



***FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN***

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS  
INTERNACIONALES**

**TESIS**

**“INFLUENCIA DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN LA  
SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS EMPLEADOS BAJO EL  
RÉGIMEN DE CONTRATO ADMINISTRATIVO DE SERVICIO EN EL  
CENTRO DE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA, EN EL DISTRITO DE  
SALAS GUADALUPE EN LA CIUDAD DE ICA, PERIODO 2015.”**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL  
DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTADO POR: FELIPA VENTURA MARITZA JULISSA**

**ICA – PERÚ**

**2015**

## **DEDICATORIA**

Dedico el presente trabajo a Dios A mis padres quienes me apoyaron todo el tiempo.

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Alas Peruanas por darme la oportunidad de estudiar y ser un profesional.

## **RECONOCIMIENTO**

A los docentes por sus conocimientos y experiencias y guiarme en el desarrollo profesional.

## **RESUMEN**

La presente investigación que lleva por título: "Influencia del Compromiso Organizacional en la Satisfacción Laboral de los empleados bajo el Régimen de Contrato Administrativo de Servicio en el Centro de Innovación Tecnológica, en el distrito de Salas Guadalupe en la ciudad de Ica, periodo 2015." La cual tuvo por objetivo: Establecer la influencia que existe entre el compromiso organizacional y la satisfacción laboral de los empleados bajo el Régimen de Contrato Administrativo de Servicio en el Centro de Innovación Tecnológica Agroindustrial, en el distrito de Salas Guadalupe en la ciudad de Ica, periodo 2015. Esta investigación comprendió a los empleados administrativos bajo el régimen CAS.

Se concluye que:

- El compromiso organizacional influiría en la satisfacción laboral de los empleados bajo el Régimen de Contrato Administrativo de Servicio en el Centro de Innovación Tecnológica Agroindustrial, en el distrito de Salas Guadalupe en la ciudad de Ica, periodo 2015. Siendo el nivel de significancia de un 0.031, nos señala que al estar por debajo del 5% mínimo de error, por lo que se concluye que hay relación entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional.
  
- El compromiso afectivo influiría en la satisfacción laboral de los empleados bajo el Régimen de Contrato Administrativo de Servicio en el Centro de Innovación Tecnológica Agroindustrial, en el distrito de Salas Guadalupe en la ciudad de Ica, periodo 2015. A un nivel de significancia de 0.001, nos señala que es inferior al 5% mínimo de error, por lo que se concluye que hay relación entre el compromiso afectivo y la satisfacción laboral.
  
- El compromiso normativo influiría en la satisfacción laboral de los empleados bajo el Régimen de Contrato Administrativo de Servicio en el Centro de Innovación Tecnológica Agroindustrial, en el distrito de Salas

Guadalupe en la ciudad de Ica, periodo 2015. A un nivel de significancia del 0.040, no indica que es menor al 5% tolerable de error, por lo que se infiere que hay relación entre el compromiso normativo y la satisfacción laboral.

- El compromiso de continuidad influiría en la satisfacción laboral de los empleados bajo el Régimen de Contrato Administrativo de Servicio en el Centro de Innovación Tecnológica Agroindustrial, en el distrito de Salas Guadalupe en la ciudad de Ica, periodo 2015. Considerando un nivel de significancia entre 0.789, siendo este valor superior al 5% mínimo de error, por lo que se concluye que no hay relación entre el compromiso continuidad y satisfacción laboral.

**Palabras claves:** Compromiso Organizacional, Satisfacción laboral, Gestión de Recursos Humanos.

## **ABSTRACT**

This research entitled: "Influence of Organizational Commitment on Employee Job Satisfaction under the regime of contract of service in the Technology Innovation Center, in the district of Guadalupe Salas in the city of Ica, 2015 period." Which aimed to: Set the influence between organizational commitment and job satisfaction of employees under the Scheme of Service contract in Agroindustrial Technology Innovation Center, in the district of Guadalupe Salas in the city of Ica , 2015. This investigation period comprised administrative employees under the CAS regime.

