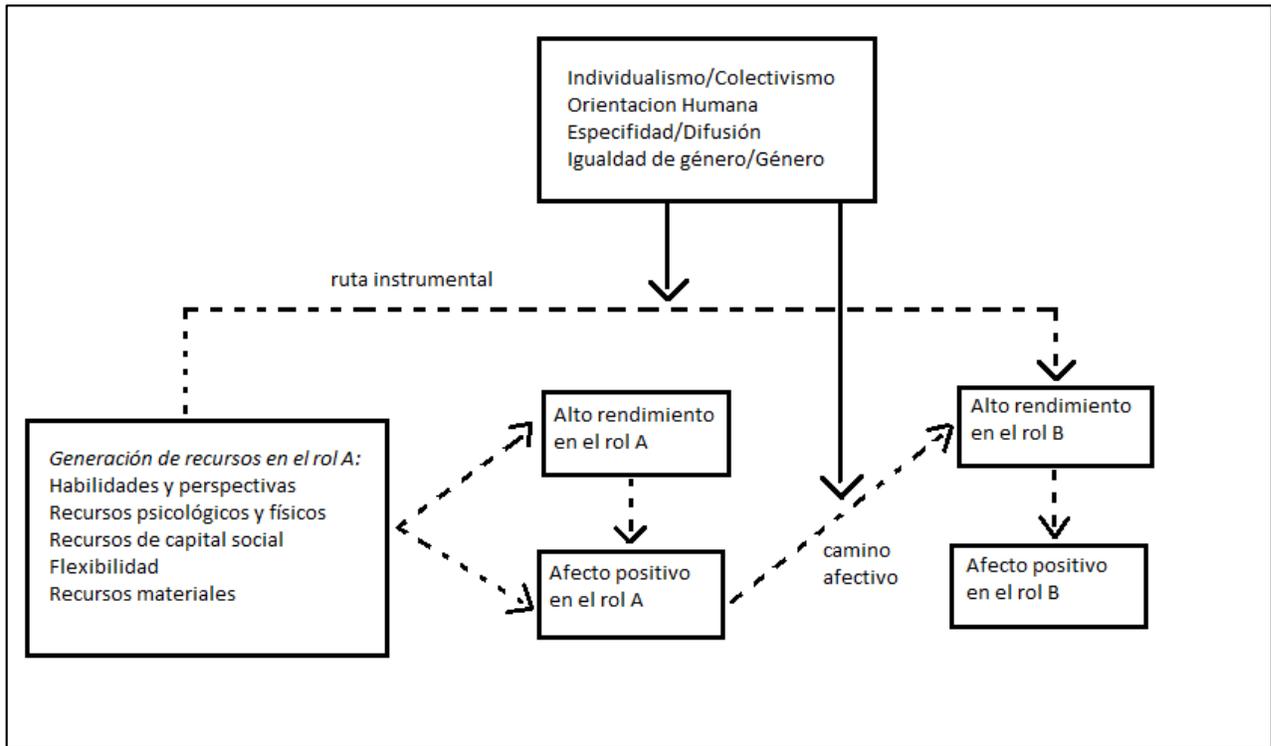
<sup>6</sup> Powell, G., Francesco, A., Ling, Y., Brough, Paula, y Kalliath, Thomas. (2009). Toward culture-sensitive theories of the work-family interface. *Journal of Organizational Behavior*, 30(5), 597-616.

son interdependientes, es decir, la adquisición de un tipo de recurso puede conducir a la adquisición de otros tipos.

En el camino instrumental hacia el enriquecimiento trabajo-familia, los recursos se transfieren directamente de un rol a otro; por ejemplo, alguien puede usar una computadora doméstica para completar el trabajo o llevar a casa los restos de comida de una fiesta de la oficina. En el camino afectivo, puede haber efectos tanto directos como indirectos de los recursos generados en un rol en el afecto positivo en el mismo rol. Por ejemplo, un efecto directo sería sentirse positivo sobre el trabajo debido a una promoción. En el lado indirecto, alguien puede asistir a un programa de capacitación que conduce a un mejor desempeño laboral, lo que a su vez contribuye a una mayor satisfacción laboral.

Finalmente, el afecto positivo de un rol puede influir en el funcionamiento del otro rol, por ejemplo, la felicidad que experimenta un padre cuando un niño gana un premio deportivo puede trasladarse y tener un impacto positivo en las interacciones con sus compañeros en el trabajo. Greenhaus y Powell (2006) también propusieron la presencia de moderadores de nivel individual del proceso de enriquecimiento a lo largo de los caminos instrumental y afectivo. Los moderadores de la ruta instrumental incluyen la importancia del Rol B, la relevancia percibida del recurso para el Rol B, y la consistencia del recurso con los requisitos y las normas del Rol B. Para el camino afectivo, la experiencia del Rol B sirve como un moderador. (Ver Figura 2 en siguiente página)

**Figura 2: Un modelo de enriquecimiento laboral y familiar sensible a la cultura**



Fuente: Elaboración propia, basado en Powell, G., Francesco, A., Ling, Y., Brough, Paula, y Kalliath, Thomas. (2009). "Toward culture-sensitive theories of the work-family interface."

*Nota: las líneas discontinuas en la parte inferior de la figura representan las relaciones entre las variables en el modelo de cultura neutral de Greenhaus y Powell (2006). Las líneas continuas de las dimensiones culturales en la parte superior de la figura representan relaciones entre variables que, cuando se agregan al modelo de cultura neutral, hacen que el modelo completo sea sensible a la cultura*

El conflicto trabajo-familia se asocia con resultados negativos tanto para las organizaciones como para sus empleados (Frone, 2003), y el enriquecimiento trabajo-familia se relaciona con resultados positivos.

### 1.6.3 Modelo EFR<sup>7</sup>

El modelo de las empresas familiarmente responsables permite a las empresas definir su situación en cuanto a políticas, prácticas, cultura flexible y responsable para determinar si se están utilizando adecuadamente los recursos destinados a la conciliación de la vida laboral, familiar y personal.

Figura 1: Modelo EFR



Fuente: Centro Internacional Trabajo y Familia (IESE)

Las **políticas** determinan la disponibilidad y la formalización de las mismas. En ella se encuentran la flexibilidad laboral, el apoyo profesional, los servicios familiares y los beneficios extralegales que presentan.

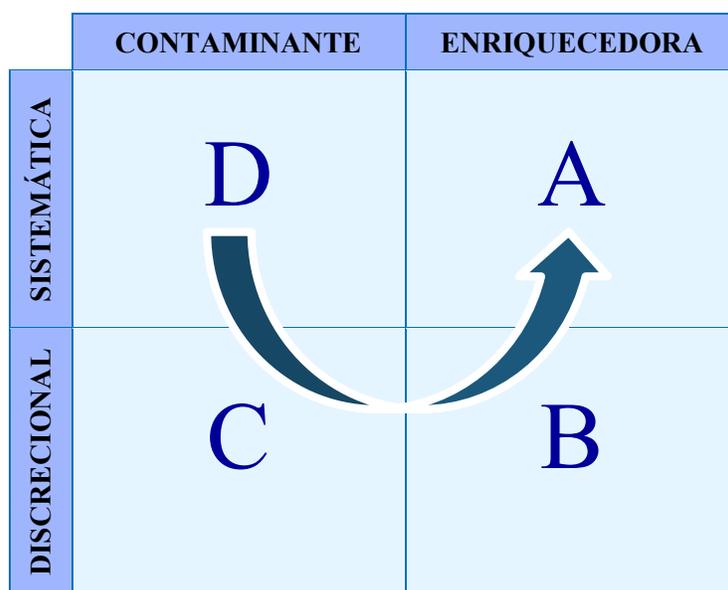
Los **facilitadores** identifican como las organizaciones ponen en práctica los pilares para apoyar políticas familiarmente responsables (FR).

<sup>7</sup> Suarez, A. (2008). Empresas Familiarmente Responsable: conciliación y equilibrio vida-trabajo. Gestión Humana. (pp. 3-6).

La **cultura** (frenos/impulsores) reconoce la existencia de las prácticas más comunes que condicionan el avance de la organización hacia una cultura familiarmente responsable.

Para establecer el índice que mide la capacidad que tiene una empresa para ser familiarmente responsable el IESE ha creado el IFREI, indicador que da los resultados y que ubica a la empresa en uno de los cuatro cuadrantes que se han definido. Al mismo tiempo, revela los niveles de desarrollo de una EFR.

**Figura 2: Fases de desarrollo de una EFR**



Fuente: Elaboración propia basado en Centro Internacional Trabajo y Familia (IESE)

Los niveles anteriores son:

1. Empresa sistemáticamente contaminante del entorno (D): no son conscientes de los daños que causan a la ecología humana, por ende, carecen de políticas familiarmente responsables.
2. Organizaciones discrecionalmente contaminantes (C): tienen algo de consciencia y políticas familiarmente responsables (FR) pero son aplicadas muy poco.

3. Aquellas que son discrecionalmente enriquecedoras (B): pone en práctica algunas políticas que ya tienen señaladas y estudiadas como muestra en sus empleados.
4. Las compañías enriquecedoras sistemáticamente (A) ya tiene una cultura FR. Los empleadores empiezan a reflexionar sobre las prácticas para poner en marcha un plan que permita nivelar la vida familiar y laboral.

## **1.7 Índices de Conflicto Trabajo- Familia**

### **1.7.1 IFREI (Índice Familiarmente Responsable)<sup>8</sup>**

Índice de la Empresa Familiarmente Responsable (IFREI) es un trabajo pionero en España que estudia las mejores prácticas en las compañías como fuente primordial tanto para la práctica directiva como para la enseñanza. Se realizó por primera vez en 1999. Se repite anualmente desde 2002 para analizar la evolución del mercado. Ha merecido diversos premios, se ha traducido en numerosas publicaciones y recibe gran cobertura mediática.

El IFREI constituye la base científica del Premio a la Empresa Flexible, (concedido anualmente desde 2002) a la firma más innovadora de España en términos de políticas familiarmente responsables. A partir del curso 2004-2005 se pone en marcha el IFREI a nivel internacional, empezando por Europa y Latinoamérica.

El IESE considera una empresa familiarmente responsable a aquella que se esfuerza para que sus empleados puedan realmente mantener un equilibrio sano entre su trabajo y su familia. Según el IESE, este equilibrio es esencial para el bienestar de sus empleados y su capacidad de compromiso con la empresa.

---

<sup>8</sup> International Center for Work y Family. IESE Business School - Universidad de Navarra [en línea] <http://ifrei.iese.edu/>

## 1.7.2 EFR<sup>9</sup>

Las Empresas Familiares Responsables (EFR) se han convertido en clave para solucionar los inconvenientes que se evidencian, entre otros puntos, con el bajo rendimiento del personal, la disminución en el cumplimiento de metas, enfermedades por el estrés causado por la presión de la compañía, rupturas matrimoniales y la pérdida de sentido matrimonial, entre otros.

El IESE define tres tipos de empresas y de directivos. Cada uno de ellos tiene un modelo organizacional y una concepción/ enfoque entre el trabajo y la familia.

El IESE define tres tipos de empresas y de directivos. Cada uno de ellos tiene un modelo organizacional y una concepción/enfoque entre el trabajo y la familia.

### 1. Empresa mecanicista:

- La estructura motivacional de las personas es incompleta.
- Les dan importancia a los motivos extrínsecos, lo cual quiere decir que las organizaciones valoran a las personas como mano de obra, no importa su vida familiar
- Busca es la eficacia y dinero a corto plazo.
- La concepción del trabajo la hacen en función del tiempo que dedica el trabajador. Sus resultados son medibles.
- La empresa no se siente responsable de las consecuencias de la relación trabajo-familia.

---

<sup>9</sup> Suarez, A. (2008). Empresas Familiarmente Responsable: conciliación y equilibrio vida-trabajo. Gestión Humana. (pp. 1-3).

## **2. Empresa psicosocial:**

- Con sus directivos al frente, ellos se mueven por cosas extrínsecas (fama, dinero y reconocimiento), pero además añaden otras como el reto y el aprendizaje.
- En estas empresas cuando se habla de trabajo y familia se hace de una manera reactiva. El conflicto trabajo-familia es un problema real que debe ser atendido por la organización.

## **3. Empresa antropológica:**

- Es el modelo más completo de todos.
- Las personas aparte de moverse por factores extrínsecos e intrínsecos, retos y aprendizaje, lo hacen para ponerse al servicio de los demás o para intentar que quienes trabajan allí saquen lo bueno que hay en ellos.
- Estas empresas tienen en cuenta al empleado como persona completa, no solo como mano de obra, sino como alguien que tiene familia, responsabilidades y misión en la vida.
- Al mismo tiempo, la empresa puede ayudar a que esa persona tenga el entorno para su desarrollo. Lo anterior, beneficia a la compañía porque tendrá gente motivada, comprometida y que no se retire de la organización.
- En este mismo sentido, el modelo de las empresas antropológicas reconoce la importancia de los motivos trascendentes, la concepción del trabajo se realiza en función de la contribución para el logro de objetivos por parte del trabajador.
- Prevalece el compromiso y la confianza en la empresa, que se adelanta al conflicto trabajo-familia.

## **1.8 Balance Trabajo – Tiempo familia y sus controversias**

### **1.8.1 Balance Trabajo – Tiempo familia y la problemática personal<sup>10</sup>**

Ante el divorcio entre familia y trabajo, interesa examinar las consecuencias que tantos conflictos plantean tanto en las organizaciones, como en la vida personal de los que forman parte de esa organización. Cuando se analizan esos problemas que presenta la falta de conciliación entre la vida familiar y profesional, no es fácil encontrar soluciones que resulten a la vez satisfactorias para las personas, las familias y las organizaciones. Generalmente, esos conflictos se suelen analizar desde las perspectivas de las empresas.

Se estudian las diferentes maneras de reducir los efectos negativos que experimentan las organizaciones, como la falta de motivación de los empleados, la pérdida de competitividad, rentabilidad, etc. Además, considerar la diversidad de estilos de vida de los empleados de una organización, se encuentra con una gran variedad, aunque haya pautas de comportamientos comunes, en donde no todos los estilos de vida favorecen el desarrollo personal y el equilibrio entre la vida familiar y laboral.

