

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA



**Satisfacción laboral y compromiso organizacional en trabajadores de
una entidad pública de salud**

POR: Alejandra Gladys Céspedes Laruta

TUTOR: DRA. Sissi Ana Gryzbowski de Alvarez

**TESIS DE GRADO PRESENTADA COMO REQUISITO PARA LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE: LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA**

LA PAZ – BOLIVIA

Noviembre, 2020

RESUMEN

El objetivo principal de esta investigación es identificar el grado de relación que existe entre la SATISFACCIÓN LABORAL, comprendida en dos factores: intrínseco y extrínseco, y el Compromiso Organizacional comprendida en tres dimensiones: afectivo, normativo y de continuación, considerando variables sociodemográficas de la totalidad de trabajadores de una entidad pública de salud. Es una investigación de tipo no experimental con un diseño trasversal correlacional. Los sujetos de estudio son 60 trabajadores, que representan la totalidad del universo, por lo que no se tuvo una muestra, considerando la estadística censada de números bajos. Se realizó la investigación con dos escalas, una para recopilar datos de la Satisfacción Laboral y la otra para el Compromiso Organizacional. El análisis de los datos es estadístico no paramétrico. Los resultados obtenidos son muy interesantes, que en su mayoría corroboran teorías, entre ellos podemos mencionar que, si existe una relación entre Satisfacción Laboral y COMPROMISO ORGANIZACIONAL, y que se tienen niveles más altos de Compromiso Normativo y de Satisfacción Extrínseca, adicionalmente se puede analizar que a mayor edad se tiene mayor compromiso organizacional, y a menor edad se tiene mayor satisfacción laboral. Es un tema extenso, que puede ser explorado posteriormente con una triangulación de datos, para obtener mayor información sobre lo que pudo influir para llegar a los resultados de esta investigación, además de coadyuvar con los mismos para el desarrollo de las personas en la entidad pública de salud.

DEDICATORIA

El presente trabajo de grado va dedicado a Dios, quien como guía estuvo presente en el caminar de mi vida, bendiciéndome y dándome fuerzas para continuar con mis metas trazadas sin desfallecer.

AGRADECIMIENTO

A mi familia, por ser mi pilar fundamental y haberme apoyado incondicionalmente, pese a las adversidades e inconvenientes que se presentaron.

De manera especial a mi tutora de tesis, por haberme guiado, no solo en la elaboración de este trabajo de titulación, sino a lo largo de mi carrera universitaria y haberme brindado el apoyo para desarrollarme profesionalmente y seguir cultivando mis valores.

A la Universidad Mayor de San Andrés, por haberme brindado tantas oportunidades y enriquecerme en conocimiento.

A la entidad de salud, por haberme generado el espacio y la oportunidad para realizar la investigación.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I	2
1. PROBLEMA Y OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	2
1.1. ÁREA PROBLEMÁTICA	2
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.3. OBJETIVOS	4
1.3.1. Objetivo General	4
1.3.2. Objetivos Específicos	5
1.4. HIPÓTESIS	5
1.5. JUSTIFICACIÓN	6
CAPÍTULO II	8
2. MARCO TEÓRICO	8
2.1. LA ORGANIZACIÓN	8
2.1.1. Objetivos de la Organización	8
2.1.2. Tipos de Organización	9
2.1.2.1. La Organización Formal	9
2.1.2.2. La Organización Informal	10
2.2. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	12
2.2.1. Los cambios y las transformaciones de la función de Recursos Humanos	15
2.2.2. Personal/Relaciones Industriales	17
2.2.3. Recursos Humanos	18
2.2.4. Gestión Del Talento Humano	18
2.3. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	21
2.3.1. La Actitud	22
2.4. SATISFACCIÓN LABORAL	23
	vi

2.4.1.	Factores de Satisfacción Laboral	26
2.4.1.1.	Factores Intrínsecos	26
2.4.1.2.	Factores Extrínsecos	26
2.4.2.	El Modelo de Herzberg	27
2.4.3.	Determinantes de la Satisfacción Laboral	30
2.4.4.	Consecuencias e Importancia de la Satisfacción Laboral	31
2.5.	COMPROMISO ORGANIZACIONAL	33
2.5.1.	Definiciones de Compromiso Organizacional	33
2.5.2.	El compromiso como un lazo psicológico	35
2.5.3.	El Compromiso como una Actitud	35
2.5.4.	Características del Empleado Comprometido	36
2.5.5.	El Modelo de Meyer y Allen	37
2.5.5.1.	Compromiso Afectivo	37
2.5.5.2.	Compromiso de Continuación	38
2.5.6.	Consideraciones Sobre El Modelo	40
2.5.7.	Importancia del Compromiso Organizacional	41
2.6.	RELACIÓN ENTRE SATISFACCIÓN LABORAL Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL	42
CAPITULO III		43
3.	METODOLOGÍA	43
3.1.	TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	43
3.1.1.	Tipo de Investigación	43
3.1.2.	Diseño de Investigación	43
3.2.	VARIABLES	43
3.2.1.	Definición Variables	44
3.2.1.1.	Satisfacción Laboral	44
3.2.1.2.	Compromiso Organizacional	44

3.2.2.	Operacionalización de Variables	44
3.3.	POBLACIÓN Y MUESTRA	45
3.3.1.	Población	45
3.3.2.	Muestra	46
3.4.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	46
3.4.1.	Técnica	46
3.4.2.	Instrumentos	46
3.4.3.	Escala de Compromiso Organizacional	47
3.4.4.	Escala de Satisfacción Laboral	48
3.5.	ANÁLISIS DE LOS DATOS	49
3.6.	AMBIENTE DE INVESTIGACIÓN	49
3.7.	PROCEDIMIENTO	50
CAPITULO IV		51
4.	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	51
4.1.	DATOS GENERALES	51
4.2.	NIVELES DE SATISFACCIÓN LABORAL.	54
4.2.1.	Factor Intrínseco de la Satisfacción laboral	55
4.2.2.	Factor Extrínseco de la Satisfacción	59
4.3.	VARIABLE SATISFACCIÓN LABORAL	63
4.4.	COMPROMISO ORGANIZACIONAL	64
4.4.1.	Dimensión de Afectividad del Compromiso Organizacional	65
4.4.2.	Dimensión de Continuación	69
4.4.3.	Dimensión de Normatividad	73
4.5.	VARIABLE COMPROMISO ORGANIZACIONAL	78
4.6.	CORRELACIÓN	81
4.7.	ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	84

CAPITULO V	87
5.1. CONCLUSIONES	87
5.2. RECOMENDACIONES	90

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Eras transformación de Recursos Humanos	16
Tabla 2. Etapas de la ARH	20
Tabla 3. Barreno Épsilon de Compromiso Organizacional	47
Tabla 4. Baremos de Satisfacción Laboral	48
Tabla 5. Coeficientes de correlación	84

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Distribución porcentual por sexo de la muestra	51
Figura 2. Distribución de frecuencias por sexo y edad de la muestra	52
Figura 3. Distribución de frecuencias por sexo y antigüedad en la institución	53
Figura 4. Distribución de frecuencias por sexo y grado de formación	54
Figura 5. Histograma del Factor Intrínseco	65
Figura 6. Comparación de Medianas por sexo para Factor Intrínseco	66
Figura 7. Comparación de Medianas por formación en Factor Intrínseco	67
Figura 8. Gráfica de dispersión para Factor Intrínseco y Compromiso Organizacional	68
Figura 9. Histograma del Factor Extrínseco	69
Figura 10. Comparación de Medianas por sexo para Factor Extrínseco	70
Figura 11. Comparación de Medianas por formación para Factor Extrínseco	71
Figura 12. Gráfica de dispersión para F. Extrínseco y Compromiso Organizacional	72
Figura 13. Histograma de la variable Satisfacción Laboral	73
Figura 14. Variable Satisfacción Laboral por Edad	75
Figura 15. Histograma de dimensión Afectividad	765

Figura 16. Comparación de Medianas por sexo para Dimensión Afectividad	66
Figura 17. Comparación de Medianas por grado de formación para Dim. Afectividad	67
Figura 18. Gráfica de dispersión para Dim. Afectividad y Satisfacción Laboral	68
Figura 19. Histograma para Dimensión Continuación	69
Figura 20. Comparación de medianas por sexo para Dimensión Continuación	70
Figura 21. Comparación de medianas por grado de formación para Dim. Continuación	71
	571
Figura 22. Gráfica de dispersión para Dim. Continuación y Satisfacción Laboral	58
Figura 23. Histograma para Dimensión Normatividad	73
Figura 24. Comparación de medianas por sexo para Dimensión Normatividad	75
Figura 25. Comparación de medianas por grado de formación para Dim. Normatividad	76
	761
Figura 26. Gráfica de dispersión para dimensión Normativa y Satisfacción Laboral	77
Figura 27. Histograma de la variable Compromiso Organizacional	78
Figura 28. Compromiso Organizacional por Edad	79
Figura 29. Diagrama de dispersión para las variables de estudio	81
Figura 30. Gráfica de residuos para determinar la normalidad de los datos	83

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, grandes organizaciones a nivel mundial, priorizan el bienestar de los empleados en lugar de la prosperidad de las mismas, pero es a través de lo primero que logran lo segundo. Partiendo de ello, es que, en las organizaciones, deciden sumarle importancia al empleado, y lo hacen mediante el área de Gestión de Recursos Humanos, considerando que, una característica importante que tenemos las personas es que somos seres sociales.

En nuestro contexto, según datos de Fundempresa, la base empresarial creció en un 7% en el año 2019, por lo que raíz de esto, el ámbito de estudio en cuanto a la psicología organizacional irá creciendo de manera significativa, en este sentido, la presente investigación tiene relevancia, ya que, este tema surge fundamentalmente de la escasez de propuestas de estudios sobre el tema abordado.

La investigación, tiene un enfoque teórico clásico basado en el comportamiento humano, principalmente del humanista, siendo una de las teorías pioneras en el área, que considera el factor humano, como fundamental de cualquier organización, enfoque que desde la teoría de Elton Mayo van evolucionando y como consecuencia se tiene las nuevas teorías que afirman la importancia de dicho factor, haciendo que las organizaciones busquen estrategias para una óptima gestión de sus empleados.

La metodología de investigación, se basa en el diseño que es transversal correlacional, ya que se medirá e identificará la relación entre las variables, en 60 trabajadores de una entidad pública de salud, mediante dos escalas.

La Satisfacción Laboral y el Compromiso Organizacional, dos variables que juegan un rol importante en las organizaciones, son desarrolladas a partir de un enfoque orientado en la persona, es decir, del empleado. Así es, como la entidad pública de salud, preocupada por la integridad de sus trabajadores, decide abrir las puertas para que la investigación se realice en dicha organización.

CAPITULO I

1. PROBLEMA Y OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

1.1. ÁREA PROBLEMÁTICA

Las variables de satisfacción laboral y compromiso organizacional han sido investigadas y estudiadas de manera separada y por lo general con el fin de determinar el desempeño de los colaboradores dentro de una organización, es así como, varias investigaciones demuestran que estas variables guardan una estrecha relación y que al estudiarlas de manera conjunta influyen en varios factores como motivación, desempeño, clima laboral, cultura organizacional, entre otras.

La importancia del estudio de estas variables es indiscutible, ya que por un lado la Satisfacción Laboral puede evitar el ausentismo y la rotación de personal, y, por otro lado, el Compromiso Organizacional, anuncia un mejor rendimiento y desempeño. Ambos jugando un rol importante en el área de salud, por la calidad humana que los trabajadores deben tener.

Considerando que, en el mundo organizacional es importante y necesario lograr combinar de manera efectiva las nuevas tecnologías y el capital humano, con el fin de lograr eficiencia, eficacia y efectividad en las empresas y sus colaboradores. Por esta razón la satisfacción laboral en el ámbito organizacional constituye una variable que por lo general se la puede relacionar con la productividad, dada la idea que los empleados con alto nivel de satisfacción son más productivos que los insatisfechos. Pero cabe mencionar que la satisfacción laboral constituye una actitud general del individuo hacia su puesto de trabajo y no una conducta. (Robbins, 2004:40-56)

En las organizaciones las actitudes son sentimientos y creencias que determinan en gran medida cómo sus integrantes perciben su ambiente de trabajo, se comprometen con las metas y objetivos organizacionales y en última instancia

cómo se comportan en su trabajo. Los administradores de la conducta organizacional en los últimos años, han puesto mayor interés en entender la naturaleza de las actitudes que los empleados tienen hacia su carrera, trabajo, y organización (Villalba,2001: 151)

De esa manera, es que la investigación por temas organizacionales va creciendo a nivel mundial, siendo Chiavenato uno de los principales entendidos en la gestión del talento humano. Por nuestra parte, Raul Borth, un estudioso en el tema de compromiso organizacional y su relación con otras variables, realizó diversos aportes, uno de los principales es el artículo titulado: El compromiso organizacional entre obreros: un estudio en cuatro organizaciones bolivianas, mismo que fue publicado por la reconocida revista Scielo el año 2014.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El desarrollo organizacional propone empoderar y capacitar a los trabajadores permitiendo así un mejor desempeño de sus funciones, además de velar por el bienestar de los mismo.

Es por ello, que se pretende conocer la relación entre Compromiso Organizacional y Satisfacción Laboral, que es fundamental para un óptimo desarrollo organizacional.

En base a lo descrito anteriormente se formula la siguiente pregunta fundamental de investigación:

¿Cuál es el grado de relación que existe entre Satisfacción Laboral y el Compromiso Organizacional en los trabajadores del Centro de Salud Integral “Asistencia Pública”?

En tanto a las preguntas complementarias se tienen las siguientes:

- ¿Cuáles son los niveles de Satisfacción Laboral en los trabajadores del Centro de Salud Integral “Asistencia Pública”?
- ¿Cuál es la relación entre el Factor Intrínseco de la Satisfacción Laboral y el Compromiso Organizacional?
- ¿Cuál es la relación entre el Factor Extrínseco de la Satisfacción laboral y Compromiso Organizacional?
- ¿Cuáles son los niveles de Compromiso Organizacional en los trabajadores del Centro de Salud Integral “Asistencia Pública”?
- ¿Cuál es la relación entre la dimensión de Afectividad del Compromiso Organizacional y la Satisfacción Laboral?
- ¿Cuál es la relación entre la dimensión de Continuación del Compromiso Organizacional y la Satisfacción Laboral?
- ¿Cuál es la relación entre la dimensión de Normatividad del Compromiso Organizacional y la Satisfacción laboral?

1.3. OBJETIVOS

Los objetivos de investigación son los formulados a continuación:

1.3.1. Objetivo General

Identificar el grado de relación que existe entre la Satisfacción Laboral y el Compromiso Organizacional en los trabajadores del Centro de Salud Integral “Asistencia Pública”.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Identificar los niveles de Satisfacción Laboral en los trabajadores del Centro de Salud Integral “Asistencia Pública”.
- Analizar la relación entre el Factor Intrínseco de la Satisfacción Laboral y el Compromiso Organizacional.
- Analizar la relación entre el Factor Extrínseco de la Satisfacción Laboral y el Compromiso Organizacional.
- Identificar los niveles de Compromiso Organizacional en los trabajadores del Centro de Salud Integral “Asistencia Pública”.
- Analizar la relación entre la dimensión de Afectividad del Compromiso Organizacional y la Satisfacción Laboral.
- Analizar la relación entre la dimensión de Continuación del Compromiso Organizacional y la Satisfacción Laboral.
- Analizar la relación entre la dimensión de Normatividad del Compromiso Organizacional y la Satisfacción laboral.

1.4. HIPÓTESIS

Se presentan a continuación dos hipótesis, la primera es la hipótesis de investigación y la segunda es la hipótesis nula:

H1: Existe relación entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional de los trabajadores.

H2: No existe relación entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional de los trabajadores

1.5. JUSTIFICACIÓN

La psicología organizacional ha venido evolucionando y aplicándose de manera relativamente efectiva durante cientos de años, sin embargo, en los últimos años ha registrado un mayor avance. A partir de ello, se entiende que la gestión de las personas se vuelve indispensable y a la vez compleja, porque la eficacia está dentro de la organización y es considerada como núcleo para alcanzar los objetivos organizacionales y personales. Como empresa se hacen esfuerzos para mejorar y así lograr que los empleados sean más eficaces y eficientes mostrando elevados niveles de desempeño laboral, productividad, compromiso y satisfacción (Robbins, 1999: 3)

Partiendo de este punto, el interés para estudiar dos variables muy influyentes, como son la Satisfacción Laboral y el Compromiso Organizacional, se da a raíz de poder predecir el desempeño laboral, la permanencia y la productividad, brindando información relevante para trabajar en la retención del capital humano, fundamental para el funcionamiento de cualquier organización (Rocha, 2013: 496)

Por tanto, la relación que existe, pretende ser determinada, mediante diferentes modelos teóricos y dos instrumentos que garantizan confiabilidad y validez.

Esta investigación ofrece ciertas alternativas psicológicas de mejoramiento en la calidad de vida laboral, que es trascendental en los trabajadores del área de salud.

De tal manera, siendo un estudio de dos variables que definitivamente juegan un rol importante en las organizaciones, este estudio servirá de apoyo para investigaciones futuras.

Asimismo, se puede evidenciar que, a nivel social, serán beneficiados los trabajadores de la entidad pública de salud, ya que la dirección de la institución mejorará sus condiciones laborales.

En tal sentido, la investigación tendrá una relevancia social – laboral por cuanto permite garantizar la Satisfacción Laboral y el Compromiso Organizacional, mediante la mejora de la calidad laboral de la población estudiada.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. LA ORGANIZACIÓN

Una organización es un conjunto de personas que actúan juntas con una división lógica del trabajo para alcanzar objetivos comunes. Las organizaciones surgen en función de las limitaciones individuales de las personas. Las personas uniendo esfuerzos consiguen superar limitaciones aprovechando las potencialidades de otras personas. (Dávalos y Montan, 2017:33)

Una organización nunca constituye una unidad lista y acabada, sino es un sistema vivo y cambiante. Toda organización necesita una finalidad, algún concepto del porqué de su existencia y de lo que va a realizar. En este mismo sentido una organización solo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y están dispuestas a actuar conjuntamente para lograr un objetivo en común (Chiavenato,2009: 7)

Por tanto, la organización es una unidad social debidamente construida para buscar fines específicos, es una estructura para alcanzar finalidades u objetivos que sus miembros no podrían conseguir con la misma eficiencia al margen de la organización (Ramió y Ballart, 1993: 49)

2.1.1. Objetivos de la Organización

Para una organización, un objetivo es una situación deseada que debe alcanzar. Los objetivos no son estáticos, sino dinámicos, están en continua evolución, alterando las relaciones externas de la empresa con el ambiente y con sus miembros.

Son evaluados y modificados constantemente en función de los cambios del medio y de la organización interna de los miembros (Chiavenato, 2009: 30).

Los objetivos de una organización son:

- Satisfacer las necesidades de bienes y servicios en la sociedad.
- Proporcionar empleo productivo para todos los factores de producción.
- Aumentar el bienestar de la sociedad mediante el uso racional de los recursos.
- Proporcionar el retorno justo a los factores de entrada.
- Crear un ambiente en el que las personas puedan satisfacer sus necesidades humanas básicas.

2.1.2. Tipos de Organización

Es importante señalar que existen dos tipos de organizaciones: la organización formal y la organización informal.

2.1.2.1. La Organización Formal

La organización formal responde a un diseño racional previo y está estructurado sobre estos criterios, trata de conseguir los objetivos más visibles y explícitos mediante el establecimiento de un objetivo en común, de un sistema fluido de comunicación, de una ligazón jurídica, de la delimitación de unas líneas de autoridad y de las funciones bien definidas. Así también, se debe contar con una

disposición por parte de todos los miembros a actuar en un sentido convergente y participativo.

Los objetivos con los que se sustenta este tipo de organización son: unidad de objetivo y unidad de eficiencia, teniendo como finalidad posibilitar el logro de los objetivos de la organización de una manera más eficaz y eficiente (Sánchez Santa-Bárbara, 2008: 25).

2.1.2.2. La Organización Informal

La organización informal surge de manera espontánea a partir de una organización formal. Una de sus características es que no tiene una estructura definida e institucionalizada, sino depende de las acciones que se desarrollan en un momento dado y de la participación de los empleados. Así también, no existen objetivos explícitos. Sus miembros pueden pertenecer a distintos niveles y áreas funcionales siendo difícil de controlar por parte de la dirección, por lo tanto, en cualquier momento puede bloquear la organización (Sánchez Santa-Bárbara, 2008: 27).

Es importante estar pendiente del grado de ajuste que existe entre la organización formal y la organización informal. La finalidad que tiene la organización informal es cubrir las deficiencias y lagunas que se producen desde el punto de vista psicológico al aplicar el diseño de la organización formal, ya que como es lógico no puede prever el número de contingencias que se producen (Sánchez Santa-Bárbara, 2008: 30).

Existen diversas organizaciones que brindan diferentes tipos de servicios, sin embargo, se hará énfasis en una organización que es fundamental en cualquier sociedad; estamos haciendo referencia a una entidad de salud.

Estas entidades son consideradas como una empresa social de la salud, ya que tienen una gran responsabilidad con las personas, sus familias y la comunidad en general.

La complejidad de su manejo, los avances tecnológicos y científicos, y los modernos conceptos de la gerencia, dirección o administración son los principales factores de motivación para emprender la difícil dirección de esta organización. Es complejo recopilar criterios dispersos y reunir elementos fundamentales de juicio para lograr una aproximación al prototipo de una entidad de salud eficiente (Malagon-Londoño, Morena, y Laverde, 2008: 223).

Una entidad de salud representa un universo de particularidades donde confluyen todo tipo de situaciones, es así que allí surgen varios problemas. Es un universo donde se encierran diversas complejidades imaginables, diferente al resto de las organizaciones. Por consiguiente, se requiere preparación integral, gran capacidad de liderazgo, aplicación de la más exigente lógica, sentido común, habilidad, iniciativa, autoridad, serenidad, sensatez y ética incuestionable (Malagon-Londoño, Morena, y Laverde, 2008: 223).

Una entidad de salud moderna educa a la población sana, sobre pautas para la conservación de la salud, se atiende a quien viene a verificar sus condiciones físicas, se presta atención clínica y quirúrgica a enfermos, se investiga, se administra, se ofrece docencia a estudiantes de la salud se desarrollan programas de educación, se forman especialistas, se abren los ojos a la vida de un nuevo ser y se cierran para siempre los de quien cumplió su jornada, es tal la confluencia de las actividades, que se requiere al personal idóneo para asimilar todo este tipo de

situaciones y organizarlas, controlarlas y evaluarlas permanentemente y eficientemente (Malagon-Londoño, Morena, y Laverde, 2008: 224).

2.2. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La Gestión de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de habilidades capaces de impulsar el desempeño eficiente del personal (Robbins, 1997: 60). El departamento de Recursos Humanos se encarga de identificar, desarrollar, evaluar, mantener y retener el capital humano, además gestionar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social (Chiavenato, 2009: 617).

De esta manera el departamento de gestión del capital humano tiene la función de proponer una fuerza de trabajo adecuada, mantenerla y hacer que sea efectiva y eficiente. De modo que pueda ofrecer un servicio y apoyo estratégico a la alta gerencia y al personal en la tarea de lograr sus objetivos (Chiavenato, 2009: 617).