It is concluded that:

- The organizational commitment influences the job satisfaction of employees under the Scheme of Service contract in Agroindustrial Technology Innovation Center, in the district of Guadalupe Salas in the city of Ica, period 2015. As the level of significance of 0.031, points out that being below 5% minimum error, so it is concluded that there is a relationship between job satisfaction and organizational commitment.
- The affective commitment influences the job satisfaction of employees under the Scheme of Service contract in Agroindustrial Technology Innovation Center, in the district of Guadalupe Salas in the city of Ica, period 2015. A significance level of 0.001 we noted that less than 5% minimum error, so it is concluded that there is a relationship between affective commitment and job satisfaction.
- The normative commitment influences the job satisfaction of employees under the Scheme of Service contract in Agroindustrial Technology Innovation Center, in the district of Guadalupe Salas in the city of Ica, period 2015. A significance level of 0.040 not indicated that it is less than 5% tolerable error, so it follows that there is a relationship between normative commitment and job satisfaction.

- The continuance commitment influences the job satisfaction of employees under the Scheme of Service contract in Agroindustrial Technology Innovation Center, in the district of Guadalupe Salas in the city of Ica, period 2015. Considering a level of significance between 0.789, being higher than 5% minimum error, so it is concluded that there is no relationship between job satisfaction and commitment to continuity.

**Keywords:** Organizational Commitment, Job Satisfaction, Human Resource Management.

## ÌNDICE

**Págs.**

Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento .....	iv
Reconocimiento .....	v
Resumen.....	vi
Abstract.....	viii
Índice .....	x
INTRODUCCIÓN .....	xii

## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO**

1.1. Descripción de la Realidad Problemática .....	1
1.2. Delimitación de la Investigación.....	4
1.3. Formulación del Problema .....	5
1.3.1. Problema Principal .....	5
1.3.2. Problemas Secundarios .....	5
1.4. Objetivos de la Investigación .....	6
1.4.1. Objetivo General .....	6
1.4.2. Objetivos Secundarios .....	6
1.5. Hipótesis de la Investigación .....	7
1.5.1. Hipótesis General.....	7
1.5.2. Hipótesis Secundarias .....	7
1.5.3. Variables e Indicadores (definición conceptual y operacional).....	9
1.6. Diseño de la Investigación .....	10
1.6.1. Tipo y Nivel de Investigación .....	10
a) Tipo de Investigación. ....	10
b) Nivel de Investigación. ....	10
1.6.2. Método y diseño de Investigación .....	10
a) Método de Investigación. ....	10
b) Diseño de investigación. ....	11
1.7. Población y Muestra de la Investigación.....	11
a) Población. ....	11
b) Muestra. ....	11
1.8. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	11
a) Técnicas. ....	11

b) Instrumentos .....	11
1.9. Justificación e Importancia de la Investigación .....	11
a) Justificación .....	11
b) Importancia .....	12
c) Limitaciones de la Investigación. ....	13

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

2.1. Antecedentes de la Investigación .....	14
2.1.1. A Nivel Internacional .....	14
2.1.2. A Nivel Nacional.....	21
2.2. Bases Teóricas.....	26
2.2.1. Compromiso organizacional.....	26
2.2.2. Satisfacción laboral .....	42
2.3. Definición de Términos Básicos.....	53

## **CAPÍTULO III**

### **PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

3.1. Técnicas para el procesamiento y análisis de datos.....	58
3.2. Contrastación de Hipótesis .....	71
3.3. Pruebas de Chi Cuadrado. ....	74

CONCLUSIONES .....	75
--------------------	----

RECOMENDACIONES .....	76
-----------------------	----

ANEXOS.....	76
-------------	----

1. FUENTES DE INFORMACIÓN.....	76
--------------------------------	----

2. Matriz de consistencia .....	80
---------------------------------	----

3. Encuesta.....	82
------------------	----

## **INTRODUCCIÓN**

Desde hace décadas los gerentes han buscado mejorar el funcionamiento organizacional, esta situación es tan antigua como la cultura. Anteriormente se veía a las organizaciones como una forma de alcanzar la competitividad y obtener beneficios sobre la base de una división horizontal del trabajo y vertical de las decisiones, donde existía alguien en la cúspide que era quien pensaba y los demás eran los autómatas que se les pagaba para que hicieran lo que se les ordenaba y nada más. Esta era la estructura de una organización lineal.

