

UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
Facultad de Ciencias Empresariales

**INGENIERIA DE EJECUCION EN ADMINISTRACION DE
EMPRESAS**



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

**HABILITACION PROFESIONAL II
PARA OPTAR AL TITULO DE INGENIERO DE EJECUCION EN
ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**“MEDICION DE LA SATISFACCION LABORAL Y COMPROMISO CON
LA COMUNIDAD, EN LOS FUNCIONARIOS ADMINISTRATIVOS DE
LA UNIVERSIDAD DEL BÍO BÍO- SEDE CONCEPCION”**

ALUMNO:

Jonathan Eliecer Carrasco González

PROFESORA GUÍA:

María Margarita Chiang Vega

CONCEPCION, ENERO 2019

DEDICADA A:

Mi esposa Varinhia, mis padres, familiares y amigos.

AGRADECIMIENTOS:

A Dios por su Fidelidad, mi amada esposa por su apoyo incondicional... quienes siempre me apoyaron y confiaron en mí.

Margarita Chiang, mi Profesora guía, por su profesionalismo y vocación de docente.

Colegas de trabajo y compañeros de curso.

“Todo lo puedo en Cristo que me fortalece”

Filipenses 4:13

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	6
CAPITULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	7
1.1 Problemáticas asociadas	7
1.2 Objetivo General	8
1.3 Objetivos específicos	8
1.4 Justificación	8
1.5 Viabilidad	9
MARCO TEORICO.....	10
CAPITULO II SATISFACCIÓN LABORAL	10
1. Definición de Satisfacción Laboral	10
2. Determinantes de la Satisfacción laboral	13
3. Teorías de la Satisfacción Laboral	14
3.1 Teoría de las Necesidades de Abraham Maslow (1943)	14
3.2 Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg (1959)	17
3.3 Herzberg (1959) habla de dos tipos de factores.....	18
3.4 Teoría de las Necesidades de McClelland (1961)	20
3.5 Teoría de las Expectativas de Vroom (1964)	21
3.6 Teoría de la Fijación de Metas de Locke (1969)	22
3.7 Teoría de ERG de Alderfer (1972).....	24
3.8 Teoría del ajuste en el trabajo, Dawis y Lofquist (1984)	25
4. Dimensiones de la Satisfacción Laboral, según Locke (1979)	26
4.1 Satisfacción con el trabajo	26
4.2 Satisfacción con el salario	26
4.3 Satisfacción con las promociones.....	26
4.4 Satisfacción con el reconocimiento.....	27
4.5 Satisfacción con los beneficios.....	27
4.6 Satisfacción con las condiciones de trabajo.....	27
4.7 Satisfacción con la supervisión	27

4.8 Satisfacción con los colegas de trabajo	27
4.9 Satisfacción con la compañía y la dirección.....	27
5. Manifestaciones de la Insatisfacción laboral	28
5.1 Abandono	28
5.2 Expresión	28
5.3 Lealtad	28
5.4 Negligencia	28
6. Satisfacción laboral relacionada con otras variables o conceptos	29
6.1 Comportamiento Organizacional (CO)	30
6.2 Compromiso Organizacional.....	32
6.3 Desempeño Laboral	33
6.4 La satisfacción laboral como el resultado del desempeño laboral	34
6.5 Clima Organizacional Ramos Moreno, (2012).....	35
7. Instrumentos de Medición de Satisfacción Laboral	36
7.1 Instrumentos que miden la Satisfacción Laboral de Forma Global	37
7.2 Instrumentos que miden la Satisfacción Laboral en función de los elementos que la componen.	37
CAPITULO III COMPROMISO CON LA COMUNIDAD	43
1. Componentes de Responsabilidad Social Empresarial (.....	44
1.1 Definición de los componentes.....	44
2. Compromiso con la comunidad.....	45
3. Concepto de Comunidad	46
3.1 Rol del ciudadano con la Comunidad.....	47
3.2 La empresa y la comunidad.....	47
4. La responsabilidad social en la vinculación de la empresa con la comunidad...	51
5. Temas que se incluyen en Compromiso con la Comunidad	52
6. Beneficios al desarrollar un compromiso con la comunidad	54
7. Instrumentos de medición del compromiso con la Comunidad	56
7.1 Plan de Acción Social	56
8. Dirección de Extensión	57

CAPITULO IV	ESTUDIO EMPÍRICO	58
1.	Problemáticas asociadas	58
1.1	Objetivo General	59
1.1	Objetivos específicos	59
2.	Hipótesis de la investigación	59
3.	Definición de las variables	59
4.	Metodología	60
4.1	Tipo de investigación.....	60
4.2	Diseño de la investigación.....	60
5.	Selección de la muestra	61
6.	Instrumentos	61
6.1	Compromiso con la comunidad.....	61
6.2	Satisfacción laboral	62
7.	Recolección de datos.....	63
8.	Universo y Muestra	64
8.1	Universo	64
CAPÍTULO V	RESULTADOS.....	67
1.	Análisis de los instrumentos de medida	67
1.1	Análisis de la fiabilidad.....	67
1.2	Variables Descriptivas.....	70
1.3	Correlaciones	76
CAPÍTULO VI	CONCLUSIONES	78
1.	Conclusiones Marco Teórico.....	78
1.1	Conclusiones de Satisfacción Laboral	78
1.2	Conclusiones de Compromiso con la comunidad	79
2.	Conclusiones del Estudio Empírico.....	79
3.	Sugerencias	81
BIBLIOGRAFÍA	82

INTRODUCCIÓN

La Universidad del Bío Bío es una institución de educación chilena, con sedes en Concepción y Chillán, perteneciente a una de las veinticinco universidades del Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas.

Sus orígenes se remontan desde el año 1952 como Universidad Técnica del Estado, ya desde el año 1988 se fusionó con el Instituto Profesional de Chillán dando origen a lo que actualmente es Universidad del Bío Bío.

Actualmente imparte cuarenta carreras de pregrado impartidas en sede Concepción y Chillán abarcadas en las áreas de Arquitectura, Construcción, Diseño, Ciencias Empresariales, Educación, Ciencias de la Salud. A su vez programas de estudios de doctorados, magísteres, diplomados pos títulos, cursos, programas especiales de continuación de estudios y por último Preuniversitario.

Su visión es ser reconocida a nivel nacional e internacional como una Universidad pública, responsable socialmente y regional que, comprometida con su rol estatal, desde las Regiones del Biobío y Ñuble, formando personas integrales de excelencia y aporta a través de su quehacer al desarrollo sustentable de las regiones y el país.

A su vez su misión es aportar a la sociedad con la formación de personas integrales, a través de una Educación Superior de excelencia. Comprometida con los desafíos regionales y nacionales, contribuye a la movilidad e integración social por medio de la generación y transferencia de conocimiento avanzado, mediante la docencia de pregrado y postgrado de calidad, la investigación fundamental, aplicada y de desarrollo, la vinculación bidireccional con el medio, la formación continua y la extensión. Asimismo, impulsa el emprendimiento y la innovación, el fortalecimiento de la internacionalización y el desarrollo sustentable de sus actividades, basada en una cultura participativa centrada en el respeto a las personas.

CAPITULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Problemáticas asociadas

La satisfacción laboral y compromiso con la comunidad son variables presentes en toda organización, sin embargo no son estudiadas por lo tanto no son integradas a la gestión. Por ende la evaluación de esta variable es fundamental para la organización, ya que determinará el nivel de satisfacción de los funcionarios y según los resultados se podrán tomar medidas al respecto con el fin de conciliar los datos obtenidos en relación de lo que la organización espera de sus funcionarios y lo que los funcionarios esperan de la organización considerando los factores que afectan la satisfacción laboral enmarcada dentro del comportamiento organizacional que caracteriza la institución.

Por lo demás es necesario considerar los niveles de satisfacción laboral que existen y que en algunos casos se ya llegado a tornar un conflicto que ha nacido desde la disconformidad de la persona afectando directamente en la organización, este efecto será positivo o negativo por ende esta variable es importante que va en apoyo a la planeación estratégica instaurada en la Universidad del Bío Bío.

El medir la variable en los funcionarios frente al compromiso con la comunidad es primordial para la organización inserta dentro de la sociedad porque dará a conocer la percepción de esta frente a su entorno, dando a conocer la imagen que la institución proyecta en el exterior.

Cuando la medición de una de estas variables entrega resultados muy bajos, se puede estar ante un problema latente tanto para los trabajadores como en la comunidad donde está inserta la empresa.

Es importante conocer si existe alguna relación entre ellas, porque al medir la variable simultáneamente se puede conocer en que dimensiones una afecta a la otra, mejorando con ello la gestión de las personas a través de este instrumento.

1.2 Objetivo General

Analizar la relación entre satisfacción laboral y el compromiso con la comunidad de los funcionarios de la Universidad del Bío Bío.

1.3 Objetivos específicos

- Definir los conceptos de satisfacción laboral y compromiso con la comunidad.
- Medir el grado de satisfacción laboral de los trabajadores de la Universidad del Bío Bío.
- Medir el grado de compromiso con la comunidad de los trabajadores de la Universidad del Bío Bío.
- Explicar la correlación entre satisfacción laboral y compromiso con la comunidad, aportando algunas sugerencias.

1.4 Justificación

Dado a los grandes cambios que a nivel global han ocurrido, abarcando áreas tales como: de economía, social, desarrollo tecnológico etc. Y en consecuencia han afectado el área laboral. Por ende dicha investigación busca descubrir los problemas que afectan los trabajadores revisando los temas de satisfacción laboral y compromiso con la comunidad, aportando en solución y mejoras a estos.

La medición de los temas nombrados, en la actualidad en las organizaciones tiene gran repercusión en cuanto a la identidad e imagen de organizacional, dichos temas están relacionados con la reputación corporativa y responsabilidad social empresarial. De esta forma la institución podrá implementar dichos antecedentes a su planeación estratégica, creando un valor único reconocido por sus trabajadores en

primer lugar y mejorando la mirada de la comunidad que rodea la institución. La importancia de conocer y descubrir en detalle los factores que impiden tener una satisfacción laboral y compromiso con la comunidad, esperados. Como consecuencia irá en aporte al mejoramiento continuo de calidad de esta universidad, a nivel interno en cuanto a los trabajadores y externo en cuanto a su entorno.

1.5 Viabilidad

Dicho proyecto es posible llevarlo a cabo dada a las herramientas disponibles que actualmente existen en la Universidad, tales como: espacios para contestar cuestionarios para medir las variables de satisfacción laboral y compromiso con la comunidad, la disposición de los funcionarios para responder las preguntas establecidas en el cuestionario. Por el análisis de las variables, se cuenta con el tiempo disponible para desarrollar este proyecto. Por lo demás están disponibles las herramientas recomendadas por la docente guía, sumada su experiencia en el área y por sobre todo el conocimiento de la gestión administrativa que ambos conocemos en esta institución por el hecho de ser funcionarios de este lugar.

MARCO TEORICO

CAPITULO II SATISFACCIÓN LABORAL

1. Definición de Satisfacción Laboral

Corresponde al nivel de percepciones de las expectativas, deseos y capacidades que están en sincronía con las funciones que se realizan en el trabajo, sumado las condiciones laborales y si éstas son conforme a las esperadas dependerá el grado de satisfacción laboral. A nivel generalizado, se relaciona la satisfacción laboral a ciertas actitudes que determinan un comportamiento en el individuo. La satisfacción en el trabajo viene siendo en los últimos años uno de los temas de especial interés en el ámbito de la investigación. Para Weinert (1985: 297-8) este interés se debe a varias razones, que tienen relación con el desarrollo histórico de las Teorías de la Organización, las cuales han experimentado cambios a lo largo del tiempo. Dicho autor propone las siguientes razones:

- Posible relación directa entre la productividad y la satisfacción del trabajo.
- Posibilidad y demostración de la relación negativa entre la satisfacción y las pérdidas horarias.
- Relación posible entre satisfacción y clima organizativo.
- Creciente sensibilidad de la dirección de la organización en relación con la importancia de las actitudes y de los sentimientos de los colaboradores en relación con el trabajo, el estilo de dirección, los superiores y toda la organización.

AÑO	AUTOR	DEFINICIÓN
1984	Peiró	Actitud general como resultado de varias actitudes resultantes, en relacionados con varios aspectos del trabajo en la organización.
1988	Blum y Naylor	Resultado de varias actitudes del trabajador hacia su empleo y la vida en general
1991	Arnold Robertson y Cooper	Actitud de forma general en el trabajo.
1996	Bravo y Rodríguez	Compilado de actitudes que la persona aprende y desarrolla en su trabajo y estas actitudes pueden enfocarse a nivel general o facetas específicas del mismo.
1997	Gibson	Predisposición que los sujetos proyectan acerca de sus funciones
2001	Brief y Weiss	Sentimientos y pensamientos subjetivos de la persona frente a su trabajo que determinan ciertas actitudes.
2010	Chiang, Martin y Núñez	Un concepto globalizador con el que se hace referencia a las actitudes de las personas hacia diversos aspectos de su trabajo

Fuente: Propia basada en autores nombrados

Robbins, (1998) dice que la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente.

Asimismo, las actitudes son afirmaciones de valor -favorables o desfavorables acerca de objetos, gente o acontecimientos. Muestran cómo nos sentimos acerca de algo. Cuando digo «me gusta mi empleo», estoy expresando mi actitud hacia el trabajo. Cada individuo puede tener cientos de actitudes, pero el comportamiento organizacional se concentra en el muy limitado número de las que se refieren al trabajo. La satisfacción laboral y el compromiso con el puesto (el grado en que uno se identifica con su trabajo y participa activamente en él) y con la organización (indicador de lealtad y la identificación con la empresa). Con todo, el grueso de la atención se ha dirigido a la satisfacción laboral.

Caballero, Rodríguez (2002) ¹ dice que el resultado de sus percepciones sobre el trabajo, basadas en factores relativos al ambiente en que se desarrolla el mismo, como es el estilo de dirección, las políticas y procedimientos, la satisfacción de los grupos de trabajo, la afiliación de los grupos de trabajo, las condiciones laborales y el margen de beneficios. Aunque son muchas las dimensiones que se han asociado con la satisfacción en el trabajo, hay cuatro de ellas que tienen características cruciales. Donde se destaca:

- Paga: La cantidad recibida y la sensación de equidad de esa paga.
- Trabajo: El grado en el que las tareas se consideran interesantes y proporcionan oportunidades de aprendizaje y de asunción de responsabilidades.
- Oportunidad de ascenso: La existencia de oportunidades para ascender.
- Jefe: La capacidad de los jefes para mostrar interés por los empleados.