Uno de los grandes desafíos de trabajar y conformar una familia es tener tiempo y sentirse bien por el trabajo y por la conformación de la familia, para esto es necesario que el trabajo brinde las condiciones mínimas para el desarrollo de ambos en armonía. No es fácil lidiar con tres ocupaciones al mismo tiempo, ser trabajador(a), que implica la responsabilidad de cumplir con obligaciones y horarios establecidos, teniendo presente que este retribuye los medios para financiar las otras actividades; ser esposo(a), implica el crear una vida común con el fin de alcanzar la felicidad en pareja y ser padre/madre, que representa

---

<sup>10</sup> Ponce, J. (2007). La conciliación entre la vida personal y la profesional: Un reto para las empresas y sus empleados. *Revista Empresa Y Humanismo*, 10(1), 181-208.

quizás la mayor responsabilidad del ser humano, que implica la formación de un ser humano, lo que claramente demanda tiempo y voluntad.

### **1.8.2 El balance conciliación – trabajo tiempo familia y derecho laboral<sup>11</sup>**

En el Derecho del Trabajo contemporáneo ha ido adquiriendo paulatinamente importancia el tema de la conciliación de la vida familiar y laboral de los trabajadores, lo que ha generado la necesidad de replantear muchas instituciones propias y tradicionales de esta rama del Derecho, como es el caso, por ejemplo, de la normativa referida a la protección a la maternidad. Lo anterior se explica, porque la creciente incorporación de la mujer al mundo del trabajo, sin exoneración de las responsabilidades familiares que tradicionalmente le han sido asignadas, ha ocasionado una constante tensión entre sus obligaciones laborales y sus tareas maternas, la que sólo puede ceder ante una solución equilibrada que tome como premisa fundamental el valor social de la maternidad y de la paternidad, y la formulación de una normativa que la tome en consideración en su justa medida (Caamaño, 2004).

El informe final del Comité de Expertos de la Conferencia de Nantes de 1997, manifiesta igualdad entre hombres y mujeres, desde el punto de vista del empleo, con respecto al tiempo de trabajo remunerado, el tiempo de trabajo no remunerado (destinado al trabajo en el hogar y a la formación) y el tiempo de descanso. Por tal motivo, este Comité considera que la igualdad entre hombres y mujeres en el empleo aparece estrechamente vinculada con el derecho al respeto de la vida privada y familiar.

---

<sup>11</sup> Caamaño, E. (2004) Conciliación de trabajo y vida familiar: un análisis desde la perspectiva del derecho del trabajo chileno. *Rev. Derecho (Valdivia)*, vol.16, p.59-82.

### 1.8.3 El balance conciliación trabajo – tiempo familia y género<sup>12</sup>

Desde un punto de vista de género, el conflicto afecta principalmente a la mujer, que sigue siendo la principal, y a veces la única, responsable del trabajo hogareño (Grzywacz y Butler, 2005). Por lo tanto, equilibrar el trabajo y la familia, el ámbito laboral y el ámbito doméstico, es la lucha diaria de toda persona que debe satisfacer las demandas, a menudo contrapuestas, de ambas esferas de su vida (Debeljuh y Jáuregui, 2004).

La igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres frente al acceso al empleo, y respecto a las posibilidades de desarrollo y de mejoramiento del nivel de ingresos, puede abrir la posibilidad de crear relaciones de género más igualitarias y democráticas en la familia, así como una mejor convivencia familiar (Caamaño, 2007).

En el caso de las mujeres, un fenómeno que se observa con alguna frecuencia es el abandono de sus trabajos y carreras cuando se convierten en madres, probablemente anticipándose a las dificultades en el ámbito laboral. Sin embargo, este cambio en el curso de sus carreras profesionales tiene consecuencias usualmente negativas tanto para la mujer y su familia, así como también para la sociedad a través de la pérdida de potenciales talentos en las organizaciones.

Este proceso no ha sido simple por esto la OIT aprobó el convenio 156 y la recomendación 165 las que señalan<sup>13</sup>:

El Convenio 156 se refiere a la igualdad de oportunidades y trato entre trabajadores y trabajadoras. Reconoce los problemas y necesidades particulares que enfrentan los

---

<sup>12</sup> Jiménez, A. y Gómez, V. (2015). Conciliando trabajo-familia: Análisis desde la perspectiva de género. *Diversitas: Perspectivas En Psicología*, 11(2), 289-302.

<sup>13</sup> Extraído de la base de datos; <http://www.ilo.org/global/lang-es/index.htm>. Accesado el 25 Julio 2018

trabajadores con responsabilidades familiares, definiéndolos como trabajadores y trabajadoras con responsabilidades hacia los hijos/as a su cargo, y con otros miembros de su familia directa que de manera evidente necesiten su cuidado o sostén, cuando tales responsabilidades limiten sus posibilidades de prepararse para la actividad económica y de ingresar, participar y progresar en ella.

Mediante este Convenio, se permiten que las personas con responsabilidades familiares puedan ejercer su derecho a desempeñar un empleo, sin ser objeto de discriminación. Además, señala claramente que la responsabilidad familiar no debe constituir de por sí una causa para terminar la relación de trabajo. Esto favorece de manera especial a las mujeres, ya que ellas suelen tener más dificultades e incertidumbre laboral debido a la carga de trabajo doméstico y a las responsabilidades familiares.

La Recomendación 165 especifica medidas de apoyo para garantizar el acceso, permanencia y reintegro al trabajo de los trabajadores con responsabilidades familiares. Agrega medidas destinadas al mejoramiento de las condiciones de trabajo y la calidad de vida, como la reducción de la jornada de trabajo y la flexibilidad de horarios. Propone medidas que tomen en cuenta las condiciones de los trabajadores a tiempo parcial, temporeros y quienes laboran a domicilio.

Otros aspectos importantes se relacionan con la ampliación de los servicios a la infancia y de ayuda familiar, basada en estadísticas y encuestas sobre las necesidades y preferencias de los trabajadores con responsabilidades familiares. Se asume que tanto el hombre como la mujer son responsables de sus hijos/as y, por lo mismo, se propone que ambos puedan hacer uso de una licencia parental posterior a la licencia de maternidad, como también permiso en caso de enfermedad del hijo/a o de otro miembro de su familia directa.

## Capítulo 2: Satisfacción Laboral

### 2.1 Definición de Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral es un concepto de gran interés para diversos autores a lo largo de los años, éstos han explicado la importancia que tiene la satisfacción laboral en la empresa, desde el punto de vista de cubrir las necesidades que poseen sus trabajadores, puesto que es relevante no solo en el bienestar de las personas, también en la productividad y calidad de sus servicios

Para comenzar, primero se debe definir que es satisfacción para la cual la Real Academia Española (RAE) define satisfacción como acción y efecto de satisfacer o satisfacerse, razón, acción o modo con que se sosiega y responde enteramente a una queja, sentimiento o razón contraria, Cumplimiento del deseo o del gusto.

Este concepto de Satisfacción ha sido estudiado y definido por múltiples autores a través de los años.

**Tabla N°1.- Definiciones Satisfacción Laboral**

<b>AUTOR</b>	<b>AÑO</b>	<b>DEFINICION SATISFACCION LABORAL</b>
Locke	1976	Es un estado emocional positivo o placentero resultante de una percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto. (citado en Ambiado, Mac-Kay 2016)
Harpaz	1983	Las personas que trabajan usualmente desarrollan un conjunto de actitudes que puede ser descrito por el término general de satisfacción laboral. (citado en Chiang, Martín y Núñez 2010)
Schneider	1985	Indica algunas razones que explican la gran atención dedicada a la satisfacción laboral hay que considerar: 1) La satisfacción en el trabajo es un resultado importante de la vida organizacional. 2) La satisfacción ha aparecido en diferentes investigaciones como un predictor significativo de conductas disfuncionales importantes, como el absentismo, el cambio de puesto y de organización. (citado en Chiang, Salazar, Nuñez 2008)

Boada, J. y Tous, J	1993	La satisfacción laboral, es entendida como un factor que determina el grado de bienestar que un individuo experimenta en su trabajo, se está convirtiendo en un problema central para la investigación de la organización. (citado en Gallardo, Sandoval 2014)
Bravo, Peiró y Rodríguez	1996	Se define como una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo, estas actitudes pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo. Así, la satisfacción laboral es, básicamente, un concepto globalizador con el que se hace referencia a las actitudes de las personas hacia diversos aspectos de su trabajo (citado en Chiang, Núñez y Huerta 2012)
Stephen Robbins	1999	Se refiere a la actitud general del individuo hacia su trabajo. Una persona con una gran satisfacción con el trabajo tiene actitudes positivas, mientras que aquella que se siente insatisfecha alberga actitudes negativas.
Brief y Weiss	2001	Es una combinación entre lo que influye en los sentimientos y la cognición. Tanto la cognición como lo que influye en los sentimientos contribuyen a la satisfacción laboral. (citado en Chiang, Martín y Núñez 2010)
Wright y Bonett	2007	Señalan que la satisfacción laboral es probablemente la más común y más antigua forma de operacionalización de la felicidad en el lugar de trabajo. (citado en Ambiado, Mac-Kay 2016)
Yang y Chang	2008	La satisfacción laboral corresponde a una reacción afectiva y emocional de un individuo hacia un trabajo como consecuencia de la comparación entre los resultados deseados y los actuales. (citado en Ambiado, Mac-Kay 2016)
McGuinness y Sloane	2011	Señalan que no solo los sobreeducados, sino también los infraeducados exhiben una menor satisfacción laboral. (citado en Ambiado, Mac-Kay 2016)

Fuente: Elaboración propia basado en diversos autores

## 2.2 Teorías de Satisfacción Laboral<sup>14</sup>

### 2.2.1 Teoría de las Necesidades de Abraham Maslow (1954)

Maslow 1954 establece que los motivos del comportamiento humano residen en su propia subsistencia, estas necesidades están ordenadas dependiendo de la importancia e influencia que tengan en el comportamiento humano, estas son:

1. **Necesidades Fisiológicas:** Aquellas necesidades relevantes para la supervivencia básica del organismo: alimentos, líquidos, refugio, satisfacción sexual y otras exigencias corporales.
2. **Necesidades de Seguridad:** Son las necesidades de estabilidad, protección, necesidad de estructura, orden, ausencia de miedos, u otros.
3. **Necesidades Sociales:** Son necesidades sociales, tales como afecto, cariño, sensación de pertenecer, aceptación y amistad.
4. **Necesidad de Autoestima:** Son factores internos de autoestima el respeto propio, autonomía y logros. Son factores externos de estimación, el status reconocimiento y atención
5. **Necesidad de Autorrealización:** Es la necesidad de crecimiento, alcanzar el potencial de cada uno y la autosatisfacción; el impulso para llegar a ser lo que cada uno es capaz de ser.

Estas necesidades están ordenadas jerárquicamente según su importancia, según Maslow (1954) en la base se encuentran las necesidades de supervivencia y en la parte superior las más específicas humanas. Cuando una necesidad está lo suficientemente

---

<sup>14</sup> Chiang V. M, Martín R. M & Núñez P. A (2010). Relaciones entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral (Vol. 2). Universidad Pontificia Comillas.

satisfecha se puede dar paso al siguiente nivel de necesidad, permitiendo de esa manera escalar los niveles hasta llegar al nivel de autorrealización (si así lo lograra), caso contrario, al no poder satisfacer una necesidad o queda pendiente, el individuo no podrá escalar al siguiente nivel correspondiente. Según esta teoría, los empleados en cargos capaces de cubrir una mayor cantidad de necesidades serán más satisfactorios que los cargos en donde se cubra una menor cantidad de necesidades señaladas por Maslow.

### **2.2.2 Teoría de los dos Factores de Herzberg (1959)**

Denominada también teoría dual, teoría bifactorial o teoría de higiene y motivación. Está estrechamente ligada con el modelo de la jerarquía de necesidades de Maslow. Esta teoría es uno de los modelos de satisfacción laboral que más incidencia y significación ha tenido en los estudios e investigaciones científicas en el campo de la motivación laboral.

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

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

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

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

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

**Tabla N°2 Teoría de los dos factores**

Factores Higiénicos	Factores Motivadores
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Normas y procedimientos.</li> <li>➤ Salario, sueldo.</li> <li>➤ Supervisión.</li> <li>➤ Relación con jefe inmediato.</li> <li>➤ Condiciones físicas.</li> <li>➤ Tiempo libre.</li> <li>➤ Seguridad en el empleo.</li> <li>➤ Relaciones con los compañeros.</li> <li>➤ Relación con los subordinados.</li> <li>➤ Políticas de la compañía.</li> <li>➤ Vida privada.</li> <li>➤ Estatus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Logro.</li> <li>➤ Reconocimiento.</li> <li>➤ Gusto por el trabajo.</li> <li>➤ Trabajo en sí mismo.</li> <li>➤ Responsabilidad.</li> <li>➤ Promoción, ascensos.</li> <li>➤ Desarrollo personal, crecimiento.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia. Basado en Chiang, M., Martín, M. y Núñez, A. (2010).

Luego, mejorando los factores higiénicos el sujeto pasaría de una situación de insatisfacción a un estado neutro en el que las necesidades básicas de supervivencia dejan de resultar un problema. Si se desarrollan los factores motivadores, el individuo pasaría de la situación neutra a sentirse satisfecho. El modelo se resume en que la satisfacción y la insatisfacción son dos fenómenos distintos y no son extremos de un mismo continuo. Estos autores proponen la existencia de las necesidades de higiene y las necesidades de motivación. Las primeras se refieren a las condiciones físicas y psicosociales del trabajo, en tanto, las segundas aluden al contenido del trabajo y al tipo de tarea que se lleva a cabo. El hecho de que la organización responda al primer tipo de necesidades produce en el trabajador un estado neutro, en el cual no está insatisfecho, pero tampoco satisfecho. Esto solo ocurrirá en caso de que la organización cubra sus necesidades de motivación.

### 2.2.3 Teoría de las Necesidades de McClelland (1961, 1968) <sup>15</sup>

Esta teoría fue desarrollada y propuesta por David McClelland y otros, que afirman la existencia de tres necesidades adquiridas (no innatas) que son muy importantes en el ambiente laboral, estas necesidades son: poder, logro y afiliación.

- Necesidad de logro: se centra en aquellos impulsos de las personas por sobresalir al resto, obtener un estímulo en relación con un conjunto de estándares y luchar por el logro que se propone.
- Necesidades de poder: Consiste en la necesidad de influir en los demás y hacer que se comporten de una manera de las cuales no lo hubieran hecho por sí mismo.
- Necesidad de afiliación: es aquel deseo de tener relaciones interpersonales de una manera cercana y amistosa.

De estas tres necesidades, McClelland y otros se centraron en la necesidad de logro y como lo explica el mismo McClelland, las personas que tienen esta necesidad luchan por sus logros personales más que por los símbolos y recompensas del éxito. Además, este tipo de personas se desenvuelven mejor cuando perciben que la posibilidad de triunfar es de un 50-50, no son jugadores, no les gusta lograr el éxito por mera casualidad.