Hoy en día, el concepto de organización ha cambiado y se ha pasado de un pensamiento lineal a un pensamiento sistémico, en donde las cosas no son vistas como estructuras aisladas sino como procesos integrantes de un todo; en tal sentido, podemos decir que la organización es un sistema de relaciones entre individuos por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los Gerentes, persiguen metas comunes. Estas metas son producto de la planificación y de los procesos de toma de decisiones en donde los objetivos son creados tomando como base la capacidad de aprender que tienen los empleados - conociéndose que las organizaciones cobrarán relevancia al aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje del personal que poseen

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal identificar los tipos y el grado de compromiso organizacional que manifiestan los colaboradores sujetos a un Contrato Administrativo de Servicios (CAS) de una institución pública; así como su relación con las variables demográficas, tiempo de servicios y cargo ocupacional, a fin de brindar las pautas necesarias a los directivos para que promuevan eficazmente el compromiso en los referidos colaboradores, logrando así el fortalecimiento de la institución, mayor sostenibilidad y competitividad.

## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO**

#### **1.1. Descripción de la Realidad Problemática.**

El comportamiento organizacional (CO) es un campo del conocimiento humano extremadamente sensible a ciertas características de las organizaciones y de su entorno. Por tanto, es una disciplina que depende de las contingencias y las situaciones, así como de la mentalidad que existe en cada organización y de la estructura organizacional que se adopte como plataforma para las decisiones y las operaciones. Además, también está incluida por el contexto ambiental, el negocio de la organización, sus procesos internos, el capital intelectual involucrado e innumerables variables importantes más. Y depende en gran medida de las personas que participan en cada organización. El tema es fundamental para aquel que quiera participar directa o indirectamente en una organización, ya sea como miembro, cliente, proveedor, dirigente, investigador, consultor, analista o admirador, pues quien tiene que hacer negocios, asociarse, desarrollar relaciones o actividades con las organizaciones debe conocerlas bien.

Es importante conocer cómo son y cómo funcionan las organizaciones para entender sus manifestaciones, características y, consecuentemente, sus éxitos y fracasos. Aun cuando éstas sean valuadas en el ámbito financiero por medio de indicadores contables y cuantitativos, que tratan de explicar sus resultados financieros y operaciones mercantiles, es necesario conocer más a fondo su vida para tener una idea de su tremendo potencial en el mundo moderno. En realidad, el valor intrínseco de una organización reside principalmente en sus activos intangibles, es decir, que no se ven, pero que constituyen la verdadera riqueza de la organización y proporcionan la base fundamental y la dinámica que lleva directamente al éxito de las organizaciones. Esos activos intangibles constituyen la piedra central de la innovación y la competitividad de las organizaciones en un mundo cambiante, competitivo y globalizado. Esos activos dependen de lo que llamamos capital humano, que es el conjunto de talentos, que actúan en un contexto organizacional que les proporcione estructura, respaldo e impulso. Ahí surge el comportamiento organizacional. El capital humano debe trabajar dentro de una estructura organizacional adecuada y de una cultura organizacional que le brinde impulso y apalancamiento.