En este proyecto va a utilizar la definición que da sobre satisfacción en el trabajo que, citando a Locke (1976), “es un estado emocional positivo y placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto”. Se trata, pues, de un sentimiento de bienestar, placer o felicidad que experimenta el trabajador en relación con su trabajo. Este sentimiento puede ser generalizado o global y abarca todos los aspectos o factores referidos al trabajo, por lo que se puede hablar de “satisfacción laboral general”. Pero ese sentimiento de satisfacción o bienestar puede estar referido a alguno de los aspectos o facetas del trabajo, por lo que se puede hablar entonces de “satisfacción laboral por facetas”. Así, una persona puede estar satisfecha con respecto al sueldo que percibe, a sus relaciones con los compañeros, al grado de responsabilidad que ostenta, etc. En este caso, la satisfacción en el trabajo es el resultado de una serie de satisfacciones específicas, que constituyen las facetas de la satisfacción.

¹ Caballero, Rodríguez,(2002) “Satisfacción en el trabajo” y su proyección en la enseñanza.

Para Loitegui (1990) “La satisfacción laboral es un constructo pluridimensional que depende tanto de las características individuales del sujeto cuanto de las características y especificidades del trabajo que realiza”. Además, el concepto de satisfacción en el trabajo está integrado por un conjunto de satisfacciones específicas, o aspectos parciales, que determinan la satisfacción general. Así entendida, *la satisfacción laboral* es una reacción afectiva general de una persona en relación con todos los aspectos del trabajo y del contexto laboral; es una función de todas las facetas parciales de la satisfacción. Este modelo de satisfacción implica un modelo compensatorio, de forma que un nivel elevado de satisfacción, en un determinado aspecto, puede compensar, o incluso suplir, otras deficiencias y carencias que en otras facetas laborales puedan producirse.

2. Determinantes de la Satisfacción laboral

Atalaya, Pisco (1999) Indica que los trabajadores tienden a preferir puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus habilidades y capacidades y ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien lo están haciendo, características que hacen que el trabajo posea estímulos intelectuales. Los puestos que tienen pocos retos provocan fastidio, pero demasiados retos causan frustración y sentimientos de fracaso. En condiciones moderadas, los empleados experimentarán placer y satisfacción.

Robbins, (1998) menciona que los empleados quieren sistemas de pagos y políticas de ascensos que les parezcan justos, claros y congruentes con sus expectativas. Cuando el salario les parece equitativo, fundado en las exigencias del puesto, las habilidades del individuo y el nivel de los sueldos del lugar, es muy probable que el resultado sea la satisfacción. Del mismo modo, quienes creen que las decisiones sobre los ascensos se hacen en forma honesta e imparcial, tienden a sentirse satisfechos con su trabajo. Los empleados se preocupan por el ambiente laboral tanto en lo que respecta a su bienestar personal como en lo que concierne a las facilidades para realizar un buen trabajo. Prefieren los entornos seguros, cómodos,

limpios y con el mínimo de distracciones. Por último, la gente obtiene del trabajo algo más que sólo dinero o logros tangibles: para la mayoría, también satisface necesidades de trato personal. Por ende, no es de sorprender que tener compañeros que brinden amistad y respaldo también aumente la satisfacción laboral.

Según Asenjo, Banqueri y de Dios López, (2012) la índole del trabajo y del contexto o situación en que el empleado realiza sus tareas influye profundamente en la satisfacción personal. Si se rediseña el puesto y las condiciones del trabajo, es posible mejorar la satisfacción y productividad del empleado. Así pues, los factores situacionales son importantes pero también hay otros de gran trascendencia: sus características personales.

3. Teorías de la Satisfacción Laboral Chiang, Núñez, & Martin, (2010)²

3.1 Teoría de las Necesidades de Abraham Maslow (1943)

Esta teoría plantea la satisfacción a través de la auto realización de la persona, partiendo de la satisfacción de necesidades fisiológicas, evolucionando a las referidas a la seguridad, pertenencia, estima y finalmente autorrealización (Chiavenato, 1994)

3.1.1 Necesidades Fisiológicas

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

² Chiang, Núñez, & Martin,(2010) Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral.

Para satisfacer estas necesidades las organizaciones deben proporcionar a sus empleados un salario que les permita tener condiciones adecuadas de vida. Los empleados necesitan suficientes descansos para poder satisfacer sus necesidades fisiológicas. Es por eso que algunas organizaciones procuran mantener espacios adecuados que permitan a los empleados realizar algunas actividades deportivas, con la intención de mantener su salud.

Maslow considera a las necesidades fisiológicas como las necesidades de orden primario, las cuales para ser satisfechas requieren que el individuo cuente con un empleo el cual le pueda proporcionar un sueldo con la finalidad de poder adquirir bienes de consumo como son: alimento, vestido, vivienda y así poder subsistir.

3.1.2 Necesidades de Seguridad

Chiavenato menciona que “las necesidades de seguridad que propone Maslow en su teoría, constituyen el segundo nivel de las necesidades humanas. Son las necesidades de seguridad y estabilidad, la búsqueda de la protección contra la amenaza o privación, un escape al peligro”.

Surge en el comportamiento del individuo cuando las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas. Se refieren a la necesidad de un ambiente seguro, predecible, habitable y tranquilo, sin amenazas físicas o psicológicas. Las organizaciones pueden ofrecer a sus empleados, condiciones favorables para laborar que respondan a las necesidades de seguridad laboral, para así disminuir los temores de algún tipo de despido o amenaza de algún accidente de trabajo.

Para que las necesidades de seguridad se puedan llevar a cabo, es necesario que las organizaciones mantengan un compromiso con los trabajadores y con la sociedad misma, para ofrecer las condiciones propicias para promover el trabajo.

3.1.3 Necesidades Sociales

Chiavenato explica que “las necesidades sociales: se presentan después de que las necesidades fisiológicas y de seguridad han sido satisfechas. Se refieren a la necesidad de asociarse, es decir, que el individuo pueda tener amigos, de agradar a

los compañeros, de contar con un grado de aceptación dentro de su grupo social y sentir que él tiene convivencia con los demás.”

Las amistades, las relaciones y los compañeros de trabajo son consideradas como las relaciones interpersonales de los individuos. Es muy probable que las necesidades sociales surjan cuando se presenten “incertidumbres organizacionales”, como la posibilidad de una fusión, quiebra o alguna reducción de personal. En estas circunstancias, tal vez los empleados busquen a sus compañeros de trabajo para enterarse de lo que sucede y establecer la mejor forma de aunar esfuerzos para resolver el problema.

A estas tres necesidades juntas (fisiológicas, de seguridad y sociales), se les conoce como necesidades de deficiencia. Maslow creía que si éstas no eran satisfechas, las personas no serían sanas, ni en el plano físico ni en el psicológico. A las dos siguientes necesidades de nivel superior se les conoce como necesidades de crecimiento y se dice que su satisfacción ayuda a la gente a crecer y desarrollar al máximo su potencial.

3.1.4 Necesidades de Estima

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

Implican también el deseo de fuerza y de adecuación, de confianza frente al mundo, independencia y autonomía.”

La satisfacción de las necesidades de estima conduce a sentimientos de autoconfianza, de valor, fuerza, prestigio, poder, capacidad y utilidad. Su frustración puede producir sentimientos de inferioridad, debilidad, dependencia y desamparo, que a su vez, conducen al desánimo o a actividades compensatorias. En esta categoría entran los deseos de alcanzar el éxito, hacer prestigio personal y ser reconocidos por los demás. Los factores culturales y subculturales determinan el tipo

de recompensas que contribuyen a la autoestima. Todo parece indicar que a la mayoría de las personas se les hace difícil satisfacer este nivel de necesidad.

3.1.5 Necesidades de Autorrealización

Las necesidades de autorrealización son más difíciles de describir porque son distintas y únicas, y varían además de un individuo a otro.

Para Maslow la autorrealización es un ideal al que todo hombre desea llegar, se satisface mediante oportunidades para desarrollar el talento y su potencial al máximo, expresar ideas y conocimientos, crecer y desarrollarse como una gran persona, obtener logros personales, para que cada ser humano se diferencie de los otros. Los hombres que logran la autorrealización óptima, para Maslow se consideran seres íntegros.

3.2 Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg (1959)

La satisfacción en el trabajo se puede definir como la reacción del individuo en la organización en cuanto su comportamiento encuentra unas respuestas apropiadas en la situación (Fischer, 1992).

La noción de satisfacción fue elaborada por Frederick Herzberg en 1959 (Fischer, 1992) a partir de un estudio realizado en Pittsburgh donde pidió a varios ingenieros y contables de diversas empresas de la zona, que describiesen acontecimientos o incidentes que se hubieran presentado en su lugar de trabajo y que habían aumentado o disminuido su satisfacción. A partir de las respuestas obtenidas, Herzberg pudo detectar ciertos factores que se encontraban asociados a la satisfacción o a la insatisfacción, elaborando así la Teoría de los dos Factores, que postula la existencia de dos fuentes una generadora de satisfacción y otra de la insatisfacción.

3.3 Herzberg (1959) habla de dos tipos de factores

3.3.1 Factores Higiénicos o Ambientales

Este tipo de factores dependen del ambiente en que se desarrolla el trabajo que no produce motivación, pero cuya carencia genera insatisfacción en la plantilla, se puede citar:

- **Reglas y políticas de la organización:** Este factor se refiere a la organización adecuada o inadecuada de la empresa o compañía, es decir, al hecho de que todas las acciones están bien encaminadas, o bien algunas de ellas no queda clara, como por ejemplo el hecho de no saber quién es realmente el jefe o supervisor directo; además tiene que ver con las políticas que la empresa aplica a sus empleados.
- **Supervisión:** En específico son las características del supervisor, tales como la competencia e incompetencia, si se percibe como justo o injusto, o bien se refiere a su mala o buena disposición para delegar responsabilidad y para enseñar, además incluye las maneras en las que se evalúa al trabajador, siendo el supervisor el evaluador principal.
- **Interacción:** Aquí son las relaciones interpersonales ya sea con el jefe o supervisor, algún subalterno o algún compañero de trabajo. Las relaciones interpersonales son aquellas relaciones que se dan entre las personas y que se establecen con motivo del desempeño de su trabajo y las relaciones interpersonales sociales que tienen lugar por ejemplo, a la hora de la comida.
- **Condiciones físicas del lugar:** Son las condiciones físicas del lugar donde se realiza el trabajo, tales como la ventilación, luz, espacio, herramientas del trabajo, entre otras.
- **Salario:** Se habla de la remuneración económica que se percibe a cambio de la actividad laboral e incluye todo aquello que puede ser conseguido mediante la remuneración económica.

- **Status:** Es la posición jerárquica que el trabajador tiene dentro de la organización, así como el hecho de tener personal bajo para apoyo, por ejemplo, alguna secretaria, algún asistente personal o incluso un ayudante.
- **Seguridad de empleo:** Cuando el trabajador tiene un sentimiento de pertenencia con la compañía y a la presencia o ausencia de estabilidad o seguridad con el trabajo, es decir, qué tan seguro está el trabajador de que pueda mantenerse trabajando en esa empresa, también incluye la estabilidad de la empresa.

3.3.2 Factores Motivacionales

Están en el origen de la satisfacción en el trabajo. Los factores motivacionales ayudan a trabajar más y mejor y guardan relación con el contenido del puesto y de la tarea realizada.

Entre estos factores se puede citar:

- **Logro:** Es algún éxito alcanzado, tal como terminar alguna encomienda de manera exitosa, resolver algún problema o ver los resultados del trabajo.
- **Reconocimiento:** Se refiere a alguna alabanza o elogio que se le hace al trabajador por parte de algún jefe, supervisor o compañero de trabajo. En un sentido negativo también puede incluir algún regaño o llamada de atención por parte del jefe, supervisor o compañero de trabajo.
- **Trabajo en sí mismo:** Se refiere al trabajo en sí, y está íntimamente ligado con el agrado o desagrado por la actividad que se desempeña, puesto que el trabajo puede resultar variado, creativo o poco creativo, fácil o difícil.
- **Responsabilidad:** Ésta se manifiesta cuando las personas llegan a sentirse responsables de su propio trabajo o el de otros y cuando se les otorgan nuevas responsabilidades.
- **Desarrollo:** Se refiere al cambio real que puede sufrir una persona en cuanto a su posición en la organización, es decir, cuando existe algún ascenso de puesto.

- **Posibilidades de crecimiento:** Se refiere a las posibilidades del trabajador para lograr cambios en su trabajo, tales como situaciones en las que se puedan aprender y desarrollar habilidades o bien aplicar aquellas que no han sido aprovechadas.

En definitiva, se observa que para Herzberg los factores que realmente motivan a los trabajadores son aquéllos que otorgan un mayor contenido al trabajo, más responsabilidad y relevancia a quienes lo realizan.

A los efectos de lograr satisfacción en el trabajo, el autor de esta teoría propone el enriquecimiento de las tareas (jobenrichment), que consiste en convertir a estas en un desafío a través del incremento de la responsabilidad y de los objetivos. Pero al mismo tiempo, se debe procurar eliminar la insatisfacción.

3.4 Teoría de las Necesidades de McClelland (1961)

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

3.4.1. Necesidad de Logro

Refleja el afán del individuo por alcanzar objetivos y demostrar su competencia. Las personas que tienen un grado elevado de tal necesidad dirigen su energía a terminar una tarea rápido y bien.

3.4.2 Necesidad de Afiliación

Describe la necesidad de afecto, amor e interacción con la sociedad. La necesidad de afiliación se basa en el contacto con los demás que nos permite obtener

aprobación y apoyo social, comparar y evaluar nuestras creencias, actitudes y habilidades así como desarrollar una identidad y un sentimiento de pertenencia.

3.4.3 Necesidad de Poder

Refleja el interés por ejercer el control en el trabajo personal y el de otros. Los monarcas, gobernantes, líderes políticos y algunos ejecutivos de grandes empresas seguramente tienen elevada necesidad de poder (Gordon, 1997).

3.5 Teoría de las Expectativas de Vroom (1964)

La teoría de las expectativas busca explicar las diferencias entre los individuos y las situaciones. Debido a que ha recibido mucho apoyo de las investigaciones y a que es fácil de aplicar en entornos de negocios, tiene implicaciones importantes para los administradores Stoner, (1994). Expectativas, Resultados y Comportamiento en el Trabajo.

Este modelo se basa en cuatro supuestos referentes al comportamiento en las organizaciones:

- El comportamiento depende de una combinación de fuerzas en los individuos y en el ambiente.
- Las personas toman decisiones conscientes sobre su comportamiento.
- Las personas tienen distintas necesidades, deseos y metas.
- Las personas escogen entre varias opciones de comportamientos, basándose en sus expectativas de que determinado comportamiento les produzca el resultado deseado.