Según Werther y Davis (2008: 123) los objetivos de la Gestión de Recursos Humanos reflejan el propósito e intenciones de la cúpula administrativa, estos son:

- **Objetivos Corporativos:** Conforman el objetivo básico de la Gestión de los Recursos Humanos, se encuentra la contribución al éxito de la empresa y la formación de la estrategia, por medio de la potencialización del talento humano.
- **Objetivos Funcionales:** Hace referencia a mantener la contribución del departamento del capital humano en un nivel

apropiado a las necesidades de la organización, es una prioridad absoluta.

- **Objetivos Sociales:** El departamento es responsable a nivel ético y social de reducir al máximo la tensión o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.

- **Objetivos Personales:** Es necesario que el departamento del capital humano tenga presente que los integrantes de la organización aspiren a lograr metas personales.

Por lo tanto, su función es facilitar las aspiraciones de quienes componen la organización.

Las actividades de la Gestión de Recursos Humanos, se expresan en acciones que se llevan a cabo para mantener la ventaja competitiva y aumentar la productividad de la organización. De acuerdo con estos autores las actividades son:

- **Planeación de los Recursos Humanos:** Se realizan diversas acciones para determinar necesidades a futuro.

- **Reclutamiento:** Se buscan solicitantes de empleo que contribuyan a resolver las necesidades de la organización.

- **Selección de personal:** Se escoge a las personas que cubren el perfil en el área y cargo requerido.

- **Orientación y capacitación:** Se ajusta a los nuevos empleados en relación a las necesidades de la organización, para que tengan un desempeño adecuado.

- **Compensación:** Se otorga a los empleados en forma de sueldos, salarios, bonos, vacaciones o pólizas de seguros.

- Relaciones Industriales: Relacionamiento que existe entre el personal de la empresa.
- Retroalimentación: El departamento de personal realiza una evaluación de las actividades para conocer el grado de efectividad con relación a los objetivos de la organización.

De esta manera, la Gestión de Recursos Humanos debe contribuir a la eficacia organizacional, ayudando a alcanzar los objetivos y realizar la misión, proporcionando competitividad a la organización, haciendo que las personas sean más productivas, empleando habilidades y capacidades de la fuerza laboral, suministrando a la organización empleados bien entrenados y motivados, recompensando los buenos resultados; permitiendo el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo, debido a que, para los empleados el trabajo es la mayor fuente de identidad personal y además que al sentirse felices y satisfechos influye directamente en el éxito del trabajo; desarrollando y manteniendo la calidad de vida; administrando el cambio, ya que los cambios traen nuevos enfoques que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de la organización, y por último, estableciendo políticas éticas y desarrollando comportamientos socialmente responsables (Chiavenato, 2009: 547).

La Gestión de Recursos Humanos se basa en tres pilares fundamentales. El primero es que los empleados son seres humanos dotados de personalidad propia, con conocimientos y habilidades distintas e indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales. El segundo pilar hace referencia a los empleados, los cuales son activos fijos de los recursos organizaciones, elementos impulsores de la organización, capaces de dotar inteligencia, talento y aprendizaje indispensables que fortalecen la organización. Y por último el tercer pilar se refiere

a que los empleados son socios de la organización ya que son capaces de conducirla a la excelencia y al éxito (Chiavenato, 2009: 555).

Hoy en día gestión de una entidad de salud implica características diferentes a las de antes. En la actualidad, estas instituciones se conciben como empresas prestadoras de servicio de salud, a disposición constante de atender a cabalidad las expectativas y demandas de un paciente. Así mismo, están dispuestas a funcionar en un mundo de competencias con base en la calidad. Estas competencias deber ser establecida sobre los siguientes pilares: planeación, organización, satisfacción del trabajador, presupuesto, evaluación de gestión y disposición de permanente retroalimentación y ética (Malagon-Londoño, Morena, y Laverde, 2008: 223).

Una entidad de salud hoy y del futuro debe adoptar como punto de partida la gestión y ajustar su organización de acuerdo a parámetros que le permitan ser competitivos. Es importante apuntar a la calidad del servicio lo que significa una mejora continua que nunca termina. De esta manera la organización estructural, debe reflejar la estrategia de la calidad como una forma de exteriorizar el comportamiento constante de la institución (Cotanda, 1998: 274).

2.2.1. Los cambios y las transformaciones de la función de Recursos Humanos

Chiavenato (2009: 126) nos explica las tres eras que se presentaron al largo del siglo xx: la industrialización clásica, la neoclásica y la era del conocimiento que, aportaron diferentes enfoques sobre cómo lidiar con las personas dentro de las organizaciones, estas eras se dividen en periodos descritos en la tabla 1.

Tabla 1. Eras transformación de Recursos Humanos

ERAS	Era de la industrialización clásica	Era de la industrialización neoclásica	Era del conocimiento
PERIODOS	1900 – 1950	1950 – 1990	Después de 1990
Estructura Organizacional predominante	Burocrática, funcional, piramidal, centralizadora, rígida inflexible, importancia en los departamentos.	Mixta, matricial, con importancia en la departamentalización por productos o servicios o unidades estratégicas de negocios.	Fluida, ágil y flexible, totalmente descentralizada, importancia en las redes de equipos multifuncionales.
Cultura organizacional predominante	Teoría X, Enfoque en el pasado, en las tradiciones y los valores conservadores, importancia en mantener el statu quo, Valorización de la tradición y la experiencia.	Transición, enfoque en lo presente y lo actual, importancia en la adaptación al ambiente, valorización de la renovación y revitalización.	Teoría Y, enfoque en el futuro y en el destino importancia en el cambio y la innovación valorización del conocimiento y la creatividad.
Ambiente Organizacional	Estático, previsible, pocos cambios y graduales, pocos desafíos ambientales	Intensificación y aceleración de los cambios ambientales	Cambiante imprevisible turbulento con grandes e intensos cambios
Formas de lidiar con las personas	Personas como ensambladores de productos inertes y estáticos, importancia en las reglas y los controles rígidos para regular a las personas.	Personas con recursos de la organización que deben ser administrados, importancia en los objetivos de la organización para dirigir a las personas.	Personas como seres humanos proactivos e inteligentes que deben ser impulsados importancia en la libertad y en el comportamiento para motivar a las personas.
Administración de las personas	Relaciones industriales	Administración de recursos humanos	Gestión del talento humano

A lo largo de tres eras, en paralelo, el área de la Administración de Recursos Humanos pasó por tres etapas distintas: las relaciones industriales, los recursos humanos y la gestión del talento humano (Tabla 2). Cada enfoque se ciñe a las normas de su época, la mentalidad predominante y las necesidades de las organizaciones.

2.2.2. Personal/Relaciones Industriales

En la industrialización clásica surgen los antiguos departamentos de personal y, posteriormente, los departamentos de relaciones industriales. Los departamentos de personal eran unidades destinadas a hacer cumplir las exigencias legales relativas al empleo: la admisión con un contrato individual, los registros en la nómina, el conteo de horas trabajadas para efecto de la paga, la aplicación de advertencias y medidas disciplinarias por incumplimiento de contrato, la programación de vacaciones, etc.

Más adelante, los departamentos de relaciones industriales asumen el mismo papel, aunque añaden otras tareas como la relación de la organización con los sindicatos y la coordinación interna con los demás departamentos para enfrentar problemas sindicales de contenido reivindicativo. Los departamentos de relaciones industriales se limitaban a las actividades operativas y burocráticas, recibían instrucciones de la cúpula sobre cómo proceder.

A las personas se les consideró un apéndice de las máquinas y meras proveedoras de esfuerzo físico y muscular, predominó el concepto de la mano de obra. (Chiavenato, 2009: 177)

2.2.3. Recursos Humanos

En la era de industrialización neoclásica surgieron los departamentos de recursos humanos que sustituyen a los antiguos departamentos de relaciones industriales.

Además de las tareas operativas y burocráticas, los directores de Recursos Humanos cumplieron funciones operativas y tácticas, como unidades prestadoras de servicios especializados. Se encargaron del reclutamiento, la selección, la formación, la evaluación, la remuneración, la higiene y la seguridad en el trabajo y las relaciones laborales y sindicales, con distintas dosis de centralización y monopolio de esas actividades. (Chiavenato, 2009: 108)

2.2.4. Gestión del Talento Humano

En la era del conocimiento surgen los equipos de gestión del talento humano, que sustituyen a los departamentos de recursos humanos. Las prácticas de Recursos Humanos se delegan a los gerentes de línea de toda la organización y ellos se convierten en administradores de recursos humanos, mientras que las tareas operativas y burocráticas no esenciales se transfieren a terceros por medio de subcontratación (outsourcing). Los equipos de gestión de talento humano se libran de las actividades operativas y se ocupan de proporcionar asesoría interna para que el área asuma las actividades estratégicas de orientación global, de frente al futuro y al destino de la organización y de sus miembros. Las personas dejan de ser agentes pasivos a quienes se administra, y se convierten en agentes activos

e inteligentes que ayudan a administrar los demás recursos de la organización. El viraje es enorme.

A las personas ahora se les considera asociados de la organización que toman decisiones en sus actividades, cumplen metas y alcanzan resultados previamente negociados y que sirven al cliente con miras a satisfacer sus necesidades y expectativas. La tabla 2 muestra los cambios y las transformaciones del área de Recursos Humanos.

En la era del conocimiento, lidiar con las personas dejó de ser un problema y se convirtió en una solución para las organizaciones. Dejó de ser un desafío y se convirtió en una ventaja competitiva para las organizaciones con éxito.

Pero ¿qué sucede con el área de Recursos Humanos? En realidad, se adapta rápidamente a los nuevos tiempos. ¿Cómo? De una manera amplia e irreversible; deja de ser Administración de Recursos Humanos para transformarse en gestión del talento humano. Ha dejado de ser el área cerrada, hermética, monopólica y centralizadora que la caracterizó en el pasado y se convierte en un área abierta, amigable, compartidora, transparente y descentralizadora. (Chiavenato, 2009: 149)

Tabla 2. Etapas de la ARH

CARACTERÍSTICAS	RELACIONES INDUSTRIALES	ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
Formato de trabajo	Centralización total de las operaciones en el departamento de RH.	Responsabilidad de línea y función de staff.	Descentralización a manos de gerentes y sus equipos.
Nivel de actuación	Burocratizada y operativa de rutina.	Departamentalizada y táctica.	Enfoque global y estratégico en el negocio.
Mando de acción	Decisiones surgidas de la cúpula de la organización y acciones centralizadas en el departamento de RH.	Decisiones surgidas de la cúpula del área y acciones centralizadas en el departamento de RH.	Decisiones y acciones del gerente y de su equipo de trabajo.
Tipo de actividad	Realización de servicios especializados centralización y aislamiento del área.	Consultoría interna y presentación de servicios especializados.	Consultoría interna descentralizar y compartir.
Principales actividades	Contratación, despido, control de asistencia, legislación laboral, disciplina, relaciones sindicales y orden.	Reclutamiento, selección, capacitación, administración de salarios prestaciones e higiene y seguridad relaciones sindicales.	La forma en que los gerentes y sus equipos pueden seleccionar, capacitar, liderar, motivar y evaluar y recompensar a sus participantes.
Misión del área	Vigilancia, coerción, coacción, sanciones, confinamiento social de las personas.	Atraer y mantener a los mejores trabajadores.	Crear la mejor empresa y la mejor calidad de la vida laboral.

2.3. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Las organizaciones están conformadas por personas, que quieren lograr por medio de la aplicación de sus conocimientos el adecuado uso de los recursos de la empresa. La disciplina que tiene como objeto de estudio las habilidades humanas en el manejo de las organizaciones, se denomina Comportamiento Organizacional.

Según Robbins y Judge (2009: 4), el Comportamiento Organizacional se define como el campo de estudio que investiga el impacto que tienen los individuos, grupos y estructuras en la conducta de los trabajadores dentro de la empresa, con la finalidad de aplicar estos conocimientos para mejorar la eficacia de las organizaciones. Por consiguiente, se puede entender el Comportamiento Organizacional como el elemento que explica como las acciones de las personas pueden repercutir en la productividad, demostrando que tan eficaces y eficientes son esos factores en conjunto, de la misma manera Davis y Newstrom (1991: 10), señalan que el Comportamiento Organizacional se basa en la importancia de entender que ocurre con las personas dentro de las instituciones y que causa ese su comportamiento.

El estudio del Comportamiento Organizacional tiene como metas describir el modo en que se conducen las personas, comprender porque los individuos se comportan como lo hacen, predecir la conducta futura de los empleados y controlar de una manera parcial sus actividades (Amoros, 2007: 6).

Según Robbins, (2004: 24) dentro de las organizaciones, las actitudes son importantes porque influyen en el comportamiento que tendrán las personas hacia el trabajo que realizan. Es por esto que el Comportamiento Organizacional se centra en todo lo que refiere al empleo, abarcando lo que es: la motivación, autoridad del líder, comunicación, estructura, proceso de grupos, aprendizaje, proceso de cambio, diseño del trabajo, estrés, precepción de las actitudes.

2.3.1. La Actitud

Las actitudes son enunciados de evaluación acerca de objetos, individuos o eventos que reflejan como se siente alguien con respecto a algo (Robbins y Judge, 2009: 43). Así también, son juicios evaluativos, que pueden ser favorables o desfavorables, sobre objetos o acontecimientos (Robbins, 2004: 46).

Según Rodríguez (2012: 109), una actitud es la predisposición a responder de manera consistente a diversos aspectos de las personas, de las situaciones o de los objetos. Hay una inferencia de actitud en una persona a partir de que esta expresa sus creencias, sentimientos o intenciones de comportamiento ante un objeto o ante una situación.

Las actitudes comprenden tres componentes: el componente cognoscitivo, que tiene que ver con las opiniones y creencias de cómo son las cosas; el componente afectivo que tiene que ver con las emociones o sentimientos; y el conductual, que hace referencia a la intención de comportarse de una determinada manera hacia alguien o algo (Robbins y Judge, 2009: 45).

Robbins y Judge (2009: 47) identifican las actitudes mayormente estudiadas en la organización:

- ***Satisfacción en el trabajo:*** Es el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con las cuales los empleados consideran su trabajo. De la misma manera es la actitud que un empleado asume respecto a su trabajo. Las personas que obtienen un alto nivel de satisfacción establecen actitudes más positivas y benéficas.

- ***Involucramiento con el trabajo:*** Es el grado en que los empleados se sumergen en sus labores, invierten tiempo y energía, concibiendo el trabajo como parte central de su vida. Mide el grado en que la persona se valora a si mismo a través de la identificación en su puesto dentro de la empresa.

- ***Compromiso Organizacional:*** Es el grado en que el empleado se identifica con la organización, sus metas, y desea seguir participando activamente en ella. Esto quiere decir que se identifica con el servicio hacia la organización y el comportamiento en el trabajo.

2.4. SATISFACCIÓN LABORAL

La Satisfacción Laboral se entiende como una actitud, ya que hace referencia a diversas opiniones y conductas del trabajador hacia sus labores. De esta manera se puede decir que se trata de actitudes laborales positivas, las cuales indican que las personas sienten sentimientos de satisfacción cuando piensan o hablan de sus puestos de trabajo, aunque diversos aspectos del trabajo pueden resultar en tipos diferentes de sentimientos (Roth y Pinto, 2015: 62).

La Satisfacción Laboral se refiere a una respuesta afectiva positiva, resultado de una evaluación de la situación general del trabajo (Mottaz, 1987: 1).

Blum y Naylor (1990: 105), definen la satisfacción como el resultado de diversas actitudes que poseen los empleados. Estas actitudes tienen relación con el trabajo y se refieren a factores como: los salarios, la supervisión, la constancia del empleo,

las condiciones de trabajo, las oportunidades de ascenso, el reconocimiento de la capacidad, la evaluación justa del trabajo, las relaciones sociales en el empleo, la resolución rápida de los motivos de queja, el tratamiento justo por los supervisores y otros conceptos similares.

Según Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001: 2), la Satisfacción laboral es la actitud que los individuos tienen hacia su trabajo, es el resultado de la percepción que tienen de sus tareas, basados en los factores del entorno laboral, como el estilo de supervisión, políticas y procedimientos, incorporación a grupos de trabajo, condiciones laborales y beneficios adicionales.

Dentro de la relación que existe entre la Satisfacción Laboral y las condiciones laborales se distingue dos tipos de características que afectan el grado de satisfacción. Por un lado, se encuentran las variables involucradas con las relaciones interpersonales y por otro lado los factores de superación (Pozo, Morillejo, Hernandez y Martos, 2005; 11).

La Satisfacción Laboral es el resultado del trabajo que se centra en las respuestas de los empleados a sus experiencias laborales. Los empleados con mayores niveles de satisfacción, son aquellos que han desarrollado un mejor ajuste psicológico entre sus necesidades o valores personales y las características de sus puestos de trabajo. Los empleados que están satisfechos con sus actividades, percibirán que su trabajo cumple, o permite el cumplimiento de los valores que son importante para ellos (Giauque, Resentera y Siggen, 2014: 105)

Existen cinco factores importantes que se han asociado con la Satisfacción Laboral; el pago, que es la cantidad de dinero recibido y la equidad del pago percibido; el cargo, que es hasta qué punto las tareas del mismo se consideran interesantes y ofrecen oportunidades para aprender y para aceptar responsabilidades; las oportunidades de ascenso, que es la disponibilidad de oportunidades para avanzar; el supervisor, que son las habilidades del mismo para

demostrar interés y preocupación por los empleados; y los compañeros, que es hasta qué punto los compañeros son amigables, competentes y prestan apoyo (Gibson, Ivanevich y Donnelly, 2001: 2).

Según Mottaz (1987: 11) la Satisfacción Laboral y el Compromiso Organizacional tienen una relación recíproca, siendo la satisfacción quien tiene mayor efecto sobre el compromiso, que al revés. Es por eso que sugiere que, la satisfacción es el elemento que mejor predice o anticipa el compromiso que los individuos tengan hacia la organización.

La satisfacción que experimentan los trabajadores, es un elemento predictor de gran utilidad para las organizaciones, ya que a través de su medición permitiera en contacto con lo que le sucede al capital humano. A su vez, transforma la percepción y la carga emotiva que se vive dentro del entorno o ambiente organizacional. Esta interacción influye determinantemente en la manera de actuar del trabajador. De la misma manera, el índice de satisfacción permite determinar los principales elementos deficientes sobre los que se debe actuar para lograr mejoras en el ambiente laboral (Castro, Padilla, y Ramirez, 2009: 117).

Las investigaciones muestran que los niveles de Satisfacción varían en función de la faceta del trabajo. Existen investigadores que muestran que las personas están satisfechas con su trabajo en sí, con sus supervisores y compañeros. Sin embargo, tienden a estar menos satisfechos con su pago y oportunidades de ascenso (Robbins y Judge, 2009: 29).

2.4.1. Factores de Satisfacción Laboral

La Satisfacción Laboral cuenta con dos factores: los factores intrínsecos y los factores extrínsecos.

2.4.1.1. Factores Intrínsecos

Los factores intrínsecos hacen referencia a las retribuciones internas que experimentan una persona cuando realiza una labor. Existe una relación directa entre el trabajo y la retribución. Estos factores abordan aspectos como el reconocimiento, responsabilidad, promoción y factores relativos al contenido de la tarea (Castro, Padilla, y Ramirez, 2009: 108).

2.4.1.2. Factores Extrínsecos

Los factores extrínsecos son las retribuciones externas que se recibe independientemente de la naturaleza del trabajo, de manera que no ofrecen una satisfacción directa al momento de realizar la labor. Entre estos factores se encuentran: los salarios, los ascensos, los planes de retiro, las recompensas interpersonales, los seguros de salud y las vacaciones, si bien se valoran estos, no son considerados motivadores eficaces (Castro, Padilla, y Ramirez, 2009: 110).

Las recompensas intrínsecas y extrínsecas, ejercen una influencia adicional e independiente sobre la motivación. La motivación está determinada por la suma de estos dos factores. Según algunas investigaciones, existen situaciones donde el sujeto está más

vinculado a un alto nivel de recompensas intrínsecas, de esta manera si se agrega recompensas extrínsecas por un buen desempeño puede causar una disminución de la motivación (Castro, Padilla, y Ramirez, 2009: 110).

2.4.2. El Modelo de Herzberg

Herzberg (1987: 25) propuso dos conjuntos de factores generales de variables en el trabajo relacionados con la satisfacción Laboral: factores de contenido o motivadores y factores de contexto o de higiene. Una característica diferenciadora muestra que los primeros son intrínsecos al trabajo mismo, mientras que los segundos son extrínsecos (Martin, 2006: 40).

Los motivadores intrínsecos son las retribuciones internas que experimenta una persona cuando realiza una labor, de modo que existe una relación directa y a menudo inmediata entre trabajo y la retribución. Por otro lado, los motivadores extrínsecos con las retribuciones externas que se reciben independientemente de la naturaleza del trabajo, de manera que no ofrecen satisfacción directa al momento de realizar el trabajo. Si bien se valoran no son motivadores eficaces (Davis y Newstrom, 1991: 132).

Según Giaque, Resenterra y Siggen (2014: 185), existe cinco características del trabajo que pueden definir un trabajo de motivación intrínseca: la primera es la identidad de la tarea o el grado en que un empleado puede ver su trabajo desde el principio hasta el final, el segundo es la importancia de tareas o el grado en que un individuo considera su trabajo como significativo, el tercero es la variedad de habilidades o el

grado en que un empleado puede utilizar sus habilidades, el cuarto es el grado en que un empleado puede beneficiarse del control sobre su trabajo y por último la retroalimentación o el grado en que un empleado puede favorecer de la información respecto a la forma en que realiza su trabajo.

El autor estableció que los hechos que causan satisfacción en el trabajo se refieren solo a los elementos intrínsecos o motivadores al propio trabajo y los que producían insatisfacción son extrínsecos al trabajo. Por tanto, si los primeros son positivos y causan satisfacción en el ejercicio del trabajo se dice que los empleados se orientan hacia el contenido de la tarea (Martin, 2006: 40).

Herzberg (1987: 26) los denominó factores de higiene, porque actúan de manera análoga a los principios de la higiene medica: eliminando o previniendo los peligros a la salud. Los factores de higiene abarcan aspectos tales como la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones físicas del trabajo, las remuneraciones, las prestaciones, la seguridad en el trabajo, y las políticas y prácticas administrativas de la empresa, entre otros. De acuerdo de Herzberg, cuando estos factores no están presentes o se aplican incorrectamente no permiten que el empleado logre satisfacción. Sin embargo, cuando están presentes no originan en los empleados una fuerte motivación, sino que solo contribuyen a disminuir o eliminar la insatisfacción.

Por otro lado, los factores motivadores se asocian con las experiencias satisfactorias que los empleados experimentan y que tienden a atribuir a los contenidos de sus puestos de trabajo. Entre estos se incluyen aspectos tales como la sensación de realización personal que se obtiene en el puesto de trabajo, el reconocimiento al desempeño, lo interesante y trascendente de la tarea que se realiza, la mayor responsabilidad de que se es objeto por

parte de la gerencia, y las oportunidades avance profesional y de crecimiento personal que se obtienen en el trabajo, entre otros. Herzberg sostuvo que, si estos factores están presentes en el puesto de trabajo contribuyen a provocar en el empleado un elevado nivel de motivación, estimulando así a un desempeño superior (Pinto, 2012: 62).