Las otras dos necesidades, de poder y afiliación, no se han investigado tan profundamente como las necesidades de logro, pero se puede inferir que las necesidades de logro y afiliación se centran en el éxito empresarial ya que los mejores gerentes tienen una gran necesidad de poder y poca necesidad de afiliación con sus trabajadores.

---

<sup>15</sup> Robbins S, Judge T (2009). Comportamiento organizacional. México: 13ª edición Pearson.

#### **2.2.4 Teoría de las Expectativas de Vroom (1964)<sup>16</sup>**

La teoría de las expectativas, formulada por Victor Vroom (1964) es una de las explicaciones más completas y ampliamente aceptada y es un factor determinante de la satisfacción laboral y de la conducta en el trabajo. Esta teoría plantea que un individuo lo motivara desarrollar un cierto nivel de esfuerzo cuando crea que ese esfuerzo lo llevara a obtener una esperada recompensa en su desempeño. La teoría se centra en tres relaciones:

- Relación esfuerzo- desempeño: es la probabilidad percibida por el sujeto que al realizar cierto grado de esfuerzo producirá cierto nivel de desempeño.
- Relación desempeño- recompensa: es el grado al que el sujeto cree que desempeñándose de una cierta manera es un medio para lograr el resultado esperado.
- Relación recompensa – metas personales: es el grado en que las recompensas organizacionales satisfacen las metas personales de los empleados y como las recompensas potenciales son atractivas para ellos.

La teoría de las expectativas puede ayudar a establecer el grado de motivación de los empleados para la organización y como ésta retribuye este esfuerzo aplicado por los individuos con cosas que valoren como positivas.

#### **2.2.5 Teoría del Equilibrio de Lawler (1973)**

También denominada modelo de Satisfacción de Facetas o Teoría de la Discrepancia, constituye una extensión del análisis de las relaciones entre satisfacción y rendimiento realizado por Lawler y Porter (1967). Estos autores señalan que la relación que se establece entre la satisfacción y el rendimiento está mediada por las recompensas obtenidas y por la

---

<sup>16</sup> Robbins S, Judge T (2009). Comportamiento organizacional. México: 13ª edición Pearson.

equidad percibida respecto a las recompensas. Es decir, se dan dos tipos de procesos, uno de comparación intrapersonal y otro de comparación interpersonal.

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

“La satisfacción o insatisfacción laboral es producida por la relación que se establece entre la expectativa y la realidad de una recompensa, entendiendo por recompensa todos aquellos reconocimientos que puedan existir en un entorno laboral”. Así, en tanto exista una correspondencia entre lo esperado y lo recibido, Lawler prevé la aparición de la satisfacción, mientras que cuando exista una desigualdad, bien por defecto o por exceso, se producirá un sentimiento de insatisfacción.

En este sentido, la satisfacción vendría determinada por la discrepancia entre lo que la persona debería recibir y lo que percibe que realmente obtiene. La idea de lo que debería recibir depende de sus contribuciones y de los requerimientos del puesto. La percepción de los resultados que realmente obteniendo está determinada, por una parte, por sus propios resultados reales y, por otra, por los resultados de los demás.

Para Lawler (1973) la diferencia que se establece entre la expectativa y la realidad de la recompensa produce la satisfacción e insatisfacción. Por lo tanto, el sujeto realiza una operación mental según la cual compara la recompensa obtenida con el rendimiento de su trabajo y la que él considera correcta. De ahí que si la recompensa obtenida coincide o excede la que él considera adecuada, el individuo estará satisfecho. Si es inferior a la esperada, se produce insatisfacción.

### 2.2.6 Teoría de Fijación de Metas de Locke (1969)<sup>17</sup>

En esta teoría, Edwin Locke propuso que las intenciones de trabajar por una meta en específica era una fuente importante en la motivación hacia el trabajo, o, en otras palabras, las metas señalan al individuo lo que debe hacer y cuanta dedicación necesita para cumplir dicha meta.

Existen cuatro principios fundamentales que se deben seguir para lograr la meta de una manera satisfactoria, estos son:

1. **Aceptación de la meta:** las metas más eficientes no solo deben ser conocidas, sino que también deben ser aceptadas, es decir, las metas inalcanzables no van a generar compromiso por parte de los empleados. Un método eficaz para que los individuos acepten las metas corresponde a la participación en el proceso de establecimientos de las metas.
2. **Especificidad:** las metas deben ser tan específicas como claras y medibles, de esa manera los empleados están conscientes del momento en que las metas son alcanzadas. Las metas específicas les permiten saber que deben buscar y también medir su desempeño.
3. **Desafío:** las metas difíciles plantean un reto atrayente para los empleados, sin embargo, como se dijo en “aceptación de la meta”, las metas deben ser factibles, dada la experiencia y recursos del individuo.
4. **Supervisión y retroalimentación:** la supervisión del desempeño proporciona a los empleados la percepción de que sus tareas son importantes, su esfuerzo es necesario y sus contribuciones al trabajo son apreciadas. Junto a lo anterior, la retroalimentación

---

<sup>17</sup> Robbins S, Judge T (2009). Comportamiento organizacional. México: 13ª edición Pearson.

del desempeño permite señalar al empleado si su desempeño es adecuado o no a la meta que se le fue encomendada.

### **2.2.7 Teoría de ERC de Alderfer (1972)<sup>18</sup>**

La Teoría de Existencia, Relación y Crecimiento, o más bien conocida por sus siglas ERC de Clayton Alderfer es un replanteo a la teoría de jerarquía de necesidades de Abraham Maslow (1954) separando las 5 necesidades de Maslow por 3 nuevos principales grupos:

- Existencia: los individuos buscan la satisfacción de sus necesidades básicas de existencia, como factores fisiológicos y de seguridad.
- Relación: el individuo busca la interacción social, ser aceptados por las personas que rodean su ambiente laboral.
- Crecimiento: Necesidad de desarrollo personal, autoestima y autorrealización

Clayton Alderfer plantea que estas necesidades no necesariamente deben existir en una escala jerarca de manera rígida, sino que un sujeto puede centrarse de manera simultánea en cada uno de estos 3 niveles de necesidades. También postula que un individuo pase por un momento de frustración, pueda volver a concentrarse en un nivel más bajo y así volver a su equilibrio.

### **2.2.8 Teoría del Ajuste en el Trabajo de Dawis y Lofquist (1984) <sup>19</sup>**

Calificada como una de las teorías más completas del cumplimiento de necesidades y valores. Se centra en la interacción entre el individuo y el ambiente. Davis y Lofquist (1984) señalan que la base de esta teoría es el concepto de correspondencia entre el individuo y el

---

<sup>18</sup> Robbins S, Judge T (2009). Comportamiento organizacional. México: 13ª edición Pearson.

<sup>19</sup> Chiang, M., Martín, M. y Núñez, A. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Publicaciones de la Universidad de Comillas. Madrid

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

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

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

- Satisfacción laboral del individuo
- Resultados satisfactorios
- Antigüedad laboral

Dentro de las variables independientes están:

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

- La correspondencia entre las necesidades y los valores de la persona y los refuerzos ocupacionales.

## **2.3 Instrumentos de medición para Satisfacción Laboral<sup>20</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

### **2.3.1 Medidas de satisfacción global y de máxima generalidad ocupacional**

A este grupo pertenecen los primeros instrumentos de medida desarrollados. Estos instrumentos pueden agruparse en tres subgrupos en función del tipo o tipos de ítems que incluyen:

- 1) Cuestionarios que sólo incluyen respuestas evaluativas de carácter general sin 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).

---

<sup>20</sup>Chiang, M., Martín, M. y Núñez, A. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Publicaciones de la Universidad de Comillas. Madrid

En la siguiente tabla N°3 se ofrece un breve resumen de los cuestionarios existentes en satisfacción laboral

TABLA N°3 CUESTIONARIO DE SATISFACCION LABORAL GLOBAL			
AÑO	AUTOR	NOMBRE Y CARACTERISTICA	DIMENSIONES
1935	Hoppock	JOB SATISFACTION (4 ítems)	Satisfacción laboral global o general
1962	Porter	PORTER INSTRUMENT F.M.B.Z.	Satisfacción laboral global o general
1955-1975	Kunin; Dunhan y Herman	ESCALA DE CARAS	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Supervisión.</li> <li>2. Tipo de trabajo.</li> <li>3. Volumen de trabajo.</li> <li>4. Sueldo.</li> <li>5. Posibilidades de promoción.</li> <li>6. Identificación con la empresa.</li> <li>7. Compañeros de trabajo.</li> <li>1. 8. Condiciones físicas.</li> </ol>
1979	Warr, Cooky Wall	ESCALA GENERAL DE SATISFACCIÓN (15 ítems)	<p>Está formada por dos sub-escalas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sub-escala de factores intrínsecos: aborda aspectos como el reconocimiento obtenido por el trabajo, responsabilidad, Promoción, aspectos relativos al contenido de la tarea, etc. Esta escala está formada por siete ítems.</li> <li>2. Sub-escala de factores extrínsecos: indaga sobre la satisfacción del trabajador con aspectos relativos a la organización del trabajo como el horario, la remuneración, las condiciones físicas del trabajo, etc. Esta escala la constituyen ocho ítems.</li> </ol>

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

### 2.3.2 Medidas de facetas de satisfacción laboral y máxima generalidad ocupacional

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

<b>TABLA N°4 CUESTIONARIOS DE SATISFACCIÓN DE FACETAS Y DE MAXIMA GENERALIDAD OCUPACIONAL</b>			
<b>AÑO</b>	<b>AUTOR</b>	<b>NOMBRE Y CARACTERISTICAS</b>	<b>DIMENSIONES</b>
1975	Hackman y Oldham	JOB DIAGNOSTIC SURVEY (14 ítems.)	<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>
1986	Meliá, Peiró y Catalayud	GENERAL DE SATISFACCIÓN EN ORGANIZACIONES LABORALES. (S4/82) (82 ítems)	<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>
1990	Meliá, Pradilla, Martí, Sancerni, Oliver y Tomás	CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL S21/26 (26 ítems)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Satisfacción con la supervisión y participación en la organización.</li> <li>2. Satisfacción con la remuneración y las prestaciones.</li> <li>3. Satisfacción intrínseca con el trabajo</li> <li>4. Satisfacción con el ambiente físico de trabajo.</li> <li>5. Satisfacción con la cantidad de producción en el trabajo.</li> <li>6. Satisfacción con la Calidad de producción en el trabajo</li> </ol>

2014	Chiang, Salazar, Nuñez y Martín	CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL (44 ítems) Desarrollado y validado por Chiang y Nuñez (2007) y Chiang et al (2008, 2011 y 2014).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Satisfacción por el trabajo en general.</li> <li>2. Satisfacción por el ambiente físico.</li> <li>3. Satisfacción con la forma en cómo realiza el trabajo.</li> <li>4. Satisfacción con la oportunidad de desarrollo.</li> <li>5. Satisfacción con la relación con el jefe.</li> <li>6. Satisfacción con la remuneración.</li> <li>7. Satisfacción con la autonomía.</li> <li>8. Satisfacción con el reconocimiento.</li> <li>9. Satisfacción por la sección o área.</li> <li>10. Satisfacción por la empresa.</li> </ol>
------	---------------------------------	---	---

Fuente: Elaboración propia. Basado en Chiang, M y Nuñez, A. y Martín, M. (2010). Y en Chiang Vega, M. M., Gómez Fuentealba, N. M., & Salazar Botello, C. M. (2014).

## Capítulo 3: Compromiso Organizacional

### 3.1 Definición de Compromiso Organizacional.

Un aspecto de los vínculos entre empleados y organizaciones que ha recibido atención de los autores es el compromiso de los empleados hacia la organización. Este interés se ha demostrado no solo en los esfuerzos teóricos para explicar el suceso sino también los esfuerzos empíricos para determinar los resultados del compromiso organizacional (Mowday, Porter y Dubin 1974).

Según la Real Academia Española, se denomina compromiso a una “Obligación Contraída” y se denomina Organización a una “asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines”. Para comprender el alcance de este concepto se presentará una tabla con los diversos autores que investigaron sobre este tema:

**Tabla N°1 Definiciones Compromiso Organizacional**

<b>Autor</b>	<b>Año</b>	<b>Definición Compromiso Organizacional</b>
Lodahl, T. M. y Kejner, M.	1965	El grado en que una persona se identifica psicológicamente con un trabajo. (citado en Maureira, 2015)
Mowday, R. T., Steers, R. M. y Porter, L. W.	1979	La relativa identificación e involucramiento de una persona, no sólo con el trabajo sino también con la organización. (citado en Maureira, 2015)
Mathieu y Zajac	1990	tras realizar una exhaustiva revisión de trabajos sobre el compromiso, concluyen que las diferentes definiciones del término tienen en común en considerar que es un vínculo o lazo del individuo con la organización. (citado en Gallardo y Sandoval, 2014)
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. (citado en Chiang, Gómez y Wackerling 2016)
Newstrom & Davis	1993	La definen como un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con las que los empleados ven en su trabajo (citado en Chiang, Martin y Núñez, 2010)
Castañeda	2001	Señala que el compromiso organizacional mide el grado en el cual una persona se identifica con su trabajo y considera que su nivel de desempeño percibido es importante para valorarse a sí mismo. (citado en Ambiado y Mack-kay, 2016)
Harter, Schmidt y Hayes	2002	Consideran que el compromiso laboral incluye al denominado involucramiento de los individuos y la satisfacción y entusiasmo por el trabajo. (citado en Chiang, Gómez y Wackerling, 2016)
Díaz, F. y Montalbán, M.	2004	Identificación psicológica de una persona con la organización en la que trabaja. (citado en Gallardo y Sandoval, 2014)
Kinicki y Kreitner	2006	Simboliza el grado con que un individuo se identifica con una organización y está comprometido o involucrado con sus objetivos. (citado en Gallardo y Sandoval, 2014)
Robbins, S	2009	La identificación del individuo con la organización que lo emplea. (citado en Maureira, 2015)
Kruse	2013	Sentimiento que te hace más probable de recomendar la organización a un amigo, de sentir orgullo por la empresa y más probable de estar satisfecho con ella y menos probable de pensar en buscar otro trabajo.

Fuente: elaboración propia según diversos autores

## 3.2 Enfoques <sup>21</sup>

### 3.2.1 Enfoque Unidimensional

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

Con respecto al **comportamiento actitudinal**, éste "se focaliza en los procesos por los cuales la gente llega a pensar acerca de su relación con la organización" (Mowday, Porter, y Steers, 1982, Meyer y Allen, 1997, p.9). Por su parte Sheldon (1971), Mowday (1974) y Salancik y Pfeffer (1978) plantearon el compromiso organizacional como la fuerza de identificación del individuo con su organización (Meyer y Allen, 1997).