Todo lo anterior se sintetiza en el modelo de expectativas, cuyos componentes principales son:

3.5.1 Esperanza de Éxito en el Desempeño

Los individuos esperan ciertas consecuencias de su comportamiento. Estas expectativas, a su vez, afectan su decisión sobre cómo deben ser. Un trabajador que

piensa exceder las cuotas de ventas puede esperar felicitaciones, bonos, ninguna reacción, incluso hostilidad de sus colegas.

3.5.2 Valencia

El resultado de una conducta tiene una valencia específica (poder para motivar), el cual cambia de una persona a otra. Para el administrador que valora el dinero y el logro, un cambio a un puesto mejor pagado en otra ciudad puede tener una valencia alta, pero otro que valora la afiliación con sus colegas y amigos, puede darle una valencia baja a la misma transferencia.

3.5.3 Expectativa de Esfuerzo- Desempeño

Las expectativas de la gente acerca de qué tan difícil será el desempeño exitoso afectarán sus decisiones en relación al desempeño. Ante la posibilidad de escoger, el individuo tiende a elegir el nivel de desempeño que parece tener mejor oportunidad de lograr un resultado que le permita valorarse frente a sí mismo y a los demás.

3.6 Teoría de la Fijación de Metas de Locke (1969)

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

Además, “la consecución de metas es reconfortante y ayuda a satisfacer el impulso de logro y las necesidades de estima y autorrealización. También se estimulan las necesidades de crecimiento ya que la obtención de metas con frecuencia lleva a los individuos a fijar metas más altas para el futuro" (Davis y Newstrom, 1991).

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

3.6.1 Aceptación de la Meta

Las metas eficientes no sólo deben ser entendidas sino también aceptadas; los supervisores deben explicar su propósito y la necesidad que la organización tiene de ellas, especialmente si serán difíciles de alcanzar.

3.6.2 Especificidad

Las metas deben ser tan específicas, claras y susceptibles de evaluación para que los trabajadores sepan cuándo se alcanzan, ello permite saber qué buscan y la posibilidad de medir su propio progreso.

3.6.3 Reto

La mayoría de empleados trabajan con más energía cuando tienen metas más difíciles de alcanzar que cuando son fáciles, ya que son un reto que incide en el impulso de logro. Sin embargo, deben ser alcanzables, considerando la experiencia y sus recursos disponibles.

3.6.4 Retroalimentación

Luego de que los empleados participaron en la fijación de metas bien definidas y que representen retos, necesitarán información sobre su desempeño. De lo contrario, estarían «trabajando en la oscuridad» y no tendrían una manera de saber que tanto éxito tienen.

Locke y colaboradores formularon conclusiones tales como que la satisfacción laboral es función de la medida en que la persona logre la meta fijada. A mayor concordancia entre el desempeño establecido y el real, mayor satisfacción. Conclusión importante para empleadores interesados en el estado de ánimo de su personal y por la calidad de vida laboral. Las metas no deben ser demasiado

elevadas ya que pueden llevar a una discrepancia inevitable entre el desempeño real y el establecido. Así mismo, para obtener resultados positivos, las metas deben conllevar algún tipo de satisfacción intrínseca. Si el trabajo es excesivamente rutinario, ni siquiera las metas concretas y difíciles ayudarán.

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

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

3.7 Teoría de ERG de Alderfer (1972)

Clayton Alderfer propone una jerarquía de las necesidades modificada.

3.7.1 Necesidad de Existencia

Los empleados inicialmente están interesados en satisfacer sus necesidades de existencia, que combinan los factores fisiológicos y de seguridad. Los sueldos, las condiciones físicas de trabajo, la seguridad en el puesto y los beneficios pueden definir a grosso modo la necesidad de existencia.

3.7.2 La Necesidad de Relación

Comprenden el hecho de que los individuos sean entendidos y aceptados por las personas que rodean a su ambiente laboral.

3.7.3 Las Necesidades de Crecimiento

Se refieren al deseo de autoestima y autorrealización. Alderfer, acepta la probabilidad de que los tres niveles pudieran estar activos en cualquier momento. También sugiere que una persona frustrada en cualquiera de los dos niveles superiores podría volver a concentrarse en un nivel inferior. Aunque los dos primeros niveles están un tanto limitados en sus requerimientos de satisfacción, las necesidades de crecimiento no solamente son ilimitadas, sino que en realidad cobran fuerza cada vez que se alcanza una satisfacción.

3.8 Teoría del ajuste en el trabajo, Dawis y Lofquist (1984)

Según Pinazo, (1997) Esta teoría postula que para determinar el aprendizaje óptimo y el medio de trabajo adecuado para el individuo se deben considerar; habilidades específicas del individuo y preferencias personales las que pueden ser contrapuestas a las del medio educativo/profesional. Según los autores las personas intentan desarrollar y conservar una cierta correspondencia con el ambiente de trabajo, de acuerdo con un proceso continuo y dinámico al cual le designan “adaptación al trabajo”

De acuerdo a esta teoría los autores precisan que:

- Los resultados satisfactorios dependen de la relación entre las competencias y capacidades individuales y, las competencias y capacidades necesarias para el desempeño de la función, implicando una relación entre el sistema de recompensas y las necesidades individuales.
- La satisfacción en el trabajo depende de la relación entre las necesidades individuales y el sistema de recompensas, implicando la relación entre las

competencias individuales y las competencias requeridas.

- Las relaciones entre los resultados satisfactorios y las competencias requeridas por la función son medidas por la satisfacción en el trabajo.
- Las relaciones entre la satisfacción en el trabajo y las necesidades aumentadas son mediadas por los resultados satisfactorios.

4. Dimensiones de la Satisfacción Laboral, según Locke (1979)

Ruiz Segura, (2009) Aseguran que Locke, intentó identificar y analizar las dimensiones de las que dependía la Satisfacción Laboral, considerando que ésta deriva de un conjunto de factores asociados al trabajo. Esto lo hizo agrupando cualidades en donde las características del trabajo mismo y las individuales de cada trabajador condicionaran la respuesta de ésta hacia distintos aspectos de trabajo. Dichas características las clasificó como sigue:

4.1 Satisfacción con el trabajo

Aquí se integra la atracción intrínseca al trabajo, relacionado a la motivación que causa la satisfacción laboral.

4.2 Satisfacción con el salario

Se debe considerar la forma en cómo el dinero es distribuido (equidad). La teoría en estudio (Discrepancia; Locke 1976) hace mención a que la satisfacción con las remuneraciones depende de la diferencia entre el valor asignado al trabajo y el pago recibido, mientras que la teoría de la equidad los individuos comparan sus aportaciones individuales y los beneficios que reciben con los de otros y responden eliminando cualquier desigualdad.

4.3 Satisfacción con las promociones

Incluye oportunidades de formación o bases de apoyo para una posterior promoción.

4.4 Satisfacción con el reconocimiento

Incluye las aprobaciones, elogios, y cuan loable resulta un trabajo ejecutado, así como también las críticas respecto al mismo. Según investigaciones de Locke (1976), este punto es uno de los elementos o factores más mencionados como causa de satisfacción e insatisfacción.

4.5 Satisfacción con los beneficios

Incluye beneficios tales como pensiones, seguros médicos, vacaciones, primas.

4.6 Satisfacción con las condiciones de trabajo

Aspectos de las condiciones laborales importantes y necesarias para el individuo; flexibilidad de horario, de descansos, ambientes laborales óptimos.

4.7 Satisfacción con la supervisión

Incluye las capacidades técnicas y administrativas así como cualidades a nivel interpersonal.

4.8 Satisfacción con los colegas de trabajo

Caracterizada por competencias entre compañeros, apoyo y amistades entre los mismos.

4.9 Satisfacción con la compañía y la dirección

Se destaca en este ítem las políticas de beneficios y salarios. La empresa determina en el trabajo el grado de responsabilidad, la carga laboral, las oportunidades de promoción, la cantidad de aumento y las condiciones de trabajo. De hecho la organización posee mayor control sobre estos factores que el supervisor inmediato del empleado, por lo que dependerá de la empresa el modificar algunos aspectos en beneficio del trabajador.

5. Manifestaciones de la Insatisfacción laboral

Silva y Jerónimo, (2005) definen que los empleados manifiestan su insatisfacción de diferentes formas, que se pueden catalogar según 2 dimensiones, la primera se refiere a si es una forma constructiva o destructiva, mientras que la otra si se manifiesta en una forma activa o pasiva. Dentro de las posibles conductas según Robbins (1999) tenemos:

5.1 Abandono

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

5.2 Expresión

Es un intento activo y constructivo por mejorar la situación. Implica sugerir mejoras, análisis de problemas con supervisores y algunas formas de actividad sindical.

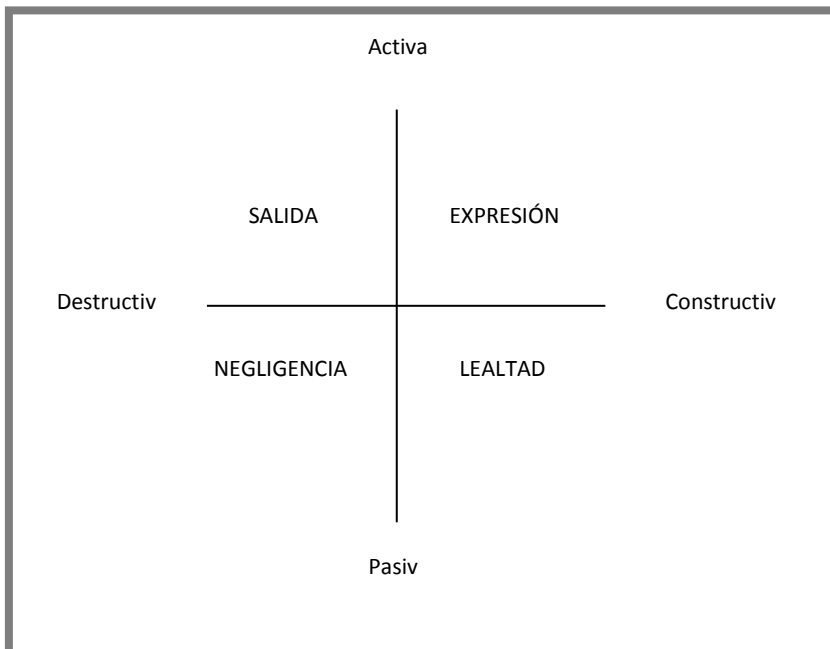
5.3 Lealtad

Es la espera pasiva, pero optimista para que la situación mejore. Incluye defender a la empresa frente a las críticas externas y confiar en que la administración “hará lo conveniente”.

5.4 Negligencia

Es la actitud pasiva que permite que la situación empeore. Implica ausentismo y retrasos crónicos, disminución de esfuerzos y aumento de porcentaje de errores.

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



Respuestas a la Insatisfacción Laboral Fuente:
Robbins (2004)

6. Satisfacción laboral relacionada con otras variables o conceptos

Ruiz Segura, (2009)³

Mencionan que la Satisfacción Laboral es uno de los temas que se estudia con mayor frecuencia dentro del campo del comportamiento organizacional (CO). Lo mismo ocurre con otras variable conceptos tales como; “Compromiso Organizacional”, “Desempeño Laboral”, “Clima Organizacional” “motivación” Ocorre con estos conceptos que al momento de revisar algún tipo de literatura, ya sea esta sobre psicología del trabajo y de las organizaciones resulta frecuente para el lector llegar a una confusión o ambigüedad, hecho que no se explica solamente por las distintas posturas y alcances que puedan hacer los respectivos autores, sino que además dicha confusión se manifiesta debido a que existen estrechas relaciones entre cada concepto.

³ Ruiz Segura,(2009) Tesis de “Nivel de nivel de satisfacción laboral en empresas públicas y privadas de la ciudad de Chillán”

6.1 Comportamiento Organizacional (CO) Ruiz Segura, (2009)⁴

El comportamiento humano en el trabajo es impredecible, debido a que se origina en necesidades y sistemas de valores muy arraigadas en las personas. Se comprende así, como “el estudio y aplicación de conocimientos relativos a como las personas actúan dentro de la organización, siempre buscando con ello eficacia en las actividades de la empresa” (Davis y Newstrom 2003). Para los gerentes estudiar este comportamiento resulta un reto, que hoy en día constituye una de las tareas más importantes para ellos. Este desafío pretende que la organización logre de cierta forma adaptarse a las personas que la componen y de esta manera lograr cuidar y mantener el aspecto humano, el que a fin de cuentas es el factor determinante en la entidad pudiendo alcanzarse las metas y objetivos propuestos en la organización.

Robbins (1999), lo define como una disciplina que logra juntar aportaciones de diversas disciplinas que tienen como base el comportamiento, como la psicología, la antropología, la sociología, ciencias políticas, entre otras.

Ambos autores en sus libros, en lo que respecta al CO ponen gran énfasis en que los gerentes realizan cinco funciones, las que escribió en la primera parte de este siglo el francés Henry Fayol; Planear, organizar, ordenar, coordinar y controlar, y las que hoy en día se han condensado en cuatro; Planear, organizar, dirigir y controlar. Ya que las organizaciones existen para lograr metas, alguien tiene que definir esas metas y los medios por los cuales pueden lograrse. Es pues la gerencia la encargada de aquello y considerar para hacerlo las funciones antes mencionadas.

Retomando a Robbins, el autor plantea que el comportamiento organizacional es una ciencia aplicada del comportamiento que se basa en la contribución de varias disciplinas conductuales, ya sea en el plano de análisis individual o microanálisis, como el caso de la psicología, o en el plano de procesos de grupos y organización, en donde entra la colaboración de disciplinas que son:

⁴ Ruiz Segura,(2009) Tesis de “Nivel de nivel de satisfacción laboral en empresas públicas y privadas de la ciudad de Chillán”

6.1.1 Psicología

Esta disciplina busca medir, explicar y a veces cambiar el comportamiento de los humanos. La psicología se ocupa de factores relevantes en las condiciones de trabajo de la persona que pudieran impedir el eficiente rendimiento del trabajo. Las contribuciones de la psicología incluyen el aprendizaje, la personalidad, la percepción, la eficacia de liderazgo, las necesidades y las fuerzas motivacionales, la satisfacción en el trabajo la toma de decisiones, la medición de las actitudes, la tensión y el estrés laboral

6.1.2 Sociología

Mientras que la psicología se enfoca en el individuo, la sociología estudia el sistema social en el que el cual los individuos desempeñan sus papeles, es decir a la gente en su relación con otros seres humanos. La principal contribución de la sociología al CO es el estudio del comportamiento en grupo de las organizaciones, en particular las formales y complejas, además, equipos de trabajo comunicación, poder comportamiento entre grupos.