Este hallazgo le permitió a Herzberg establecer uno de los principios más importante en el campo de la motivación laboral: la satisfacción y la insatisfacción, son conceptos distintos e independientes. Cuando mucho, los factores de higiene no producen ninguna satisfacción y pueden generar insatisfacción. Por el contrario, los motivadores dan origen a la satisfacción y, en el peor de los casos, no crean insatisfacción (Pinto, 2012: 63).

Un aporte importante de la teoría Herzberg fue el hecho de presentar al mundo empresarial dos revolucionarias ideas. La primera de ellas, que, siendo la satisfacción y la insatisfacción laboral dos dimensiones distintas e independientes, las estrategias motivacionales que se habían venido empleando, tales como mejorar las relaciones humanas, aumentar los incentivos salariales, establecer condiciones adecuadas de un trabajo, eran incorrectas. Estos elementos no generan una mayor motivación, a lo mucho solo actúan previniendo o eliminando la insatisfacción. La segunda idea fue sostener que el solo aumento de los salarios, sin que la gerencia se preocupe de las condiciones en que se realizan las tareas, no sirve para motivar. De acuerdo de Herzberg, en la medida que el dinero se convierten un factor estándar en el trabajo, pierde inmediatamente su capacidad motivadora (Pinto, 2012: 63).

2.4.3. Determinantes de la Satisfacción Laboral

Muchas variables en el trabajo determinan la satisfacción laboral. Las evidencias indican que los principales factores son: un trabajo intelectualmente estimulante, recompensas equitativas, condiciones favorables de trabajo y colegas cooperadores. 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 que tan bien lo están haciendo, características que hacen que el trabajo posea estímulos intelectuales. 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, es muy probable que el resultado sea la satisfacción. Del mismo modo, quienes creen que las decisiones sobre los ascensos se hacen de forma honesta e imparcial, tienden a sentirse satisfechos con su trabajo (Atalaya, 1999: 25).

Según Robbins (1996: 3) los empleados se preocupan por el ambiente laboral en lo que respecta a su bienestar personal y en las felicidades 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 solo 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.

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, si bien los factores situacionales son importantes, también hay otros de gran trascendencia. En la satisfacción influye el sexo, la edad, el nivel de inteligencia, las habilidades y la antigüedad en el trabajo. Son factores que la empresa no puede modificar, pero si sirven para prever el grado relativo de satisfacción que se puede esperar en diferentes grupos de trabajadores (Atalaya, 1999: 26).

2.4.4. Consecuencias e Importancia de la Satisfacción Laboral

Se establecen relaciones positivas entre la satisfacción laboral y otras variables organizacionales como por ejemplo: el ausentismo, el movimiento de personal, que, rompe la cotidianidad o monotonía organizativa, el Compromiso Organizacional que, refleja el grado en el cual el empleado se identifica con la organización a la cual pertenece, además de comprometerse con los objetivos de dicha empresa y por último el rendimiento laboral (Durrego y Echeverría, 1999: 34).

La satisfacción laboral depende del grado de coincidencia entre lo que un individuo busca de su trabajo y lo que realmente consigue de él. Cuanto menor es la distancia entre lo que se quiere conseguir y de lo que realmente se obtiene del trabajo, mayor es la satisfacción laboral (Gamero, 2005: 415).

La importancia que tiene la satisfacción laboral es muy grande. Al descubrir actitudes sobre factores relacionados con el trabajo, una organización corrige situaciones dañinas o perjudiciales mejorando la satisfacción en el trabajo de su personal. Cuando los empleados estén satisfechos presentaran tasas más bajas de rotación y ausentismo, por tanto, la fuerza de trabajo adquiere mayor productividad.

La satisfacción laboral tiene una fuerte relación negativa con la decisión del empleado de dejar la organización, ya que cuando el trabajador está contento con su trabajo, su vida personal mejora y es muy probable que sea un ciudadano satisfecho, ya que este tipo de personas adoptan una actitud más positiva ante la vida y representan para la sociedad personas más sanas en términos psicológicos (Durrego y Echeverría, 1999: 43).

La insatisfacción de los empleados se manifiesta de diferentes formas:

- Salida: insatisfacción relacionada hacia el abandono de la organización, donde el empleado busca una nueva posición o la renuncia.
- Expresión: empleado que intenta mejorar las condiciones sugiriendo mejoras.
- Lealtad: esperar de forma pasiva que mejoren las condiciones, hablando a favor de la organización y confiando en que empresa y su administración hacen lo correcto.
- Negligencia: insatisfacción que se manifiesta permitiendo que empeoren las condiciones de la organización.

Los componentes de salida y negligencia producen mayor ausentismo y rotación dentro de la empresa, pero este modelo expande la respuesta del trabajador para incluir la expresión y la lealtad como comportamientos constructivos que permiten que los empleados toleren situaciones no placenteras (Robbins, 1999: 135).

2.5. COMPROMISO ORGANIZACIONAL

2.5.1. Definiciones de Compromiso Organizacional

El Compromiso Organizacional ha sido abordado de diferentes maneras, lo han considerado como una actitud, como un grado de participación, como el grado en que el desempeño afecta a su autoestima, una motivación, entre otros abordajes más. Robbins (2004: 215) menciona que el compromiso es un estado donde el empleado se identifica con la organización, sus metas y deseos para mantener la pertenencia en la organización.

Porter y Lawer (1995: 95), establecen que el compromiso es el deseo de realizar esfuerzos por el bien de la institución, el anhelo de permanecer en la misma y aceptar sus principales objetivos y valores. Así también, Cotton (1993: 207) define el compromiso como un proceso participativo, resultado de combinar información, influencia y/o incentivos, donde se usan todas las capacidades personales para estimular el apego de los empleados hacia el éxito institucional.

Meyer y Allen (1997, 1998: 34), definen el Compromiso Organizacional como un estado psicológico propio de la relación de los empleados con la organización, y tiene implicaciones directas a tiempo de considerar la decisión de continuar siendo o no miembro de la misma. Coincidentemente

con lo dicho, los empleados comprometidos tienen más probabilidades de perdurar en la organización que aquellos que no lo están.

El compromiso con la organización es concebido como un constructo multidimensional, que debe ser comprendido desde diferentes ópticas, reconociendo la diversidad de los vínculos que pueden desarrollar los empleados con la institución, con sus supervisores y su puesto. Cada uno de los componentes del compromiso determina una disposición diferente hacia la organización y sus constituyentes. (Böhrt, Romero y Diaz, 2014: 229)

Diferentes investigaciones señalan que la percepción que los empleados tengan de la organización es el mejor predictor del comportamiento dentro de la empresa. Así también, la percepción de apoyo de la organización, la justicia procesal y la reputación de la organización tienen fuertes correlaciones con el Compromiso Organizacional. Por otro lado, un ambiente de trabajo propicio tiene la influencia más fuerte entre los posibles antecedentes del Compromiso Organizacional (Giauque, Resenterra y Siggen, 2014: 88).

Se puede utilizar varios recursos para favorecer que el individuo se comprometa con su empresa como: compensaciones justas a cambio de una buena contribución productiva, incentivos y prestaciones al personal. Estos son elementos que permiten la retención de los empleados actuales, garantizan la igualdad entre trabajadores y alientan un desarrollo adecuado.

Por otro lado, para lograr que un empleado se sienta comprometido, puede ser mediante el fortalecimiento de las tradiciones como: la celebración de cumpleaños, símbolos, relatos y ceremonias. De esta manera todo lo mencionado da un sentido de comunidad y que los empleados quieran seguir siendo parte de la misma (Werther y Davis, 2008: 7).

2.5.2. El compromiso como un lazo psicológico

Según Howard Becker (1960: 252) el compromiso con la organización es un fenómeno psicológico de tipo funcional y no un mecanismo de orden estructural. Cuando una persona se compromete psicológicamente crea una serie de elementos de restricción que con el transcurso del tiempo acrecientan y aseguran su compromiso.

El compromiso en tanto lazo psicológico, se refiere a la relación que existe entre el sujeto y la organización, esto quiere decir que se crea un vínculo entre el individuo y la organización. A partir de esto se crea una identificación individual e implicación con la institución, y puede ser caracterizado por un fuerte deseo de permanecer como miembro de la empresa, un acuerdo de mantener altos niveles de esfuerzo y, una creencia definitiva de los valores y metas de la organización. La formación del compromiso psicológico, depende del intercambio que mantiene el empleado con la organización, puesto que la persona espera recibir determinadas recompensas psicológicas como obtener nuevos conocimientos, reconocimiento de su grupo de trabajo, entre otros (Díaz y Rodríguez, 2007: 29).

2.5.3. El Compromiso como una Actitud

El compromiso como un comportamiento se refiere a los mecanismos que favorecen a que el empleado se identifique con la organización para la cual trabaja. Se lo entiende como una serie de transacciones entre el individuo y la organización, esto quiere decir un intercambio entre el sujeto y la

empresa que tiene como consecuencia la permanencia dentro de la organización, acompañada de recompensas y beneficios asociados (Meyer y Allen, 1997: 49)

Los empleados van acumular significativas inversiones con la organización que no quieren perder, pero si perciben que los costos por permanecer en la empresa son altos, su nivel de compromiso decrece. En este sentido se va a producir un intercambio entre la persona y la organización. Este tipo de compromiso se puede reflejar de distintos modos tanto verbal como escrito, siendo la forma escrita de respaldar lo verbal (Diaz y Rodriguez, 2007: 26)

2.5.4. Características del Empleado Comprometido

El empleado comprometido es descrito como aquel que permanece en la organización con sus fortalezas y debilidades, asiste regularmente al trabajo, trabaja todo el día (y quizás más) protege los bienes de la compañía y comparte sus metas. Visto desde la perspectiva organizacional, tener una fuerza de trabajo comprometida parecería claramente ser una ventaja. Las oportunidades de realizar trabajos importantes desafiantes (retadores), reunirse e interactuar con personas interesantes, aprender nuevas habilidades y desarrollarse como personas, guían el desarrollo del compromiso (Allen y Meyer, 1997: 85).

2.5.5. El Modelo de Meyer y Allen

Meyer y Allen (1991: 115), consideran el Compromiso Afectivo, de Continuación y Normativo como componentes del Compromiso Organizacional, esto debido a que las relaciones de los empleados con la organización pueden reflejar diferentes grados de los tres. Es así que, la posición que dan los autores para entender mejor la relación de un empleado con la organización es considerar la fuerza de las tres formas de compromiso juntas, que intentar clasificarlas con un tipo de particular.

2.5.5.1. Compromiso Afectivo

El Compromiso Afectivo describe a los empleados que están identificados y apegados emocionalmente con la organización. Este tipo de compromiso también es llamado; emocional, actitudinal o activo (Díaz y Rodríguez, 2007: 207). Cuando un trabajador tiene un alto nivel de Compromiso Afectivo indica que se encuentra bien identificado con la organización. Esto significa tiene buena predisposición hacia los cambios organizacionales, se involucra en ellos y se encuentra dispuesto a trabajar más de lo establecido. Así también, este tipo de trabajadores experimenta mayor armonía, responsabilidad y significación de su trabajo (Meyer y Allen, 1991: 43).

La orientación afectiva es resultado de reconocer los valores y comportamientos, de la coincidencia de metas entre el sujeto y la organización o el afecto del individuo hacia las metas y propósitos de la misma. Este apego emocional, así como la identificación e implicación la organización serán expresados tanto como actitud, como cognición y comportamiento (Böhrt, 2016: 49).

Las características que influyen en el Compromiso Afectivo se agrupan en personales, organizacionales y la experiencia dentro del trabajo. En cuanto a las características personales, puede influir la antigüedad de un colaborador en la organización. De igual manera, si el individuo percibe mensajes que le hacen sentir valioso e importante dentro de la empresa, el lazo se hace más fuerte ya que, los trabajadores perciben que la organización se preocupa por ellos. También hay que tomar en cuenta lo que son los niveles de autonomía y la percepción de un ambiente que favorezca la participación en la toma de decisiones (Meyer y Allen, 1997: 28).

Para mantener el Compromiso Afectivo es importante la retroalimentación del supervisor, la autonomía otorgada, la identidad de la tarea y la variedad de habilidades demandadas. Se ha demostrado que el Compromiso Afectivo de los empleados aumentan la medida que estos experimentan mayor autonomía, responsabilidad y sienten que su trabajo tiene significado y sentido (Böhr, 2019: 37).

Los empleados con un alto Compromiso Afectivo tienen la tendencia a manifestar una buena predisposición a los cambios organizaciones, se implican en ellos, y están dispuestos a trabajar más de lo debido cuando es necesario, sin que esto haya sido demandado (Butts, Vandenberg, Schaffer y Wilson, 2009: 81).

2.5.5.2. Compromiso de Continuación

El compromiso de Continuación se refiere al reconocimiento de los costos asociados a dejar la organización. El vínculo que tienen los

empleados con la organización se basa porque quieren hacerlo y dejarla implicaría un costo elevado (Meyer y Allen, 1997: 48). En este tipo de compromiso se ve la relación material que el empleado tiene. Esto debido a que con el paso del tiempo el empleado percibe que va haciendo pequeñas inversiones en la organización, por lo tanto, espera que estas le sean retribuidas. Estas retribuciones se pueden expresar desde una dimensión monetaria, hasta en dimensiones intangibles. Otra variable dentro del Compromiso de Continuación, es la oportunidad que posee el empleado para conseguir otro trabajo de condiciones similares al que tiene en su organización actual. Si el empleado percibe que las oportunidades que recibirá fuera de su empresa son menores, se incrementa el vínculo que tiene con su empresa actual para la cual trabaja (Meyer y Allen, 1991: 49).

Este tipo de compromiso está influido por la jerarquía dentro de la organización, el marco regulatorio que se aplica a las desvinculaciones, y por los programas de participación de los empleados en el reparto de acciones (Böhrt, 2016: 54).

2.5.5.3. Compromiso Normativo

El Compromiso Normativo es de naturaleza emocional y consistente en la experiencia por parte del empleado de un fuerte sentimiento de obligación de permanecer en la empresa.

Por lo general, este sentimiento de obligación tiene su origen en la formación del valor de la lealtad en el individuo desde su niñez, su adolescencia e incluso en sus primeras experiencias laborales. Esto significa que el empleado aprende y da por hecho que debe ser leal con la organización que lo contrata (Meyer y Allen, 1991: 27).

El individuo experimenta una sensación de deuda hacia su empresa, por el hecho de haber recibido alguna oportunidad o recompensa que fue muy valorada por el mismo. Este tipo de compromiso puede tener una variación y su intensidad disminuye con el tiempo. En la medida que el empleado sienta que ha saldado su deuda, el Compromiso Normativo será menor (Böhrt, 2016: 63).

2.5.6. Consideraciones Sobre El Modelo

Dentro del modelo de Meyer y Allen (1997: 13), se da a conocer antecedentes y resultados de los tres componentes del Compromiso Organizacional. Los antecedentes del Compromiso Afectivo son: las características personales y la experiencia en trabajos anteriores. Como resultado se puede dar una relación negativa y una relación positiva. Dentro de la relación negativa, se relaciona con la intención de abandonar la organización y dentro de la relación positiva reencuentra ciertos comportamientos del empleado como: conducta ciudadana, asistencia, bienestar y salud del empleado.

Los antecedentes con Compromiso de Continuación son características personales, alternativas laborales y las inversiones realizadas, que implican una relación negativa con la intención de abandonar la organización, así

también con el comportamiento en el trabajo con el bienestar y salud del empleado (Meyer y Allen, 1997: 13).

Por último, dentro de los antecedentes del Compromiso Normativo son las características personales y culturales, y la experiencia de la socialización previa, que implican una relación negativa con la intención de querer abandonar la empresa y una relación positiva con el comportamiento en el trabajo y el bienestar y salud de empleado (Meyer y Allen, 1997: 13).

2.5.7. Importancia del Compromiso Organizacional

El compromiso asegura el aporte de los empleados a la empresa, por consiguiente, es importante que las organizaciones pueden confiar en sus empleados para realizar lo que es correcto. Si los empleados no se encuentran comprometidos con su organización pueden direccionar su compromiso a otras actividades como ser sus hobbies o grupos voluntarios, lo cual significa implicaciones negativas para el bienestar del individuo y para las relaciones de los empleados con sus organizaciones. Por tal motivo, los trabajadores necesitan estar comprometidos con la empresa a la cual pertenecen (Allen y Meyer, 1997: 25).

Una de las razones fundamentales para que el compromiso de la organización sea una preocupación para los analistas de recursos humanos, es que se ha demostrado que es un predictor de la rotación, así como de la insatisfacción laboral. Además, las empresas cuyos integrantes poseen altos grado de compromiso son aquellas que registran mayores niveles de desempeño y productividad, y bajos índices de ausentismo (Böhr, 2016: 77).

Para los investigadores y personal de recursos humanos la importancia del Compromiso Organizacional, se debe principalmente a que tiene un impacto directo en las actitudes y conductas del empleado; como la aceptación de metas, valores y cultura de la organización, menor ausentismo y baja rotación de personal entre otros. Por ello, es un concepto que ha crecido en importancia en la psicología organizacional, y se centra en la estudiar los vínculos que se generan entre los empleados y la organización (Diaz y Rodriguez, 2007: 25).

2.6. RELACIÓN ENTRE SATISFACCIÓN LABORAL Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Según Jericó (2001: 30) el compromiso organizacional de los trabajadores es “La motivación de permanecer y aportar en una organización. Hace énfasis en diferenciar la satisfacción de compromiso, ya que un empleado satisfecho no necesariamente está comprometido”. Esta definición no necesariamente se refiere a que un empleado que sienta lealtad a su empresa, se sentirá satisfecho, es por ese motivo que, mediante la realización de este estudio se busca encontrar si existe o no una relación entre esas variables.

De igual manera Wiener y Gechman (1977: 47), proponen que los trabajadores que se comportan de una forma que creen que es “correcto y moral hacerlo, y así logran interiorizar diferentes obligaciones que deben cumplir, es por eso, que el empleado considera moralmente correcto permanecer en la compañía sin importarle la satisfacción que la empresa pueda darle durante años. De esta manera se muestra una mayor importancia en el compromiso organizacional ya que los trabajadores comprometidos en las organizaciones a pesar de no encontrarse satisfechos poseen el sentimiento de pertenencia e identificación con la organización y no tienen deseo de abandonarla.

CAPITULO III

3. METODOLOGÍA

3.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

3.1.1. Tipo de Investigación

El tipo de Investigación es no experimental, porque no se tiene control directo de las variables, por lo tanto, se obtienen los datos tal y como son, para luego proceder al análisis.

3.1.2. Diseño de Investigación

El diseño es Trasversal Correlacional, ya que se miden y relacionan las variables, para así identificar la relación entre la Satisfacción Laboral y el Compromiso institucional.

3.2. VARIABLES

Las variables con las que se trabajará en el presente estudio son: Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional.

3.2.1. Definición Variables

3.2.1.1. Satisfacción Laboral

Es el resultado de la actitud general que adopta una persona ante su trabajo y se refiere a factores específicos tales como salario, supervisión, oportunidades de ascenso, relaciones sociales y reconocimientos (Robbins, 2004: 162)

3.2.1.2. Compromiso Organizacional

Es el grado en el que un empleado se identifica con una organización específica y con sus metas, además de su deseo de quedarse en ella (Amorós, 2007: 27)

3.2.2. Operacionalización de Variables

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	MEDIDOR	ESCALA	INSTRUMENTO
Satisfacción Laboral	Intrínseco	Categoría obtenida en la Escala de Satisfacción Laboral.	Nivel	Del 1 al 7, siendo 1 muy desacuerdo y 7 muy de acuerdo.	Escala de Satisfacción Laboral. Elaborada por Warr, Cook y Wall (1979)
	Extrínseco	Categoría obtenida en la Escala de Satisfacción Laboral.			

Compromiso Organizacional	Afectividad	Categoría obtenida en la Escala de Compromiso Organizacional.	Nivel	Del 1 al 7, siendo 1 muy en desacuerdo y 7 muy de acuerdo.	Escala de Compromiso Organizacional Elaborada por Meyer y Allen (1997)
	Continuación	Categoría obtenida en la Escala de Compromiso Organizacional.			
	Normativa	Categoría obtenida en la Escala de Compromiso Organizacional.			

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1. Población

Los sujetos de estudio son 60 trabajadores del Centro de Salud Integral “Asistencia Pública”, entre ellos se encuentran varones y mujeres de todas las áreas, los mismos están expuestos a distintos factores tanto internos como externos, para consolidar su Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional, mismos que son fundamentales para un buen desempeño de sus funciones.

3.3.2. Muestra

La presente investigación no tendrá muestra, por cuanto se emplea la estadística censada de números bajos, es decir, se hará un censo considerando a todo el universo de la población, que equivalen a 60 trabajadores del Centro de Salud Integral “Asistencia Pública”.

3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

3.4.1. Técnica

La técnica utilizada para el acopio de información de este estudio es la aplicación de dos escalas: la escala de Satisfacción Laboral y la escala de Compromiso Organizacional.

3.4.2. Instrumentos

Las escalas empleadas para la investigación tienen el objetivo de recopilar datos, una sobre la Satisfacción Laboral y la otra para el Compromiso Organizacional, las mismas se aplicaron a la totalidad de los trabajadores del Centro de Salud Integral “Asistencia Pública”.

Los materiales usados fueron bolígrafos y copias de las escalas, los mismos sirvieron para la administración colectiva, que tuvo una duración de 35

minutos aproximadamente para ambos instrumentos, incluyendo la desensibilización y la explicación del alcance de la investigación.

Los instrumentos fueron traducidos al idioma español y validados al medio local boliviano por Raul Borth.

3.4.3. Escala de Compromiso Organizacional

Elaborada por Meyer y Allen (1997: 13). Este instrumento tiene como objetivo medir los tres componentes del Compromiso Organizacional (afectivo, de continuación y normativo), tiene 29 ítems y está desarrollado en una escala Likert de 7 puntos, considerando: 1 como Muy en Desacuerdo y 7 Muy de Acuerdo. (Ver Anexo 1).

Los indicadores de valoración para establecer el grado de Compromiso se utilizará el Baremo Épsilon.

Tabla 3. Baremo Épsilon de Compromiso Organizacional

Percentiles	Compromiso General	Compromiso Afectivo	Compromiso de Continuación	Compromiso Normativo
25	116	39	37	39
50	132	45	42	45
75	148	52	48	50

En la Tabla 3 se muestran los datos divididos en percentiles, que nos permitirán determinar las categorías de puntuación del Compromiso Organizacional General y sus 3 componentes.

3.4.4. Escala de Satisfacción Laboral

Se utiliza una adaptación de “Overall Job Satisfaction Scale”, elaborada por Warr, Cook y Wall (1979). Está conformado por dos subescalas, una de factores Intrínsecos, con 7 ítems y otra de Factores Extrínsecos, con 8 ítems. Por lo tanto, consta de 15 ítems, los mismos desarrollados en escala Likert de 7 puntos, considerando: 1 como Muy Insatisfecho y 7 Muy Satisfecho. (Ver Anexo 2).