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

En lo que respecta a la **orientación denominada conductual**, Meyer y Allen (1997) se dice que este se centra en los mecanismos que favorecen a que el trabajador se identifique con la empresa para la cual trabaja. Según Alluto y Hrebiniak (1972) se concibe al compromiso como una serie de transacciones entre el individuo y su organización, por lo que este aparece en función de los intercambios que ocurren entre el individuo trabajador y la empresa, en consecuencia, se permanece dentro de la organización por las recompensas o beneficios asociados a la membresía.

---

<sup>21</sup> Córdoba, C. (s.f.). Compromiso organizacional en los empleados contratados por empresas de trabajo temporal (ETT). Recuperado desde:

<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ4704.PDF>

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

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

- **Congruencia ante las metas individuales y organizacionales:** están contenidas en este grupo aquellos planteamientos orientados dentro del compromiso actitudinal, caracterizadas por considerar que hay compromiso organizacional cuando evidencia "una fuerte creencia y aceptación de los valores de la organización, una disposición a ejercer considerablemente esfuerzo a favor de la organización y un fuerte deseo de permanecer en calidad de miembro de la organización" (Mowday, Porter y Steers. 1982, Guzley, 1992, p.381).
- **Las atribuciones:** existe correspondencia con el compromiso conductual, se cree que es resultado de conductas voluntarias, explícitas e irrevocables, aspectos corroborados empíricamente por O'Reilly y Caldwell (Reichers, 1985), tomando como ejemplo los actos que llevan a elección voluntaria del empleador, donde una vez hecha la manifestación externa y pública de esta decisión, se le da un matiz irrevocable, pues el individuo tiende a sentirse obligado a ser congruente con su elección.
- **Las apuestas:** Se toma la posición de que el compromiso es producto de las recompensas y costos inherentes a la pertenencia a una organización determinada. En este sentido para Becker (Meyer y Allen, 1986) el estar comprometidos implica tomar

conciencia de las inversiones que el individuo ha hecho durante su relación de trabajo, y la consecuente valoración de las mismas, de manera tal que permanecer o no con la organización es resultado del cálculo e importancia que se le confiera a dichas inversiones.

### **3.2.2 Enfoque Multidimensional.**

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

1. Involucramiento instrumental con recompensas extrínsecas.
2. Involucramiento basado en la afiliación.
3. Involucramiento sustentado en congruencia entre valores individuales y organizacionales.

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

### 3.3 Teorías del Compromiso Organizacional.

#### 3.2.2 Teoría de Compromiso de Etzioni (1961)<sup>22</sup>

Etzioni (1961) (citado en Mowday, Porter y Steers 1982) fue uno de los pioneros en desarrollar una tipología de compromiso. Etzioni sugirió un modelo basado en 3 dimensiones las cuales son las siguientes:

- **Participación Moral:** Representa una orientación positiva hacia la organización que se basa en la internalización de los objetivos, valores y normas de la organización. Por lo tanto, un empleado puede involucrarse con la organización porque siente que ésta persigue objetivos sociales útiles para él.
- **Participación calculadora:** representa una relación menos intensa con la organización y se basa en el intercambio entre empleado-organización, ya sea por beneficio y recompensas de sus esfuerzos hacia la empresa.
- **Participación alienativa:** Representa una orientación negativa hacia la empresa, que se encuentra típicamente en situaciones donde el comportamiento individual está severamente restringido. Etzioni sugiere mecanismos de control primario que las organizaciones a menudo emplean para asegurar el cumplimiento de la organización.

#### 3.2.3 Teoría de Compromiso de Porter y Smith (1982)

Porter y Smith definieron el compromiso organizacional como la fortaleza relativa de la identificación y participación de un individuo en una organización en particular. Esto se puede caracterizar por lo menos en tres factores:

---

<sup>22</sup>Mowday, R.T.; Porter, L and Steers, R.M (1982): Employee-Organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover, Nueva York, Academic Press

- Una fuerte creencia y aceptación a los objetivos y valores de la organización
- Voluntad de ejercer un esfuerzo considerable en nombre de la organización
- Deseo de mantener la membresía en la organización

Cuando el compromiso organizacional se define como lo hicieron Porter y Smith, representa algo más allá que solo lealtad, implica una activa relación hacia la organización de modo que los empleados estén dispuestos a entregar todos sus esfuerzos para contribuir al bienestar de la organización.

### 3.2.4 Teoría de Compromiso de Becker (1992)<sup>23</sup>

Becker 1992 identificó diferentes focos de compromiso a los cuales llamo compromisos con la organización, con la alta gerencia, con el supervisor, con el grupo laboral, con el cargo. Como plantea Becker, estos focos no son diferentes, tienen su propia dinámica en el desempeño del empleado y en su conducta, pero todos pertenecen de cierto modo a la organización por lo cual estos compromisos deben llegar a un punto de comunión entre sí. En su investigación, determinó cinco focos o compromisos fundamentales:

1. **Compromiso con la tarea:** Se refiere al esfuerzo y dedicación hacia el trabajo con motivos como logro, autorrealización, dedicación a la tarea y contenido del trabajo
2. **Compromiso con el grupo de trabajo:** Se refiere a la disposición trabajar en equipo, el cumplimiento, responsabilidad e internación de las normas tanto de la empresa como las del grupo en específico. Las motivaciones son afiliación, aceptación de normas y valor por el grupo.

---

<sup>23</sup> Becker, TE. Y Billings, RS (1992) profiles of commitment: an empirical test, journal of organizational behavior vol 14, pp 177-190

3. **Compromiso con la autoridad:** Se refiere a la conducta de respetar a la autoridad en la empresa y las decisiones que tome en vista de un objetivo en común. De cierta manera, se acoge a las normas y valores establecidos por la organización. Las motivaciones son aceptación por la autoridad, aceptación a las normas y valores.
4. **Compromiso con las metas y objetivos institucionales:** se refiere a proceder con sus esfuerzos de acuerdo a la misión, visión, políticas y planes de la organización.
5. **Compromiso con la organización:** Se refiere a proceder en concordancia con la misión, visión, políticas y planes de la organización.

### 3.2.5 Teoría de Compromiso de Meyer y Allen (1997)<sup>24</sup>

En su investigación, Meyer y Allen plantearon que existen tres tipos de dimensiones en las cuales están presentes a la hora de identificar el grado de compromiso que poseen los individuos, estos son:

Una de las principales actitudes hacia el trabajo que reclama el CO es el compromiso organizacional, definida como el grado en que un trabajador se identifica y desea mantener una relación con la organización que lo emplea y además con las metas de ésta. El compromiso organizacional posee 3 componentes distintos:

#### ➤ **Compromiso afectivo**

El compromiso afectivo es el lazo emocional que las personas forjan con la organización, refleja el apego emocional al percibir la satisfacción de necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas, disfrutan de su permanencia en la

---

<sup>24</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>

organización. Para Meyer y Allen (1991), los trabajadores con este tipo de compromiso se sienten orgullosos de pertenecer a la organización. Significa también que el empleado se sienta identificado con los valores de la empresa, sintiendo orgullo de pertenecer a la organización y sintiéndose preocupado por la empresa cuando la misma tiene problemas.

- ❖ Las características personales: Son las características como la edad, el sexo y la educación, y que se han visto relacionadas con el compromiso (Mowday, Porter y Steers, 1982 citado en Meyer y Allen, 1991).
- ❖ Las características estructurales: Las que más se asocian tiene que ver con las relaciones de empleado/supervisor, tener un puesto definido, así como la sensación de la importancia dentro de la organización (Mowday, Porter y Steers, 1982 citado en Meyer y Allen, 1991).
- ❖ Las características relativas al trabajo: Aquí se encuentra la participación en la toma de decisiones (Mowday, Porter y Steers, 1982 citado en Meyer y Allen, 1991). El empleado busca que sean compatibles dentro de la organización el cumplimiento de necesidades, la utilización de capacidades y la expresión de valores.
- ❖ Las experiencias profesionales: Tienen que ver el acoplamiento de la experiencia profesional y el compromiso afectivo (Mowday, Porter y Steers, 1982 citado en Meyer y Allen, 1991).

➤ **Compromiso de Permanencia o Continuidad.**

El compromiso de permanencia señala el reconocimiento de la persona, con respecto a los costos (financieros, físicos, psicológicos) y las pocas oportunidades de encontrar otro empleo, si decidiera renunciar a la organización. Es decir, el trabajador se siente vinculado a la institución porque ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo y dejarla implicaría perderlo

todo; así como también percibe que sus oportunidades fuera de la empresa se ven reducidas, se incrementa su apego con la empresa.

En otras palabras, Meyer y Allen (1991) hacen referencia a los costos que representaría el abandonar la empresa, se habla de la inversión que hace el individuo con el pasar del tiempo, como la antigüedad, o el estatus que tenga la empresa, entonces el empleado espera que su inversión sea retribuida.

Meyer y Allen (1991), dicen que el empleado con un alto compromiso de permanencia, mantiene un nivel bajo laboral dentro de la organización, limitándose estrictamente hacer lo necesario para seguir dentro de la empresa.

➤ **Compromiso Normativo.**

El compromiso normativo, es aquel que encuentra la creencia en la lealtad a la organización, de alguna manera como pago, quizá por recibir ciertas prestaciones; por ejemplo, cuando la institución cubre el costo de la capacitación; se crea un sentido de reciprocidad con la organización.

Para Meyer y Allen (1991), es el grado en que un individuo se siente obligado moralmente a pertenecer en su organización. En el compromiso normativo (deber), se encuentra la creencia en la lealtad a la organización (sentido moral), quizás por percibir ciertas prestaciones (por ejemplo, capacitación o pago de colegiaturas) lo que hace que el empleado sienta una obligación a permanecer ahí hasta que la deuda sea cubierta. Este aspecto va en concordancia con la teoría de la reciprocidad según Gouldner (1960), la cual dice que quien recibe algún beneficio adquiere el precepto moral interno de retribuir al donante.

**CUADRO N°4: LAS TRES DIMENSIONES DEL COMPROMISO EN RELACIÓN A**

**OTROS ELEMENTOS**

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

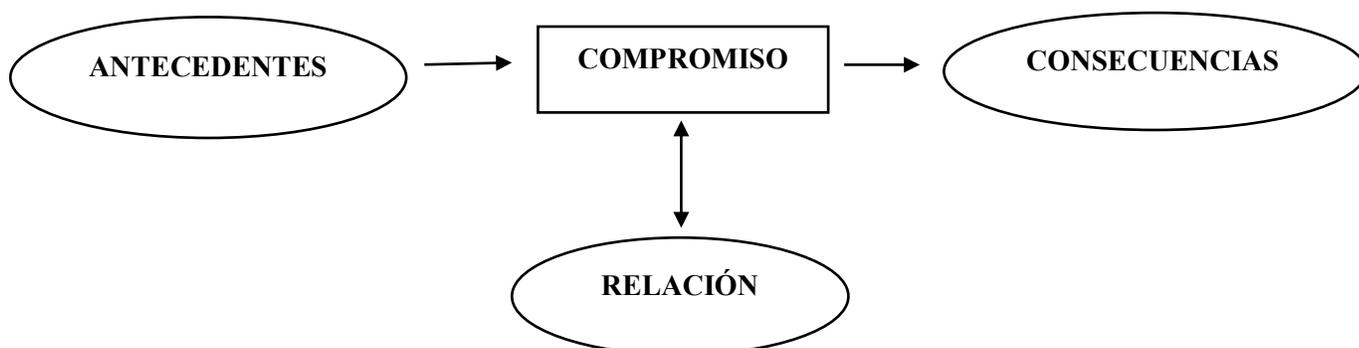
Fuente: Cordoba, C. (sf). Compromiso organizacional en los empleados contratados por empresas de trabajo temporal (ETT)

### 3.4 Determinantes del Compromiso Organizacional<sup>25</sup>

#### 3.4.1 Mathieu y Zajac (1990)

Estos autores presentan un esquema en donde el Compromiso Organizacional se ve determinado por un grupo de variables, las que se relacionan con otro grupo de variables e influyen sobre otro grupo de variables al que se denominan Consecuencias. En cuanto a las llamadas Relaciones algunos de los trabajos hacen referencia a aspectos como la motivación y la participación en el trabajo; las consecuencias de un mayor compromiso tienen que ver con cuestiones relativas al rendimiento en el trabajo, al ausentismo y a la rotación. La siguiente figura muestra el esquema que desarrollaron Mathieu y Zajac:

**FIGURA N° 1: Esquema de Compromiso Organizacional de Mathieu y Zajac.**



Fuente: elaboración propia basado en mathieu y Zajac (a990)

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

---

<sup>25</sup>Valencia, F. (2010). "Estudio de la relación entre productividad, compromiso y compensación. Caso: Correos de Chile, VIII Región", Universidad del Biobío, Sede Concepción.

desarrolla la persona y variables que tienen que ver con características de la organización o del grupo. La siguiente tabla muestra las variables de los determinantes:

<b>Tabla N°2: Variables Determinantes del Grado de Compromiso.</b>	
<b>Variables</b>	
Características del propio individuo.	<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>
Aspectos relacionados con el trabajo que se desarrolla.	<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>
Característica de la organización o grupo	<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: Malverde, K. y Salas, A. (2008).

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, R., Huntington, R., Hutchison, S., y Sowa, D. (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:** Es posible pensar que, si las personas esperan ascensos o incrementos de su remuneración a cambio de su esfuerzo, el compromiso se incrementa. Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-La Mastro, V. (1990).
- **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. Dentro de los aspectos informales se encuentra el Apoyo de los Compañeros (Taormina, 1994, 1998, 1999), 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).

### 3.4.2 Baker (1995)

Para Baker, 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 procesos de socialización), versus discontinuas, (la información no se presenta secuenciada con el fin de promover la creatividad de las personas en su periodo de socialización);
- **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 a usos y prácticas no convenientes.

De acuerdo con los resultados de la investigación de Baker:

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

### **3.4.3 Toro (1995)**

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

### **3.4.4 Keller (1997)**

Encontró en un estudio realizado con ingenieros y científicos pertenecientes a las áreas de investigación y desarrollo de cuatro industrias en Estados Unidos, que la implicación en el trabajo fue un predictor significativo del desempeño laboral, medido éste mediante:

calificaciones del jefe, patentes, publicaciones. Tal como se hipotetizó en este estudio, la implicación con el trabajo fue un predictor fuerte de la calificación arrojada por la evaluación del desempeño, del número de patentes y del número de publicaciones, pero esta relación resultó cierta sólo para el grupo de científicos. Se encontró también que la implicación con el trabajo es un mejor predictor del desempeño que el Compromiso Organizacional, dada su más directa relación con la tarea.