6.1.3 Psicología Social

Área de la psicología que se mezcla con conceptos de la sociología. Se enfoca en la influencia de una personas en otras. Esta disciplina contribuye en las reas de medición, entendimiento y actitudes cambiantes, patrones de comunicación, formas en las cuales las actividades de grupo pueden satisfacer las necesidades individuales y el proceso de toma de decisiones en grupo.

6.1.4 Antropología

Estudia las sociedades para aprender acerca de los seres humanos y sus actividades. El estudio de esta disciplina ha ayudado a entender las diferencias en valores fundamentales, actitudes y comportamiento entre la gente de diferentes organizaciones.

Concluyendo con el CO hay que mencionar que los administradores o gerentes de hoy necesitan crear un “clima laboral” saludable para sus empleados, donde estos puedan hacer su trabajo de manera productiva y enfrentar un mínimo grado de ambigüedad respecto de lo que constituye un comportamiento correcto y un incorrecto.

6.2 Compromiso Organizacional

El compromiso organizacional es una de las actitudes hacia el trabajo, que se entiende según Robbins (1999) como “un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular y con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros”. El mismo autor plantea además que el compromiso organizacional es un mejor pronosticador de la rotación que la satisfacción en el trabajo, ya que un empleado podría estar insatisfecho con su trabajo en particular y creer que es una condición pasajera y no estar insatisfecho con la organización.

Krumm (2001) conviene con Robbins en que el concepto se basa en el grado o fuerza con la que el individuo esté involucrado e identificado con la organización y en el grado de deseo de permanecer en ella. Dice también que el compromiso organizacional es lo contrario a la intención de renunciar, e indica que tanto esfuerzo está dispuesto a hacer un empleado para permanecer en la empresa.

Por lo antes expuesto es que resulta trascendental para la dirección y la gestión de recursos humanos crear herramientas útiles y valiosas mediante las cuales el personal pueda llegar a comprometerse con los objetivos y metas organizacionales para obtener ventajas duraderas en el tiempo. La dirección de RRHH a través del compromiso organizacional puede analizar la identificación de los objetivos organizacionales, la lealtad, y la vinculación de los empleados con su lugar de trabajo. De este modo si se consigue que los empleados estén muy identificados e involucrados con la organización a la que pertenecen, mayores serán las probabilidades de que permanezcan en la misma.

6.3 Desempeño Laboral

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

Según Chiavenato (2000) el desempeño laboral “es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”

Milkovich y Boudreau (1994) ⁵definen desempeño como el grado en el cual el empleado cumple con los requisitos de trabajo, considerando una serie de características individuales, entre las cuales se puede mencionar; capacidades, habilidades, necesidades y cualidades, entre otros, que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que afectan los resultados. Sin embargo las organizaciones consideran otros factores de gran importancia como la percepción de los empleados sobre la equidad, actitudes y opiniones acerca de su trabajo, ya que si solo se considerara el desempeño del empleado, sería muy complejo determinar de qué manera mejorarlo. El desempeño de un puesto de trabajo cambia de persona en persona, debido a que este influye en habilidades, motivación, trabajo en grupo, capacitaciones, así como también las percepciones del mismo trabajador del papel que desempeña; dado que las habilidades reflejan las capacidades y técnicas de trabajo, capacidades interpersonales y técnicas de trabajo. Lo antes mencionado se relaciona directamente con la definición que hace Davis y Newstrom (1987) respecto a la satisfacción laboral, “conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su puesto de trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales”

⁵ Citado de Revista de Ciencias Sociales de la universidad de Zulia-Venezuela.

6.4 La satisfacción laboral como el resultado del desempeño laboral

El desempeño laboral incluye una cantidad de resultados que tienen valor para la organización y para el individuo, dentro de los que destaca la Satisfacción Laboral.

La satisfacción laboral depende del nivel de resultados extrínsecos e intrínsecos y cómo el ocupante del cargo considera esos resultados. Estos resultados tienen distintos valores para distintas personas. Para algunos, el trabajo responsable o desafiante puede tener valor neutral o incluso negativo dependiendo de su educación y experiencia previa con trabajos ofreciendo resultados intrínsecos. Para otros, tales resultados laborales pueden tener valores positivos muy altos. Varía la importancia que la gente le da a los resultados laborales. Esas diferencias en sí explicarían los distintos niveles de satisfacción laboral entre distintos individuos para alguna tarea específica. Otras diferencias individuales importantes incluyen la participación y el compromiso laboral hacia la organización (Robbins 1994). Las personas difieren en la medida que

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

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

La última diferencia individual es la equidad del resultado percibida en los términos de lo que un ocupante de un cargo considera una recompensa justa. Si los resultados son percibidos como injustos en relación a aquellos de otros en un cargo

similar requiriendo un esfuerzo similar, el ocupante del cargo experimentará insatisfacción y buscará el medio por el cual restaurar la equidad, ya sea buscando mayores recompensas (primariamente extrínsecas) o reducir el esfuerzo.

6.5 Clima Organizacional Ramos Moreno, (2012)⁶

Atendiendo a la teoría general de sistemas y aplicándolo a las organizaciones, se establece que las distintas partes que componen una organización están interrelacionadas entre sí, como fruto de sus interacciones se forma una realidad denominada clima y que es el resultado de la situación y el estado en que se encuentra la organización

El “clima” es una realidad imprescindible en el mundo de la empresa, que surge de las relaciones existentes entre los diversos subsistemas y que constituye un vínculo entre el individuo y el ambiente. Concretamente, el clima es la percepción de un grupo de personas que forma parte de una organización y establecen diversas interacciones en un contexto laboral.

En una empresa se habla de clima cuando se hace referencia a las cualidades, propiedades normalmente permanentes de un entorno laboral, siendo percibidas y vivenciadas por los miembros de una organización y que ejercen influencia sobre su comportamiento en el trabajo. Se establece así que el concepto de clima organizacional es una vivencia real subjetiva dependiente de las percepciones y valoraciones individuales.

El clima organizacional está condicionado, entre otras cosas, por la satisfacción general que manifiesta el personal, respecto a trabajar en la organización, por lo que podemos reconocer la relación tan estrecha entre satisfacción general y nivel de motivación. Un nivel aceptable de motivación facilita las relaciones interpersonales, la comunicación, la confianza, el espíritu de equipo. Si bien no elimina los conflictos, crea condiciones que favorecen su solución

⁶ Ramos Moreno, (2012) Tesis “El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje”. Universidad Nacional Abierta y a Distancia – Colombia.

Dessler G. (1979) manifiesta que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

Según la literatura nos encontramos con múltiples definiciones como la antes mencionadas, pero las que destacan son las centradas en los factores organizacionales y las centradas en los factores individuales²⁰. La primera señala que el clima es un conjunto de características que describen una organización y la segunda que el elemento fundamental se encuentra centrado en las percepciones de la persona asignando una valoración a su contexto organizacional.

De lo antes planteado sobre la definición de clima organizacional se puede inferir que el clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización, el que ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. Dicho ambiente de trabajo o ambiente humano que se percibe en una empresa "clima laboral" es uno de los principales factores que determinan la forma en el que el trabajador percibe además de su trabajo, su rendimiento y productividad en la labor que desempeña.

7. Instrumentos de Medición de Satisfacción Laboral (Chiang, Nuñez & Martin,(2010)⁷

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

⁷ Chiang, Núñez, & Martin,(2010) "Relaciones entre el clima organizacional y satisfacción laboral"

7.1 Instrumentos que miden la Satisfacción Laboral de Forma Global

7.1.1 Overall Job Satisfaction de Hoppock

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

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

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

7.2.1 Minnesota Satisfaction questionnaire (Weiss, Davis, England & Lofquist, 1967)

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

7.2.2 Job descriptive Index (JDI) de Smith, Kendall & Hulin (1969)

Tras cuarenta años de uso es una de las medidas más empleadas en la investigación sobre satisfacción laboral (Zedeck, 1987).

Las cinco facetas del empleo que mide el JDI son: trabajo en sí mismo, salario actual, oportunidades de promoción, supervisión y compañeros de trabajo. A ello se une una escala de trabajo en general, la Job in General Scale (JIG) de Balzer, Kihm, Smith, Irwin, Bachiche, Robie, Sinar y Parra (1997) desarrollada para evaluar de forma global la satisfacción con el trabajo. Tanto el JDI como la escala JIG muestran amplia consistencia interna y fiabilidad.

Cada sub-escala de las cinco facetas del JDI contiene entre 9 y 18 ítems, sobre un total de 72. Cada uno de ellos consiste en una palabra o frase corta. Si a ello se añade la escala JIG, resultan un total de 90 ítems. Todos los ítems se encuentran medidos en una escala de Likert de siete puntos desde extremadamente insatisfecho a extremadamente satisfecho. Posteriormente se construyó una versión abreviada de ambos instrumentos consistente en 25 ítems para el JDI (5 para cada faceta) y ocho ítems para la JIG. De este modo, los 90 ítems de la versión original quedan reducidos a 33 en la forma abreviada.

7.2.3 Job Descriptive Survey (JDS) de Hackman y Oldnam (1975)

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

Cada escala contiene tres ítems en una escala de 1-7, donde el 7 supone que el trabajo contiene la característica medida en un nivel máximo.

7.2.4 Escala de satisfacción de Warr, Cook y Wall (1979)

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

Sub- escala de factores intrínsecos

Comprende aspectos tales como el reconocimiento en el trabajo, la responsabilidad, la promoción, el contenido de la tarea, etc. La configuran los ítems pares del cuestionario.

Sub-escala de factores extrínsecos

Comprende aspectos sobre la organización del trabajo: horarios, salario, condiciones físicas, etc. Está constituida por los ítems impares.

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

7.2.5 Los instrumentos de Meliá y Peiró (desde 1986 hasta 1990)

Con el fin de disponer de una medida minuciosa y específica con un muestreo de contenido muy amplio, que tuviera en cuenta los aspectos tanto culturales como organizacionales, los autores desarrollaron el Cuestionario General de Satisfacción en Organizaciones Laborales S4/82. Este cuestionario ofrecía índices para diversas facetas de la satisfacción, y un amplio ámbito de aplicación a través de diferentes organizaciones y tipos de roles (Meliá et al., 1986). El S4/82 se elaboró cuidando especialmente su validez de contenido y su utilidad para un diagnóstico fino en investigación y consultoría, permitiendo evaluar seis factores:

1. Satisfacción con la supervisión y la participación en la organización
2. Satisfacción con el ambiente físico de Trabajo
3. Satisfacción con las prestaciones materiales y recompensas complementarias
4. Satisfacción Intrínseca del Trabajo
5. Satisfacción con la remuneración y prestaciones básicas
6. Satisfacción con las relaciones interpersonales

Este cuestionario, constaba de 82 ítems con siete alternativas (desde 1) Muy Insatisfecho (hasta 7) Muy Satisfecho. No obstante, debido a su longitud y costos motivacionales causados por la exhaustividad del contenido con la importancia en el contexto laboral, implicaron la necesidad de obtener versiones más breves; es así como a través de los años los autores desarrollaron nuevas versiones más sintetizadas, pero no menos eficaces, con sólo 23 ítems, lo que lo hace más ágil de aplicar y provee un diagnóstico todavía específico para arrojar puntuaciones factoriales.

Luego vendrá el turno de la forma S10/12 creado en 1988, el que contiene en forma breve tan sólo 12 ítems, lo que permite su aplicación de modo extraordinariamente rápido, ofreciendo un diagnóstico global, pero bien fundamentado, del estado de la satisfacción laboral.

Finalmente en el año 1990 se crea el Cuestionario de Satisfacción Laboral S21/26, el que consta de 26 ítems, siendo un poco más extenso, pero con un coeficiente alfa

relativamente superior en relación a su versión anterior. Este cuestionario tiene un sistema de respuestas dicotómico (Verdadero y/o Falso), clasificadas en 6 Dimensiones o Factores, orientados a superar las dificultades que se presentaron en versiones anteriores, resultando las siguientes:

1. Satisfacción con la Supervisión y Participación en la Organización
2. Satisfacción con la Remuneración y las Prestaciones
3. Satisfacción Intrínseca con el Trabajo
4. Satisfacción con el Ambiente Físico de Trabajo
5. Satisfacción con la Cantidad de Producción en el trabajo
6. Satisfacción con la Calidad de Producción en el Trabajo

7.2.6 Escala de satisfacción laboral de Chiang , Salazar y Núñez (2008-2011-2015)

Encuesta compuesta por 39 preguntas, está diseñada con una escala Likert presentando una categorización ordinal con puntuaciones del 1 al 5 que mide el grado cualitativo de satisfacción ante las preguntas que indica las opciones que van desde nada satisfecho hasta muy satisfecho, está diseñado en dimensiones de la satisfacción laboral.

Dicha escala fue actualizada en el año 2011 y en el año 2015 contaba con diez dimensiones y cuarenta y cuatro ítems.

1. Satisfacción por el Trabajo en General,
2. Satisfacción con el Ambiente Físico del trabajo,
3. Satisfacción con la Forma en cómo se realiza su Trabajo,
4. Satisfacción con las Oportunidades de Desarrollo,
5. Satisfacción con la Relación con el Jefe,
6. Satisfacción con la Remuneración,
7. Satisfacción con la Autonomía,

8. Satisfacción con el Reconocimiento,
9. Satisfacción por la sección o área,
10. Satisfacción por la empresa.

CAPITULO III COMPROMISO CON LA COMUNIDAD

Introducción

Para entender el concepto de Compromiso con la comunidad, necesario explicar brevemente el concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE):

Es una visión y práctica que las empresas aplican hoy en día, incluyendo un conjunto de compromisos de distinta índole; económica, social y ambiental que adoptados proporcionan un valor añadido al cumplimiento de sus obligaciones leales, contribuyendo en el progreso social y económico en el marco de un desarrollo sostenible.

Para Cajiga y Calderón, (2009)⁸ es parte de la RSE tener conocimiento de la comunidad y sus características es fundamental para desarrollar con éxito cualquier negocio. Muchos empresarios estiman que si la comunidad en la cual operan no es sana, entonces la actividad de negocios que pretenden desarrollar se verá afectada, por lo cual se estima que la empresa tiene la responsabilidad de contribuir a la salud y prosperidad de la comunidad.