Para establecer los valores del grado de Satisfacción Laboral y sus factores, se utilizará los Baremos utilizados en la tesis de Arias (2015: 185).

Tabla 4. Baremos de Satisfacción Laboral

Percentiles	Satisfacción Laboral General	Satisfacción Laboral Intrínsecos	Satisfacción Laboral Extrínsecos
25	63	30	32
50	73	36	38
75	81	41	43

En la tabla 4 los datos divididos en percentiles, que permitirán determinar las categorías de puntuación.

3.5. ANÁLISIS DE LOS DATOS

El análisis de los datos será estadístico no paramétrico. Partiendo de determinadas condiciones, como ser que: no se cumple el supuesto de normalidad y el tamaño de la población es pequeño.

Las técnicas no paramétricas son útiles porque no hacen suposiciones restrictivas sobre la forma de las distribuciones poblacionales. Además, requieren menos consideraciones y son más fáciles de explicar, entender y utilizar, ya que son especialmente aplicables cuando las observaciones son susceptibles de ordenarse, pero no de medirse con el empleo de una escala cuantitativa.

3.6. AMBIENTE DE INVESTIGACIÓN

La investigación se realizó en los ambientes de la organización, misma que ofreció el espacio del auditorio.

El lugar tiene buena iluminación, escritorio, sillas confortables, además se verificó que no existan sonidos externos que intervengan, estos factores beneficiaron al momento de la aplicación de los instrumentos.

3.7. PROCEDIMIENTO

Fase 1: Contacto con la población: Se reunió a los 60 trabajadores en un espacio del Centro de Salud Integral “Asistencia Pública”, apto para aplicar los instrumentos.

Fase 2: Desensibilización / Explicación del alcance de investigación: La explicación del objetivo de aplicación de las pruebas y el alcance que se llegara a tener al momento de tener los resultados.

Fase 3: Aplicación de los instrumentos conforme a protocolos: Se administra las escalas de Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional.

CAPITULO IV

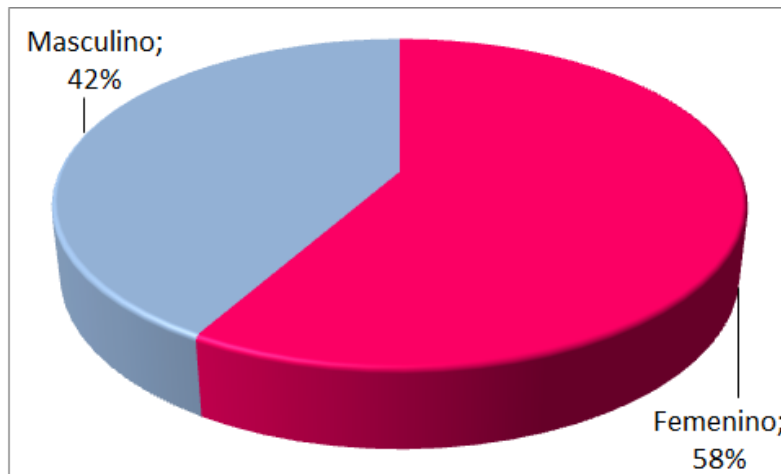
4. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

En el presente capítulo se presentan los resultados de la aplicación de las escalas a los trabajadores del Centro de Salud Integral “Asistencia Pública”. En una primera instancia, se exhibe, la descripción de la muestra de individuos que participaron en la investigación, y al finalizar, la correlación de las variables con las pruebas estadísticas correspondientes.

4.1. DATOS GENERALES

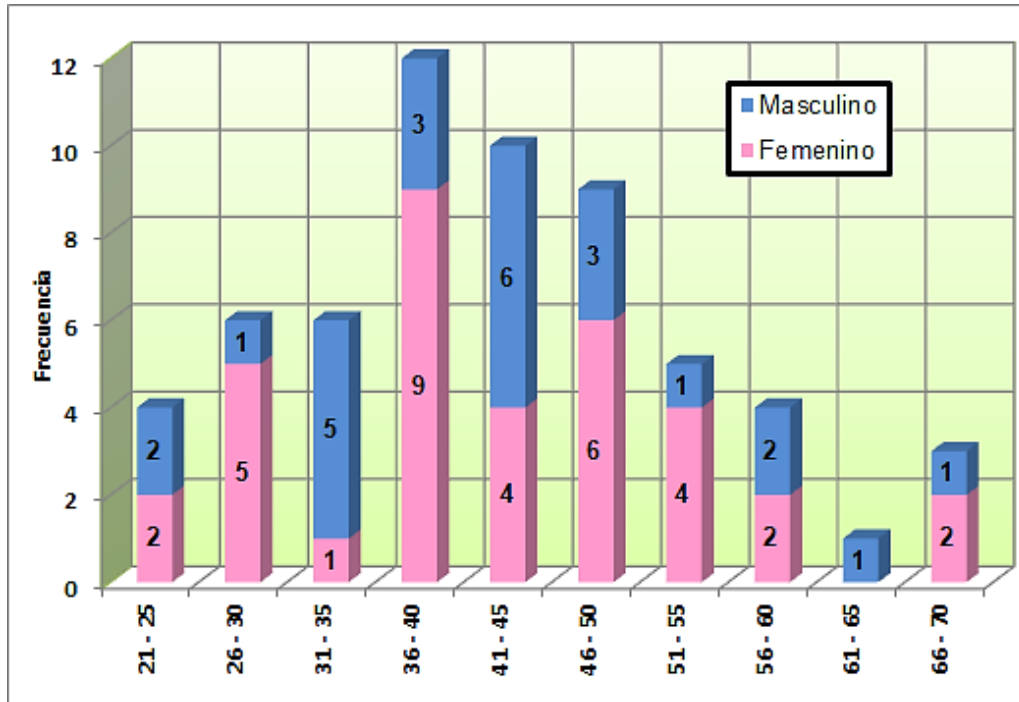
La muestra no probabilística corresponde a 60 trabajadores del Centro de Salud Integral “Asistencia Pública”, distribuidos entre 25 personas del sexo masculino y 35 personas del sexo femenino.

Figura 1. Distribución porcentual por sexo de la muestra



Esta distribución muestra una mayoría para el sexo femenino (58% del total de personas), de esta manera se puede llegar a entender los estudios que demuestran en diversas entidades de salud que el porcentaje de mujeres supera al de varones, por ser una población que por instinto son más cuidadoras y protectoras.

Figura 2. Distribución de frecuencias por sexo y edad de la muestra

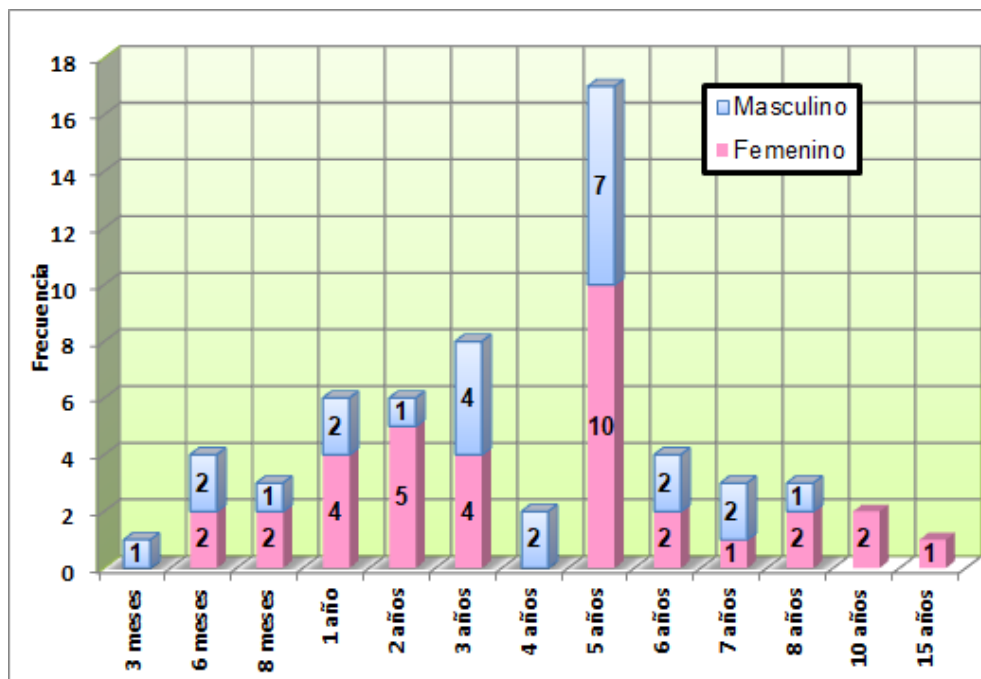


En la figura se observa la simetría positiva (hacia la derecha) de la muestra. El sexo masculino tiene mayor representación de frecuencias en los rangos de 31-35 años y de 41-45 años. En el sexo femenino, la representatividad mayor se encuentra en el rango de 36-40 y de 46-50 años.

Respecto a las edades, se ha trabajado con rangos quinquenales de edad, la edad mínima corresponde a 21 años y la máxima a 70. La edad media del grupo es de 43 años, con una desviación estándar de 11.77 años (significando una distribución no muy centrada en torno a la media).

Por sexo, la edad promedio de las mujeres es de 43,3 años mientras en el sexo masculino es de 42,7 años. En términos generales se evidencia sesgo positivo cercano a la Distribución Normal en ambos grupos poblacionales.

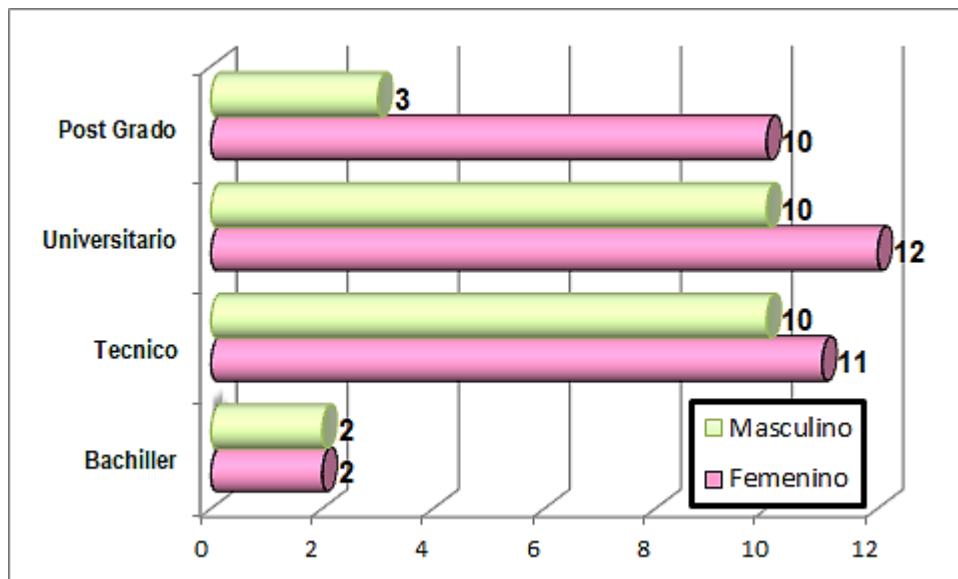
Figura 3. Distribución de frecuencias por sexo y antigüedad en la institución



En relación a la antigüedad dentro la institución, se tiene que el rango va de personas que están desde los tres meses hasta los quince años, en ambos grupos la antigüedad mayor es de 5 años y a partir de este periodo las frecuencias disminuyen notablemente.

Por lo que se entiende, el año 2013 se tuvo la mayor cantidad de contrataciones o una reestructuración en el personal de la institución. Asimismo, un dato relevante es que toda la población tiene una antigüedad mayor a 3 meses, que es el periodo de prueba de acuerdo a la ley general del trabajo de nuestro país, esto es positivo al momento de obtener resultados con personas que tienen contratos fijos en la institución.

Figura 4. Distribución de frecuencias por sexo y Grado de Formación



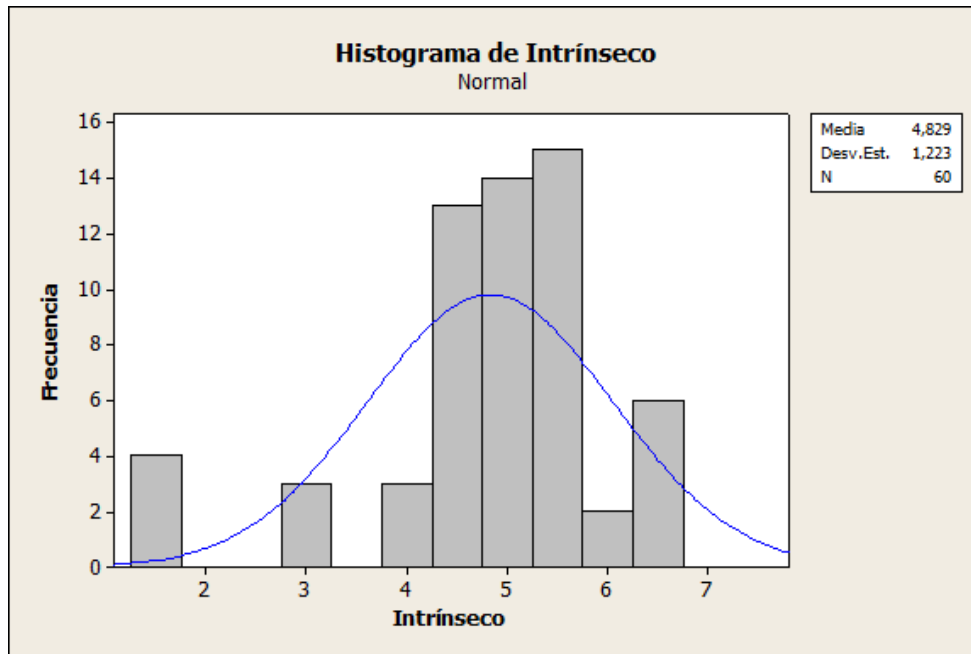
La muestra se distribuye principalmente en formaciones universitarias y técnicas. En formación de Post Grado, hay predominancia del sexo femenino, solo cuatro personas, de ambos sexos, tienen el grado de Bachiller.

4.2. NIVELES DE SATISFACCIÓN LABORAL.

Esta variable se descompone en dos factores: la Intrínseca y la Extrínseca. Para ello, se trabaja con los resultados de la escala de Satisfacción Laboral indicada en la parte de metodología de esta investigación, en la que se determina una escala desde 1 que representa la menor satisfacción hasta 7 que es la máxima satisfacción.

4.2.1. Factor Intrínseco de la Satisfacción laboral

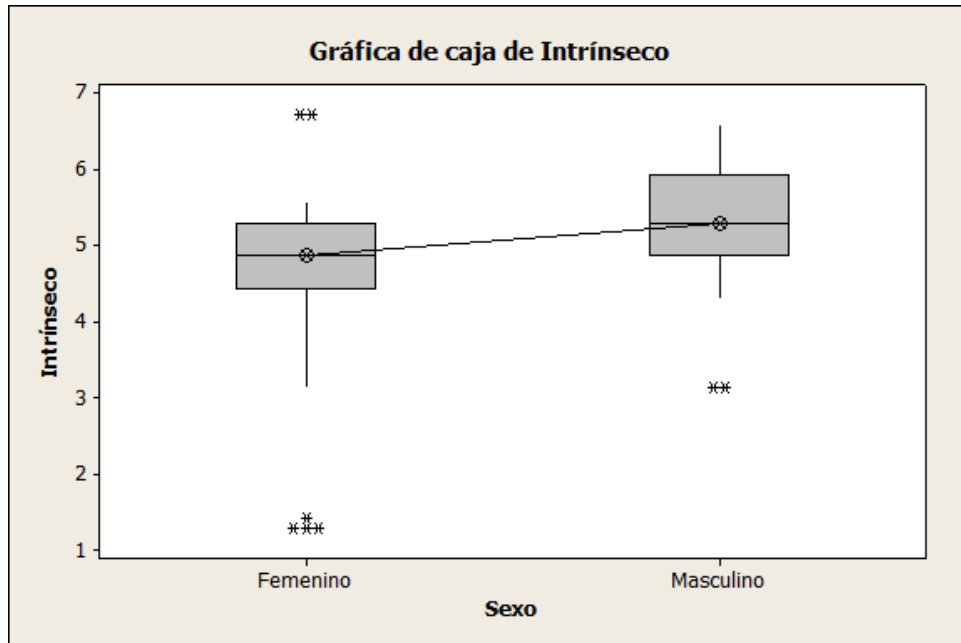
Figura 5. Histograma del Factor Intrínseco



Se evidencia, por gráfica y la media de los datos, que hay un alto grado de este factor. Si bien no existe una tendencia hacia una distribución Normal, hay una congregación en torno al valor 5, que también es el valor de la mediana.

Este factor, representa a las retribuciones internas que experimenta una persona cuando realiza su trabajo, puede ser reflejado al momento de atender a un paciente y que este sienta alivio o presente mejoras en su salud y el personal del área de salud se sienta retribuido. Este tipo de factor, es muy importante para el sector, ya que hace que el personal este humanizado.

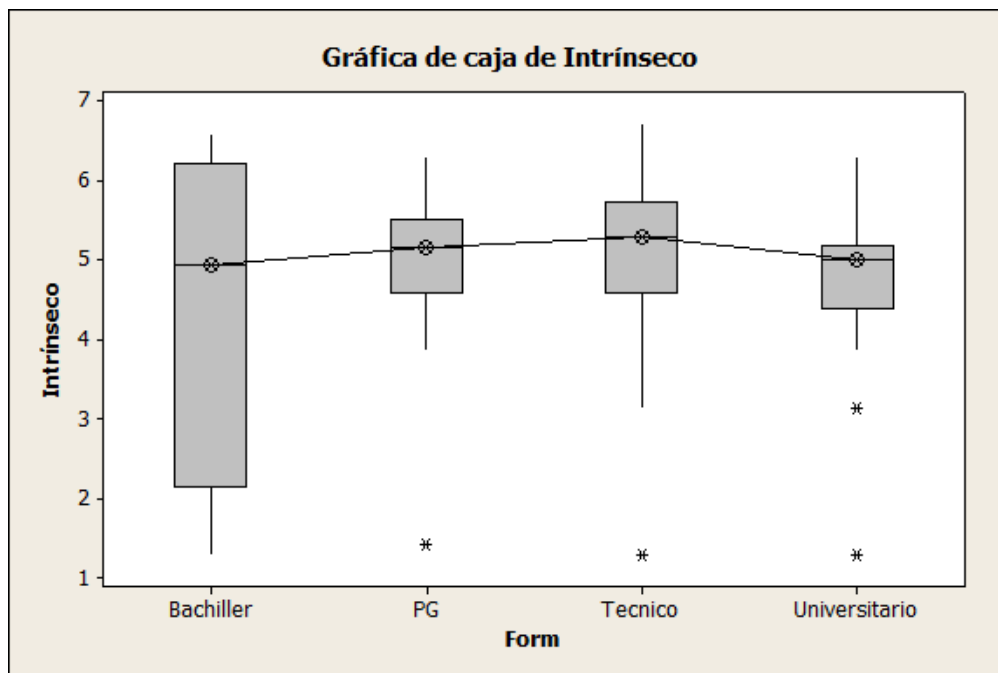
Figura 6. Comparación de Medianas por sexo para Factor Intrínseco



En concordancia con lo mostrado en el histograma, ambos grupos presentan mucha cohesión en las respuestas (con las excepciones de las marcas de asterisco que representan algunos valores atípicos fuera del comportamiento general). En ese sentido el sexo masculino es el que presenta un mayor valor, en conjunto, para este factor.

De acuerdo a diversas investigaciones, el factor intrínseco generalmente se ve reflejado en mujeres, en este caso, se puede atribuir el resultado a la reacción positiva interna del personal masculino al realizar bien su trabajo y ser reconocido por ello.

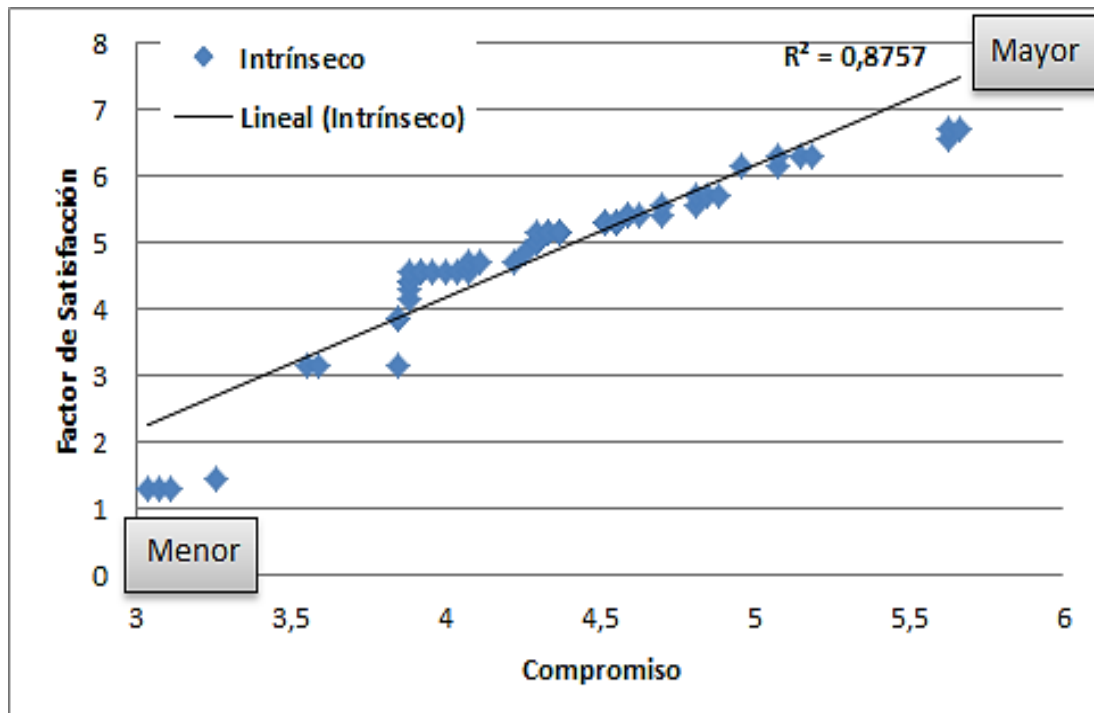
Figura 7. Comparación de Medianas por formación en Factor Intrínseco



Si bien el grupo de los Técnicos es el que muestra mejores valores para este factor, no está muy alejado de las actitudes de los grupos de Post Grado y Universitario, que tienen en común que sus respuestas son más cohesionadas. En cambio, en el grupo de Bachilleres se muestra una interesante dispersión en las respuestas, llegando incluso a valores muy cercanos a 1 (peor nivel del factor).

Por lo tanto, los colaboradores que tienen algún estudio superior a bachiller, se sienten más satisfechos internamente por el trabajo realizado, esto se debe a la naturaleza del cargo, ya que estas personas están en constante contacto con clientes externos y son activos al momento de atenderlos, a diferencia de los que tienen un menos grado de estudio, que se encuentran en grados inferiores respecto a sus cargos.