### **3.5 Instrumentos de Medición de Compromiso Organizacional<sup>26</sup>**

#### **3.5.1 Porter et al. (1974)**

Estos autores desarrollaron la primera versión que mide el deseo de permanecer en la organización, mantener altos niveles de esfuerzo y aceptación de metas y valores organizacionales. Los ítems reflejan una combinación de actitudes que enfatizan la implicación moral del empleado con la organización. Cuando el empleado obtiene altas calificaciones en este cuestionario se puede deber a que la persona concuerda con las metas organizacionales, que intenta mantenerse como miembro de la organización por un buen tiempo y que tiene actitudes positivas con su empresa. Un bajo puntaje podría verse como un empleado no comprometido, pero también reflejar que evaluó negativamente algunos aspectos de su organización y que a pesar de ello lleva a cabo actos comprometidos y desarrolla bien su trabajo.

---

<sup>26</sup> Betanzo, N. Andrade, P. Paz, F. (2006). Compromiso organizacional en una muestra de trabajadores mexicanos. 2016, de Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones Sitio web: <http://www.redalyc.org/html/2313/231317045002/>

### **3.5.2 Mowday et al., y Mowday, Porter y Steers (1979 - 1982)**

Estos autores elaboraron la versión corta de 9 ítems puntuados en una escala tipo Likert que va de totalmente en desacuerdo (1) a totalmente de acuerdo (5). Se tiene una consistencia interna (alpha) del instrumento de 0.87 (Bayona et al., 2000).

### **3.5.3 Meyer y Allen (1991)**

Esta encuesta consta de 21 ítems y tiene el objetivo de medir los tres componentes de su teoría: Afectivo, Normativo y Costo/Alternativa.

## **PARTE III: INVESTIGACIÓN EMPÍRICA**

### **6 Tipo de Investigación**

La presente investigación corresponde a un estudio de tipo Descriptivo ya que su propósito es evaluar el comportamiento de los individuos al interior de la institución, describiendo situaciones y hechos específicos.

Además, el estudio es de tipo Correlacional ya que nuestro propósito es establecer el grado de relación existente entre las variables Conciliación trabajo-familia, Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional

### **7 Hipótesis de la Investigación**

Hipótesis 1: La Conciliación Trabajo-Tiempo-Familia influye positivamente en la Satisfacción Laboral.

Hipótesis 2: La Conciliación Trabajo-Tiempo Familia influye positivamente en Compromiso Organizacional.

### **8 Diseño de la Investigación**

La investigación será de carácter No Experimental, debido a que las variables no se van a manipular deliberadamente al momento de realizar el estudio.

De igual manera, se ha decidido un por un diseño de tipo transversal, puesto que su propósito es describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento específico.

## **9 Selección de muestra**

La metodología a utilizar para seleccionar la muestra será la técnica de muestreo por conveniencia para el total de trabajadores de la institución.

El proyecto pretende contar con la participación de la totalidad de los funcionarios de planta y a contrata que desempeñan sus funciones en la Ilustre Municipalidad de Coronel los cuales hasta la fecha corresponden a 211 funcionarios, excluyendo al personal en terreno por problemas de ubicación.

## **10 Forma de recolección de datos**

La técnica de recolección de datos que se utilizará es la encuesta, la cual sólo se aplica en una muestra de la población u objeto de estudio. El instrumento más idóneo para la recolección de datos es el Cuestionario, debido a que este instrumento consta de una serie de preguntas cerradas y específicas entendibles para los encuestados que permiten evaluar una o varias de las variables definidas en el estudio, estas serán de carácter cualitativo.

## **11 Información General**

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

- 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: Función que desempeña el funcionario.
- Calidad Jurídica: Planta o contrata

## **11.1 Conciliación Trabajo-Familia**

Esta variable de estudio será medida a través de un instrumento propuesto por Krausse y Queirolo (2010) que está compuesto por 28 preguntas en donde se utilizará la Escala de Liker, con un rango de respuesta del número 1 al 5, con el objetivo de medir 4 componentes de la teoría.

- Relativo a la organización del tiempo de trabajo
- Permisos por responsabilidades familiares
- Incentivos Laborales
- Flexibilidad Laboral

## **11.2 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 preguntas en donde se utilizará la Escala de Liker, con un rango de respuesta del número 1 al 5, con el objetivo de medir los tres componentes de su teoría:

- Afectivo (Deseo)
- Normativo (Deber)
- Continuidad (Costo/Alternativa/Necesidad).

### **11.3 Satisfacción Laboral**

La Satisfacción laboral será medida a través de un instrumento desarrollado por Chiang y otros (2008-2017). El cual está compuesto por 44 preguntas, que permitirán estimar el nivel de Satisfacción Laboral a través de la Escala de Liker, con un rango de respuesta del número 1 al 5, con el objetivo de medir nueve componentes de su teoría:

- Seguridad de mis capacidades
- Capacidad para analizar y solucionar problemas
- Autoeficacia para el cambio
- Satisfacción por el trabajo en general
- Satisfacción con el ambiente físico
- Satisfacción con la forma en cómo realiza el trabajo
- Satisfacción con la oportunidad de desarrollo
- Satisfacción con la relación con jefe
- Satisfacción con la remuneración
- Satisfacción con la autonomía
- Satisfacción con el reconocimiento
- Satisfacción por la sección o área
- Satisfacción por la empresa

### **12 Descripción de la muestra**

La investigación se desarrolló en la Ilustre Municipalidad de Coronel, dirigida por el alcalde Boris Chamorro Rebolledo, la cual se encuentra ubicado en la calle Los Notros #1489 Lagunillas 2, en la comuna de Coronel.

## 12.1 Unidades

Las unidades de estudios que se utilizaran en esta investigación pertenecientes a la Municipalidad son:

- Administración Municipal
- Asesoría jurídica
- Alcaldía
- Dirección de Aseo y Ornato
- Dirección de Medio Ambiente
- Dirección de Desarrollo Comunitario (DIDECO)
- Dirección Obras Municipales (DOM)
- Dirección de Administración y Finanzas
- Dirección de Control
- Dirección de Transito
- Secretaría Comunal de Planificación (SECPLAN)
- Secretaría Municipal
- Juzgado de Policía Local

## 12.2 Muestra

La investigación pretendía contar con la participación de la totalidad de los funcionarios de planta y a contrata de la Ilustre Municipalidad de Coronel, pero por diversos motivos de días administrativos, permisos, salida a terreno o rechazo a la encuesta solo fue posible encuestar a 163 funcionarios.

### 12.3 Funcionarios

La Ilustre Municipalidad de Coronel está conformada por 211 funcionarios con calidad jurídica de planta o a contrata, los cuales representan el universo de estudio.

<b>Tabla N° 1: Universo y muestra por género</b>									
<b>Departamento</b>	<b>Universo</b>			<b>Muestra</b>			<b>% de Respuesta</b>		
	Femenino	Masculino	Total	Femenino	Masculino	Total	Femenino	Masculino	Total
Administración Municipal/ Alcaldía/ Asesoría Jurídica	9	14	23	9	8	17	100%	57%	74%
Dirección de Aseo y Ornato/ Dirección de Medio Ambiente	3	5	8	3	4	7	100%	80%	88%
Dirección de Desarrollo Comunitario (DIDECO)	34	17	51	26	14	40	76%	82%	78%
Dirección Obras Municipales (DOM)	9	12	21	9	8	17	100%	67%	81%
Dirección de Administración y Finanzas / Dirección de Control	20	31	51	20	20	40	100%	65%	78%
Dirección de Tránsito	6	12	18	4	8	12	67%	67%	67%
Secretaría de Planificación (SECPLAN)	5	7	12	5	7	12	100%	100%	100%
Secretaría Municipal	12	2	14	9	0	9	75%	0%	64%
Juzgado de Policía Local	10	3	13	7	2	9	70%	67%	69%
<b>TOTAL</b>	108	103	211	92	71	163	85%	69%	77%

Fuente: elaboración propia

De la tabla N°1, se puede inferir que del total de funcionarios que pertenecen a la Ilustre Municipalidad de Coronel, solo el 77% del total fue encuestado siendo un total de 163 funcionarios. De este total encuestado, el 85% corresponde a mujeres y el 69% corresponde a hombres lo que nos indica una mayor disposición por parte de las mujeres al momento de responder la encuesta.

## PARTE IV: ANÁLISIS Y RESULTADOS

### 1 Análisis de Fiabilidad

Para analizar la fiabilidad de los factores de las encuestas fue calculado el Coeficiente Alfa de Cronbach, índice de consistencia interna que toma valores entre 0 y 1 que ayudará a comprobar la homogeneidad de las preguntas y si tienden a covariar, en otras palabras, si las personas encuestadas respondieron la encuesta de forma coherente y consistente. Así se podrá establecer si los ítems expresan en mismo rasgo.

Schmitt (1996, citado en Krausse 2007) señala que es usual considerar valores de coeficiente de fiabilidad de 0,50 como bajos, entre 0,60 y 0,70 como aceptables, de 0,7 a 0,8 bueno, de 0,80 a como meritorios y de 0,90 a 1 como excelentes. Los valores de 0,50 son suficientes en investigaciones básicas (Pfeiffer J., Heslin R. y Jones J. 1976).

A continuación, la siguiente tabla se describirá la fiabilidad de la variable Conciliación Trabajo- Familia:

<b>Tabla N° 1: Fiabilidad de Conciliación Trabajo-Familia</b>			
<b>Factores</b>	<b>N.º de Ítems</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Alfa de Cronbach (Si se elimina un ítem)</b>
Relativo a la organización del tiempo de trabajo	8	0,532	Si se elimina el ítem 5, el Alfa de Cronbach sube a 0,553. Se decide eliminar.
Permisos por responsabilidades familiares	8	0,790	NO
Incentivos laborales	7	0,764	NO
Flexibilidad laboral	5	0,798	NO

Fuente: elaboración propia

- Para el factor “Relativo a la organización del tiempo de trabajo” se obtuvo un índice de fiabilidad de 0,532 el cual se considera como bajo. Cabe destacar que, si se elimina la pregunta 5, el Alfa de Cronbach sube a 0,553. En consecuencia, se decide eliminar.
- Para el factor “Permisos por responsabilidades familiares” se obtuvo un índice de fiabilidad de 0,790. Este índice que se obtuvo es bueno, por lo tanto, no existen afirmaciones o ítems que se deben eliminar para aumentar la fiabilidad de dicho factor.
- Para el factor “Incentivos laborales” se obtuvo un índice de fiabilidad de 0,764. Este índice que se obtuvo es considerado como bueno, por lo tanto, no existen afirmaciones o ítems que se deben eliminar para aumentar la fiabilidad de dicho factor.
- Para el factor “Flexibilidad laboral” se obtuvo un índice de fiabilidad de 0,798. Este índice que se obtuvo es considerado como bueno, por lo tanto, no existen afirmaciones o ítems que se deben eliminar para aumentar la fiabilidad de dicho factor.

A continuación, en la siguiente tabla se analizará la fiabilidad de la variable Compromiso Organizacional

<b>Tabla N° 2: Fiabilidad del Compromiso Organizacional</b>			
<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	0,812	NO
Normativo	7	0,714	NO
Continuidad	7	0,752	NO

Fuente: elaboración propia

- Para el factor “Afectivo” se obtuvo un índice de fiabilidad de 0,812. Este índice que se obtuvo es considerado como meritorio, por lo tanto, no existen afirmaciones o ítems que se deben eliminar para aumentar la fiabilidad de dicho factor.
- Para el factor “Normativo” se obtuvo un índice de fiabilidad de 0,714. Este índice que se obtuvo es considerado como bueno, por lo tanto, no existen afirmaciones o ítems que se deben eliminar para aumentar la fiabilidad de dicho factor.
- Para el factor “Continuidad” se obtuvo un índice de fiabilidad de 0,752. Este índice que se obtuvo es considerable como bueno, por lo tanto, no existen afirmaciones o ítems que se deben eliminar para aumentar la fiabilidad de dicho factor.

A continuación, en la siguiente tabla se analizará la fiabilidad de la variable Compromiso Organizacional

<b>Tabla N°3 FIABILIDAD ESCALAS DE SATISFACCION LABORAL</b>			
<b>Escalas</b>	<b>Numero de ítems</b>	<b>ALFA DE CRONBACH</b>	<b>ALFA DE CRONBACH (Si se elimina un ítem)</b>
Satisfacción por el trabajo en general	8	0,885	NO
Satisfacción con el ambiente físico	7	0,862	NO
Satisfacción con la forma en cómo realiza el trabajo	6	0,766	NO
Satisfacción con la oportunidad de desarrollo	6	0,816	NO
Satisfacción con la relación con jefe	5	0,908	NO
Satisfacción con la remuneración	3	0,832	NO
Satisfacción con la autonomía	6	0,889	NO
Satisfacción con el reconocimiento	1	-	No se calcula fiabilidad
Satisfacción por la sección o área	1	-	No se calcula fiabilidad
Satisfacción por la empresa	1	-	No se calcula fiabilidad

Fuente: elaboración propia

- Para el factor “Satisfacción por el trabajo en general” se obtuvo un índice de fiabilidad de 0,885. Este índice que se obtuvo es considerado meritorio, por lo tanto, no existen afirmaciones o ítems que se deben eliminar para aumentar la fiabilidad de dicho factor.

- Para el factor “Satisfacción con el ambiente físico” se obtuvo un índice de fiabilidad de 0,862. Este índice que se obtuvo es considerado meritorio, por lo tanto, no existen afirmaciones o ítems que se deben eliminar para aumentar la fiabilidad de dicho factor.
- Para el factor “Satisfacción con la forma en cómo realiza el trabajo” se obtuvo un índice de fiabilidad de 0,766. Este índice que se obtuvo es considerado bueno, por lo tanto, no existen afirmaciones o ítems que se deben eliminar para aumentar la fiabilidad de dicho factor.
- Para el factor “Satisfacción con la oportunidad de desarrollo” se obtuvo un índice de fiabilidad de 0,816. Este índice que se obtuvo es considerado meritorio, por lo tanto, no existen afirmaciones o ítems que se deben eliminar para aumentar la fiabilidad de dicho factor.
- Para el factor “Satisfacción con la relación con jefe” se obtuvo un índice de fiabilidad de 0,908. Este índice que se obtuvo es excelente, por lo tanto, no existen afirmaciones o ítems que se deben eliminar para aumentar la fiabilidad de dicho factor.
- Para el factor “Satisfacción con la remuneración” se obtuvo un índice de fiabilidad de 0,832. Este índice que se obtuvo es considerado meritorio, por lo tanto, no existen afirmaciones o ítems que se deben eliminar para aumentar la fiabilidad de dicho factor.
- Para el factor “Satisfacción con la autonomía” se obtuvo un índice de fiabilidad de 0,889. Este índice que se obtuvo es considerado meritorio, por lo tanto, no existen afirmaciones o ítems que se deben eliminar para aumentar la fiabilidad de dicho factor.