Cuando estos tres elementos (talentos, organización y comportamiento) se conjugan, tenemos todas las condiciones para que la organización se desempeñe en términos excepcionales. En un mundo en clara transformación y cambio, donde la competitividad es la base fundamental del éxito, las organizaciones actuales necesitan un cambio interno continuo y la innovación para poder seguir surfeando sobre las olas inquietas del océano de transformaciones rápidas y sucesivas. Si el grado de cambio externo fuera mayor que el interno, la organización se volvería lerda y obsoleta, y sería superada. Para mantenerse en la cresta de la ola, las organizaciones deben emplear todos sus medios y recursos en una actuación holística e integrada, a través de las personas. Eso explica por qué algunas organizaciones tienen éxito, crecen y se desenvuelven, ayudan a la comunidad y son admiradas, mientras que otras van a la zaga, tratando de copiar o de imitar sus características, y las demás se quedan paradas, sin saber exactamente hacia dónde ir. La competencia se presenta cuando otras organizaciones tratan de hacer lo que una organización hace, pero mucho mejor. Una organización crea ventaja competitiva cuando hace algo que los competidores encuentran difícil de copiar. Esa ventaja competitiva es sustentable cuando los competidores no consiguen copiar nada de lo que la organización logra hacer. ¿Y dónde reside la ventaja competitiva de las organizaciones modernas? ¿En la tecnología? ¿En los recursos financieros? ¿En los recursos materiales? No, la tecnología, el equipamiento y el dinero son recursos estáticos e inertes. Cualquier organización los puede comprar o alquilar. El secreto de la ventaja competitiva está en saber utilizar la inteligencia y las competencias de las personas que las conforman. Ése es el capital humano responsable de la competitividad organizacional. Al final de cuentas, el desempeño de las organizaciones depende directamente del desempeño de las personas que las forman. Es una cuestión de comportamiento organizacional

Para los estudiosos del comportamiento humano en las organizaciones, la búsqueda de indicadores que permitan predecir con una probabilidad satisfactoria el buen desempeño laboral de un colaborador, es, ha sido y será, una de sus principales líneas de investigación. Desde la perspectiva

empresarial, esta búsqueda se transforma en la meta de todo director o gerente; es decir, lograr que sus colaboradores tengan bien puesta la “camiseta” y den todo por su empresa.

Aunque la frase “ponerse la camiseta” puede resultar un tanto coloquial, la realidad es que en el terreno de la psicología organizacional este estrecho vínculo entre un colaborador y su empresa tiene nombre y apellido y ha sido materia de profundo análisis desde mediados de los años 80.

Investigadores en distintas partes del mundo se han dado a la tarea de identificar la naturaleza de cada uno de los posibles vínculos que pueden pegar a un empleado hacia su empresa; además, se han centrado en analizar cuáles son las principales conductas que se derivan de cada una de estas relaciones y, por supuesto, qué factores o variables influyen en el desarrollo de estos vínculos. A este conjunto de vínculos que mantienen a un sujeto apegado a una empresa en particular, se le ha llamado compromiso organizacional. A diferencia de la satisfacción laboral, el compromiso organizacional sí ha podido predecir con mayor certidumbre el buen desempeño de un colaborador.

Poner en evidencia que el D.L 1057, Ley de Contratación Administrativa de Servicios, y su Reglamento, que no son más que una versión renovada de los Contratos de Servicios No Personales los cuales tienen las mismas falencias, y estilo de pretender sacar la vuelta a las normas del Derecho Laboral, so pretexto que el Estado no posee los medios económicos para formalizar a toda esta población.

En ese orden de ideas, tenemos que si bien es cierto que el CAS se constituyó aparentemente en un avance en la búsqueda de la equidad en el reconocimiento de derechos del personal al servicio del Estado, si se compara con el hoy inexistente SNP, pero resulta un retroceso, en tanto que se busca propiciar la igualdad de trato, la uniformidad y ordenamiento de la normativa del servicio civil, además, en medio de estos regímenes, también se busca, sin desparpajo alguno, excluir a los trabajadores públicos de las normas laborales y encubrirlos en el marco del Derecho Administrativo, pero no dentro de un régimen estatutario, meritocrático, de igualdad de

oportunidades, de ascenso, es decir, del desarrollo de una carrera pública, si no en un contrato especial, que genera más dispersión, el establecimiento de algunos o diversos niveles o porcentajes de derechos laborales y que sigue generando a su vez la contingencia de mayor número de fallos jurisdiccionales que reconozcan la existencia de un contrato de trabajo pleno en el marco de la regulación de la regulación laboral privada, con la connotación económica y social que ello importa. Ergo, conforme a lo afirmado se puede colegir que la dación del CAS no se constituye realmente en avance alguno.