Figura 8. Gráfica de dispersión para Factor Intrínseco y Compromiso Organizacional



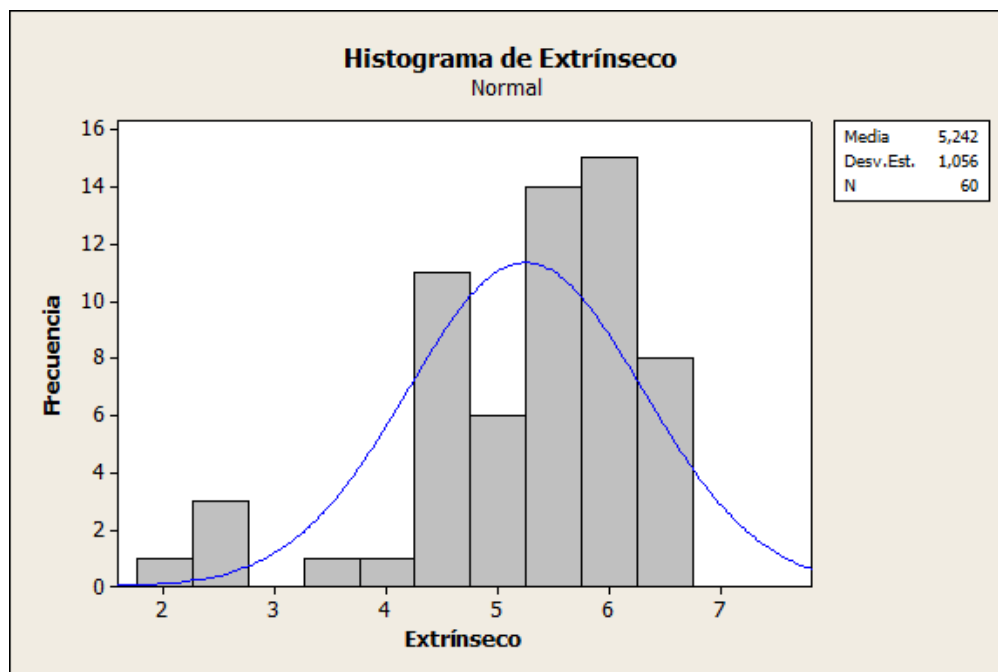
Esta gráfica está construida con los datos ordenados de la variable Compromiso y del factor Intrínseco desde un grado menor que es 1 hasta el grado mayor que es 7. Es un comportamiento ascendente, es decir se trata de una relación directa entre el factor y la variable Compromiso, se ha calculado un nivel de correlación de los pares ordenados de 0.87.

Tanto a los extremos de los datos se observan niveles de compromiso menores al promedio del conjunto de datos.

Por ende, hay evidencia de una relación directa (positiva) entre el factor Intrínseco de la variable Satisfacción Laboral con la variable Compromiso Organizacional, lo que nos indica que mientras más estímulos internos reciba los colaboradores, se sentirá más comprometido con la organización.

4.2.2. Factor Extrínseco de la Satisfacción

Figura 9. Histograma del Factor Extrínseco



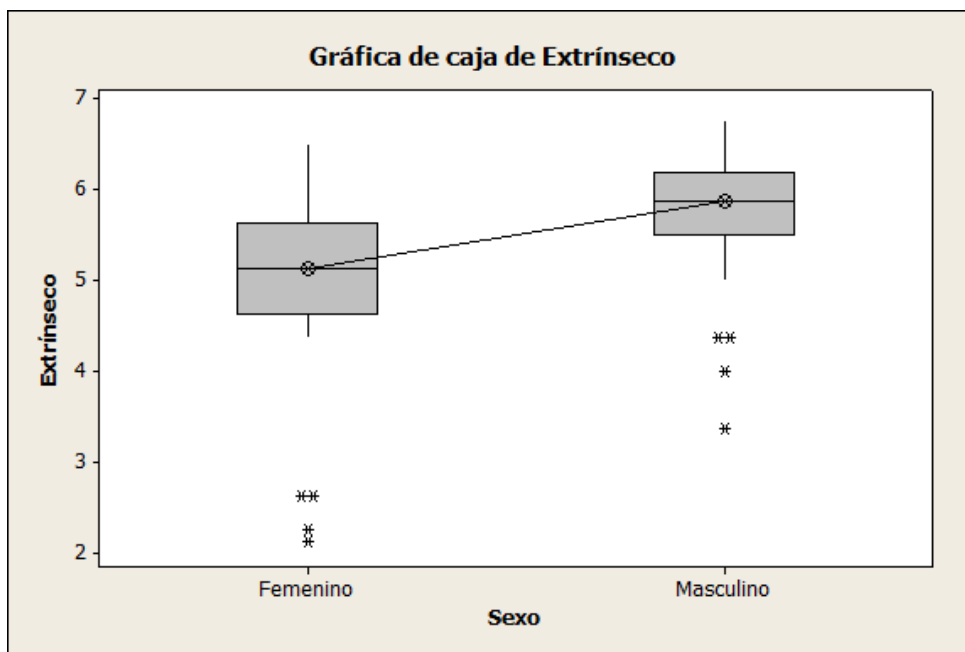
Este factor, en comparación al anterior, muestra valores muy por encima de la media teórica (3,5) e incluso que la media obtenida por el factor Intrínseco. Si bien, se acerca más a una distribución de tipo Normal, hay sesgos interesantes que se manifiestan en los niveles más bajos de este factor.

La asimetría negativa (hacia la izquierda) está indicando que existen personas que sienten que este factor de la satisfacción laboral es pobre, lo cual podría deberse a la retribución económica que reciben.

Por tanto, se revela que la mayor parte de los colaboradores son más sensibles a retribuciones externas, que se reciben independientemente a la naturaleza del trabajo. Sin embargo, las retribuciones extrínsecas no ofrecen una satisfacción directa al momento de realizar el trabajo, además solo reducen la insatisfacción laboral.

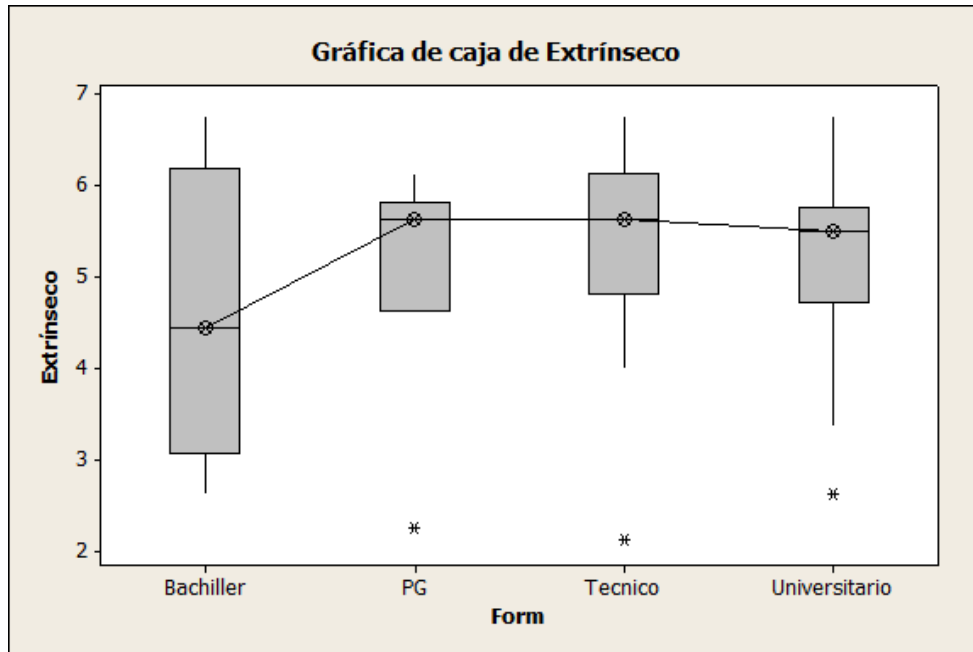
Al ser el factor Extrínseco más alto en tanto a la Satisfacción Laboral puede estar relacionado con el Compromiso Normativo que es el componente más alto de compromiso. A partir de ello, se entiende que los colaboradores en base a la lealtad racional que demuestran hacia la entidad y al cumplimiento de las mismas esperan ser retribuidos, probablemente de algún incentivo monetario.

Figura 10. Comparación de Medianas por sexo para Factor Extrínseco



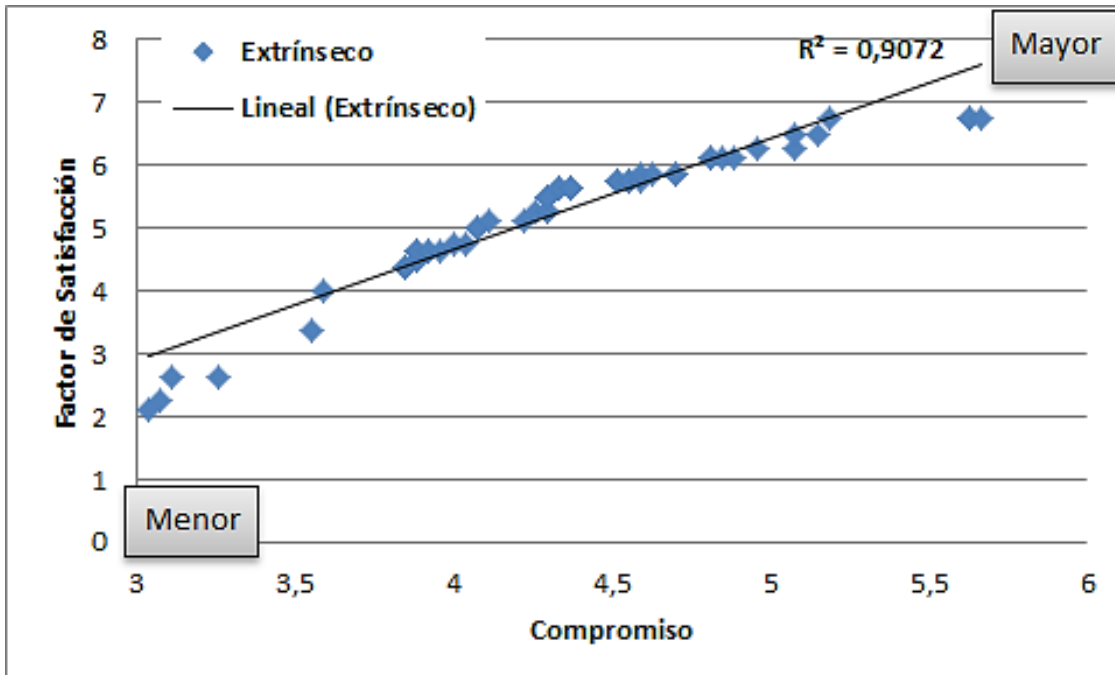
Al igual que el otro factor, el sexo masculino es que muestra mejores niveles de Factor Extrínseco, inclusive hay diferencias estadísticas significativas entre este grupo y el de las mujeres. El sexo femenino también describe menor cohesión en sus respuestas y niveles cercanos a los más bajos de este factor, lo que representa que tanto con factores intrínsecos como extrínsecos, los colaboradores del sexo masculino sienten satisfacción laboral.

Figura 11. Comparación de Medianas por formación para Factor Extrínseco



El grupo de los bachilleres, nuevamente, muestra la mayor dispersión de las respuestas obtenidas, además de que su mediana es la más inferior respecto a los otros grupos que presentan mayor cohesión de respuestas y medianas más cercanas a los niveles óptimos de este factor, los resultados se reflejan de esta manera por la escala salarial (inferior) en la que los bachilleres se encuentran, por la naturaleza de sus cargos.

Figura 12. Gráfica de dispersión para Factor Extrínseco y Compromiso Organizacional



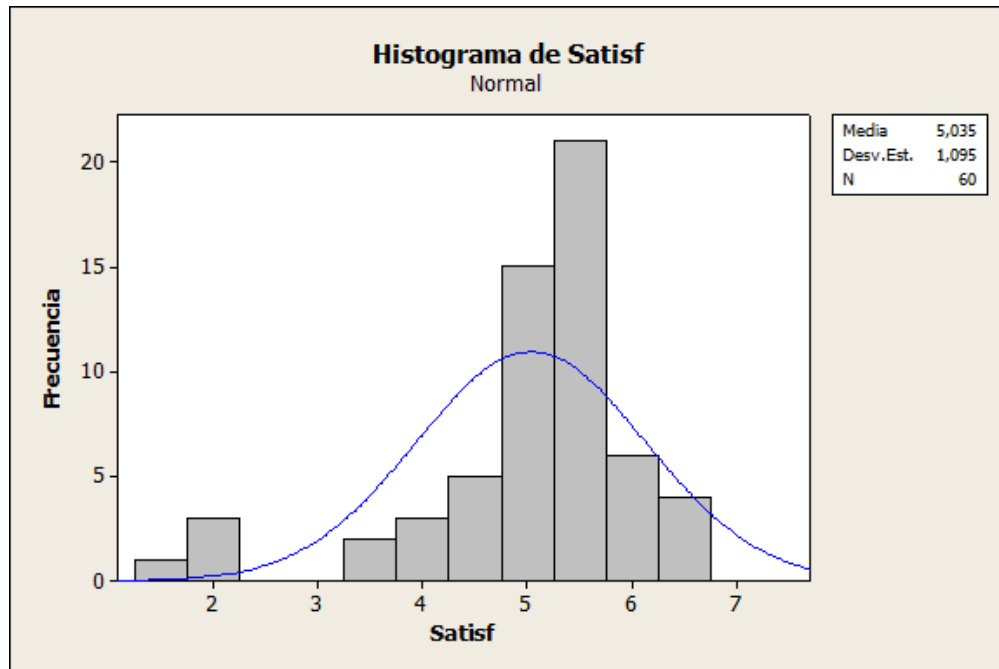
En la gráfica se representan los pares ordenados para el factor Extrínseco de la variable Satisfacción Laboral con los valores promedio de la variable Compromiso Organizacional, en la que se agrupan los valores obtenidos en sus tres dimensiones.

Se observa una mayor aproximación a la línea de tendencia lineal, que muestra el promedio de las observaciones, se encuentra un coeficiente de determinación de 0.9072 que es mayor al del factor Intrínseco, lo cual estaría sustentando que hay mayor relación del factor Extrínseco que del Intrínseco.

En este marco, se puede decir que los estímulos extrínsecos son beneficiosos para el compromiso de los colaboradores, mismo que puede reflejarse en la figura.

4.3. VARIABLE SATISFACCIÓN LABORAL

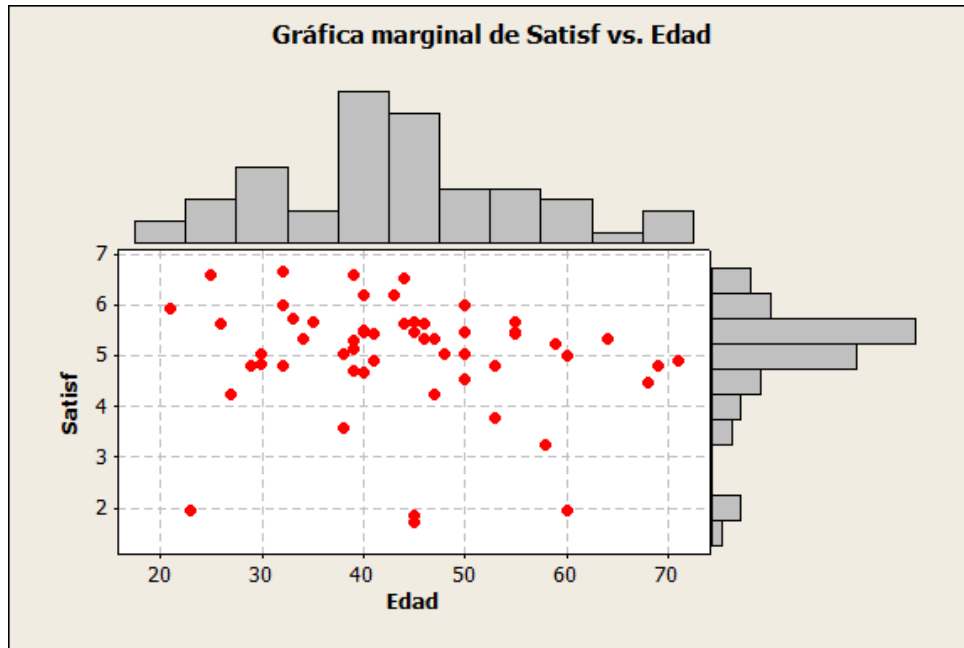
Figura 13. Histograma de la variable Satisfacción Laboral



En términos generales, hay evidencia de un elevado grado de Satisfacción Laboral en el conjunto de las personas que fueron las que participaron en esta investigación. Como se puede observar en el gráfico, hay una tendencia hacia una distribución de tipo normal, con características leptocúrticas y un sesgo hacia la izquierda. Considerando que 7 representa el valor óptimo de esta variable la media general es de 5, lo cual es significativamente favorable.

Por lo tanto, se puede llegar a decir que la Satisfacción Laboral se encuentra de manera óptima dentro la población por los resultados obtenidos, sin embargo, la dispersión demuestra que hay algunas personas que no se encuentran satisfechas, en su mayoría los colaboradores con un grado de formación de bachilleres.

Figura 14. Variable Satisfacción Laboral por Edad



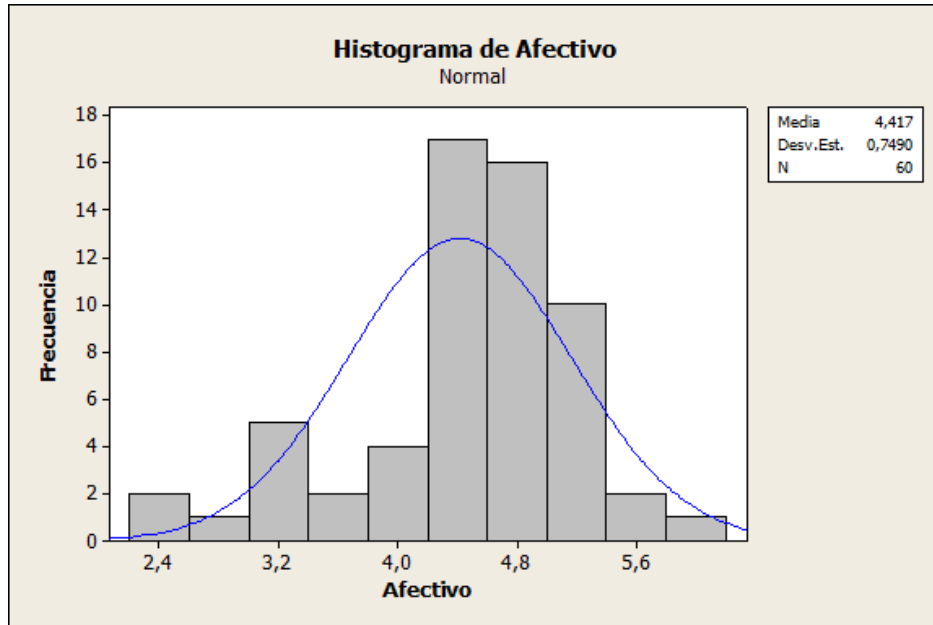
Por la dispersión de los datos se puede observar una tendencia inversa entre la edad y el nivel de satisfacción laboral. No obstante, a pesar de que bajan los niveles de satisfacción por la edad, estos niveles se mantienen por encima de la media teórica de 3,5. Esto dato, refleja la gestión que se tiene en tanto al manejo generacional de la población estudiada.

4.4. COMPROMISO ORGANIZACIONAL

A continuación, se analiza la variable Compromiso Organizacional, la cual se descompone en tres dimensiones: Compromiso Afectivo, Compromiso de Continuación y Normativo. Se destaca que el instrumento se califica en una escala de 1 para Muy en Desacuerdo hasta 7 para Muy de Acuerdo; por lo mismo más cerca de 7 representa mayor compromiso y viceversa.

4.4.1. Dimensión de Afectividad del Compromiso Organizacional

Figura 15. Histograma de Dimensión Afectividad



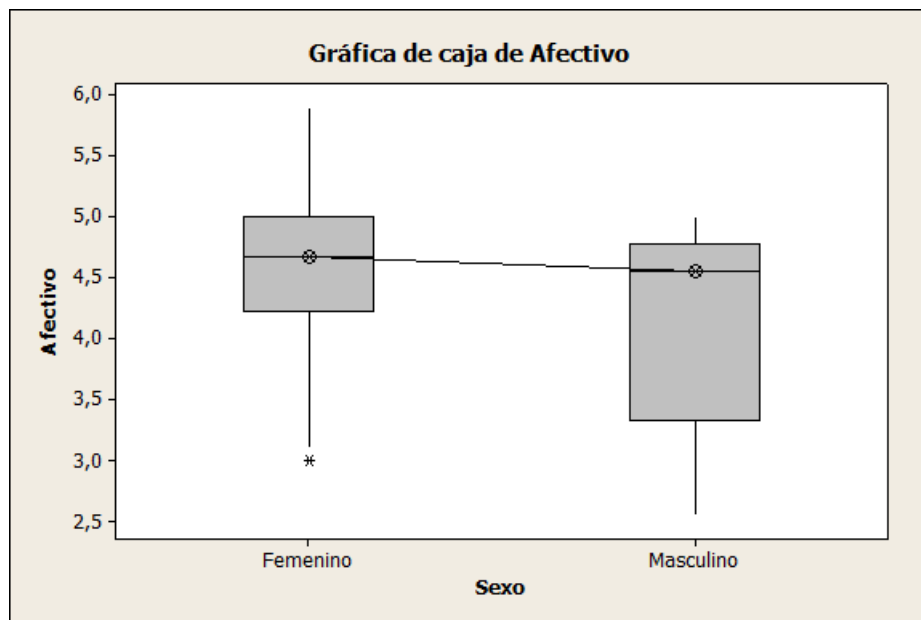
Como se puede apreciar, se obtuvo una media de 4.4 considerando que 3.5 representa una media teórica, la media calculada es mayor a esa medida, por lo que hay evidencia de un nivel favorable hacia la dimensión Afectividad.

En la gráfica también existe una representación de la Distribución Normal, como comparación, y se aprecia que el histograma de esta dimensión no tiene una tendencia hacia la Distribución Normal, es asimétrica, en otras palabras, es sesgada hacia la izquierda (negativa). Esto es indicativo de que hay una concentración respecto al valor 4,8.