Hay varias formas de contribuir con la localidad por parte de la empresa, desde apoyos menores a proyectos hasta apoyos que engloben un desarrollo integral; esto último puede incluir una variedad de aspectos, tales como prácticas ambientales, políticas sobre ética, asuntos relativos al trabajo y la familia, temas de salud, etc.

⁸ Cajiga Calderón, (2009) Centro Mexicano de Filantropía, "Concepto de responsabilidad Social Empresarial"

1. Componentes de Responsabilidad Social Empresarial (Apuntes RSE, Prof. K. Krausse)⁹

- Ética empresarial.
- Calidad de vida laboral.
- Medioambiente.
- Comercialización y Marketing Responsable.
- **Compromiso con la comunidad.**

1.1 Definición de los componentes

1.1.1 Ética empresarial

Es el conjunto de valores en sus políticas, prácticas y en la toma de decisión de la empresa.

1.1.2 Calidad de vida laboral

Son las políticas de recursos humanos que afectan directamente a los empleados, tales como compensaciones y beneficios, carrera administrativa, diversidad, etc.

1.1.3 Medioambiente

Incluye la valoración de los productos, los procesos y servicios; la eliminación de los desechos y emisiones; la maximización de la eficiencia y la productividad de todas sus asignaciones y recursos.

1.1.4 Comercialización y Marketing Responsable

El marketing responsable cruza un amplio rango de actividades empresariales que definen las relaciones de la compañía con sus consumidores.

1.1.5 Compromiso con la comunidad

Son acciones tomadas por la empresa para mejorar la calidad de vida de las comunidades en las que opera, apoyando iniciativas o causas con enfoque social.

⁹ Resumen Apuntes de RSE, Profesora Karina Krausse (2018)

2. Compromiso con la comunidad Causse Cathcart, (2009)¹⁰

Esta área se refiere al rango de acciones tomadas por la empresa para mejorar la calidad de vida de las comunidades en las que opera, apoyando iniciativas o causas con enfoque social. Según Causse Cathcart, (2009) cuando estos programas se diseñan y ejecutan estratégica y programada mente, no tan sólo se entrega un beneficio a los receptores, sino que además se refuerza la reputación de las empresas y sus marcas, productos y valores en las comunidades locales y en el resto del mundo donde tienen intereses comerciales significativos.

La empresa, a través de estas acciones programadas, busca maximizar el impacto de sus contribuciones en habilidades, recursos, tiempo, productos, servicios, administración de conocimiento y otros, que dirige hacia las comunidades en las cuales ellas operan.

Las compañías hace muchos años que se vienen involucrando en sus comunidades locales, jugando un rol importante en el ámbito de la filantropía, con el ánimo de ser un buen ciudadano corporativo. Hoy en día las empresas se involucran en la comunidad de proyectos de trabajo voluntario, préstamo de ejecutivos y administradores, realización de proyectos de apoyo a causas sociales, inversionistas, consumidores, empleados, grupos de interés público y oficiales de gobierno) están llevando a las empresas hacia mayores estándares de ciudadanía y demandando que su red de impacto en la sociedad sea positiva. Adicionalmente, los esfuerzos de las empresas están siendo motivadas por los beneficios económicos que conlleva el involucramiento con la comunidad.

¹⁰ Causse Cathcart, (2009) Artículo "El concepto de comunidad desde el punto de vista socio-histórico-cultural-lingüística"-Dpto. de Letras, Universidad de Oriente – Venezuela.

3. Concepto de Comunidad (Apuntes RSE, Prof. K. Krausse)¹¹

Las definiciones de comunidad más actuales hacen énfasis en dos elementos claves: los estructurales y los funcionales. Los elementos estructurales se refieren a la consideración de la comunidad como un grupo geográficamente localizado, regido por organizaciones o instituciones de carácter político, social y económico. Los elementos funcionales se refieren a la existencia de necesidades objetivas e intereses comunes, esos aspectos son importantes, aunque pueden ser aplicados a otras entidades, no solamente a la comunidad como concepto. Bajo la visión de Causse “el concepto de comunidad se refiere a un sistema de relaciones psicosociales, a un agrupamiento humano, al espacio geográfico o al uso de la lengua según determinados patrones o hábitos. Este autor menciona que la comunidad es un grupo de personas que viven en un área geográficamente específica y cuyos miembros comparten actividades e intereses comunes, donde pueden o no cooperar formal e informalmente para la solución de los problemas colectivos.”

Año	Autor	Definición
Tönnies	1887	Se definen las características “ideales”, tales como: trabajo en común, apoyo social, participación, consenso, cooperación, vida colectiva y sentimiento de fraternidad.
Marchioni	1997	Conjunto de personas que habitan en el mismo territorio con ciertos lazos y ciertos intereses comunes.
Krause	2001	El hombre concebido como ser social y la forma de expresión más natural y orgánica de su relación interhumana es la comunidad,
Arias	2003	Conjunto de personas que viven en un área geográficamente específica y donde los miembros comparten actividades e intereses comunes.
Socarras	2004	Es algo que va más allá de una localización geográfica, es un conglomerado humano con un cierto sentido de pertenencia. (Historia común de intereses compartidos, realidad espiritual y físicas, costumbres, hábitos, normas, símbolos y códigos, etc)

Fuente: propia basada en autores nombrados

¹¹ Resumen Apuntes de RSE, Profesora Karina Krausse (2018)

3.1 Rol del ciudadano con la Comunidad

Redondo, H, (2009) Señala que los ciudadanos son cada vez más exigentes y tienen nuevas inquietudes: de limitarse a recibir determinados servicios han pasado a demandar un mayor número de ellos y de mayor calidad. No sólo importa el “Qué” sino también el “Cómo”. Por otro lado, un gran número de ONGs, Asociaciones vecinales y plataformas, cada vez más influyentes en la forma de pensar y actuar de los ciudadanos, demandan, tanto a las empresas como a las administraciones públicas nuevos compromisos. Además toma un compromiso activo que, en algunos casos, suponen asumir el papel de la administración. Estas presiones hacen que tanto las administraciones públicas como las empresas tengan que asumir nuevas reglas del juego.

3.2 La empresa y la comunidad Fundación Pro Humana, (2014)¹²

Actualmente, los objetivos de las diversas empresas no se centran tan solamente en lo económico o financiero, sino que se manifiesta la conciencia de estar inmersos en comunidades. Es por esto, que las empresas se transforman en actores con gran impacto en el bienestar social y su porvenir.

Es por esto que, un punto importante en la gestión responsable de las empresas es la vinculación con las comunidades: su entorno más próximo y aquel que las acoge y permite permanencia y la posibilidad de desarrollo. Entre las acciones a realizar encontramos la instancia de identificar las expectativas, necesidades y demandas de estas comunidades, así como también integrarlas dentro de la estrategia de la empresa.

Andrade, (2014) dice que las empresas actualmente ya no pueden ser entendidas únicamente como entes económicos, desvinculados de los aspectos sociales y ambientales que las rodean. Hoy en día se les reconoce como actores que tienen gran impacto en el devenir social, determinando en gran medida el nivel de bienestar de la sociedad. En este escenario, la empresa debe asumir un nuevo papel, el que implica una transformación profunda en cuanto al rol ético que la envuelve.

¹² Fundación Pro Humana, (2014) “La importancia de la relación empresa-comunidad”

Esto quiere decir que se entienden no solo desde la perspectiva económica: han dejado atrás la visión lineal, unidimensional y cortoplacista para pasar a la gestión de empresas responsables, que se desenvuelven en la multidimensionalidad y en la reflexión a largo plazo, reconociendo la influencia que ejerce el entorno en la gestión interna y viceversa, y dejando atrás el aislamiento con el que podían operar antiguamente, en este contexto, un ámbito fundamental en la gestión responsable de las empresas es la vinculación con sus comunidades, es decir, con su entorno más cercano, aquel que las acoge y les permite la permanencia y desarrollo. Identificar las expectativas, necesidades y demandas de estas comunidades, como también integrarlas dentro de la estrategia de la empresa, es hoy en día una herramienta necesaria para asegurar su funcionamiento.

Las comunidades demandan de las empresas transparencia, comunicación y diálogo, para generar relaciones de confianza y pensadas en el largo plazo. Por eso, las respuestas no pueden basarse en acciones filantrópicas que generan vínculos de dependencia y que se desvinculan del corazón de cada negocio.

Cada vez es mayor el número de empresas que demuestran su compromiso con la sociedad a través de las actividades que realizan con y por la comunidad. Si bien estas actividades suelen ser consideradas como muestras de las responsabilidades sociales de la empresa, rara vez se definen los alcances reales del concepto. Así en muchas publicaciones e informes empresariales se detallan actividades esencialmente asistenciales (colaboración con instituciones educativas, hospitales, etc.) que son presentadas como partes de programas de responsabilidad social. Por tanto el análisis en que las distintas empresas interactúan con sus comunidades difiere de una organización a otra.

Una empresa que logra mantener una imagen institucional positiva le resulta más fácil que la comunidad acepte su quehacer y obtiene otros beneficios adicionales que en muchos casos le permita desarrollar sus actividades con mayor libertad de acción para lograr y mantener esta imagen recurre a todas las herramientas que hoy tiene a su alcance (estudios de imagen, de mercado, de opinión pública, etc).

Por ende a la hora de definir una política de inversión social también es importante especificar los ámbitos de acción que se desarrollarán y los mecanismos de implementación que permitirán la consecución de los objetivos planteados. En este sentido, se deben definir las personas que estarán a cargo de gestionar estos proyectos, sus responsabilidades y las herramientas con las que cuentan para su ejecución.

La evaluación de las acciones realizadas cumple también un papel relevante en las políticas de inversión social, que deben generar impacto económico, social, empoderamiento y sustentabilidad en las comunidades. Por tanto, es necesario generar sistemas que evalúen de forma periódica el cumplimiento de los objetivos propuestos y el nivel de impacto logrado.

La comunicación de los proyectos realizados, si bien es un tema que en algunas empresas reviste cierto pudor, debe ser pensada como un proceso de transparencia, que contribuye a la generación de confianzas en sus comunidades, trabajadores, accionistas y otros públicos de interés. Por este motivo, el mantener informado a quienes se vinculan directa o indirectamente con la política de inversión social, debe ser parte de los objetivos de la misma.

Finalmente, un tema relevante en relación a la vinculación que la empresa realiza con sus comunidades corresponde a la búsqueda de alianzas que permitan maximizar el impacto que esta puede generar en las comunidades. A la hora de pensar un proyecto de inversión social, siempre se deben buscar posibles aliados que contribuyan, ya sea económicamente, por sus competencias, por su organización u otros elementos, con los proyectos que se quieran realizar.

Por lo tanto, con objetivos claros, pertinentes al negocio, definiendo los mecanismos de implementación, evaluando periódicamente los proyectos, comunicándolos de forma transparente a todos los involucrados y generando sinergias para lograr mayores impactos en las comunidades, es posible generar una práctica de vinculación con la comunidad exitosa, responsable, coherente e integral, que permita

a la empresa generar relaciones a largo plazo y de confianza, facilitando mejoras en su rentabilidad y eficiencia. Participación empresarial en la Comunidad

Fernández, (2003) sostiene que muchos administradores e empresa participan en los servicios a la comunidad, obteniendo así satisfacciones de índole psicológicos diferentes de las derivadas del trabajo común. La recompensa es más inmediata que la sensación indirecta de servicio derivada del trabajo productivo como empleado.

Existe también la posibilidad que la participación en la comunidad traiga beneficios a la misma empresa. Un inteligente liderazgo en la comunidad puede también ganar clientes y buena voluntad. La empresa que aspira a ser considerada por la comunidad debe participar directamente en problemas actuales como la contaminación, la educación, el transporte y el delito.

La empresa que más se destaca es la que se dedica con sinceridad a mejorar la calidad de vida de la comunidad, es decir la que es vista como “buen vecino”. Para llegar a serlo la empresa desarrolla junto con la comunidad una serie de actividades que en práctica le permiten también ir midiendo y evaluando la evolución de su imagen y mejorando y/o corregirla en caso de ser necesario.

La empresa en su acercamiento a la comunidad le divide los públicos. La división más simple es el establecimiento de públicos prioritarios y secundarios. Esta división facilita la tarea de detectar y cubrir las necesidades latentes y/o manifiestas de estos grupos. Otra forma de dividir los públicos que suele ser común en las empresas de mayor magnitud es la clasificación de públicos internos y externos. Dentro de los públicos internos se encuentra el personal y los proveedores, con quienes tiene una relación directa, esta división le permite a la empresa definir con mayor precisión las actividades que mejorará sus relaciones con cada público particular. El público externo es categorizado en función de sus necesidades y prioridades. Entre las acciones que la empresa puede realizar tendientes a mejorar sus relaciones con éste público, se puede mencionar la colaboración a través de entes educacionales, hospitales, etc. Estas acciones en forma indirecta motivan al propio personal de la empresa ya que su familia figura entre las que se benefician con estas acciones: no

hay que olvidar que el empleado forma parte de la comunidad, y en forma directa o indirecta participa de diferentes movimientos comunales.

4. La responsabilidad social en la vinculación de la empresa con la comunidad Cajiga Calderón, (2009)¹³

El principio es involucrarse como ciudadano corporativo con las comunidades en las que opera. Según Cajiga Calderón, (2009) la empresa percibe e instrumenta el compromiso y la responsabilidad con su comunidad. Identifica y monitorea las expectativas públicas que la comunidad tiene acerca de ella; la innovación y el involucramiento sostenido de miembros, autoridades u organizaciones de la comunidad deben estar incluidos en este monitoreo.

Con ello se busca la sinergia entre sectores empresa, gobierno y organizaciones de la sociedad civil, por ejemplo que permita multiplicar los resultados en la solución de problemas sociales comunes a todos. Se destacará el papel de cada uno de los participantes y los beneficios que recibirán. Aquí se muestra cómo la participación e inversión social de la empresa impulsa el desarrollo de procesos sociales o comunitarios, y beneficia directa o indirectamente a la empresa. Establecer los límites geográficos de una comunidad residencial local (pueblo, vecindario, etc. no es fácil.

Los miembros que residen en una localidad pueden tener ideas diferentes entre ellos, aún respecto de sus límites geográficos. Por lo tanto, definir esos límites es primordial antes de medir en forma exacta los aspectos sociales de la comunidad.

No existe una sola vía para trabajar con la comunidad, pero siempre es importante ver cómo la empresa vincula a los pobladores con su negocio, de manera que sea posible cuantificar los beneficios que recibirá la compañía. De otra manera, estamos hablando de acciones simples y reactivas, con las que la empresa aborda una coyuntura y que no se relacionan con su quehacer ni con sus trabajadores. Al

¹³ Cajiga Calderón, (2009) Centro Mexicano de Filantropía, “Concepto de responsabilidad Social Empresarial”

analizar las comunidades es importante determinar, primero, en qué comunidad están los clientes de la empresa; ello dependerá del tipo de producto y el mercado de destino.