## 2 Análisis de la Información Descriptiva

### 2.1 Edad y Antigüedad de Funcionarios

<b>Tabla N°4: Promedio de Edad y Antigüedad de Funcionarios por departamento</b>				
<b>Departamento</b>	<b>Edad promedio</b>		<b>Antigüedad promedio</b>	
	<b>Femenino</b>	<b>Masculino</b>	<b>Femenino</b>	<b>Masculino</b>
Administración Municipal / Alcaldía / Asesoría Jurídica	46.67	45.75	12.67	13.75
Dirección de Aseo y Ornato / Dirección de Medio Ambiente	43.33	57.25	25.25	12.67
Dirección de Desarrollo Comunitario (DIDECO)	38.27	44.86	9	14.29
Dirección Obras Municipales (DOM)	43.44	46.88	16.67	16.88
Dirección de Administración y Finanzas/ Dirección de Control	42.6	44.95	15.5	15.65
Dirección de Tránsito	50.5	47	27.5	18.13
Secretaría de Planificación (SECPLAN)	41.4	41.71	13.8	13.86
Secretaria Municipal	50	0	22.56	0
Juzgado de Policía Local	46.57	45.5	16	14.5
<b>TOTAL</b>	<b>44.75</b>	<b>46.74</b>	<b>17.66</b>	<b>14.96</b>

Fuente: elaboración propia

De la tabla N°4, se puede señalar que la edad promedio de los funcionarios corresponde a 44,75 años en las mujeres y en el caso de los hombres, la edad promedio es de 46,74 años.

La Dirección o Departamento que posee la mayor edad promedio femenino dentro de la Municipalidad corresponde a la Dirección de Tránsito y Secretaria Municipal con una edad promedio de 50 años. En contraparte, el promedio de edad masculino es medianamente

cercano entre las direcciones y departamentos, exceptuando la dirección de Aseo y Ornato junto a la Dirección de Medio Ambiente que posee una edad promedio de 57,25 años, esta edad puede verse afectada por la cantidad de hombres que fueron encuestado, los cuales solo fueron cuatro.

Con Respecto a la antigüedad en la institución, el género femenino posee una antigüedad promedio de 17,66 años en la municipalidad, mientras que el género masculino posee una antigüedad promedio de 14,96 años en la municipalidad.

La Dirección que posee una mayor antigüedad promedio femenina corresponde a la Dirección de Transito con un promedio de 27,5 años en la Municipalidad. De igual manera, la Dirección de Transito posee una mayor antigüedad por parte de los funcionarios en la institución con un promedio de 18,13 años en la institución.

## 2.2 Calidad Jurídica

<b>Tabla N°5: N° de funcionarios encuestados por Tipo de Contrato</b>						
Departamento	Planta			Contrata		
	Femenino	Masculino	Total	Femenino	Masculino	Total
Administración Municipal / Alcaldía / Asesoría Jurídica	5	2	7	4	6	10
Dirección de Aseo y Ornato	1	3	4	2	1	3
Dirección de Desarrollo Comunal (DIDECO)	9	8	17	17	6	23
Dirección Obras Municipales (DOM)	7	6	13	2	2	4
Dirección de Administración y Finanzas/ Dirección de Control	12	10	22	8	10	18
Dirección de Tránsito	3	3	6	1	5	6
Secretaría de Planificación (SECPLAN)	2	5	7	3	2	5
Secretaría Municipal	5	0	5	4	0	4
Juzgado de Policía Local	4	2	6	3	0	3
<b>TOTAL</b>	48	39	87	44	32	76

Fuente: elaboración propia

Según la tabla N°5, se puede observar que el total de funcionarios de género femenino predomina en el total de encuestados, ya sea en planta o a contrata, haciendo énfasis en este último ya que el personal femenino a contrata supera ampliamente al personal masculino en la Dirección de Desarrollo Comunitario (DIDECO). Este dato refleja fielmente el porcentaje de encuestados descritos en la parte III.

En el caso del género masculino poseen inferioridad numérica en gran parte de la tabla, ya sea planta o a contrata, a excepción de la Dirección de Transito que son más hombres que mujeres.

### 2.3 Promedios

Respecto a los promedios que miden las dimensiones de las variables, la escala de medición de cada ítem es de 1 a 5, siendo 5 la evaluación más alta.

#### 2.3.1 Conciliación Trabajo- Familia

<b>Tabla N° 6: Promedios de Conciliación Trabajo-Familia</b>									
<b>Departamentos</b>	Administración Municipal / Alcaldía / Asesoría Jurídica	Dirección de Aseo y Ornato / Dirección de Medio Ambiente	Dirección de Desarrollo Comunal (DIDECO)	Dirección Obras Municipales (DOM)	Dirección de Administración y Finanzas/ Dirección de Control	Dirección de Tránsito	Secretaría de Planificación SECPLAN	Secretaría Municipal	Juzgado de Policía Local
Relativo a la organización del tiempo de trabajo	3.13	<b>3.39</b>	3.16	3.01	<b>3.34</b>	<b>3.19</b>	3.24	<b>3.05</b>	<b>3.10</b>
Permisos por responsabilidades familiares	<b>3.53</b>	3.11	<b>3.19</b>	<b>3.37</b>	3.20	3.15	<b>3.28</b>	2.85	2.61
Incentivos Laborales	2.62	2.37	2.50	2.36	3.01	2.79	2.49	2.51	2.30
Flexibilidad Laboral	2.43	1.94	2.23	2.29	2.72	2.37	2.27	2.07	1.87

Fuente: elaboración propia

De la tabla N°6 se puede observar lo siguiente:

- La dimensión que predomina en los departamentos de Administración Municipal, Alcaldía y Asesoría Jurídica corresponde a “Permisos por responsabilidades familiares” con una media de 3,53 y la dimensión con quienes se sienten menos identificados es “Flexibilidad Laboral” con una media de 2,43
- La dimensión que predomina en los departamentos de Dirección de Aseo y Ornato / Dirección de Medio Ambiente corresponde a “Relativo a la organización del tiempo de trabajo” con una media de 3,39 y la dimensión con quienes se sienten menos identificados es “Flexibilidad Laboral” con una media de 1,94
- La dimensión que predomina en los departamentos de Dirección de Desarrollo Comunal (DIDECO) corresponde a “Permisos por responsabilidades familiares” con una media de 3,19 y la dimensión con quienes se sienten menos identificados es “Flexibilidad Laboral” con una media de 2,29
- La dimensión que predomina en los departamentos de Dirección de Administración y Finanzas junto con la Dirección de Control corresponde a “Permisos por responsabilidades familiares” con una media de 3,34 y la dimensión con quienes se sienten menos identificados es “Flexibilidad Laboral” con una media de 2,72
- La dimensión que predomina en la Dirección de Tránsito corresponde a “Relativo a la organización del tiempo de trabajo” con una media de 3,19 y la dimensión con quienes se sienten menos identificados es “Flexibilidad Laboral” con una media de 2,37
- La dimensión que predomina en la Secretaria de Planificación (SECPLAN) corresponde a “Permisos por responsabilidades familiares” con una media de 3,28 y

la dimensión con quienes se sienten menos identificados es “Flexibilidad Laboral” con una media de 2,27

- La dimensión que predomina en la Secretaria Municipal corresponde a “Relativo a la organización del tiempo de trabajo” con una media de 3,05 y la dimensión con quienes se sienten menos identificados es “Flexibilidad Laboral” con una media de 2,07
- La dimensión que predomina en la Juzgado de Policía Local corresponde a “Relativo a la organización del tiempo de trabajo” con una media de 3,10 y la dimensión con quienes se sienten menos identificados es “Flexibilidad Laboral” con una media de 1,87

### 2.3.2 Compromiso Organizacional

<b>Tabla N° 7: Promedios de Compromiso Organizacional</b>									
<b>Departamentos</b>	Administración Municipal / Alcaldía / Asesoría Jurídica	Dirección de Aseo y Ornato/Dirección de Medio Ambiente	Dirección de Desarrollo Comunal (DIDECO)	Dirección Obras Municipales (DOM)	Dirección de Administración y Finanzas/ Dirección de Control	Dirección de Tránsito	Secretaría de Planificación (SECPLAN)	Secretaría Municipal	Juzgado de Policía Local
Afectivo	3.44	3.14	<b>3.67</b>	3.37	<b>3.83</b>	<b>3.86</b>	<b>3.71</b>	3.63	2.97
Normativo	3.39	3.00	3.35	2.97	3.48	3.50	3.45	3.35	2.51
Continuidad	<b>3.46</b>	<b>3.37</b>	3.33	<b>3.48</b>	3.80	3.63	3.46	<b>3.86</b>	<b>3.43</b>

Fuente: elaboración propia

De la tabla N°7 la diferencia entre las dimensiones es mínima por lo que solo se nombraran las que recibieron un mayor promedio por los funcionarios:

- La dimensión que predomina en los departamentos de Administración Municipal, Alcaldía y Asesoría Jurídica corresponde a “Continuidad” con una media de 3.46 y la dimensión con quienes se sienten menos identificados es “Normativo” con una media de 3.39
- La dimensión que predomina en los departamentos de Dirección de Aseo y Ornato / Dirección de Medio Ambiente corresponde a “Continuidad” con una media de 3.37 y la dimensión con quienes se sienten menos identificados es “Flexibilidad Laboral” con una media de 1,94
- La dimensión que predomina en los departamentos de Dirección de Desarrollo Comunal (DIDECO) corresponde a “Afectivo” con una media de 3.67 y la dimensión con quienes se sienten menos identificados es “Continuidad” con una media de 2,29
- La dimensión que predomina en los departamentos de Dirección de Administración y Finanzas junto con la Dirección de Control corresponde a “Afectivo” con una media de 3.83 y la dimensión con quienes se sienten menos identificados es “Normativo” con una media de 3.48
- La dimensión que predomina en la Dirección de Tránsito corresponde a “Afectivo” con una media de 3.86 y la dimensión con quienes se sienten menos identificados es “Normativo” con una media de 3.50
- La dimensión que predomina en la Secretaria de Planificación (SECPLAN) corresponde a “Afectivo” con una media de 3.71 y la dimensión con quienes se sienten menos identificados es “Normativo” con una media de 3.45

- La dimensión que predomina en la Secretaria Municipal corresponde a “Continuidad” con una media de 3.86 y la dimensión con quienes se sienten menos identificados es “Normativo” con una media de 3.35
- La dimensión que predomina en la Juzgado de Policía Local corresponde a “Continuidad” con una media de 3.43 y la dimensión con quienes se sienten menos identificados es “Normativo” con una media de 2.51

### 2.3.3 Satisfacción Laboral

<b>Tabla N° 8: Promedios de Satisfacción Laboral</b>									
<b>Departamentos</b>	Administración Municipal / Alcaldía / Asesoría Jurídica	Dirección de Aseo y Ornato / Dirección de Medio Ambiente	Dirección de Desarrollo Comunal (DIDECO)	Dirección Obras Municipales (DOM)	Dirección de Administración y Finanzas/Dirección de Control	Dirección de Tránsito	Secretaría de Planificación (SECPLAN)	Secretaría Municipal	Juzgado de Policía Local
Satisfacción por el trabajo en general	3.41	3.32	3.70	3.28	3.51	3.51	3.58	3.19	2.90
Satisfacción con el ambiente físico	3.00	3.12	3.16	3.14	3.46	3.44	3.17	3.32	2.98
Satisfacción con la forma en cómo realiza el trabajo	3.43	<b>3.60</b>	3.78	3.66	3.74	<b>4.07</b>	<b>3.68</b>	<b>3.81</b>	3.31
Satisfacción con la oportunidad de desarrollo	3.09	3.10	3.31	3.00	3.58	3.39	2.96	2.98	2.61
Satisfacción con la relación con jefe	<b>3.73</b>	3.34	3.64	<b>3.71</b>	3.77	3.72	3.58	3.69	<b>3.33</b>
Satisfacción con la remuneración	3.18	2.86	3.27	2.92	3.48	3.89	3.39	3.44	2.41
Satisfacción con la autonomía	3.45	3.29	<b>3.81</b>	3.21	3.45	3.71	3.60	3.17	2.78
Satisfacción con el reconocimiento	3.18	2.57	3.25	3.18	3.13	3.17	3.33	3.11	2.67
Satisfacción por la sección o área	3.53	3.57	3.78	3.29	<b>3.80</b>	3.92	3.58	3.67	2.78
Satisfacción por la empresa	3.47	3.14	3.63	3.18	3.78	4.00	3.50	3.44	2.89

Fuente: elaboración Propia

De la tabla N°8 se puede observar lo siguiente:

- La dimensión que predomina en los departamentos de Administración Municipal, Alcaldía y Asesoría Jurídica corresponde a “Satisfacción con la relación con jefe” con una media de 3,73 y la dimensión con quienes se sienten menos identificados es “Satisfacción con el ambiente físico” con una media de 3,0
- La dimensión que predomina en los departamentos de Dirección de Aseo y Ornato / Dirección de Medio Ambiente corresponde a “Satisfacción con la forma en cómo realiza el trabajo” con una media de 3,6 y la dimensión con quienes se sienten menos identificados es “Satisfacción con el reconocimiento” con una media de 2,57
- La dimensión que predomina en los departamentos de Dirección de Desarrollo Comunal (DIDECO) corresponde a “Satisfacción con la autonomía” con una media de 3,81 y la dimensión con quienes se sienten menos identificados es “Satisfacción con el ambiente físico” con una media de 3,16
- La dimensión que predomina en los departamentos de Dirección de Administración y Finanzas junto con la Dirección de Control corresponde a “Satisfacción por la sección o área” con una media de 3,8 y la dimensión con quienes se sienten menos identificados es “Satisfacción con el reconocimiento” con una media de 3,13
- La dimensión que predomina en la Dirección de Tránsito corresponde a “Satisfacción con la forma en cómo realiza el trabajo” con una media de 4,07 y la dimensión con quienes se sienten menos identificados es “Satisfacción con el reconocimiento” con una media de 3,17
- La dimensión que predomina en la Secretaria de Planificación (SECPLAN) corresponde a “Satisfacción con la forma en cómo realiza el trabajo” con una media

de 3,68 y la dimensión con quienes se sienten menos identificados es “Satisfacción con la oportunidad de desarrollo” con una media de 2,96

- La dimensión que predomina en la Secretaria Municipal corresponde a “Satisfacción con la forma en cómo realiza el trabajo” con una media de 3,81 y la dimensión con quienes se sienten menos identificados es “Satisfacción con la oportunidad de desarrollo” con una media de 2,98
- La dimensión que predomina en la Juzgado de Policía Local corresponde a “Satisfacción con la relación con jefe” con una media de 3,33 y la dimensión con quienes se sienten menos identificados es “Satisfacción con la remuneración” con una media de 2,41

## 2.4 Correlaciones

En esta sección, se analizan la correlación que existe entre las variables de estudio, siendo correlacionada la variable dependiente que en este caso es Conciliación Trabajo-Familia con las variables independientes Compromiso Organizacional y Satisfacción Laboral.