El Compromiso Afectivo en niveles normales representa a los colaboradores que continúan trabajando porque quieren hacerlo y están apegados emocionalmente, sintiendo una identificación con los valores de la entidad. Las personas que

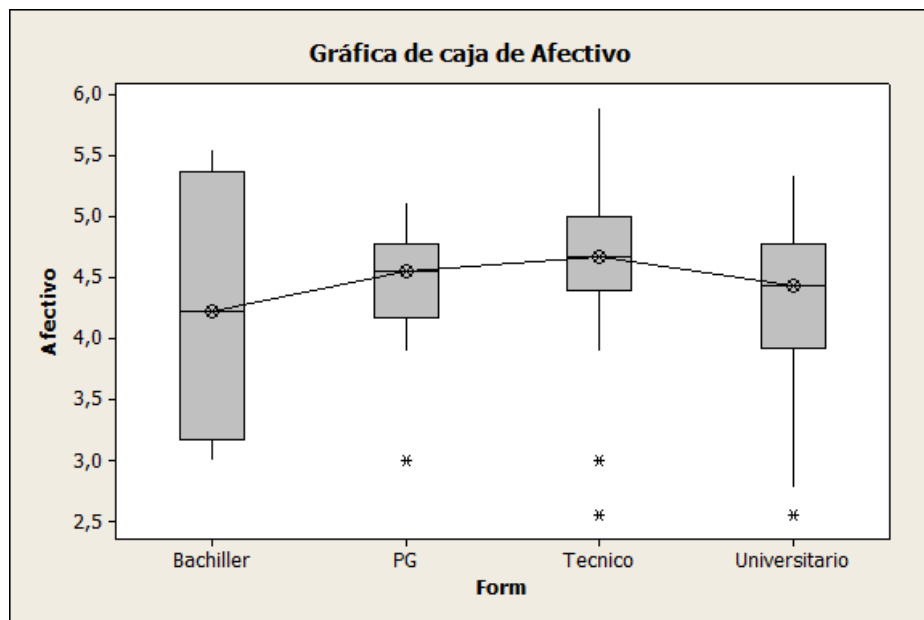
denotan el componente afectivo elevado se muestran deseosas de hacer esfuerzos adicionales en su desempeño. Esta misma dimensión es complementada por Winter y Jackson, (2006: 68) y por Edel, R., García, A. y Casiano, R. (2007: 14), quienes relacionaron esta dimensión con la capacidad del sujeto de sentirse emocionalmente seguro al pensar que la empresa es responsable y se preocupa por sus expectativas. A su vez, este tipo de compromiso se evidencia en los sentimientos de pertenencia y de apego que tiene el individuo hacia la empresa que lo hace permanecer en ella. En este sentido, los colaboradores que reflejan niveles bajos de compromiso afectivo, manifiestan la mínima intención de permanecer, poca participación en la vida de la organización, baja disposición al esfuerzo adicional y ausencia de conductas de ciudadanía organizacional.

Figura 16. Comparación de Medianas por sexo para Dimensión Afectividad



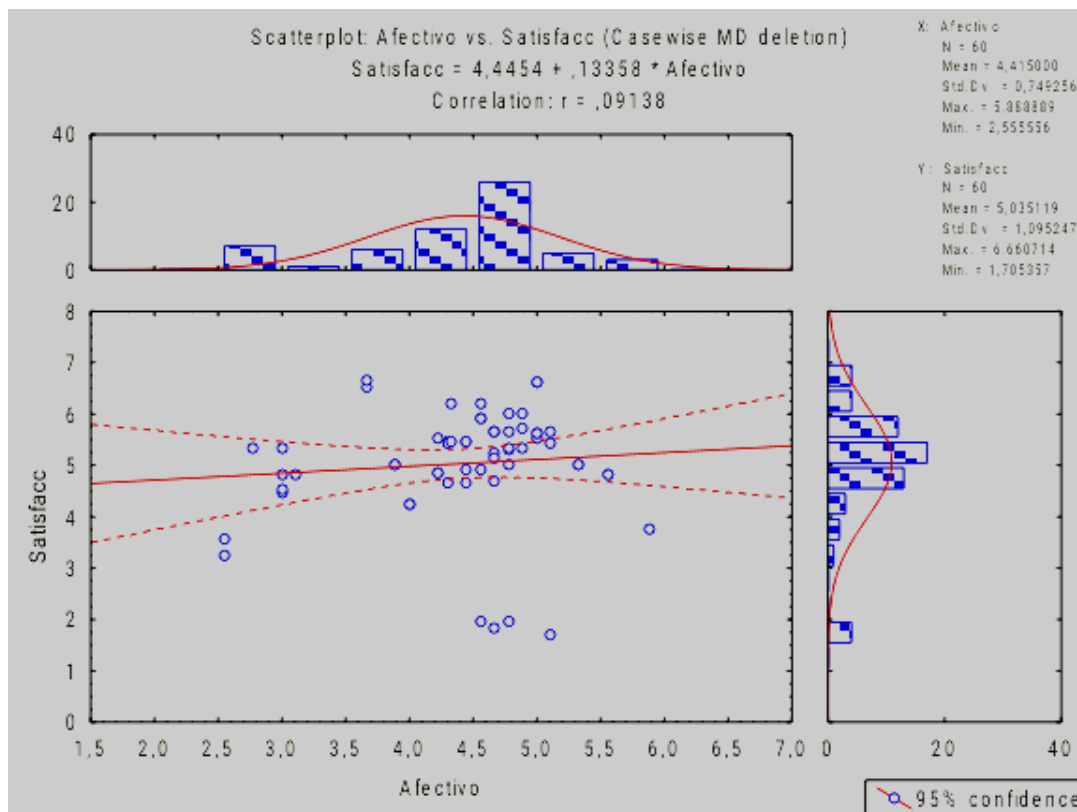
Mediante esta representación, se determina que en el sexo femenino hay mayor homogeneidad respecto a la dimensión, en cambio en el sexo masculino hay mayor dispersión en las respuestas obtenidas de este grupo. En otras palabras, las mujeres son más comprometidas afectivamente en relación a los hombres, esto puede deberse a aspectos culturales y fisiológicos, dado que por un lado la sociedad desde tiempos remotos considera que las mujeres son más afectivas, por otro lado, el funcionamiento del cerebro de una persona del sexo femenino es distinto a una persona del sexo masculino que no se destaca por cuestiones emocionales.

Figura 15. Comparación de Medianas por grado de formación para Dimensión Afectividad



En relación a la formación las personas más comprometidas son las que tienen grado de Técnico y Post Grado; las formaciones de Universitario y aún más la de Bachiller, son menos comprometidos, en especial éste último grupo.

Figura 16. Gráfica de dispersión para Dimensión Afectividad y Satisfacción laboral

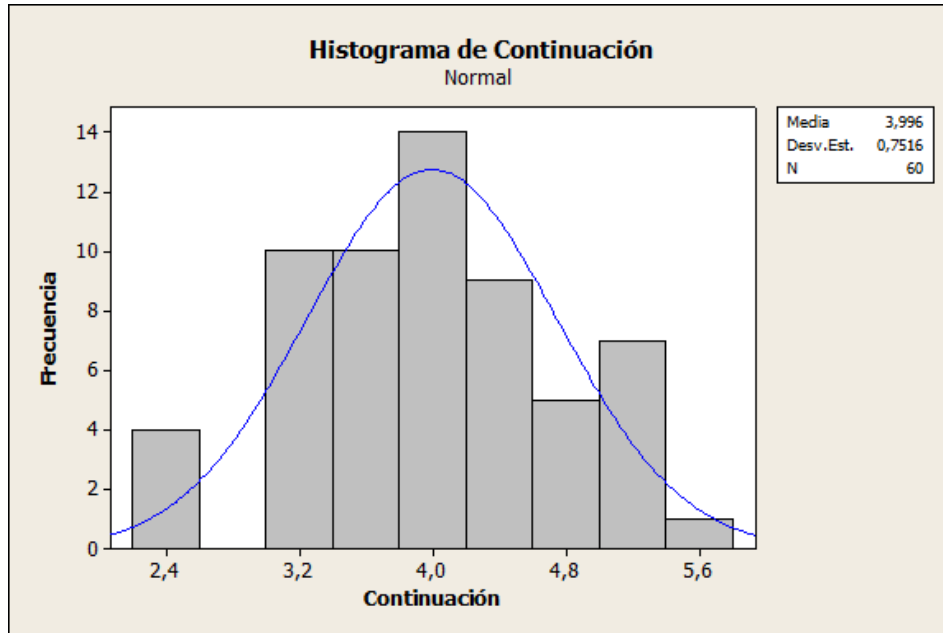


En la gráfica se muestra la débil relación que hay entre la Dimensión Afectividad con la Variable Satisfacción Laboral, como se observa se calcula una correlación de 0,09. La ecuación de regresión indica que para cada grado de incremento de la dimensión afectividad, la variable Satisfacción incrementa en 13 %, El restante 87% está explicado por otros factores no contemplados.

En este sentido, se puede explicar que el apego emocional que sienten los colaboradores por la entidad, se encuentra levemente ligado a la satisfacción laboral, es decir, que mientras este tipo de compromiso afectivo incrementa, no tendrá un gran efecto en la satisfacción laboral.

4.4.2. Dimensión de Continuación

Figura 17. Histograma para Dimensión Continuación



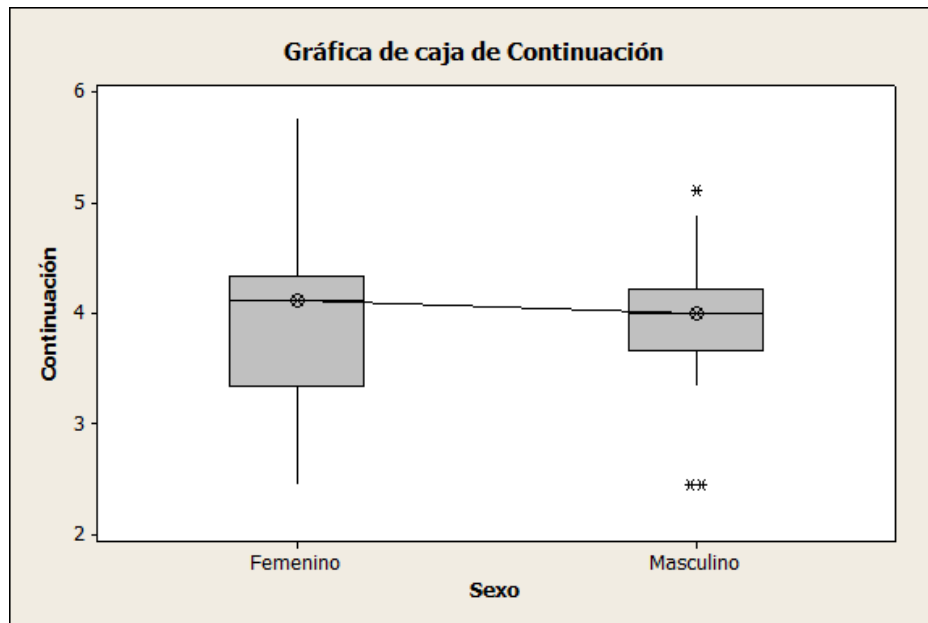
Al igual que la anterior dimensión del Compromiso Organizacional la escala se califica de 1 a 7, siendo éste último valor el más favorable. En ese criterio se tiene una media de 4 (menor valor que la dimensión Afectivo). La distribución del promedio de las respuestas se acerca más hacia una Distribución de tipo Normal, como puede apreciarse en el gráfico, y, a excepción de las cuatro personas que se ubican en el valor de 2,4, se podría decir que hay poca variabilidad en las respuestas obtenidas.

Esta dimensión del compromiso implica costos, tales como financieros, beneficios, etc., los cuales perdería un trabajador al retirarse de una institución, de manera que dejarlo implicaría un alto costo para el empleado, debido a las pocas probabilidades de conseguir otro empleo igual, siendo que es una institución pública, lo que significa que se encuentra en una buena posición salarial a

diferencia de otras empresas, además de la tasa de desempleo en el área de salud que existe en nuestro entorno.

Algunas frases que representan esta dimensión son: “uno de los motivos principales por los que sigo trabajando en mi empresa, es porque fuera, me resultaría difícil conseguir un trabajo como el que tengo”, “demasiadas cosas en mi vida se verían interrumpidas si decidiera dejar ahora mi empresa”,

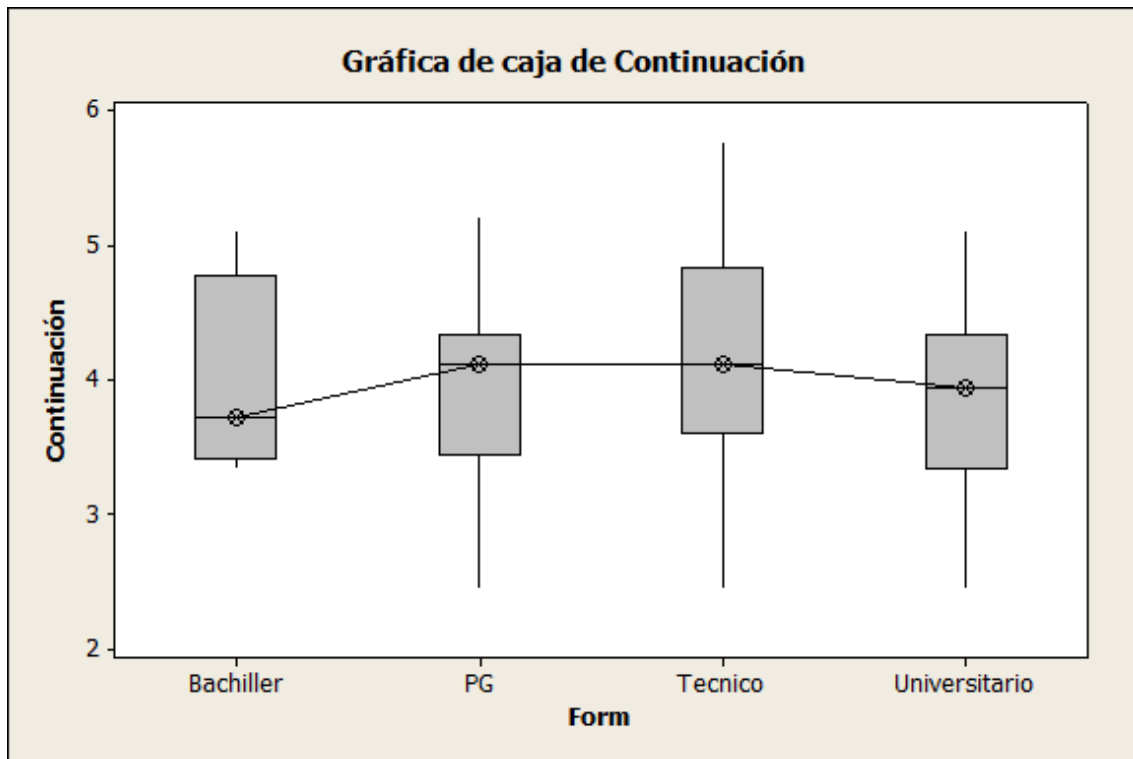
Figura 20. Comparación de medianas por sexo para Dimensión Continuación



En esta comparación se observa que hay mayor cohesión en el grupo de los hombres que de las mujeres, a pesar de que la mediana de éste último grupo es levemente superior respecto al del sexo masculino. Es decir, hay mayor compromiso en los hombres, por lo tanto, pueden verse más afectados al momento de dejar su trabajo y no conseguir otro con las mismas condiciones económicas,

este dato puede deberse a que en nuestra realidad muchos hombres son el sustento de toda su familia o son los que generalmente se encuentran mejor posicionados en el rango de sueldos en relación a las mujeres, puesto que si bien hay más mujeres en una organización, son los hombres los que ocupan cargos con mayor jerarquía, por ende tienen un mejor sueldo.

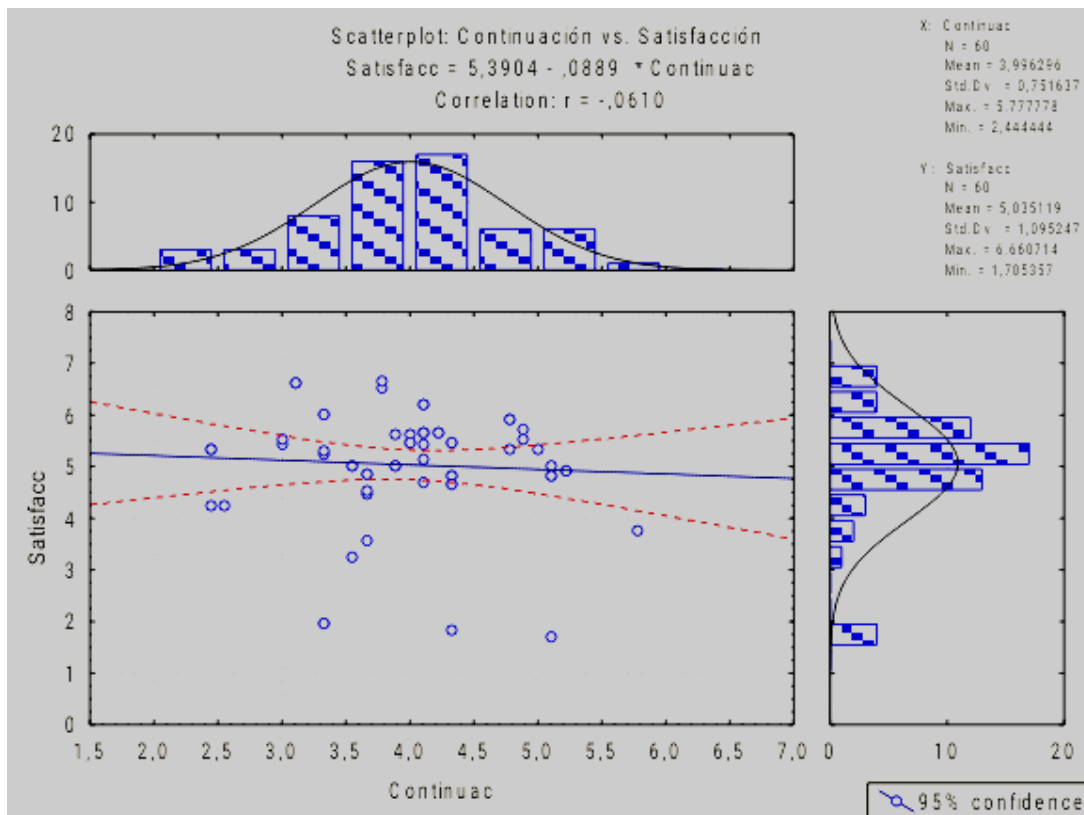
Figura 21. Comparación de medianas por grado de formación para Dimensión Continuación



Por el tipo de formación se tiene que los grupos más comprometidos son de Post Grado y Técnico y el grupo menos comprometido es el de los Bachilleres.

Este es resultado de la escala salarial que existe de acuerdo a la formación y experiencia, siendo que los bachilleres perciben menos remuneración económica, motivo por el cual no se sienten comprometidos con la dimensión de continuación.

Figura 22. Gráfica de dispersión para Dimensión Continuación y Satisfacción Laboral

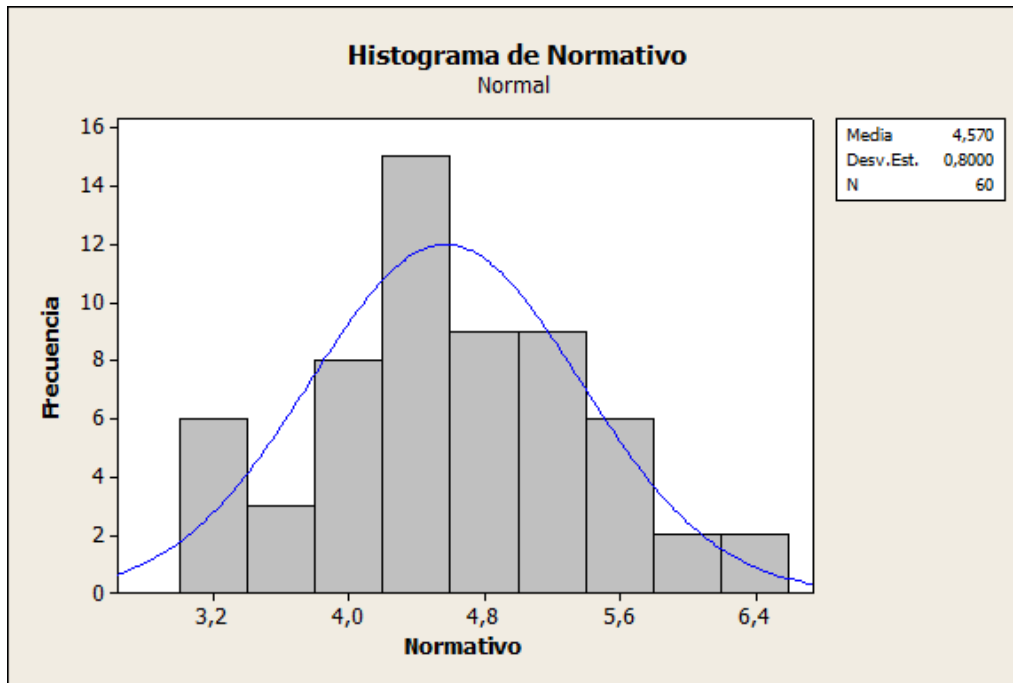


La relación que hay entre la dimensión Continuación y la variable Satisfacción Laboral es casi inexistente, primero por el signo negativo de la correlación que evidencia una relación inversa, y por otra el valor de 0,06. En términos generales, no hay incidencia de esta dimensión hacia la variable Satisfacción.

En ese marco, se puede atribuir a que el factor de costos no influye en la Satisfacción Laboral de los colaboradores de esta entidad pública de salud.

4.4.3. Dimensión de Normatividad

Figura 23. Histograma para Dimensión Normatividad



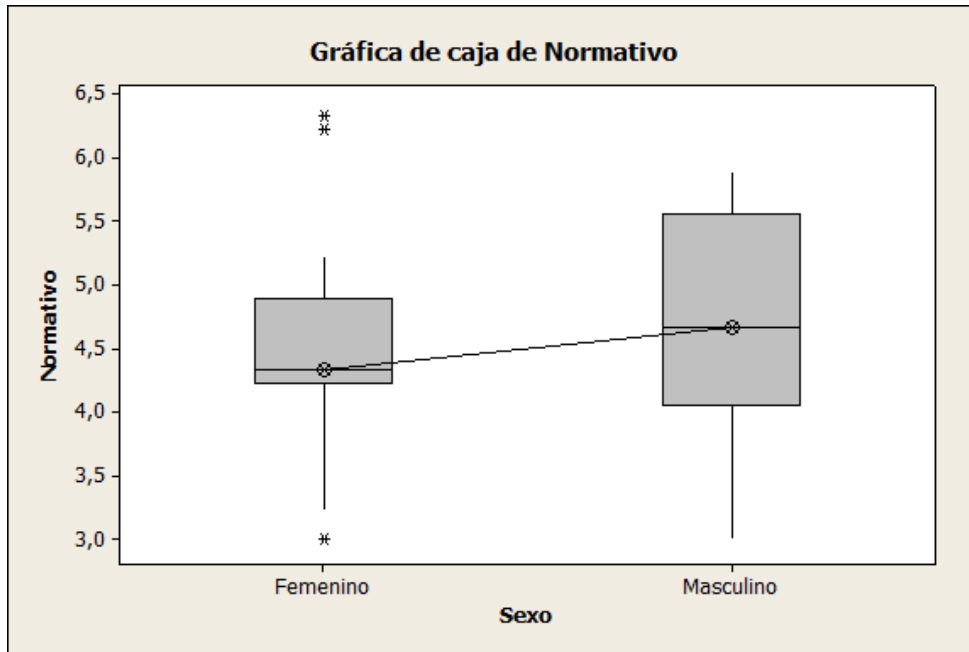
Esta dimensão é a que tem a maior dispersão do grupo de as que correspondem à variável Compromiso. A média de 4,6 evidencia uma tendência favorável desta dimensão, além disso, na gráfica se pode apreciar uma tendência para a Distribuição Normal.