5. Temas que se incluyen en Compromiso con la Comunidad

Apuntes RSE, Prof. K. Krausse (2018)¹⁴

Esta área se refiere al amplio rango de acciones tomadas por la empresa para contribuir a mejorar la calidad de vida de las comunidades en las que opera, apoyando iniciativas o causas sociales.

La empresa a través de estas acciones programadas busca maximizar el impacto de sus contribuciones en habilidades, recursos, tiempo, productos, servicios, administración de conocimiento y otros que dirige hacia las comunidades en las cuales ella opera.

- Involucramiento con la comunidad - proyectos sociales
- Filantropía
- Voluntariado
- Apoyo al Desarrollo Económico de la Comunidad
- Empleo de la mano de obra sub utilizada
- Microcrédito
- Donaciones de Productos y Servicios
- Inversión Financiera en Iniciativas Socialmente Responsables
- Reporte social y evaluación de desempeño

La empresa a través de estas acciones programadas busca maximizar el impacto de sus contribuciones en habilidades, recursos, tiempo, productos, Con todo esto,

¹⁴ Resumen Apuntes de RSE, Profesora Karina Krausse (2018)

algunas funciones más relevantes pertenecientes al compromiso con la comunidad son:

Función	Definición
1. Inversión en la comunidad del punto de vista estratégico	Actualmente las empresas proyectan su planeación estratégica alineada por ej. En inversión social
2. Combinación de actividades filantrópicas y comerciales en la comunidad	Llevar a cabo acciones tales como: donaciones, programas de contratación, inversiones de apoyo a la comunidad
3. Desarrollo dirigido por la comunidad	Inversión en actividades de creación de capacidades que contribuyan a solucionar problemas sociales y económicos
4. Formación de alianzas	Este rol cada vez es más común donde resultan alianzas sin fines de lucro, agencias, compañías.
5. Medición y reporte de beneficios de la ciudadanía corporativa	Se refiere a la medición de impactos de inversiones sociales
6. Involucramiento de trabajadores	Se descubre el potencial del involucramiento de los trabajadores en programas de inversión en la comunidad

Fuente: Apuntes RSE, Prof. K. Krausse

6. Beneficios al desarrollar un compromiso con la comunidad

Beneficio	Definición
Mejora el desempeño financiero	Las empresas con un compromiso con la comunidad basado en principios éticos, tienen mejor desempeño financiero que las que lo hacen en base a ventas e ingresos anuales (Estudio de UCLA a 156 empresas).
Incrementa la moral, compromiso, retención y desempeño de los trabajadores	La acción en la comunidad que realice la empresa influye en la percepción de los trabajadores respecto a su empleo. (Estudio de Universidad de Boston, 1994)
Reducción de costos operativos	Diversas iniciativas de RSE se enfocan en el medio ambiente y clima laboral, estas reducen los gastos de la improductividad.
Fortalece la imagen de la empresa	Un programa de inserción en la comunidad ayuda a construir una positiva y sólida reputación ante los consumidores, trabajadores generando una positiva opinión pública.
Incrementa la lealtad en preferencia de los consumidores	La inserción de la empresa en la comunidad ayuda a diferenciar a la organización de sus competidores y a incrementar la lealtad por la marca.
Mejora de la imagen de marca y reputación	Frecuentemente los consumidores son atraídos por las marcas y compañías que tienen una buena reputación de la RSE.

Fuente: Apuntes RSE, Prof. K. Krausse

Cox, (2003) Menciona que un creciente número de empresas en Chile y el mundo han experimentado los beneficios de implementar políticas y prácticas socialmente responsables. Sus experiencias han sido corroboradas por estudios empíricos que demuestran el positivo impacto de estas acciones en el desempeño y valoración de la empresa.

Las empresas también se han visto motivadas a adoptar o expandir sus esfuerzos en materia de responsabilidad social como resultado de las presiones de clientes, proveedores, empleados, comunidades, inversionistas, organizaciones y la opinión pública en general. Esto ha dado como resultado que, en los últimos años, empresas de todos los tamaños y sectores desarrollen estrategias innovadoras.

“Un estudio realizado en 1999 por Cone-Ruper detectó que 8 de cada 10 consumidores tenían una mejor imagen de aquellas empresas que apoyaban causas sociales de interés para los entrevistados. El 68% de estos consumidores declaraban que «no tendrían problemas» con pagar un poco más por productos vinculados a buenas causas.” Acción empresarial, Chile (2003)¹⁵

El estudio Millenium Poll realizado en 1999, que abarca 23 países y 25.000 encuestados, reveló que el 40% de los entrevistados pensaron castigar a una empresa específica al no ser percibida como socialmente responsable. La mitad de ellos -1 de cada 5 alrededor del mundo - ha omitido un producto de una compañía o ha hablado en contra de ella.

En resumen, al ser ejercida, la Responsabilidad Social Empresarial (mediante el compromiso con la comunidad), modifica el papel social y ético de la empresa, según las necesidades y el contexto propio de cada empresa, y según los requerimientos de cada sociedad.

La RSE brinda beneficios reales y tangibles para la empresa, que pueden medirse de diferentes maneras, basándose en información cuantitativa y cualitativa. Entre ellos están:

¹⁵ Acción empresarial Chile, Cox (2003) “El ABC de la responsabilidad social empresarial en Chile y el mundo”

Las compañías líderes en el mundo han incorporado la Responsabilidad Social Empresarial a su estrategia de negocios como elemento diferenciador y como ventaja competitiva, con resultados financieros positivos. Cada vez más estudios, realizados en distintas partes del mundo, comprueban la correlación positiva entre los resultados económicos y financieros y el comportamiento socialmente responsable de la empresa.

7. Instrumentos de medición del compromiso con la Comunidad

Cabrero Gregorio, (2013)¹⁶

Existen diversas herramientas a las que pueden recurrir las empresas para llevar a cabo el compromiso con la Comunidad, tales como:

7.1 Plan de Acción Social

Contempla generalmente tres opciones de programas, estos son:

7.1.1 Programas de acción social empresarial

- Fondos para proyectos u organizaciones no gubernamentales ya definidas.
- La selección y tratamiento de una temática social a considerar que identificará a la empresa.
- Proyectos de reinserción laboral .Apoyo sistemático en el área de RRHH enfocado a la capacidad de empleo.

¹⁶ Cabrero Gregorio, (2013) Tesis "Herramientas de gestión para la RSE". Universidad de Valladolid-España

7.1.2 Programas de acción social a través de los productos y servicios de la empresa

- Programas de marketing con causa.
- Donación de productos de la empresa (nuevos, usados o excedentes).
- Concesión de servicios o productos de cortesía (sin cargo).

7.1.3 Programas de acción social en colaboración con los recursos humanos de la empresa

- Participación conjunta de los trabajadores en emprendimientos de proyectos.
- Rol de apoyo sistemático al voluntariado del plantel de la empresa.
- Emprendimientos sociales de fácil producción y costo.

8. Dirección de Extensión

La Dirección de extensión de esta institución que tiene el propósito de divulgar los logros alcanzados por la institución como resultado de su vinculación e intervención en los procesos de desarrollo social. A su vez fomenta actividades complementarias en lo cultural, deportivo, artístico y recreativo con el propósito de aportar soluciones al desarrollo social y desarrollar el talento humano con el uso adecuado de los recursos, manteniendo una permanente búsqueda del bienestar colectivo de la comunidad.

CAPITULO IV ESTUDIO EMPÍRICO

1. Problemáticas asociadas

La satisfacción laboral y compromiso con la comunidad son variables presentes en toda organización, sin embargo no son estudiadas por lo tanto no son integradas a la gestión. Por ende la evaluación de esta variable es fundamental para la organización, ya que determinará el nivel de satisfacción de los funcionarios y según los resultados se podrán tomar medidas al respecto con el fin de conciliar los datos obtenidos en relación de lo que la organización espera de sus funcionarios y lo que los funcionarios esperan de la organización considerando los factores que afectan la satisfacción laboral enmarcada dentro del comportamiento organizacional que caracteriza la institución.

Por lo demás es necesario considerar los niveles de satisfacción laboral que existen y que en algunos casos se ya llegado a tornar un conflicto que ha nacido desde la disconformidad de la persona afectando directamente en la organización, este efecto será positivo o negativo por ende esta variable es importante que va en apoyo a la planeación estratégica instaurada en la Universidad del Bío Bío.

El medir la variable de los funcionarios frente al compromiso con la comunidad siendo primordial para la organización inserta dentro de la sociedad porque dará a conocer la percepción de esta frente a su entorno, dando a conocer la imagen que la institución proyecta en el exterior.

Cuando la medición de una de estas variables entrega resultados muy bajos, se puede estar ante un problema latente tanto para los trabajadores como en la comunidad donde está inserta la empresa.

Es importante conocer si existe alguna relación entre ellas, porque al medir la variable simultáneamente se puede conocer en que dimensiones una afecta a la otra, mejorando con ello la gestión de las personas a través de este instrumento.

1.1 Objetivo General

Analizar la relación entre satisfacción laboral y el compromiso con la comunidad de los funcionarios de la Universidad del Bío Bío.

1.1 Objetivos específicos

- Definir los conceptos de satisfacción laboral y compromiso con la comunidad.
- Medir el grado de satisfacción laboral de los trabajadores de la Universidad del Bío Bío.
- Medir el grado de compromiso con la comunidad de los trabajadores de la Universidad del Bío Bío.
- Explicar la correlación entre satisfacción laboral y compromiso con la comunidad, aportando algunas sugerencias.

2. Hipótesis de la investigación

“A mayor grado de Satisfacción Laboral en la Universidad del Bío Bío, mayor será el Compromiso con la comunidad en los trabajadores”.

3. Definición de las variables

La variable de Satisfacción laboral según Locke, (1976) citado en Chiang 2010, como un estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto.

Se define Compromiso con la comunidad según Causse Cathcart, (2009) al rango de acciones tomadas por la empresa para mejorar la calidad de vida de las comunidades en las que opera, apoyando iniciativas o causas con enfoque social.

4. Metodología

4.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación es de tipo:

Exploratoria: Debido a que estudia y analiza la información escrita, referente a los conceptos compromiso y satisfacción laboral, logrando así establecer la relación que existe entre las variables en estudio.

Descriptiva: Debido a que se desea analizar las principales características presentes en el compromiso y satisfacción laboral.

Correlacional: Ya que cuyo propósito es saber cómo se comporta una variable conociendo el comportamiento de una u otras variables relacionadas.

Explicativo: Debido a que una vez establecida la relación anterior, se intentara determinar y explicar cómo se ven afectadas las variables compromiso y satisfacción laboral.

En esta investigación, no se manipularán las variables, sino que se observarán tal y como se dan en un contexto natural.

4.2 Diseño de la investigación

El diseño de esta investigación, es no-experimental de tipo transversal correlacional; no experimental, dado que no se manipularán las variables a investigar, sino que solo se observarán y estudiarán, de tipo transversal correlacional, ya que, averiguaremos el grado de relación entre las dos variables compromiso y satisfacción laboral.

5. Selección de la muestra

Para realizar la investigación, se utilizará un muestreo por conveniencia, ya que la población del estudio a realizar corresponde a los trabajadores de la Universidad del Bío Bío sede Concepción.

6. Instrumentos

Los instrumentos de medición utilizados en el presente estudio corresponden a una encuesta compuesta por 103 ítems dividida en cuatro secciones:

- Información general: 7 ítem
- Compromiso con la comunidad: 33 ítem
- Satisfacción Laboral: 44 ítem
- Desempeño Laboral: 19 ítem

6.1 Compromiso con la comunidad

El instrumento de medición utilizado para medir Compromiso con la comunidad es el desarrollado por Krausse. Este instrumento consta de cuatro dimensiones, Gestión del impacto de las actividades de la empresa en la comunidad, Relaciones con organizaciones comunitarias presentes en su entorno, Estrategias criterios de acción en inversiones sociales y Apoyo al trabajo voluntario del personal en donde cada una está compuesta por ocho, siete, once y siete ítems.

Tabla N° 1		
Dimensiones de Compromiso con la comunidad		
N°	Dimensiones	Ítem
1	Gestión del impacto de las actividades de la empresa en la comunidad	8
2	Relaciones con organizaciones comunitarias presentes en su entorno	7
3	Estrategias criterios de acción en inversiones sociales	11
4	Apoyo al trabajo voluntario del personal	7
Total		33

Fuente: Propia

6.2 Satisfacción laboral

El instrumento de medición de satisfacción laboral utilizado es el desarrollado por Chiang (2018) ¹⁷ para medir la satisfacción laboral en grupos de trabajo de instituciones públicas. Este cuestionario validado, consiste en 39 ítems. Los trabajadores responden utilizando un formato de respuesta de Likert de cinco puntos. Dicho instrumento ha ido evolucionando. En el artículo “clima organizacional y satisfacción laboral una comparación entre empresas públicas y privadas (2013) ¹⁸, quedando conformado por 44 ítems.

¹⁷ Chiang, M., Salazar, C., Huerta, P. y Nuñez, A. (2008). “Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones Públicas). Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos”.

¹⁸ Chiang, M. “Clima Organizacional y Satisfacción Laboral una comparación entre empresas públicas y privadas” (2013).

Tabla N° 2		
Dimensiones de Satisfacción Laboral		
N°	Dimensiones	Ítem
1	Satisfacción por el Trabajo en General	11
2	Satisfacción con el Ambiente Físico	7
3	Satisfacción con la Forma en cómo Realiza el Trabajo	6
4	Satisfacción con las Oportunidades de Desarrollo	6
5	Satisfacción con la Relación con el Jefe	4
6	Satisfacción con la Remuneración	3
7	Satisfacción con la Autonomía	4
8	Satisfacción con el Reconocimiento	1
9	Satisfacción con el Grupo de trabajo	1
10	Satisfacción con la Empresa	1
Total		44

Fuente: Propia

7. Recolección de datos

Para la recolección de datos se procedió a la aplicación de la encuesta. La aplicación del instrumento fue el personal del área Administrativa, compuesto por la categoría laboral; Administrativa, Auxiliar, Directiva, Profesional y Técnica. Para la autorización se solicitó entrevista al Director de personal de la institución, y en su momento se formalizo aquello a través de correo electrónico.