## **1.2. Delimitación de la Investigación**

**1.2.1. Delimitación Geográfica.-** La investigación se realizó en el en el distrito de Salas Guadalupe en la ciudad de Ica.

**1.2.2. Delimitación Temporal.-** Se desarrolló en el presente año 2015; entre los meses de Julio-Noviembre.

**1.2.3. Delimitación Social.-** Comprendió a los empleados bajo el régimen Contrato Administrativo de Servicio en el Centro de Innovación Tecnológica Agroindustrial.

**1.2.4. Delimitación Conceptual.-** Se estudiaron los conceptos siguientes.

**Compromiso organizacional:** Es el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella.<sup>1</sup>

**Satisfacción laboral:** Hace referencia al incremento o la disminución de los rendimientos, surgido en las variaciones del trabajo, el capital, la técnica u otro factor.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>[www.academia.edu/.../Comportamiento-Organizacional-Idalberto-Chiave...](http://www.academia.edu/.../Comportamiento-Organizacional-Idalberto-Chiave...)

<sup>2</sup>[definicion.de/productividad/](http://definicion.de/productividad/)

### **1.3. Formulación del Problema**

#### **1.3.1. Problema Principal**

¿En qué medida el compromiso organizacional influye en la satisfacción laboral de los empleados bajo el Régimen de Contrato Administrativo de Servicio en el Centro de Innovación Tecnológica Agroindustrial, en el distrito de Salas Guadalupe en la ciudad de Ica, periodo 2015?

#### **1.3.2. Problemas Secundarios**

##### **Problema Secundario 1**

¿De qué manera el compromiso afectivo influye en la satisfacción laboral de los empleados bajo el Régimen de Contrato Administrativo de Servicio en el Centro de Innovación Tecnológica Agroindustrial, en el distrito de Salas Guadalupe en la ciudad de Ica, periodo 2015?

##### **Problema Secundario 2**

¿De qué manera el compromiso de continuidad influye en la satisfacción laboral de los empleados bajo el Régimen de Contrato Administrativo de Servicio en el Centro de Innovación Tecnológica Agroindustrial, en el distrito de Salas Guadalupe en la ciudad de Ica, periodo 2015?

##### **Problema Secundario 3**

¿De qué manera el compromiso normativo influye en la satisfacción laboral de los empleados bajo el Régimen de Contrato Administrativo de Servicio en el Centro de Innovación Tecnológica Agroindustrial, en el distrito de Salas Guadalupe en la ciudad de Ica, periodo 2015?

### **1.4. Objetivos de la Investigación**

#### **1.4.1. Objetivo General**

Determinar la influencia que existe entre el compromiso organizacional y la satisfacción laboral de los empleados bajo el Régimen de Contrato Administrativo de Servicio en el Centro de Innovación Tecnológica

Agroindustrial, en el distrito de Salas Guadalupe en la ciudad de Ica, periodo 2015.

.

#### **1.4.2. Objetivos Específicos**

##### **Objetivo Especifico 1**

Analizar la influencia que existe entre el compromiso afectivo y la satisfacción laboral de los empleados bajo el Régimen de Contrato Administrativo de Servicio en el Centro de Innovación Tecnológica Vitivinícola Agroindustrial, en el distrito de Salas Guadalupe en la ciudad de Ica, periodo 2015.

##### **Objetivo Secundario 2**

Analizar la influencia que existe entre el compromiso de continuidad y la satisfacción laboral de los empleados bajo el Régimen de Contrato Administrativo de Servicio en el Centro de Innovación Tecnológica Agroindustrial, en el distrito de Salas Guadalupe en la ciudad de Ica, periodo 2015.