A continuación, se presentarán las tablas junto con sus respectivos análisis según corresponda.

<b>Tabla N°9 Correlación Conciliación Trabajo-Familia y Compromiso Organizacional</b>				
Conciliación Trabajo-Familia		Compromiso Organizacional		
		Afectivo (Desco)	Normativo (Deber)	Continuidad (Necesidad)
Relativo a la organización del tiempo de trabajo	Coefficiente de correlación	,367	,494	-,226
	Sig. (bilateral)	,332	,177	,559
Permisos por responsabilidades familiares	Coefficiente de correlación	,250	,326	,050
	Sig. (bilateral)	,516	,391	,898
Incentivos laborales	Coefficiente de correlación	<b>,800**</b>	<b>,879**</b>	,544
	Sig. (bilateral)	<b>,010</b>	<b>,002</b>	,130
Flexibilidad laboral	Coefficiente de correlación	,650	<b>,728*</b>	,477
	Sig. (bilateral)	,058	<b>,026</b>	,194
*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).				
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).				
Rho de Spearman				

Fuente: elaboración propia

Según la tabla N°9 Correlación Conciliación Trabajo-Familia y Compromiso Organizacional se puede señalar lo siguiente:

- El factor “Incentivos laborales” presenta una correlación positiva estadísticamente significativa de 0,800 con “Afectivo (Deseo)”, y con “Normativo (Deber)” con un 0,879.
- El Factor “Flexibilidad laboral” presenta una correlación positiva estadísticamente significativa de 0,728 con “Normativo (Deber)”.
- Por último, los factores “Relativo a la organización del tiempo de trabajo” y “Permisos por responsabilidades familiares” no presentaron correlaciones estadísticamente significativas con alguno de los factores asociados al Compromiso Organizacional.

<b>Tabla N°10 Correlación Conciliación Trabajo-Familia vs Satisfacción Laboral</b>					
<b>Conciliación Trabajo-Familia</b>		<b>Relativo a la organización del tiempo de trabajo</b>	<b>Permisos por responsabilidades familiares</b>	<b>Incentivos laborales</b>	<b>Flexibilidad laboral</b>
<b>Satisfacción Laboral</b>					
Satisfacción por el trabajo en general	Coefficiente de correlación	,552	,452	,477	,469
	Sig. (bilateral)	,123	,222	,194	,203
Satisfacción con el ambiente físico	Coefficiente de correlación	,300	,033	<b>,717*</b>	,500
	Sig. (bilateral)	,433	,932	<b>,030</b>	,170
Satisfacción con la forma en cómo realiza el trabajo	Coefficiente de correlación	,083	-,117	,600	,267
	Sig. (bilateral)	,831	,765	,088	,488
Satisfacción con la oportunidad de desarrollo	Coefficiente de correlación	,517	,200	<b>,717*</b>	,600
	Sig. (bilateral)	,154	,606	<b>,030</b>	,088
Satisfacción con la relación con jefe	Coefficiente de correlación	-,017	,583	<b>,817**</b>	<b>,933**</b>
	Sig. (bilateral)	,966	,099	<b>,007</b>	<b>,000</b>
Satisfacción con la remuneración	Coefficiente de correlación	,233	,117	<b>,850**</b>	,600
	Sig. (bilateral)	,546	,765	<b>,004</b>	,088
Satisfacción con la autonomía	Coefficiente de correlación	,485	,410	,519	,477
	Sig. (bilateral)	,185	,273	,152	,194
Satisfacción con el reconocimiento	Coefficiente de correlación	-,109	<b>,728*</b>	,142	,452
	Sig. (bilateral)	,781	<b>,026</b>	,715	,222
Satisfacción por la sección o área	Coefficiente de correlación	,467	-,050	<b>,800**</b>	,433
	Sig. (bilateral)	,205	,898	<b>,010</b>	,244
Satisfacción por la empresa	Coefficiente de correlación	,367	,333	<b>,833**</b>	<b>,717*</b>
	Sig. (bilateral)	,332	,381	<b>,005</b>	<b>,030</b>
*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).					
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).					
Rho de Spearman					

Fuente: elaboración propia

Según la tabla N°10 Correlación Conciliación Trabajo-Familia y Satisfacción Laboral se puede señalar lo siguiente:

- El Factor “Permisos por responsabilidades familiares” presenta una correlación positiva estadísticamente significativa de 0,728 con “Satisfacción con el reconocimiento”.
- El factor “Incentivos laborales” presenta una correlación positiva estadísticamente significativa de 0,717 con “Satisfacción con el ambiente físico”, “Satisfacción con la oportunidad de desarrollo” con un 0,717, “Satisfacción con la relación con jefe” con un 0,817, “Satisfacción con la remuneración” con un 0.850, “Satisfacción por la sección o área” con un 0,800 y “Satisfacción por la empresa” con un 0,833.
- El factor “Flexibilidad laboral” presenta una correlación positiva estadísticamente significativa de 0,933 con “Satisfacción con la relación con jefe”, “Satisfacción por la empresa” con un 0,717.
- Por último, el factor “Relativo a la organización del tiempo de trabajo” no presentó correlaciones estadísticamente significativas con alguno de los factores asociados a la Satisfacción Laboral.

## **PARTE V: CONCLUSIONES**

### **1 Respecto al marco teórico**

#### **1.1 Conciliación Trabajo-Familia**

En la actualidad, el factor género en la sociedad ha tomado fuerza por medio de diversos movimientos sociales que generan conciencia sobre el importante rol que la mujer tiene dentro de la familia y en el trabajo propiamente tal. Lo anterior se explica, porque la creciente incorporación de la mujer al mundo del trabajo, sin exoneración de las responsabilidades familiares que tradicionalmente le han sido asignadas, ha ocasionado una constante tensión entre sus obligaciones laborales y sus tareas maternas, la que sólo puede ceder ante una formulación de medidas que privilegien las labores paternas y maternas dentro de una institución pública o privada.

Los factores estresantes, que pueden ser producidos tanto por el trabajo como por la demanda de roles familiares, sirven como antecedentes del conflicto trabajo-familia. Debido a que las demandas de roles asociadas con el trabajo y la familia ocurren simultáneamente, pueden ser necesarias grandes cantidades de tiempo y energía para satisfacer ambos tipos de demandas.

Cuando se analizan esos problemas que presenta la falta de conciliación entre la vida familiar y profesional, no es fácil encontrar soluciones que resulten a la vez satisfactorias para las personas, las familias y las organizaciones. Es por esto, que uno de los grandes desafíos corresponde alcanzar una armonía entre tener tiempo y sentirse cómodo por el trabajo, como también en la conformación de la familia.

Para lograr un adecuado equilibrio personal, las instituciones deben procurar ofrecer un entorno laboral estable, que facilite conciliar los intereses profesionales, familiares y personales. Sin embargo, hoy en día se viene observando en variados sectores y empleos, que el tiempo y la presencia física ya no son criterios relevantes para la evaluación y remuneración de sus trabajadores, sino más bien son los objetivos y resultados que la organización obtenga, por lo tanto, los horarios estrictos y controles de horas trabajadas se sustituyen por horarios flexibles, autocontrol y evaluación basada en objetivos. En todos estos conceptos prima el control que el profesional tenga en su trabajo, para que no se den desbordamientos de un campo a otro “Del trabajo hacia la familia o que la familia invada el campo profesional”.

## **1.2 Compromiso Organizacional**

Para todo tipo de organizaciones el Compromiso Organizacional es de gran importancia, puesto que ayuda a estudiar el comportamiento del capital humano de manera integral, ya que entrega un resultado más general y de permanencia para la organización.

Un empleado puede estar insatisfecho con un puesto determinado, pero considerarlo una situación temporal y, sin embargo, no sentirse insatisfecho con la organización como un todo. Pero cuando la insatisfacción se extiende a la organización, es muy probable que los individuos consideren la renuncia (Robbins, 1999).

Siguiendo a Meyer y Allen (1991), se empleó una división que separa el Compromiso Organizacional en tres componentes, respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla. Así, el concepto del Compromiso se reduce, el deseo, la necesidad o el deber de permanecer en la organización.

Por un lado, hay empleados que forman un lazo emocional hacia la organización, es por esto que en ellos existen una orientación positiva hacia la organización basada en una creencia que internaliza y acepta los objetivos, valores y normas de la organización. Por ende, un empleado que presenta este tipo de compromiso ejerce un esfuerzo considerable para involucrarse en la organización porque siente que ésta persigue objetivos sociales útiles para él, además de disfrutar su permanencia y contribuyendo por el bien de ella.

Por otro lado, está el empleado que poseen una relación menos intensa con la organización, se sienten vinculadas con la organización solo porque ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo y dejarla implicaría perder gran parte de lo alcanzado a este ese punto; así como también percibe que sus oportunidades fuera de la empresa se ven reducidas.

Por último, cabe mencionar al empleado que posee una orientación negativa hacia la organización, ya que se involucra en situaciones donde el comportamiento individual se ve restringido y se siente obligado moralmente a pertenecer en su organización

Para las organizaciones, estudiar esta variable resulta beneficioso, puesto que contribuirá en formular estrategias que ayuden por ejemplo a predecir la rotación, alcanzar las metas, identificar los roles profesionales y organizacionales, haciendo que los empleados estén más motivados y por tanto más involucrados con la organización a la cual pertenecen. Lo anterior contribuirá a que las organizaciones alcancen sus objetivos y por lo tanto las metas y obtengan el éxito deseado en el ambiente competitivo al cual se enfrentan día a día.

### **1.3 Satisfacción Laboral**

La satisfacción laboral ha sido un factor relevante dentro del universo de estudios sobre los comportamientos que poseen los empleados y su necesidad de satisfacer sus demandas como el bienestar deseable que estos pretenden alcanzar. Además, para las organizaciones poseer trabajadores satisfechos en sus puestos de trabajo significa tener trabajadores íntegros y a gusto con una baja rotación de estos mismos.

Debido al amplio espectro que significa la satisfacción de los trabajadores, resulta atrayente descubrir cuales son las causas que generan la satisfacción laboral y que permite mantener un ambiente grato dentro de la organización.

Muchos estudios han planteado como objetivos determinar y aislar cuales eran los factores responsables de la satisfacción o insatisfacción de los trabajadores. Otros se han enfocado en analizar la incidencia o repercusión que tanto la satisfacción como la insatisfacción tenían en relación al rendimiento laboral.

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

## **2 Respecto al marco empírico**

### **2.1 Descripción de la muestra**

Como resultado de la investigación presentada, cuyo objetivo consistió en analizar la relación entre las variables conciliación trabajo-familia, compromiso organizacional y satisfacción laboral de los funcionarios pertenecientes a la Ilustre Municipalidad de Coronel, considerando una muestra de 163 personas de un universo compuesto 211 funcionarios, cuya participación en el estudio fue de un 77%, de los cuales 85% corresponde al género femenino y el 69% al género masculino, es posible concluir:

### **2.2 Análisis de fiabilidad**

#### **2.2.1 Conciliación Trabajo-Familia**

Referido al análisis de fiabilidad de la variable Conciliación Trabajo-Familia, se puede señalar que las dimensiones Permisos por Responsabilidades Familiares, Incentivos Laborales y Flexibilidad Laboral presentaron un Alfa de Cronbach superior al 0,7 el cual se considera bueno, en contraparte, la única dimensión denominada Relativo a la organización del tiempo de trabajo presento un valor de 0,532 por lo que se decidió eliminar un ítem dentro del cuestionario subiendo hasta un Alfa de Cronbach de 0,553, dicho cambio sigue siendo considerado bajo, pero se podría aproximar a 0,6 y así poder utilizar esta escala.

## **2.2.2 Compromiso Organizacional**

En lo que respecta a al análisis de fiabilidad de la Compromiso Organizacional se puede señalar que las tres dimensiones utilizadas en este estudio tuvieron alfa de Cronbach altos y no se vieron afectados a eliminar alguno de los ítems del cuestionario. De lo anterior, dos dimensiones denominadas Normativo y de Continuidad obtuvieron un alfa de Cronbach superior al 0,7 lo cual se considera bueno para esta investigación y la dimensión Afectivo obtuvo un alfa de Cronbach de 0,812 que es considerado meritorio.

## **2.2.3 Satisfacción Laboral**

Por último, analizando la fiabilidad de la tercera variable de esta investigación se puede señalar que la variable Satisfacción Laboral no presentó la eliminación de algún ítem dentro de las 10 dimensiones que la constituyen obteniendo un rango entre 0,766 y 0,908 en el alfa de Cronbach el cual se considera meritorio y fiable en su análisis.

En conclusión al análisis de fiabilidad de las variables Conciliación Trabajo Familia, Compromiso Organizacional y Satisfacción Laboral se puede inferir que a excepción de la dimensión “Relativo a la organización del tiempo de trabajo” que eliminando un ítem obtuvo un alfa de Cronbach de 0,553, todas las demás dimensiones de la investigación obtuvieron alfas de Cronbach superior al 0,7 y llegando hasta 0,9, lo cual indica que las respuestas que registraron los funcionarios de la Ilustre Municipalidad de Coronel son consideradas buenas y meritorias según Schmitt (1996, citado en Krausse 2007). Esto significa que los datos obtenidos son fiables para el análisis de la muestra y que representa fielmente la percepción de los funcionarios dentro de la Municipalidad.

## **2.3 Respetto al análisis de información descriptiva**

### **2.3.1 Edad y antigüedad de los funcionarios**

Lo que respecta a este análisis de información descriptivo podemos señalar que de la muestra a la cual fue dirigida la investigación en la Ilustre Municipalidad de Coronel, la edad promedio de hombres es 46,74 años y la edad promedio femenina es de 44,75 años; en contraparte, la antigüedad de los funcionarios se puede indicar que el promedio masculino corresponde a 14,96 años y el promedio femenino es de 17,66 años en la institución.