Luego el investigador se presentó en las distintas facultades y áreas dando a conocer el objetivo de la encuesta a aplicar, dando un tiempo suficiente para la contesta completa y satisfactoria del instrumento. La participación fue de manera voluntaria y anónima.

Los resultados de las encuestas serán procesados en el software estadístico SPSS y el programa Microsoft Office Excel 2010, los que entregaron resultados descriptivos y las relaciones existentes entre las variables estudiadas.

8. Universo y Muestra

8.1 Universo

El universo de los funcionarios es de 497, de estos se extrajo una muestra de 110 funcionarios equivalente a las unidades, las siguientes tablas mostrarán el número correlativo asignado por unidad y el universo escogido entre funcionarios en categoría laboral entre Contrata y Planta. Para esta investigación es de un total de 110 trabajadores de la Universidad del Bío Bío sede Concepción especificados en la tabla siguiente:

Tabla N°3
Unidades / Facultades / Departamentos
Facultad Arquitectura, Construcción y Diseño
Facultad de Ciencias.
Facultad de Ciencias, Empresariales.
Facultad de Ingeniería
Secretaria General/ Contraloría y Auditoria Interna
Dirección General
Dirección de Innovación / Investigación y Creación Artística / Planificación y Estudios / Análisis Institucional / Comunicación Estratégica / Relaciones Institucionales / Jurídica
Otros Departamentos dependientes de VRAE
Dirección de Admisión, Registro y Control Académico /de Bibliotecas /de Desarrollo Estudiantil / de Docencia /de Extensión / de Formación Continua/ Recursos Humanos
Otros Departamentos dependientes de VRA

Fuente: Propia

Tabla N°4							
UNIVERSO							
	UNIVERSO		Total	MUESTRA		Total muestra	% de respuesta
Unidad	Femenino	Masculino		Femenino	Masculino		
F.Arq.Construcción y Diseño	16	30	46	3	7	10	21,74%
F. de Ciencias.	3	2	5	1	0	1	20%
F de Cs, Emp.	7	7	14	2	0	2	14,29 %
F De Ingeniería	34	24	58	8	5	13	22,41%
Sec.Gral/ Contral.y Aud. Interna	3	4	7	1	1	2	28,57%
Dirección General	4	1	5	1	0	1	20%
Dirección de Inn/ Inv y Creación Artí/ Plan. y Es / Análisis Inst. / Com.Estrat. / Rel.Insti / Jurídica	25	33	58	6	7	13	22,41%
Otros dptos. de VRAE	22	18	40	5	4	9	22,50%
Dir. de Admisión, R.Acad/de Bibliot /de Des,Est./de Doc. /de Ext. / de Continua/RRHH	58	62	120	13	14	27	22,50%
Otros Departamentos dependientes de VRA	83	57	140	17	13	30	21,43%
TOTAL	257	240	497	58	52	110	22,13%

Fuente: Propia

La muestra de estudio se conformó a partir del universo, en relación a los criterios de elegibilidad obteniendo una participación del 22,13% de funcionarios.

Tabla N°5			
Funcionarios de la Universidad del Bío Bío por Calidad de contrato			
Calidad	Femenino	Masculino	Total
Contrata	225	313	538
Planta	97	203	300
TOTAL	322	516	838

Fuente: Propia

* El detalle incluye a los 341 docentes, 271 Masculino y 70 Femenino, entre Contrata y Planta.

Tabla N°6			
Funcionarios de la Universidad del Bío Bío por Categoría laboral			
Categoría Laboral	Femenino	Masculino	Total
Administrativa	39	20	59
Auxiliar	2	48	50
Directiva	6	22	28
Profesional	118	102	220
Técnica	87	53	140
TOTAL	252	245	497

Fuente: Propia

CAPÍTULO V RESULTADOS

1. Análisis de los instrumentos de medida

1.1 Análisis de la fiabilidad¹⁹

Dentro de la Teoría Clásica de los Tests (TCT) el método de consistencia interna es el camino más habitual para estimar la fiabilidad de pruebas, escalas o test, cuando se utilizan conjuntos de ítems o reactivos que se espera midan el mismo atributo o campo de contenido. La principal ventaja de ese método es que requiere solo una administración de la prueba; además, los principales coeficientes de estimación basados en este enfoque son sencillos de computar y están disponibles como opción de análisis en los programas estadísticos más conocidos, como SPSS, Statistica o SAS.

Dentro de esta categoría de coeficientes, Alfa de Cronbach es, sin duda, el más ampliamente utilizado por los investigadores. Alfa estima el límite inferior del coeficiente de fiabilidad y se expresa como:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Donde k es el número de ítems de la prueba, es la varianza de los ítems (desde 1...i) y s² es la varianza de la prueba total. El coeficiente mide la fiabilidad del test en función de dos términos: el número de ítems (o longitud de la prueba) y la proporción de varianza total de la prueba debida a la covarianza entre sus partes (ítems). Ello significa que la fiabilidad depende de la longitud de la prueba y de la covarianza entre sus ítems.

El coeficiente Alpha de Cronbach`'s tiene como ventaja que requiere de una sola administración del instrumento de medición y puede tomar valores entre 0 y 1, donde 0 significa nula confiabilidad y 1 representa la confiabilidad total.

¹⁹ Ledesma, R., Molina, G., Valero P., (2002). "Análisis de consistencia interna mediante Alfa de Cronbach: un programa basado en gráficos dinámicos". Recuperado desde: <http://www.scielo.br/pdf/pusf/v7n2/v7n2a03.pdf>

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 0,80 como meritorios y de 0,90 como excelentes. Los valores de 0,50 son suficientes en investigaciones básicas (Pfeiffer J., Heslin R. y Jones J. 1976).

Tabla N° 1			
FIABILIDAD ESCALAS DE COMPROMISO CON LA COMUNIDAD			
FACTORES	Nº DE ITEMS	ALFA DE CRONBACH	ALFA DE CRONBACH (Si se elimina un ítem)
Gestión del impacto de las actividades de la empresa en la comunidad	8	0,583	Si se elimina ítem1 sube a 0,704 (Se decide eliminar)
Relaciones con organizaciones comunitarias presentes en su entorno	7	0,291	Si se elimina ítem 15, sube 0,402
Estrategias y criterios de acción en inversiones sociales	11	-0.139	Si se elimina ítem 17, sube 0,072 y no se debería utilizar la dimensión.
Apoyo al trabajo voluntario del personal	7	0,534	Si se elimina ítem 30, sube 0,579 (Se decide eliminar)

Fuente: Propia

Como se puede observar en la tabla N°1 el instrumento aplicado para medir el compromiso con la comunidad, los cuatro ítems se considerarían aceptables.

Para aumentar el Alfa Cronbach en los factores de Gestión del impacto de las actividades de la empresa en la comunidad y Apoyo al trabajo voluntario del personal se decide eliminar ítem uno y treinta.

En conclusión el instrumento en general no es fiable para esta Muestra, sin embargo los factores que alcanzan una fiabilidad aceptable que serán utilizados para el análisis del trabajo.

Tabla N°2			
FIABILIDAD ESCALAS DE SATISFACCION LABORAL			
Escalas	Numero de ítems	ALFA DE CRONBACH	ALFA DE CRONBACH (Si se elimina un ítem)
Satisfacción por el trabajo en general	8	0,565	Si se elimina ítem 34 sube a 0,621
Satisfacción con el ambiente físico	7	-0,509	No se puede utilizar la dimensión
Satisfacción con la forma en cómo realiza el trabajo	6	0,215	Si se elimina ítem 5, sube a 0,3
Satisfacción con la oportunidad de desarrollo	6	0,049	Si se elimina ítem 9, sube a 0,275
Satisfacción con la relación con jefe	5	0,093	Si se elimina ítem 25, sube a 0,133
Satisfacción con la remuneración	3	-0,528	Si se elimina ítem 8, se mueve a 0,162
Satisfacción con la autonomía	6	-0.248	Si se elimina ítem 27, sube a 0,3
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: Propia

Como se puede observar en la tabla N°2 el instrumento aplicado para medir la Satisfacción laboral, solo una dimensión más, se considerarían aceptables aún con bajo Alfa de Crombach, y el ítem de Satisfacción con el ambiente físico se decide eliminar, porque no se puede utilizar dicha dimensión.

En conclusión el instrumento en general no es fiable para esta Muestra, sin embargo los factores que alcanzan una fiabilidad aceptable que serán utilizados para el análisis del trabajo.

1.2 Variables Descriptivas

Tabla N°3						
DESCRIPCIÓN DE VARIABLES						
Áreas	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
	Edad	Antigüedad	Edad	Antigüedad	Edad	Antigüedad
F.Arq.Construcción y Diseño	29	4,25	39	7,429	68	11,679
F. de Ciencias.	54	21	-	-	54	21
F de Cs. Emp.	45	10,5			45	10,5
F De Ingeniería	34,14	5,75	37,48	10,63	71,62	16,38
Sec.Gral/ Contral.y Aud. Interna	48	22	56	34	104	56
Dirección General	44	12	-	-	44	12
Dirección de Inn/ Inv y Creación Artí/ Plan. y Es / Análisis Inst. / Com.Estrat. / Rel.Insti / Jurídica	38,5	7,833	35,29	9,571	73,79	17,404
Otros dptos. de VRAE	39,8	10,4	45	14,5	84,8	24,9
Dir. de Admisión, R.Acad/de Bibliot /de Des,Est./de Doc. /de Ext. / de Continua/RRHH	40,77	7,692	35,86	3,929	76,63	11,621
Otros Departamentos dependientes de VRA	34,56	5,667	37,92	6,083	72,48	11,75
TOTAL	407,77	107,092	286,55	86,142	694,32	193,234

Fuente: Propia

En la tabla N° en la cual se describe en detalle las áreas diferenciadas entre femenino y masculino mostrando el promedio, se puede deducir que el promedio de edad entre hombres y mujeres es de 54 años y una antigüedad laboral de 15 años.

Tabla N°4										
PROMEDIOS COMPROMISO CON LA COMUNIDAD FEMENINO										
AREAS										
	ESCALAS	F. Arquitectura-Construcción - Diseño	F. de Ciencias	F. de Ciencias Empresariales	F. de Ingeniería	Secretaría Gral.-Contraloría- Aud.Interna	Dirección General	Dir. Innovación-Invest.- Planif. - Com.Estratégica-Rel. Institucional	Otros dptos.. VRAE	Dir. Reg. Acad.-Biobiot- Des. Estudiantil-Docencia- Extensión
Gestión del impacto de las actividades de la empresa en la comunidad	1,9	2,5	2,1	1,9	2,1	2,1	2,2	1,9	2	2,3
Relaciones con organizaciones comunitarias presentes en su entorno	3	3	3	3,1	3,1	3,3	3,1	3,1	3,1	3,2
Apoyo al trabajo voluntario del personal	3,29	3	3,14	3,05	3,07	3,7	3,1	3,06	3,01	3,08

Fuente: Propia

- En la Facultad de arquitectura y otros departamentos de la VRAE, a nivel general se reconoce menor promedio respecto a la gestión de actividades de impacto de la Universidad hacia la comunidad.
- Los funcionarias femeninas respecto a la relación con organizaciones comunitarias del entorno están parcialmente de acuerdo.
- los funcionarias femeninas respecto a las estrategias y criterios de acción en inversiones sociales y apoyo al trabajo voluntario del personal están parcialmente de acuerdo.

- Esto significa que a nivel general no existe un interés de parte de los funcionarios en interesarse en actividades de este tipo, a la vez la institución informa cumple con mantener al día la información respecto a los servicios prestados a la comunidad, pero no existe un plan de trabajo que especialmente motive o persuada a los funcionarios a involucrarse con la comunidad.

Tabla N°5										
PROMEDIOS COMPROMISO CON LA COMUNIDAD MASCULINO										
AREAS										
ESCALAS	F. Arquitectura-Construcción - Diseño	F. de Ciencias	F. de Ciencias Empresariales	F. de Ingeniería	Secretaría Gral.-Contraloría- Aud.Interna	Dirección General	Dir. Innovación-Invest.- Planif. – Com.Estratégica-Rel. Institucional	Otros dptos.. VRAE	Dir. Reg. Acad.-Bibliot-- Des. Estudiantil-Docencia- Extensión	Otros Dptos. VRA
Gestión del impacto de las actividades de la empresa en la comunidad	1,9	-	-	2,2	2,3	-	1,9	1,8	2,1	2,2
Relaciones con organizaciones comunitarias presentes en su entorno	3,1	-	-	3	3,3	-	3,1	3,1	3,2	3,3
Apoyo al trabajo voluntario del personal	3,08	-	-	3,17	3	-	3,16	3,11	3,2	2,98

Fuente: Propia

- En la Facultad de arquitectura, otros departamentos de la VRAE y Dirección de innovación de investigación y a nivel general se reconoce menor promedio respecto a la gestión de actividades de impacto de la Universidad hacia la comunidad.
- Los funcionarios masculinos respecto a la relación con organizaciones comunitarias del entorno están parcialmente de acuerdo.

- los funcionarios masculinos respecto a las estrategias y criterios de acción en inversiones sociales y apoyo al trabajo voluntario del personal están parcialmente de acuerdo.
- Comparado con las mujeres, el nivel de compromiso con la comunidad de los varones encuestados es un poco más elevado.
- Podemos ver, que los funcionarios al estar parcialmente de acuerdo con las actividades que van en aporte a la comunidad, pero no existe una acción que los lleve a involucrarse y asumir ese compromiso.

Tabla N°6										
PROMEDIOS DE SATISFACCIÓN LABORAL FEMENINO										
AREAS ESCALAS	F. Arquitectura-Construcción - Diseño	F. de Ciencias	F. de Ciencias Empresariales	F. de Ingeniería	Secretaría Gral.-Contraloría- Aud.Interna	Dirección General	Dir. Innovación-Invest.- Planif. - Com.Estratégica-Rel. Institucional	Otros dptos.. VRAE	Dir. Reg. Acad.-Biobiot-- Des. Estudiantil-Docencia-Extensión	Otros Dptos. VRA
Satisfacción por el trabajo en general	2,81	2,75	2,69	2,77	3	2,25	2,67	3,13	3,08	3,03
Satisfacción con el reconocimiento	4	5	3,5	3,63	4	3	3,33	4,4	3,15	3,39
Satisfacción por la sección o área	3,5	3	3,5	2,88	3,5	2	3,17	3,6	3,46	3,61
Satisfacción por la empresa	2,75	2	3	2,8	3	3	2,67	3,4	3,39	3,56

Fuente: Propia

- El nivel general en la Facultad de Arquitectura, el área de rectoría y otros departamentos de la VRAE, están conformes con el trabajo a nivel de satisfacción en general.
- En La satisfacción con el reconocimiento, la Facultad de ciencias se encuentra con más alto nivel de satisfacción.
- En la Satisfacción por la sección o área, los funcionarios encuestados se encuentran parcialmente satisfechos.
- Existen bajos niveles de Satisfacción laboral (2) , respecto a la institución, en las áreas de Facultad de Arquitectura – Construcción- Diseño, Facultad de ciencias y Dirección de innovación e investigación.
- Dado el nivel de satisfacción laboral, puede significar que afectaría en el rendimiento laboral, ya que existe un nivel medio de reconocimiento, de la Satisfacción con la empresa debido a que no existen medidas compensatorias que contribuyan a que las funcionarias estén más satisfechas.