##### **Objetivo Secundario 3**

Establecer la influencia que existe entre el compromiso de normativo y la satisfacción laboral de los empleados bajo el Régimen de Contrato Administrativo de Servicio en el Centro de Innovación Tecnológica Agroindustrial, en el distrito de Salas Guadalupe en la ciudad de Ica, periodo 2015.

#### **1.5. Hipótesis de la Investigación.**

##### **1.5.1. Hipótesis General**

El compromiso organizacional influiría en la satisfacción laboral de los empleados bajo el Régimen de Contrato Administrativo de Servicio en el Centro de Innovación Tecnológica Vitivinícola Agroindustrial, en el distrito de Salas Guadalupe en la ciudad de Ica, periodo 2015.

## **1.5.2. Hipótesis Secundarias**

### **Hipótesis Secundaria 1.**

El compromiso afectivo influiría en la satisfacción laboral de los empleados bajo el Régimen de Contrato Administrativo de Servicio en el Centro de Innovación Tecnológica Vitivinícola Agroindustrial, en el distrito de Salas Guadalupe en la ciudad de Ica, periodo 2015.

### **Hipótesis Secundaria 2.**

El compromiso de continuidad influiría en la satisfacción laboral de los empleados bajo el Régimen de Contrato Administrativo de Servicio en el Centro de Innovación Tecnológica Vitivinícola Agroindustrial, en el distrito de Salas Guadalupe en la ciudad de Ica, periodo 2015.

### **Hipótesis Secundaria 3.**

El compromiso normativo influiría en la satisfacción laboral de los empleados bajo el Régimen de Contrato Administrativo de Servicio en el Centro de Innovación Tecnológica Vitivinícola Agroindustrial, en el distrito de Salas Guadalupe en la ciudad de Ica, periodo 2015.

### 1.5.3. . Variables indicadores (definición conceptual y definición operacional)

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores
<b>Variable Independiente</b> Compromiso organizacional	“Se define como un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, sus metas y deseos, para mantener la pertenencia a la organización.”	Compromiso organizacional es el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella.	Compromiso afectivo Compromiso de continuidad Compromiso normativo
<b>Variable Dependiente</b> Satisfacción laboral	“Podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.	El concepto de satisfacción laboral lo que nos expresa es la conformidad que presenta una persona en relación a su trabajo en sí y al entorno laboral al cual pertenece.	Significación de la Tarea Condiciones de Trabajo Reconocimiento Personal y/o Social

## 1.6. Diseño de la Investigación

### 1.6.1. Tipo y Nivel de la Investigación

**a) Tipo de investigación.** El tipo de investigación que se propuso fue **Básica**, la investigación básica llamada también pura o fundamental, nos lleva a conocer nuevos conocimientos y campos de investigación, pero si, no tiene objetivos prácticos específicos, porque solo enfoca en buscar o recopilar información de la realidad con la finalidad de enriquecer el conocimiento teórico o científico, es decir busca orientarnos al descubrimiento de principios y leyes.<sup>3</sup>

**b) Nivel de Investigación.** La presente investigación fue de nivel descriptiva En las investigaciones de tipo descriptiva, llamadas también investigaciones diagnósticas, buena parte de lo que se escribe y estudia sobre lo social no va mucho más allá de este nivel. Consiste, fundamentalmente, en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores.<sup>4</sup>

### 1.6.2. Método y diseño de investigación

**a) Método de Investigación.** El método de investigación propuesto es la Investigación Científica. Es un proceso que, mediante la aplicación del método científico de investigación, procura obtener información relevante y fidedigna (digna de fe y crédito), para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento. Para obtener algún resultado de manera clara y precisa es necesario aplicar algún tipo de investigación, la cual está muy ligada a los seres humanos, ésta posee una serie de pasos para lograr el objetivo planteado o para llegar a la información solicitada, tiene como base el método científico y este es el método de estudio sistemático de la naturaleza que incluye las técnicas de observación, reglas para el razonamiento y la predicción, ideas sobre la experimentación planificada y los modos de comunicar los resultados experimentales y teóricos..<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> [www.imarpe.pe/imarpe/.../adj\\_modela\\_pa-5-145-tam-2008-investig.pdf](http://www.imarpe.pe/imarpe/.../adj_modela_pa-5-145-tam-2008-investig.pdf)