A partir destes resultados, entende-se que o componente do Compromiso Organizacional que se encontra com maior intensidade é o Compromiso Normativo, revelando que a maior parte dos colaboradores do Centro de Saúde Integral “Assistência Pública” permanecem na entidade por um sentimento de obrigação que tem o seu origem na formação do valor da lealdade em cada indivíduo, a sua vez têm sensação de dívida para a sua empresa, pelo facto de terem recebido alguma oportunidade ou recompensa que foi muito valorada por eles.

Algunos autores proponen que el compromiso normativo se divida en dos dimensiones, por una parte, la obligación moral desarrollada en el trabajador por haber recibido beneficios de la organización (conducta de lealtad). Por la otra, el desarrollo del compromiso como una característica personal del trabajador, que involucra creencias y valores que lo llevan a actuar responsablemente ante los compromisos adquiridos (conducta responsable).

Esto se corrobora con la experiencia al momento de aplicar las escalas, surgieron algunos comentarios como: “Recientemente hubo un cambio en la dirección de esta entidad, hay varias cosas que me disgustan de la forma de trabajar de la directora, ya son varios años trabajando aquí y seguiré a pesar de ello” y “La persona encargada de esta entidad es joven, creo que no conoce la manera en la que trabajamos, sin embargo, tiene ideas innovadoras, nos ayudará a crecer como personas y profesionales”

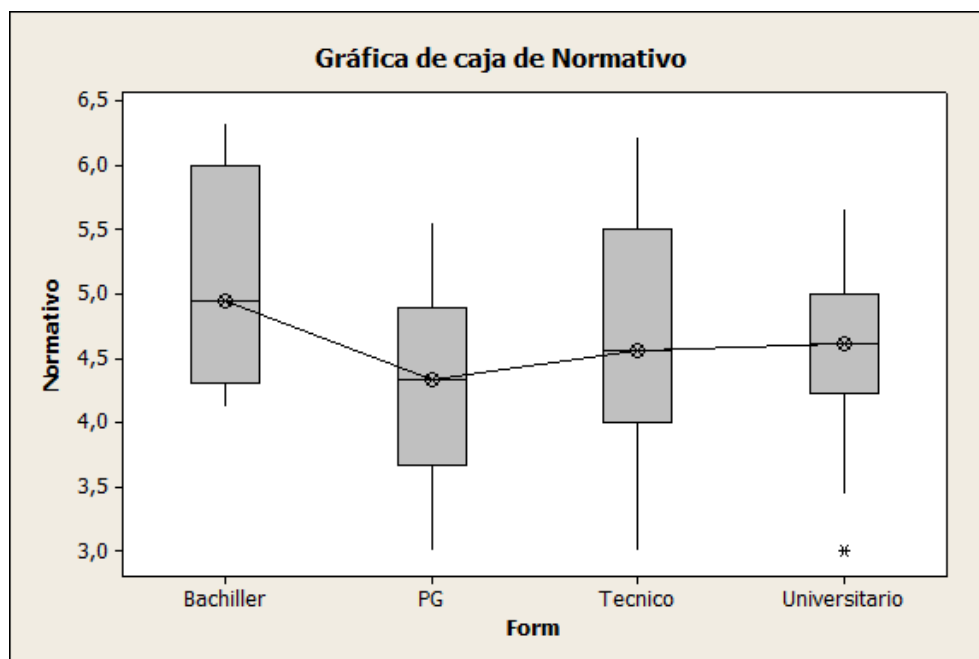
Figura 24. Comparación de medianas por sexo para Dimensión Normatividad



En la comparación de esta dimensión por sexo, se tiene que el grupo más compacto es la de las mujeres, sin embargo, el grupo que tiene una mediana más favorable es de los hombres, aunque tienen mayor dispersión en sus respuestas.

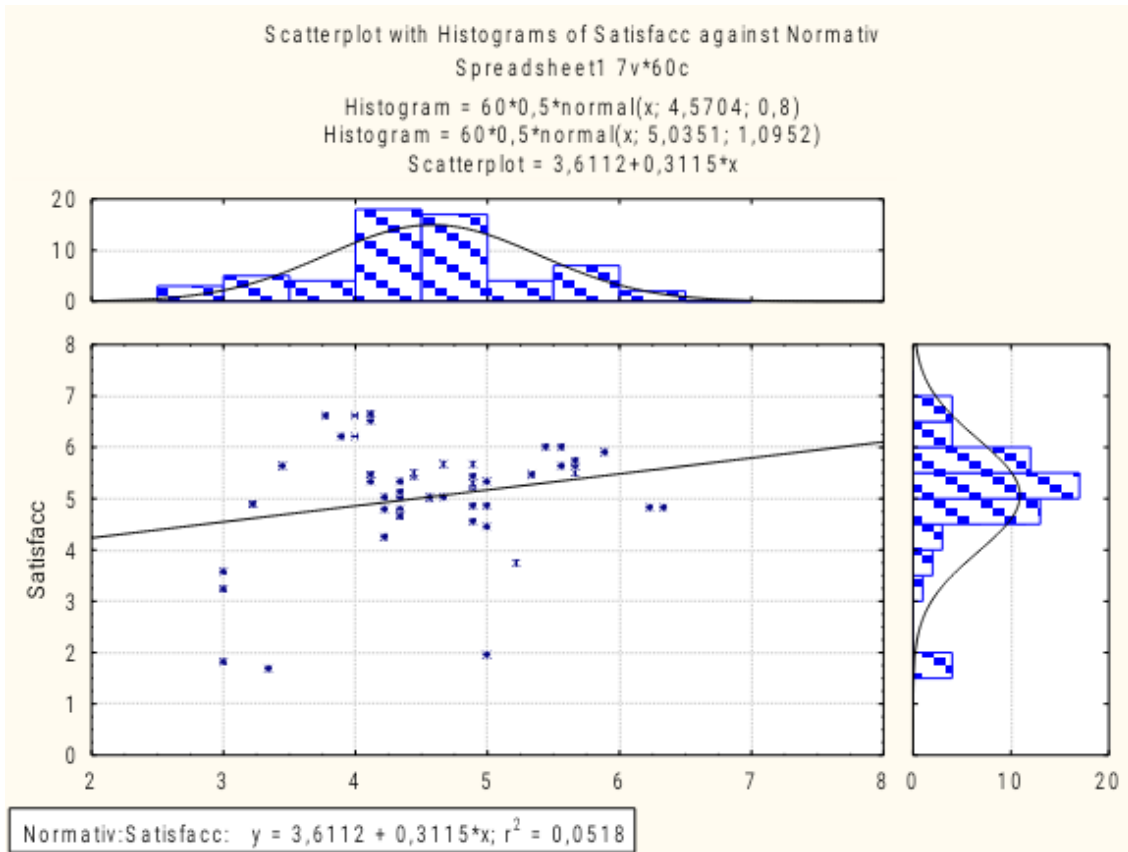
Se puede decir que, las mujeres tienen el compromiso normativo como una característica personal, al contrario, con los hombres, que se da por una obligación moral con la entidad.

Figura 25. Comparación de medianas por grado de formación para Dimensión Normatividad



En esta dimensión, el grupo de bachilleres es el que presenta mayores puntuaciones, muy cercanas a cinco; y el grupo que muestra menores niveles en Normativo. En relación a respuestas que denotan mayor cohesión grupal correspondiente a los universitarios, es decir, los bachilleres son los que se sienten más compromiso y lealtad hacia la organización, por haberles dado la oportunidad de pertenecer y permanecer en ella.

Figura 26. Gráfica de dispersión para Dimensión Normativa y Satisfacción Laboral



Hay una relación un tanto más fuerte entre esta dimensión y el nivel de satisfacción que las dos anteriores dimensiones. La línea de tendencia del diagrama de dispersión nos indica que hay una relación positiva, es decir, a medida que aumenta el grado de Normativa, se incrementa el grado de satisfacción, y este aumento se traduce en 0,3. En otras palabras, por cada aumento de un grado en la dimensión Normativa hay un incremento en la variable Satisfacción equivalente a 0.

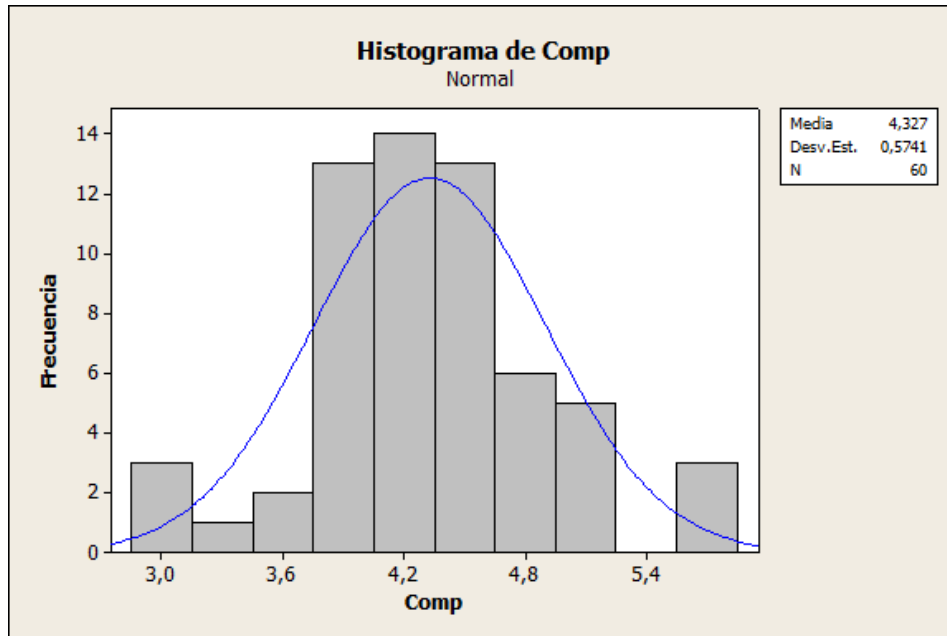
En general, los resultados obtenidos sobre la relación entre los componentes de Compromiso Organizacional, nos muestran que se presenta débil en el Componente Afectivo, inexistente en el Componente de Continuación, pero en el Componente Normativo se exhibe una relación más fuerte, esto puede deberse a

que los colaboradores que se encuentran muy implicados con la organización, esto ayuda al desarrollo de la misma y al alcance de metas organizacionales.

4.5. VARIABLE COMPROMISO ORGANIZACIONAL

En este acápite se muestra la variable Compromiso en términos generales, para ello se usa la media de las puntuaciones de las dimensiones obtenidas para determinar un grado de Compromiso, el cual tiene como 1 el valor menos comprometido y 7 como el más comprometido.

Figura 27. Histograma de la variable Compromiso Organizacional

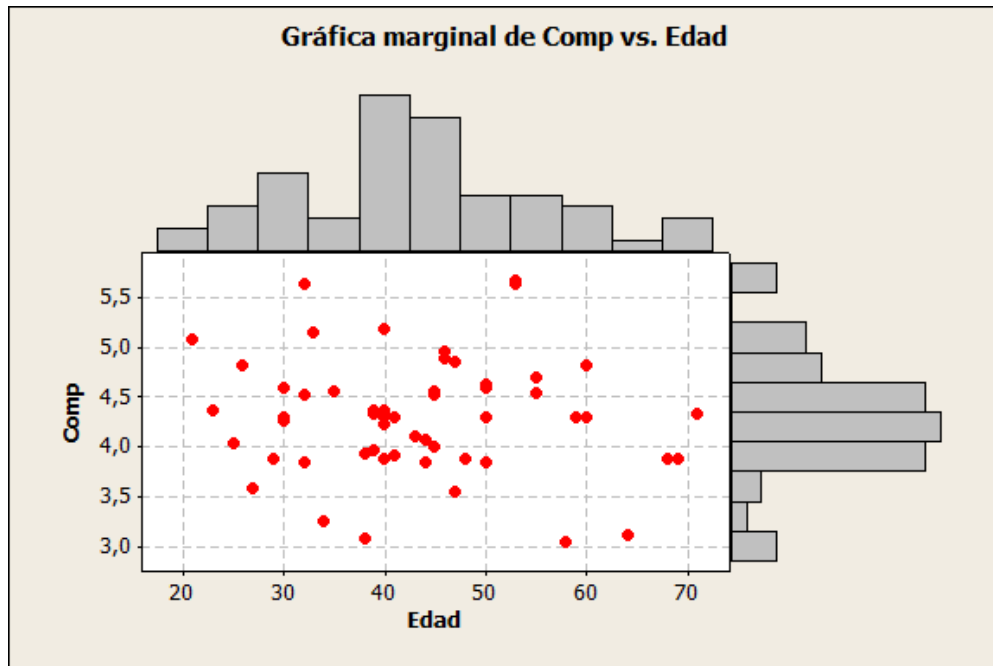


Se puede advertir que se aproxima a una distribución de tipo Normal, en la que tanto la media como la mediana están por encima de 3,5; por lo tanto, se deduce que en el grupo estudiado existe un grado relativamente elevado de compromiso

hacia la organización. No obstante, también hay evidencia de algunas manifestaciones de compromiso por debajo de 3,5 (Media teórica).

En síntesis, el compromiso organizacional en la organización se encuentra por encima del parámetro de normalidad, sin embargo, existen algunos colaboradores que no se sienten comprometidos con Centro de Salud Integral “Asistencia Pública”, esto puede deberse a diversos factores, como ser: tiempo en la organización, edad, situación coyuntural, etc.

Figura 28. Compromiso Organizacional por Edad



Al analizar la gráfica se observa que no existe una uniformidad del grado de compromiso por edad, aunque en términos generales algunas de las personas con más edad son los más comprometidos con la organización.

Los resultados obtenidos, revelaron que no existe una uniformidad del grado de compromiso por edad, aunque en general podemos decir que algunas de las personas con más edad son los más comprometidos con la organización.

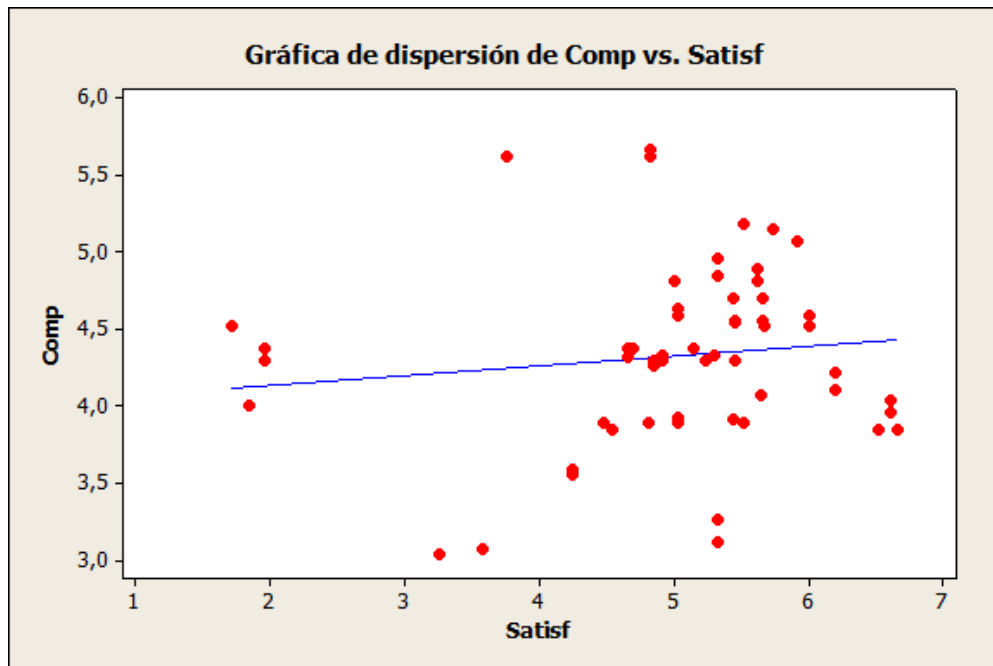
Dichos datos, corroboran lo que autores comentan sobre los lazos de Compromiso Organizacional, considerando que, estos se hacen más fuertes con el paso de los años, siendo las personas con mayor edad las que presentan un compromiso más fuerte hacia la organización, por la generación a la que pertenecen, a diferencia de colaboradores de generación Y o Z.

La edad y la permanencia describen inversiones personales acumuladas de tiempo y recursos, realizadas al permanecer en alguna ocupación u organización, por lo que se consideran antecedentes importantes del compromiso organizacional, el riesgo de perder dichas inversiones, conjuntamente con la percepción de la inexistencia de alternativas para remplazarlas o compensarlas, comprometen al individuo con la organización.

4.6. CORRELACIÓN

Se realiza la determinación de la correlación entre ambas variables, a continuación observamos la gráfica de dispersión de las mismas.

Figura 29. Diagrama de dispersión para las variables de estudio



Se puede advertir una aglomeración hacia el nivel superior de la variable Satisfacción Laboral; en cambio en la variable Compromiso Organizacional se determina una dispersión significativa, lo cual estaría indicando que este es un factor que afecta a la correlación. En términos específicos hay una muy leve correlación entre ambas variables, la misma que estaría indicada por la recta de la gráfica, en ese sentido, se puede corroborar la H1.

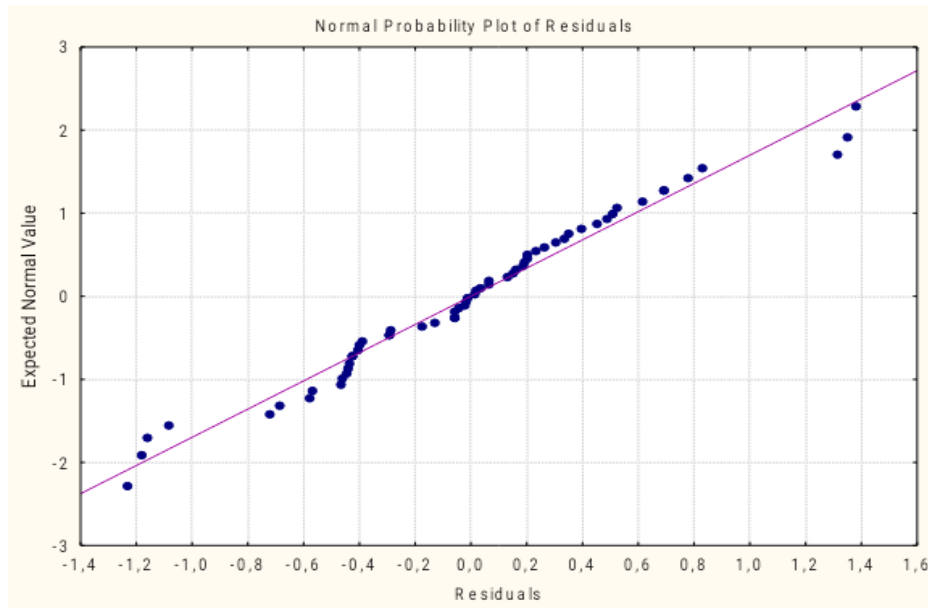
De todas las dimensiones analizadas se ha observado una leve aproximación a la distribución normal, a fin de determinar la existencia de normalidad de los datos se procede a explicar la gráfica de la función de probabilidad para la variable

Satisfacción Laboral, considerándola como la variable independiente, en otras palabras, la Satisfacción del funcionario no está totalmente explicada por el nivel del Compromiso y viceversa; por lo tanto, hay evidencia de la existencia de otras variables que pueden mejorar el modelo planteado.

A partir de ello, se puede considerar la diferencia entre la satisfacción de compromiso, ya que un empleado satisfecho no necesariamente está comprometido. Esta definición quiere decir que no necesariamente un empleado que sienta lealtad hacia el Centro de Salud Integral “Asistencia Pública” se siente satisfecho.

Aunque, contradiciendo a ello, algunos autores consideran que la Satisfacción Laboral y el Compromiso Organizacional tienen una relación recíproca, siendo la satisfacción quien tiene mayor efecto sobre el compromiso que al revés. Es por eso que, sugiere que la satisfacción es el elemento que mejor predice o anticipa el compromiso que los individuos tengan hacia la organización.

Figura 30. Gráfica de residuos para determinar la normalidad de los datos



La interpretación de la gráfica es la siguiente, mientras los residuos, representados por los puntos sobre la línea, se acerque a la misma es sinónimo de Normalidad. Esto significa que puede generarse un modelo matemático que explique un determinado comportamiento.

En este sentido, se nota un leve nivel de normalidad del modelo Satisfacción Laboral debido al Compromiso Organizacional y viceversa, en otras palabras, la Satisfacción del funcionario no está totalmente explicada por el nivel del Compromiso y viceversa; por lo tanto, hay evidencia de la existencia de otras variables que pueden mejorar el modelo planteado.

Tabla 5. Coeficientes de correlación

<i>r de Pearson</i>	0,18691
<i>Rho de Spearman</i>	0,17714

Debido a que los instrumentos son escalas de valoración tipo Likert, lo correcto es analizar el coeficiente de Correlación de Spearman; sin embargo, el paquete estadístico ha calculado también el coeficiente de correlación de Pearson, aunque no corresponde su interpretación.

El valor del valor Rho puede abarcar cualquier valor en -1 a +1, si Rho es negativo indica relación inversa entre las variables, al contrario, si Rho es positivo indica relación directa entre las mismas. El coeficiente de 0,177 determina una débil relación entre las variables Compromiso Organizacional y Satisfacción Laboral. En consecuencia, debe determinarse otras variables que mejoren el grado de correlación.

4.7. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los resultados del estudio reflejan la percepción de los trabajadores del Centro de Salud Integral “Asistencia Pública”, en el año 2018. Las variables que se analizan pueden tener una alteración por la fecha en la que se realizó el estudio, misma en el que la institución de la que es parte el Centro de Salud, se veía envuelta en problemas legales y sociales, en ese sentido, se podría entender que los niveles tanto de Satisfacción Laboral, como de Compromiso Organizacional se vieron afectados.

Por otro lado, se puede mencionar que en general, se obtuvieron resultados interesantes sobre los factores de la satisfacción laboral, que ratifican lo mencionado por autores, como, por ejemplo, las mujeres presentan un grado interesante de satisfacción intrínseca, puesto a la predisposición de las mujeres a ser más emocionales.

Entre los factores de la variable Satisfacción Laboral, se pudo entender que la población tiene una tendencia hacia el Factor Extrínseco, este nos refiere que las personas podrían tener una respuesta positiva ante retribuciones externas, como ser: salario, bonos, ascenso, vacaciones, entre otros. Sin embargo, las personas al recibir dichas retribuciones, se sentirán menos insatisfechas, no más satisfechas.

Respecto al análisis de compromiso organizacional, la Dimensión Normativa, que representa un sentimiento de obligación de pertenencia a la organización, llega a ser la más significativa a diferencia de las otras dos dimensiones, pero muy cercana a la Dimensión de Afectividad.