Tabla N°7										
PROMEDIOS DE SATISFACCIÓN LABORAL MASCULINO										
AREAS ESCALAS	F. Arquitectura-Construcción -Diseño	F. de Ciencias	F. de Ciencias Empresariales	F. de Ingeniería	Secretaría Gral.-Contraloría- Aud.Interna	Dirección General	Dir. Innovación-Invest.- Planif. – Com.Estratégica- Rel. Institucional	Otros dptos. VRAE	Dir. Reg. Acad.-Biobiot-- Des. Estudiantil-Docencia- Extensión	Otros Dptos. VRA
Satisfacción por el trabajo en general	2,66	-	-	2,7	3	-	2,93	3,06	3,03	2,84
Satisfacción con el reconocimiento	3,43	-	-	3,6	3	-	4	3,5	3,2	3,08
Satisfacción por la sección o área	2,86	-	-	2,8	2	-	2,86	3,5	3,36	3,83
Satisfacción por la empresa	2,86	-	-	2,6	2	-	2,86	2,75	3,57	3,5

Fuente: Propia

- El nivel general en la Facultad de Arquitectura, el área de rectoría y otros departamentos de la VRAE, están conformes con el trabajo a nivel de satisfacción en general, Satisfacción con el reconocimiento, Satisfacción por el área y Satisfacción con la institución.
- Las áreas de Otros departamentos de la VRAE y VRAE se encuentran parcialmente Satisfechos a nivel general
- El Departamento de Secretaría General, Contraloría y Auditoría interna tienen bajos niveles de Satisfacción por su área donde se desenvuelven.
- La Dirección de innovación e investigación se encuentra satisfecha respecto a la Satisfacción por reconocimiento.
- En forma general, el nivel de Satisfacción laboral en los funcionarios es bajo, esto puede verse reflejado en la calidad del trabajo de algunos funcionarios

porque no existe una medida compensatoria motivante que ayude a fomentar el interés por desarrollar un trabajo más comprometido.

1.3 Correlaciones

Tabla N°8					
CORRELACIÓN FEMENINA					
		Satisfacción por el trabajo en general	Satisfacción con el reconocimiento	Satisfacción por sección o área	Satisfacción por la empresa
Gestión del impacto de las actividades de la empresa con la comunidad	Coeficiente de correlación	-,379	-,106	-,057	-,182
	Sig. (bilateral)	,280	,771	,877	,614
Relaciones con organizaciones comunitarias presentes en su entorno	Coeficiente de correlación	,046	-,612	-,086	,551
	Sig. (bilateral)	,900	,060	,813	,099
Apoyo al trabajo voluntario del personal	Coeficiente de correlación	-,491	-,419	,055	,018
	Sig. (bilateral)	,150	,228	,880	,960
*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).					
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).					

Los resultados de la correlación entre satisfacción laboral y Compromiso con la comunidad, muestran que no existe una correlación estadísticamente significativa entre las dimensiones de ambas variables.

Tabla N°9					
CORRELACIÓN MASCULINA					
		Satisfacción por el trabajo en general	Satisfacción con el reconocimiento	Satisfacción por sección o área	Satisfacción por la empresa
Gestión del impacto de las actividades de la empresa con la comunidad	Coeficiente de correlación	-,218	-,600	-,440	-,275
	Sig. (bilateral)	,638	,154	,323	,550
Relaciones con organizaciones comunitarias presentes en su entorno	Coeficiente de correlación	,299	-,879**	,227	,245
	Sig. (bilateral)	,514	,009	,625	,596
Apoyo al trabajo voluntario del personal	Coeficiente de correlación	,214	,571	-,144	,180
	Sig. (bilateral)	,645	,180	,758	,699
*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).					
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).					

Los resultados de la correlación entre Satisfacción laboral y compromiso con la comunidad, muestran que la única dimensión que tiene una correlación estadísticamente significativa alta y negativa, es entre Satisfacción con el reconocimiento y Relaciones con organizaciones comunitarias presentes en su entorno. Esto significa que al aumentar la satisfacción con el reconocimiento disminuye las relaciones con la organización.

En las otras dimensiones de Satisfacción laboral no presentan correlaciones estadísticamente significativas con las dimensiones de la variable de compromiso con la comunidad.

CAPÍTULO VI CONCLUSIONES

Para finalizar el presente estudio, es necesario presentar las conclusiones y recomendaciones como resultado del estudio que se llevó a cabo, el cual analiza la relación entre Satisfacción laboral y Compromiso con la comunidad presente en los funcionarios Administrativos de la Universidad del Bío Bío, sede Concepción.

1. Conclusiones Marco Teórico

1.1 Conclusiones de Satisfacción Laboral

De acuerdo a la información vista, la Satisfacción laboral es un conjunto de actitudes que un trabajador desarrolla hacia su trabajo y estas actitudes provienen de la unión de las percepciones del trabajador.

Es necesario destacar que el cumplimiento de algunos factores motivacionales está relacionado directamente con el nivel de satisfacción en un trabajador, algunos de estos como el reconocimiento, desarrollo y posibilidades de crecimiento, afectan de manera positiva al trabajador, contribuyendo al cumplimiento y desarrollo de necesidades de logro, afiliación, poder, aceptación.

Se considera que las dimensiones de la satisfacción laboral, en relación al trabajo a nivel general, son componentes determinantes que generan cierto grado de satisfacción o insatisfacción en el trabajador, afectando directamente a la producción y cumplimiento de objetivos, entre otros. Y en su diario vivir son manifestadas por parte del trabajador en distintas áreas organizacionales, tales como: comportamiento organizacional, compromiso organizacional, desempeño laboral, clima organizacional,

El grado de satisfacción laboral en un individuo puede verse reflejado a nivel personal como organizacional manifestando de esta misma forma algunos factores intrínsecos y extrínsecos que en su conjunto determinan la unión de percepciones individuales y colectivas dentro de una organización.

1.2 Conclusiones de Compromiso con la comunidad

Para ir concluyendo, en las últimas décadas las organizaciones han implementado políticas de Responsabilidad Social Empresarial dentro de su cultura organizacional como planeación estratégica. Trayendo consigo resultados positivos y aceptables para su entorno.

En el caso del compromiso con la comunidad ha tenido aceptación por los beneficios que este genera al incluir a la comunidad dentro de la gestión empresarial, ya que se trabajan las expectativas internas de la organización identificando las necesidades y demandas de la comunidad.

El compromiso con la comunidad genera un lazo relacional de confianza con su entorno, trayendo como resultado una mejora o nacimiento de una buena reputación de la imagen corporativa. Esta imagen se logra mantener de forma positiva en el tiempo porque la organización crea vínculo directo empresa-comunidad y trabaja constantemente para mantenerlo.

Cada organización analiza la forma de incluir estas acciones, conocidas como “Planes de acción social” según sus necesidades internas y las de la comunidad. Los resultados de estas acciones se traducen en beneficios que se transmiten más allá del entorno mejorando la imagen de marca y reputación.

2. Conclusiones del Estudio Empírico

De las encuestas aplicadas con una participación del 22,13% del universo determinado, se puede concluir lo siguiente;

- Según la hipótesis planteada “A mayor grado de Satisfacción Laboral en la Universidad del Bío Bío, mayor será el Compromiso Organizacional en los trabajadores”, se aprueba parcialmente. A nivel general los datos obtenidos en la correlaciones los entre satisfacción laboral y Compromiso con la

comunidad, muestran que no existe una correlación estadísticamente significativa entre las dimensiones de ambas variables. Por el lado masculino existe una correlación estadísticamente significativa entre Satisfacción con el reconocimiento y Relaciones con organizaciones comunitarias presentes en su entorno.

- En base a los resultados de los promedios de Compromiso con la comunidad no existe un interés por parte de las funcionarias en interesarse en actividades de este tipo. Por el lado de los funcionarios, se encuentran parcialmente de acuerdo con las actividades que van en aporte a la comunidad, pero no existe una acción que los lleve a involucrarse y asumir un mayor Compromiso con la comunidad.
- En base a los resultados de los promedios de Satisfacción laboral son parcialmente de acuerdo y en desacuerdo en algunos casos por el lado de las funcionarias, esto da a demostrar un bajo nivel de Satisfacción laboral en las funcionarias. Por el lado de los funcionarios también es bajo.
- Dentro del rango general de promedios de Compromiso con la comunidad, se observa que en el área de Otros departamentos de la VRAE registra niveles más bajos en la dimensión de Gestión del impacto de las actividades de la empresa en la comunidad.
- Dentro del rango general de Satisfacción laboral se observa que en el área de Dirección General, Secretaría General y Auditoría Interna, presentan niveles más bajos en Satisfacción por la sección o área y satisfacción con la empresa.

3. Sugerencias

En conclusión al estudio se sugiere realizar las siguientes acciones:

- La creación de más opciones de desarrollo de carrera funcionaria ofreciendo puestos de alta jerarquía para funcionarios idóneos según cada cargo.
- Que la institución trate de materializar las capacitaciones ofreciendo oportunidades de desarrollo a los funcionarios dentro de la misma institución.
- Que en los análisis resultados de las encuestas por usuario que realiza la institución, se puedan analizar cuáles son los problemas relacionados con Satisfacción laboral.
- Exista un método de motivación por parte de la institución, que involucre a los funcionarios a formar parte de las actividades relacionadas con la comunidad.
- Incluir otras modalidades de transmisión la información de actividades futuras de la Universidad hacia la comunidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Acción empresarial, Chile*. (s.f.). Obtenido de El ABC de la responsabilidad social empresarial en Chile y el mundo:
http://proinapsa.uis.edu.co/redcups/Biblioteca/Documentos%20RIUPS/EI_ABC_de_la_RSE_en_Chile_y_el%20mundo_2003.pdf
- Andrade, C. (Noviembre de 2013). *HSEC, "La nueva relación empresa-comunidad"*. Recuperado el 13 de Noviembre de 2018, de
<http://www.emb.cl/hsec/articulo.mvc?xid=286>
- Asenjo, Banqueri y de Dios López. (2012). *Universidad de Granada*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2018, de UGR.
- Atalaya, Pisco, M. (5 de Septiembre de 1999). *Satisfacción laboral y productividad*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2018, de USNMS.
- Caballero, Rodríguez, K. (2002). *Universidad de Granada*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2018, de <https://www.ugr.es/~recfpro/rev61COL5.pdf>
- Cabrero Gregorio, R. (Septiembre de 2013). *Universidad de Valladolid, Tesis Herramientas de gestión para RSE*". Recuperado el 15 de Noviembre de 2018, de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/6500/1/TFM-P-109.pdf>
- Cajiga Calderón, J. (2009). *Centro Mexicano de Filantropía, Concepto de responsabilidad Social Empresarial*. Recuperado el 13 de Noviembre de 2018, de https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf
- Causse Cathcart, M. (2009). *Ciencia en su PC*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2018, de <http://www.redalyc.org/pdf/1813/181321553002.pdf>
- Chiang, M., Sánchez, T., & Sánchez, R. (13 de Noviembre de 2013). *Sistema de información científica*. Obtenido de
<http://www.redalyc.org/html/399/39930097003/>

- Chiang, Núñez, & Martín. (2010). *Universidad del Bío Bío*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2018
- Chiavenato, I. (1994). *Administración de Recursos Humanos*. Martha Edna Suárez R.
- Cox, J. (Diciembre de 2003). *Acción RSE, El ABC de la RSE en Chile*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2018, de http://proinapsa.uis.edu.co/redcups/Biblioteca/Documentos%20RIUPS/El_ABC_de_la_RSE_en_Chile_y_el%20mundo_2003.pdf
- Fuentealba, S. (2015). *Universidad Alberto Hurtado, Tesis "Reconocimiento de los saberes populares"*. Obtenido de <http://repositorio.uahurtado.cl/bitstream/handle/11242/7483/TRSSaraFuentealba.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gallardo, & Salcedo. (2014). Tesis entre Satisfacción laboral y Compromiso Organizacional de la empresa pública y privada .
- García Viamontes , D. (08 de Julio de 2010). *Contribuciones a las Cs. Sociales* . Recuperado el Noviembre de 2018, de <http://www.eumed.net/rev/cccss/09/dgv.htm>
- Humana, F. P. (2014). La importancia de la relación empresa-comunidad. pág. 1.
- Lacayo Fuentes, J. (Agosto de 2017). *Los factores determinantes de la satisfacción laboral en el personal adm. y operativo de una empresa que se dedica a la venta de seguros en Guatemala*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2018
- Oliva B, I. (2009). *Universidad de Chile, Repositorio, RSE*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2018, de http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/127404/150%20Responsabilidad_Social_Empresarial%20Oliva.pdf?sequence=1
- Pinazo, D. (1997). *Universidad de Minnesota Press*. Recuperado el 9 de 11 de 2018, de <http://www3.uji.es/~agrandio/fow/dani/dawis.htm>

- Ramos Moreno, D. (Agosto de 2012). *Clima organizacional, definición, teoría, dimensiones*. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/184781598/Monografia-Clima-Organizacional>
- Ruiz Segura, C. (2009). *Universidad del Bío Bío*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2018
- Salas, F., & Valenzuela, N. (Agosto de 2012). *Universidad del bío Bío, Tesis Conciliación Trabajo- Tiempo familia*. Recuperado el 2018, de http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/1594/1/Salas_Ceron_Francesca_Fernanda.pdf
- Segurado, A., & Agulló, E. (2002). *Universidad de Oviedo, Calidad de vida laboral*. Recuperado el 9 de Noviembre de 2018, de <http://www.psicothema.com/pdf/806.pdf>
- Silva, C., & Jerónimo, J. (2005). *Tesis Doctorales en Red*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2018, de <https://www.tesisenred.net/handle/10803/5042>
- Tönnies, F. (2012). *Comun e personal*. Obtenido de <https://comunepersoal.wordpress.com/2015/03/26/comunidad-vs-sociedad-de-ferdinand-tonnies/>