Estos datos reflejan que los funcionarios han permanecido gran parte de su vida laboral en las dependencias de la Ilustre Municipalidad de Coronel pasando por diferentes alcaldes y jefaturas, ellos han pasado bastantes años en sus trabajos, tienen los conocimientos y la experiencia de cómo hacer su labor.

## **2.4 Promedios**

### **2.4.1 Conciliación Trabajo-Familia**

Para la variable Conciliación Trabajo-Familia, las dos dimensiones “Relativo a la organización del tiempo de trabajo” y “Permisos por Responsabilidades Familiares” poseen una correlación aceptable ya que el promedio general de estas dos dimensiones es 3 y existe una percepción de equilibrio acerca del tiempo que el funcionario le dedica a la familia y al trabajo realizado en la Ilustre Municipalidad de Coronel.

Las dimensiones Incentivos Laborales y Flexibilidad Laboral presentaron niveles bajos de conciliación trabajo-familia ya que sus promedios no llegaron a 3, lo cual indica que los funcionarios no están contentos con la forma que se entregan los incentivos y que no presentan flexibilidad en el trabajo.

### **3.2.2 Compromiso organizacional**

Acercas de esta variable, se puede indicar que el promedio de respuesta de los funcionarios de la Ilustre Municipalidad de Coronel fue similar en las 3 dimensiones y en la mayoría de los departamentos los valores fluctúan entre 3 y 4, permitiendo deducir que los funcionarios están comprometidos con la institución. La dimensión que presentó los promedios más altos y estuvo presente en 4 de los 9 departamentos fue la dimensión de Continuidad, lo que puede expresarse en que los funcionarios se sienten vinculados a la institución porque han invertido tiempo, dinero, esfuerzo y dejarla implicaría perderlo todo; además el promedio de edad bordea entre los 44 y 46 años es por esto, que encontrar un nuevo trabajo resulta más difícil que cuando comenzaron en la institución.

### **3.2.3 Satisfacción Laboral**

Para esta variable, se puede señalar que la dimensión “Satisfacción con la forma en cómo realiza el trabajo” y la dimensión “Satisfacción con la relación con jefe” son las dimensiones que presentan los más altos promedios, sin embargo, la mayor parte de los resultados muestran que los funcionarios de la municipalidad están satisfechos con la institución y el trabajo a un nivel medio. Esto significa que los departamentos de la Municipalidad se encuentran conformes con la forma en que la institución se preocupa de cubrir las necesidades que poseen sus trabajadores, puesto que es relevante no sólo para su bienestar personal y laboral, sino también reducir el absentismo, estrés, cambio de puesto laboral o de organización.

## **2.4 Correlaciones**

Para comenzar con el análisis de las correlaciones hay que tener presente cual es la variable dependiente y cuáles son las independientes. Para este estudio, la variable de Conciliación Trabajo-Familia se verá explicada por las variables Compromiso Organizacional y Satisfacción Laboral.

### **2.5.1 Correlación Conciliación Trabajo-Familia y Compromiso Organizacional**

Según las correlaciones obtenidas entre las variables Conciliación Trabajo-Familia y Compromiso Organizacional es posible observar que existen varias correlaciones estadísticamente significativas. Destacando la correlación entre las dimensiones “Incentivos Laborales” perteneciente a la variable Conciliación Trabajo-Familia y las dimensiones “Afectivo” y “Normativo” perteneciente a la variable Compromiso Organizacional. Los funcionarios de la Ilustre Municipalidad de Coronel, presentan correlaciones estadísticamente significativas lo cual sugiere que al aumentar los incentivos laborales ofrecidos por la Municipalidad hacia sus funcionarios, se verá un aumento en el compromiso afectivo y compromiso normativo al percibir un cumplimiento de sus necesidades, se sentirán parte de ella y disfrutan de su permanencia en la organización.

De igual manera, al aumentar los incentivos laborales junto con la flexibilidad laboral, se verá también un aumento en el compromiso normativo, ya que los funcionarios sentirán, de alguna manera, lealtad o sentido moral hacia la organización, por recibir ciertas prestaciones que dependen de la organización lo que hace genera que el empleado sienta una obligación a permanecer en la institución debido a que la institución se está preocupando por mejorar su calidad de vida laboral.

Este análisis se complementa con la información descriptiva recopilada en la institución ya que tanto la edad promedio y la antigüedad promedio son altas, es por esto que es importante mejorar estos beneficios debido a que los funcionarios desarrollan por largos años sus labores dentro de la Ilustre Municipalidad de Coronel y es importante que éste se sienta comprometido hacia su trabajo.

Por consiguiente, ante las 3 dimensiones del Compromiso Organizacional, se puede señalar que los funcionarios de la Municipalidad están comprometidos hacia la organización, por lo tanto, la hipótesis propuesta “Conciliación Trabajo-Tiempo-Familia influye positivamente en el Compromiso Organizacional” estadísticamente se cumple.

### **2.5.2 Correlación Conciliación Trabajo-Familia y Satisfacción Laboral**

Según las correlaciones obtenidas entre las variables Conciliación Trabajo-Familia y Satisfacción Laboral es posible observar que la dimensión “Incentivos Laborales” presenta la mayor cantidad de correlaciones estadísticamente significativas. En general los resultados indican que si la municipalidad mejora los incentivos va a aumentar la satisfacción laboral. Se puede destacar las dimensiones “Satisfacción con la relación con jefe “y “Satisfacción general con la Municipalidad” aumentarán al intensificar los esfuerzos por mejorar los incentivos laborales y la flexibilidad laboral en los funcionarios, cumpliendo así con las expectativas respecto a las leyes laborales, estabilidad de sus funciones, las oportunidades de ascenso y desarrollo profesional.

Ante las dimensiones anteriormente nombradas con sus respectivas conclusiones, se puede señalar que los funcionarios de la Municipalidad están comprometidos lealmente hacia la organización, por lo tanto, la hipótesis propuesta “Conciliación Trabajo-Familia influye

positivamente en la Satisfacción Laboral” se cumple estadísticamente en 7 de 10 dimensiones de la variable Satisfacción Laboral, por ende, se la hipótesis anteriormente planteada es correcta.

Para finalizar esta investigación donde la variable Conciliación Trabajo- Familia tiene un efecto positivo en las variables Compromiso Organizacional y Satisfacción Laboral, es posible aceptar las hipótesis planteadas al inicio de esta investigación dado los resultados obtenidos a través de los instrumentos de medición utilizados.

## REFERENCIAS

- Allen, N.J. y Meyer, J.P. (1993). Organizational commitment: evidence of career stage effects? *Journal of Business Research*, 26: 49-61.
- Ambiado, R., Mac-kay, M. (2016). Relación entre Satisfacción Laboral, Desempeño y Compromiso Organizacional. Memoria para optar al título de Ingeniería Comercial. Facultad de Ciencias Empresariales. Universidad del Bío Bío.
- Amorós, Eduardo. (2004). Comportamiento Organizacional. En busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas. Universidad Católica Santo Toribio de Mogroviejo. Escuela de Economía. Perú. 9:145-161p.
- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management Review*, 25, 472–491.
- Becker, TE. Y Billings, RS (1992) profiles of commitment: an empirical test, *journal of organizational behavior* vol 14, pp 177-190
- Bennis, W. G., & Townsend, R. (1989). *On becoming a leader* (Vol. 36). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Betanzo, N. Andrade, P. Paz, F. (2006). Compromiso organizacional en una muestra de trabajadores mexicanos. 2016, de *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Sitio web: <http://www.redalyc.org/html/2313/231317045002/>
- Bian, F., Logan, J. R., & Bian, Y. J. (1998). Intergenerational relations in urban China: Proximity, contact, and help to parents. *Demography*, 35, 115–124.
- Burke, R. J., Weir, T., & DuWors, R. (1980). Work demands on administrators and spouse well-being. *Human Relations*, 33, 253–278.

- Caamaño, E. (2004) Conciliación de trabajo y vida familiar: un análisis desde la perspectiva del derecho del trabajo chileno. *Rev. Derecho (Valdivia)*, vol.16, p.59-82.
- Chiang Vega, María Margarita, Salazar Botello, C. Mauricio, Huerta Rivera, Patricia Carolina, & Nuñez Partido, Antonio. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Universum (Talca)*, 23(2), 66-85
- Chiang V. M, Martín R. M & Núñez P. A (2010). Relaciones entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral (Vol. 2). Universidad Pontificia Comillas.
- Chiang Vega, M., Núñez Partido, A., & Huerta Rivera, P. (2012). Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral con los resultados, en grupos de docentes de instituciones de educación superior. *Revista Icade. Revista de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, 0(72), 49-74.
- Chiang, M. M., Salazar, M., & Gómez, N. M. (2014). Estilo de liderazgo y creencias organizacionales en la satisfacción laboral de la Administración Pública de Chile. *Revista Icade*, 93, 104-122.
- Chiang Vega, María M., Gómez Fuentealba, Nelly M., & Salazar Botello, Carlos M.. (2014). Satisfacción laboral y estilos de liderazgo en instituciones públicas y privadas de educación en Chile. *Cuadernos de Administración (Universidad del Valle)*, 30(52), 65-74.
- Chiang Vega, María M, Gómez Fuentealba, Nelly M, & Wackerling Patiño, Lissette M. (2016). Compromiso organizacional del funcionario municipal rural de la Provincia de Nuble, Chile. *Ciencia & trabajo*, 18(56), 134-138.

- Chinchilla, N., Poelmans, S. y León, C. (2003). Políticas de Conciliación Trabajo-Familia en 150 empresas Españolas. Barcelona: Universidad de Navarra, IESE Business School.
- Córdoba, C. (s.f.). Compromiso organizacional en los empleados contratados por empresas de trabajo temporal (ETT). Recuperado desde: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ4704.PDF>
- Deaux, K., & LaFrance, M. (1998). Gender. In D. T. Gilbert, S. T. Fiske, & G. Lindzey (Eds.), *The handbook of social psychology* (4th ed., Vol. 1, pp. 788–827). Boston: McGraw-Hill.
- Frone, M. R. (2003). Work-family balance. In J. C. Quick, & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (pp. 143–162). Washington, DC: American Psychological Association.
- Gallardo S. Nathalie y Sandoval V. Mauricio. (2014). Relación entre Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional en la Empresa Pública y Privada. Tesis para optar al Título de Ingeniero Comercial no publicada, Universidad del BíoBío, Concepción.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10, 76–88. Greenhaus, J. H., & Parasuraman, S. (1987). A work-nonwork interactive perspective of stress and its consequences. In J. M. Ivancevich, & D. C. Ganster (Eds.), *Job stress: From theory to suggestion* (pp. 37–60). New York: Haworth.
- Greenhaus, J. H., & Parasuraman, S. (1994). Work-family conflict, social support and well-being. In M. J. Davidson, & R. J. Burke (Eds.), *Women in management: Current research issues* (pp. 213–229). London: Chapman.

- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31, 72–92.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Jiménez, A. y Gómez, V. (2015). Conciliando trabajo-familia: Análisis desde la perspectiva de género. *Diversitas: Perspectivas En Psicología*, 11(2), 289-302
- Kabasakal, H., & Bodur, M. (2004). Humane orientation in societies, organizations, and leader attributes. In R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, & V. Gupta (Eds.), *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies* (pp. 564–601). Thousand Oaks, CA: Sage
- Kelman, H. C. (1958). Compliance, identification, and internalization three processes of attitude change. *Journal of conflict resolution*, 2(1), 51-60.
- Koontz, H., & O'Donnell, C. (Eds.). (1959). *Readings in management*. McGraw-Hill
- Kotter, J. P. (1999). *John P. Kotter on what leaders really do*. Harvard Business Press
- Kreiner, G. E. (2006). Consequences of work-home segmentation or integration: A person-environment fit perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 485–507.
- Margarita Chiang Vega, Rosa Lorena Sanzana Guzmán (2017). *Relación entre implicación laboral y satisfacción del trabajador en colegios de una provincia de Chile*. Revista Salud de los Trabajadores. V.1 Numero 25. Venezuela
- Maureira K. (2015). Calidad de vida laboral, satisfacción laboral compromiso organizacional y autoeficacia en hoteles de la provincia de Concepción. Memoria

para optar al título de magíster en gestión de recursos humanos y habilidades directivas. Universidad del Bío Bío..

- 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.
- Mowday, R.T.; Porter, L and Steers, R.M (1982): *Employee-Organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*, Nueva York, Academic Press
- Queirolo, A. (2010). “*Estudio del balance Conciliación Trabajo – Tiempo Familia; su relación y efecto en la flexibilidad laboral y la productividad en el sector de la construcción*”. Tesis para optar al título de Ingeniero Comercial, Universidad del Bio Bio., Concepción, Chile.
- Ponce, J. M. (2007). *La conciliación entre la vida personal y la profesional: un reto para las empresas y sus empleados*. Profesor Titular de Marketing en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Alcalá, Madrid, España
- Powell, G., Francesco, A., Ling, Y., Brough, Paula, y Kalliath, Thomas. (2009). Toward culture-sensitive theories of the work–family interface. *Journal of Organizational Behavior*, 30(5), 597-616.
- Robbins S, Judge T (2009). *Comportamiento organizacional*. México: 13ª edición Pearson.
- S.A. Kirkpatrick y E.A. Locke, “Leadership: Do Traits Really Matter?”, *Academy of Management Executive*, May 1991, pp. 48-60; T.A. Judge, J.E. Bono, R. Ilies y M.W.

Gerhardt, "Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review",  
Journal of Applied Psychology, August 2002, pp. 765-780

- Stephen, Robbins. 1999. Administración, Teoría y Práctica. Editorial Prentice Hall, 8° edición. México.
- Suarez, A. (2008). Empresas Familiarmente Responsable: conciliación y equilibrio vida-trabajo. Gestión Humana. (pp. 3-6).
- Terry, G. R. (1960). Principles of management . Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Thomas, L. T., & Ganster, D. C. (1995). Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective. Journal of Applied Psychology, 80, 6–15.
- Valencia, F. (2010). "Estudio de la relación entre productividad, compromiso y compensación. Caso: Correos de Chile, VIII Región", Universidad del Biobío, Sede Concepción.
- Voydanoff, P. (2005). Toward a Conceptualization of Perceived Work-Family Fit and Balance: A Demands and Resources Approach. *Journal of Marriage and Family*, 67(4), 822-836. Voydanoff, P. (2005). Toward a Conceptualization of Perceived Work-Family Fit and Balance: A Demands and Resources Approach. *Journal of Marriage and Family*, 67(4), 822-836.
- Wayne, J. H., Randel, A. E., & Stevens, J. (2006). The role of identity and work-family support in work-family enrichment and its work-related consequences. Journal of Vocational Behavior, 69, 445–461.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., & England, G. W. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Minnesota studies in vocational rehabilitation*.