Bajo esta premisa y los resultados obtenidos, se puede comprender que las mujeres están orientadas a la Dimensión Afectiva y Normativa, revelando que, este grupo de personas estarán más apegadas a su trabajo por un aspecto emocional, además de las características personales y culturales que poseen.

Por otro lado, las personas del género masculino se inclinan por la dimensión de continuidad, es decir, percibe que las oportunidades que recibirá fuera de dicha entidad son menores, por ello, se incrementa el vínculo que tiene con su entidad actual para la cual trabaja, este resultado principalmente se percibe en personas que se encuentren en un nivel de estudio técnico o postgrado.

En cuanto a la relación entre las variables de estudio, se determina que entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional hay una correlación positiva leve, es decir, que la relación que existe entre las variables es baja.

Este resultado puede deberse a la situación en la que se encontraba la población, además del manejo de la gestión de personas que se realiza en la institución. Sin embargo, se puede destacar que la satisfacción tiene un mayor efecto en el compromiso, y bajo esa premisa se pueden trabajar en ambas variables.

Finalmente, se expone que los resultados obtenidos en la presente investigación revelan la importancia del área de Recursos Humanos en una organización, considerando que una gestión adecuada del Talento Humano permitiría el desarrollo de la Satisfacción Laboral y el Compromiso Organizacional, que son factores relevantes que favorecen el clima laboral y el rendimiento de los trabajadores.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

En la presente investigación se trató la relación existente entre Compromiso Organizacional y Satisfacción Laboral en los trabajadores del Centro de Salud Integral “Asistencia Pública”, con una perspectiva orientada a la psicología organizacional moderna. En este sentido, se tomó en cuenta al trabajador como pieza fundamental de la organización, más allá del rol que vaya a cumplir en ella, sino como persona.

Luego de analizar la importancia de los niveles de Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional de los trabajadores del Centro de Salud Integral “Asistencia Pública” con la organización, se puede decir que la conducta de los mismo, pueden afectar de manera positiva o negativa al comportamiento organizacional y de manera directa al clima organizacional. A pesar de de ser un tema interno de la organización, este se puede ver reflejado con el cliente externo, ya que se encuentran en constante contacto con ellos.

En las siguientes proposiciones se exponen de forma sintética las conclusiones de esta investigación:

1. En relación a las variables atributivas, se puede considerar que la población se encuentra compuesta por una mayor cantidad de personas del sexo femenino, una gran parte entre las edades de 31 a 35 años y de 41 a 45 años, y el sexo masculino que tiene mayor representatividad en edades de 36 a 40 años y de 46 a 50 años. En general, se puede percibir una media de 43 años.
2. Los trabajadores del Centro de Salud en su mayoría se encuentran por encima de los cinco años de antigüedad, considerando que hay personas que permanecen desde 3 meses a 15 años, dato interesante por la leve rotación de personal que puede existir en la organización, es decir, que ya tienen un clima y cultura

desarrollado en ese tiempo, además de que no existen personas en periodo de prueba, que podría generar cierta desviación de datos.

3. En términos generales, los resultados indican que existe relación directa entre Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional en los trabajadores del Centro de Salud Integral “Asistencia Pública”, sin embargo, la correlación llega a ser baja. Esto puede deberse a factores personales u organizacionales por la coyuntura o por la gestión del Talento Humano.
4. Los niveles de Satisfacción Laboral se manifiestan de manera positiva, puesto que se encuentran por encima de la media, es un indicador que nos muestra que las personas se sienten satisfechas con su empleo.
5. Se evidenció que existe relación directa entre el Factor Intrínseco de la Satisfacción Laboral y el Compromiso Organizacional en los trabajadores del Centro de Salud Integral “Asistencia Pública”, bajo ese punto se entiende que las personas que reciban retribuciones internas, llegarán a ser más comprometidas con su trabajo.
6. Se probó que existe una influencia positiva entre el Factor Extrínseco de la Satisfacción Laboral y el Compromiso Organizacional en los trabajadores del Centro de Salud Integral “Asistencia Pública”, incluso mayor que el Factor Intrínseco. Este dato es relevante, ya que, se puede concluir que los estímulos extrínsecos son beneficiosos para el compromiso de los colaboradores.
7. Los niveles de Compromiso Organizacional se encuentran elevados en la población estudiada, eso indica que a pesar de que se presenten situaciones complicadas, ellos permanecerán leales a la institución.
8. En tanto a la Dimensión de Afectividad del Compromiso Organizacional se evidencia que la relación es muy leve, sin embargo, el que se refleja en las mujeres en es un dato interesante en la investigación, ya que comprueba lo que dice la teoría.

9. Se encontró que no existe relación directa entre la Dimensión de Continuación y la Satisfacción Laboral en los trabajadores del Centro de Salud Integral “Asistencia Pública”, eso supone que las personas que siguen ahí por conseguir una estabilidad laboral, no necesariamente se encuentran satisfechas con las condiciones que se les ofrece.
10. Se comprobó que existe influencia entre el Compromiso Normativo y la Satisfacción Laboral en los trabajadores del Centro de Salud Integral “Asistencia Pública”, incluso mayor a la de las anteriores dimensiones, es decir, mientras más lealtad y deuda sientan hacia su organización, más satisfechos se encontrarán con su trabajo.

Finalmente, se considera al trabajador como persona y socio, siendo así, parte de los objetivos y metas que se tiene como organización, por lo que, los estímulos extrínsecos e intrínsecos son importantes en los sujetos, además de la estabilidad que la organización le ofrece, ya que la misma debe adaptarse a los mismos y no al contrario.

5.2. RECOMENDACIONES

Se recomienda realizar una triangulación de datos con la información expuesta en esta investigación, puesto que es importante conocer cuáles son los factores que hacen que los trabajadores del Centro de Salud Integral “Asistencia Pública” se sientan más satisfechos y comprometidos, o por lo contrario. Además, de que se pudiera realizar una investigación post pandemia y tomar la presente como un antecedente.

Por otro lado, es sustancial tomar en cuenta que la aplicación de las escalas, se dio en una etapa muy susceptible en relación a su entorno y la política, lo que pudo influir en los resultados de la presente investigación, por lo que, se recomienda que posteriormente al aplicar las mismas escalas u otras complementarias se considere el estado psicológico en el que se encuentran las personas.

Cuando las condiciones organizacionales lo permitan, es recomendable aplicar grupos focales para coadyuvar con el presente estudio, en tanto, a la obtención de mayor información.

En lo que respecta la organización se recomienda:

- Promover la igualdad de oportunidades para todos los empleados, en cuanto a capacitaciones, mejoras remunerativas y desarrollo personal.
- Efectuar un programa de fortalecimiento de competencias para el desarrollo personal y profesional de los colaboradores.
- Reconocer el trabajo de los colaboradores mediante un programa compensaciones económicas y emocionales.
- Favorecer la motivación y la adaptabilidad de los colaboradores mediante su mayor participación en los asuntos dentro de la entidad, con el fin de hacerlos sentir parte de las decisiones que se tomen.
- Proporcionar retroalimentación constante en los aspectos positivos y aspectos a mejorar que se desarrollen dentro la entidad.

- Que la entidad a través de un departamento de Recursos Humanos, gestione a sus colaboradores y sea sensible con los problemas extra laborales, como por ejemplo los problemas familiares, de salud, etc., ya que estos afectan sus emociones, mismas que se repercuten en las relaciones personales dentro de la organización, además del desempeño laboral , la productividad, el clima laboral, entre otros.

BIBLIOGRAFÍA DE REFERENCIA

Aamodt, M. G. (2010). *Psicología Industrial – Organizacional*. (6ª edición) México D.F.: Wadsworth.

Agulló, E., Boada, J., González, E., Mañas, M.A., y Salvador, C. (2007). *La satisfacción y el bienestar psicológico como antecedentes del compromiso organizacional*. *Psicothema*, 19 (3), 395-400.

Allen, N. y Meyer, J. P. (1990). *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.

Allen, N. y Meyer, J. P. (1996). *Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity*. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.

Alonso, P. (2006) *Diferencias en la percepción de la satisfacción laboral en una muestra de personal de administración*. *Boletín de Psicología*. 88: 49-64.

Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional*. Recuperado de https://books.google.com.bo/books?id=uRf11b44BjEC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false.

Betanzos, N. & Paz, F. (2007). *Análisis psicométrico del compromiso organizacional como variable actitudinal*. *Anales de Psicología*, 23(2), 207-215.

Betanzos, N. & Paz, F. (2011). *Compromiso Organizacional en profesionales de la salud*. Revisión Bibliográfica. *Rev Enferm Inst Mex Seguro Soc* ; Vol 19 (1)Pp. 35-41

Borhani, F., Jahali, T. Abbaszadeh, A., Akbar Haghdoost, A., & Amiresmaili, M. (2012). *Nurses perception of ethical climat and job satisfaction*. *Journal of Medical Ethics and History of Medicine*. 51 (1), 1 – 6.

Borra, C. & Gómez, F. (2012). *Satisfacción laboral y salario: ¿compensa la renta laboral las condiciones no monetarias del trabajo?*. Revista de Economía Aplicada, (60): 25-51.

Bowling, N., Hendricks, E. y Wagner, S. (2008). Positive and negative affectivity and facet satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Business Psychology*, 23, 115-125.

Butts, M., Domenech, M., Samuel, J., Martinez, M., Pailli, C., Pujal, M., & Tirado, F., *Individual reactions to high involvement workprocesses: Investigating the role of empowerment and perceived organizational support. Journal of Occupational Health Psychology*, 14 (2),122.

Cabrera Pivaral C, *Satisfacción laboral de profesionales de la salud en el IMSS, Jalisco 1999-2002 Rev Med IMSS* 2004; 42 (3): 193-198

Clark, A. E. (1997). *Job satisfaction and gender: why are women so happy at work.* Labour Economics, vol. 4, pp. 341- 418.

Cernas Ortiz, Daniel Arturo, Mercado Salgado, Patricia, & León Cázares, Filadelfo. (2018). *Satisfacción laboral y compromiso organizacional: prueba de equivalencia de medición entre México y Estados Unidos. Contaduría y administración*, 63(2) Disponible en: <https://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.986>

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. (1º Edición)*. Bogotá. Colombia.: McGraw Hill Interamericana S.A.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México. D.F : McGraw Hill.

Culbertson, S. S., Fullagar, C. J. & Mills, M. J. (2010). *Feeling good and doing great: the relationship between psychological capital and well-being.* Journal of occupational health psychology, 15(4), 421-433.

Dávalos, L. & Montan, D. (2017). *Gestión Organizacional*. Bolivia: Latinos Editores Ltda.

Dávila, M. C. & Jiménez, G. (2012). *Organizational identification and commitment: correlatos of sense of belonging and affective commitment*. The Spanish Journal of Psychology, 15(1), 244-255.

Davis, K. & Newstrom, J. (2001). *Comportamiento humano en el trabajo* (11th Ed.). México: McGraw Hill.

Edel, R, García, A. & Casiano, R. (2007). *Clima y compromiso organizacional*. Veracruz, México: Universidad Veracruzana, Facultad de Pedagogía.

Fernández B, Paravic T. *Nivel de satisfacción laboral en enfermeras de hospitales públicos y privados de la provincia de Concepción, Chile*. Ciencia y Enfermería 2003; 9 (2): 57-66.

Foong, J. (2001). *Leadership behaviors: Effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment*. Journal of Nursing Management, 9(4), 191-204.

García , Cruz., Carreón, J., Hernández, J, & Morales, M (2014). *Contraste de un modelo del compromiso laboral en centros de salud pública*. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=416/41630112003>

Gerhart, B. (2009). *How much does national culture constrain organizational culture?* Management and Organization Review, 5(2), 241-259.

González, Burboa, Alexis, Manríquez, Camilo, & Venegas, Macarena. (2014). *Clima Organizacional en una Dirección de Administración de Salud Municipal*. Ciencia & trabajo, 16(51), 152-157.

González, T.F , & Guillén, M. (2008). *Organizational Commitment: a proposal for a wider ethical conceptualization of normative commitment*. Journal of Business Ethics, vol.78, nº 3, pp. 401-414

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*: Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio (6a. ed. --.). México D.F.: McGraw-Hill.

Herzberg, F. I . (1987). *One more time: How do you motivate employees*. Harvard Business Review. 65(5). 109 – 120.

Kaur, K., & Sandhu, H. S. (2010). *Career Stage Effect on Organizational Commitment: Empirical Evidence from Indian Banking Industry*. International Journal of Business & Management, 5 (12), 141-152.

Kuokkanen, L., Lenoino-Kilpi, E. & Katajisto, J. (2003). *Nurse empowerment, jobrelated satisfaction, and commitment*. Journal of Nursing Care Quality, 18(3), 184-192.

Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations. Software of the Mind*. (3a ed.). EE.UU.: McGrawHill.

Navarro, R., & Lavado, C. (2010). *Cómo afecta la relación del empleado con el líder a su compromiso con la organización*. Business Review, 26: 112-132.

Mendoza Llanos, Rodolfo. (2015). *Insatisfacción laboral como predictor del ausentismo en un hospital público*. Revista médica de Chile, 143(8), 1028-1033.

Meyer, J. P. & Allen, N. J.. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. California : Sage Publications Inc.

Meyer, J. P. & Herscovitch, L. (2001). *Commitment in the workplace: toward a general model*. Human Resource Management Review. 11(3). 299-326.

Linz, S. J. (2003) *Job satisfaction among Russian workers*. Journal of Manpower, vol. 24, n. 6, pp. 626-645.

Pinto, J. F. (2012). *El legado de Frederick Irving Herzberg*. Revista Universidad Eafit, 38 (128), 78-86.

Raina, R. & Britt Roebuck, D. (2016). *Exploring cultural influence on managerial communication in relationship to job satisfaction, organizational commitment, and the employees' propensity to leave in the insurance sector of India*. *International Journal of Business Communication*, 53(1), 97-130.

Ramió, C. & Ballart, X (1993). *Lecturas de la teoría de la Organización. La evolución histórica del pensamiento organizativo*. España: Ministerio para las Administraciones Publicas.

Robbins, S. (1997). *Comportamiento Organizacional*. México D.F.: Prentice Hall.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México. Pearson Educación

Robbins, S. P. & Judge, T.A. (2009) *Comportamiento Organizacional*. México. Pearson Educación.

Rocha, U. N. (2013). *Satisfacción Laboral, Calidad de Supervisión y Compromiso Organizacional en una fábrica de la ciudad de La Paz*. Universidad Católica Boliviana "San Pablo". La Paz. Bolivia.

Rousseau, D.M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten organizations*. Thousand Oaks, CA : Sage.

Sanz de Galdeano, A. (2001). *Gender differences in job satisfaction and labour market participation: UK evidence form propensity score*. California : Sage Publications Inc.

Sloane, P. & Williams, H. (2000). *Job satisfaction, comparison earnings and gender*. *Labour*, vol. 14, pp. 473-502.

Somers, M. J. (2009). *The combined influence of affective, continuance, and normative commitment on employee withdrawal*. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 75–81.

Tintaya C., P. (1998). *Operacionalización de variables: Porfirio Tintaya C*. La Paz: EDCON.

Tintaya C., P. (2015). *Operacionalización de las variables psicológicas*. Revista de Investigación Psicológica, (13), 63-78. Recuperado de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S222330322015000100007&lng=es&tlng=es.

Trindade, L., Gris, C., Ostrovski, V., Adamy, E., Ferraz, L. & Amestoy, S., *Absentismo en el equipo de enfermería en el ambiente hospitalario*. Enfermería Global 2014; (36): 138-46.

Toro, F. (2012). *Gestión humana y el compromiso laboral*. Conferencia trimestral. CINCEL S.A.S. Medellín- Colombia.

Urquiza, Raúl. (2012). *Satisfacción laboral, y calidad del servicio de salud*. Revista Médica La Paz, 18(2), 65-69. Recuperado de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S172689582012000200012&lng=es&tlng=es.

Villalba Moreno, O. (2001). *Incremento de la satisfacción y del compromiso organizacional de los empleados a través del liderazgo efectivo*. Academia. Revista Latinoamericana de Administración, (26), 5-17.

Warr, P., Cook, J. & Wall, T. (1979). *Scales for the measurement of some attitudes and aspects of psychological well-being*. Journal of Occupational Psychology, 52(2), 129-148.

Wernsing, T. (2014). Psychological capital: A test of measurement invariance across 12 national cultures. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 2(2), 79-190.

Workmonitor, R. (21 de marzo de 2016). *Satisfacción laboral – Randstad Workmonitor*. Recuperado de: <https://www.randstad.es/nosotros/sala-prensa/el-79-de-los-trabajadores-con-estudios-superiores-esta-satisfecho-con-su-empleo>

ANEXO 1

Escala de Satisfacción Laboral

En el cuestionario encontrará una serie de afirmaciones a las cuales deberá responder indicando si usted está **Muy Insatisfecho, Muy Satisfecho, o alguna alternativa en medio**, con cada una de ellas. Debe marcar una equis (X) en la casilla correspondiente

EJEMPLO

Por favor marque con una X la casilla correspondiente, indicando el grado de satisfacción ¿Que tan satisfecho estoy?				Muy Insatisfecho ➔		Muy Satisfecho ←	
Pregunta	Estoy muy insatisfecho	Estoy insatisfecho	Estoy moderadamente insatisfecho	No estoy seguro	Estoy moderadamente satisfecho	Estoy satisfecho	Estoy muy satisfecho
La veracidad de las noticias del periódico.							

- Si usted está **Muy Satisfecho** con la afirmación, deberá marcar una (X) en la casilla 7
- Si usted está **Muy Insatisfecho** con la afirmación, deberá marcar una (X) en la casilla 1
- Usted también puede expresar otra opinión, eligiendo entre los restantes números **2, 3, 4,5** o **6**. Recuerde que debe marcar una sola casilla en cada afirmación.

Tome en cuenta las siguientes recomendaciones:

- No piense mucho para responder, lo importante es su primera impresión.
- Responde francamente, no hay respuestas buenas ni malas.
- Cada pregunta debe tener una sola respuesta.
- Por favor, no deje ninguna pregunta sin responder.
- Sus respuestas son confidenciales.

AHORA USTED PUEDE EMPEZAR A RESPONDER EL CUESTIONARIO EN LA PRÓXIMA PÁGINA

ESCALA DE SATISFACCIÓN LABORAL

Género: _____

Edad: _____

Grado de Formación: _____

Fecha: _____



Por favor marque con una X la casilla correspondiente, indicando el grado de satisfacción ¿Que tan satisfecho estoy?		Muy Insatisfecho ➔				Muy Satisfecho ←			
No.	Pregunta	Estoy muy insatisfecho	Estoy insatisfecho	Estoy moderadamente insatisfecho	No estoy seguro	Estoy moderadamente satisfecho	Estoy satisfecho	Estoy muy satisfecho	
1	Las condiciones físicas de mi trabajo								
2	La libertad para elegir mi propio método de trabajo								
3	Mis compañeros de trabajo								
4	El reconocimiento que obtengo por un trabajo bien hecho								
5	Mi inmediato superior								
6	Las responsabilidades que se me asignan								
7	Mi salario								
8	La posibilidad de utilizar mis propias capacidades								
9	La relación entre la dirección y trabajadores en la organización								
10	Mis posibilidades de ascenso								
11	La manera en que la organización está gestionada								
12	La atención que se le presta a mis sugerencias								
13	La cantidad de horas de trabajo								
14	La diversidad de las tareas que realizo								
15	Mi estabilidad en el trabajo								

ANEXO 2

Escala de Compromiso Organizacional

En el cuestionario encontrará una serie de afirmaciones a las cuales deberá responder indicando si usted está **Muy en desacuerdo**, **Muy de acuerdo** o **alguna alternativa en medio**, con cada una de ellas. Debe marcar una equis (X) en la casilla correspondiente.

EJEMPLO

Muy en Desacuerdo 	Muy de Acuerdo 
--	---

No.	Pregunta	1	2	3	4	5	6	7
1	Las noticias del periódico son exactas							

- Si usted está **Muy de Acuerdo** con la afirmación, deberá marcar una (X) en la casilla 7
- Si usted está **Muy en Desacuerdo** con la afirmación, deberá marcar una (X) en la casilla 1
- Usted también puede expresar otra opinión, eligiendo entre los restantes números 2, 3, 4,5 o 6. Recuerde que debe marcar una sola casilla en cada afirmación.

Tome en cuenta las siguientes recomendaciones:

- No piense mucho para responder, lo importante es su primera impresión.
- Responde francamente, no hay respuestas buenas ni malas.
- Cada pregunta debe tener una sola respuesta.
- Por favor, no deje ninguna pregunta sin responder.
- Sus respuestas son confidenciales.

**AHORA USTED PUEDE EMPEZAR A RESPONDER EL
CUESTIONARIO EN LA PRÓXIMA PÁGINA.**

ESCALA DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Género: _____ Edad: _____ Grado de Formación: _____

Fecha: _____

Por favor, responda las siguientes afirmaciones indicando el grado de ACUERDO o DESACUERDO con cada una, marcando con una X en la casilla correspondiente. No hay buenas ni malas respuestas en estos temas, conteste honestamente, sin dejar ninguna casilla en blanco.		Muy en desacuerdo				Muy de acuerdo		
		➔				←		
No	Pregunta	1	2	3	4	5	6	7
1	Esta institución significa mucho para mí							
2	Aprendí a creer en el valor de ser leal a la institución en la que se trabaja							
3	Muchos aspectos de mi vida se verían alterados si dejara esta institución ahora							
4	Dejar de trabajar aquí demandaría un considerable sacrificio personal porque perdería los beneficios que tengo							
5	Una persona no debe ser siempre leal a su institución							
6	A esta institución le doy más de lo que recibo de ella							
7	Disfruto hablar de mi trabajo con otras personas (gente de fuera)							
8	He dado tanto de mí a esta institución, que no consideraría irme a trabajar a otro lugar							
9	No me siento “parte de la familia” en esta institución							
10	No sería muy costoso para mí dejar esta institución en un futuro cercano							
11	No dejaría esta institución ahora, porque tengo un sentido de lealtad hacia la gente que trabaja aquí							
12	Sería feliz si pudiese pasar el resto de mi carrera en esta institución							
13	No siempre es necesario “llevar puesta la camiseta” de la institución							
14	Quedarme en esta institución es tanto una necesidad como un deseo							
15	Esta institución merece toda mi lealtad							
16	No siento ninguna obligación moral de permanecer en esta institución							
17	Realmente siento los problemas de esta institución como si fueran míos							
18	Continúo trabajando en esta institución por la escasez de alternativas disponibles en el mercado							
19	Siento que tengo “bien puesta la camiseta” de esta institución							
20	Para mí, permanecer en esta institución es tanto una necesidad como un deseo							
21	Sería muy fácil para mí dejar esta institución ahora, si así lo deseara							
22	Es necesario “querer ser un empleado incondicional” de la institución en la que se trabaja							

23	Creo que fácilmente me vincularía a otra institución como lo hice con esta							
24	Consideraría renunciar a mi actual trabajo si se presenta una mejor opción							
25	No tengo un fuerte sentido de pertenencia la institución							
26	Me sentiría culpable si dejara esta institución ahora							
27	Le debo mucho a esta institución							