<sup>5</sup> [www.ecured.cu/Investigación\\_Científica](http://www.ecured.cu/Investigación_Científica)

**b) Diseño e Investigación.** El diseño es descriptivo que es un método científico que implica observar y describir el comportamiento de un sujeto sin influir sobre él de ninguna manera.

### **1.7. Población y Muestra de la Investigación**

**a) Población.** El estudio comprendió a los empleados bajo el Régimen de Contrato Administrativo de Servicio que laboran en el Centro de Innovación Tecnológica Vitivinícola y son 20 bajo este régimen.

**b) Muestra.** Siendo la población pequeña se encuestaron a los 20 empleados bajo el Régimen de Contrato Administrativo de Servicio en el Centro de Innovación Tecnológica Vitivinícola, en el distrito de Salas Guadalupe en la ciudad de Ica.

### **1.8. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos**

**a) Técnicas de Recolección de Datos.** Las técnicas específicas para recolectar información primaria fueron las siguientes: La encuesta y el análisis documental.

**b) Instrumentos de Recolección de Datos.** Las técnicas específicas para recolectar información primaria fueron las siguientes: el cuestionario y guía el análisis documental.

### **1.9. Justificación e Importancia de la Investigación**

#### **a) Justificación de la Investigación**

La investigación se justifica por los siguientes aspectos:

Una de las crisis que se está viviendo en los ambientes organizacionales tanto públicos como privados, es la relacionada al compromiso del trabajador con la institución que lo contrata, así como

también de parte de las organizaciones con sus empleados a partir de los convenios que se constituyen cuando se inicia una relación laboral.

El desarrollo de carrera, entendido como el conjunto de actividades que permiten identificar las áreas de proyección en virtud de las competencias del trabajador, y las posibilidades de poder aplicar allí sus intereses y capacidades, se ha visto vulnerado por los constantes cambios que impactan a las organizaciones. Este proceso que integra el compromiso organizacional con otras áreas como la personal, el socio afectivo, seguridad social integral, recreación y cultura, hace más compleja la configuración del compromiso.

De manera que este tema del compromiso laboral incide y/o es interdependiente del clima organizacional, siendo este la suma del grado de satisfacción laboral de todos los individuos que hacen vida en las instituciones. Del mismo modo, la cultura organizacional entendida como el sistema de valores, creencias compartidas y sus manifestaciones externas, impacta la percepción del trabajador cuando él realiza su evaluación sobre el grado de concordancia entre sus valores y expectativas con los de la organización.

## **b) Importancia de la Investigación**

La importancia del estudio del compromiso organizacional radica en lo siguiente. El mundo de la empresa también está claramente influenciado por la psicología en tanto que una empresa está formada por personas. Además, la comprensión de una empresa no puede entenderse solamente atendiendo al comportamiento individual de cada trabajador sino que para tener una visión global y de conjunto es básica la psicología organizacional.

La estructura organizacional ayuda a entender el comportamiento humano en la empresa desde el punto de vista individual pero también, a nivel de empresa. Al mejorar el conocimiento humano sobre las

personas que forman una empresa se pretende encontrar fórmulas de trabajo más efectivas que mejoren el rendimiento de los trabajadores pero también, para que sean más felices.

Con frecuencia los jefes y empresarios se sienten desbordados al no comprender bien la actitud de algunos de sus subordinados. Sin embargo, a través de la información que reporta la estructura organizacional es posible mejorar la motivación de los empleados y también, es útil para poder analizar la causa de una actitud concreta para poder encontrar una solución.

### **c) Limitaciones de la Investigación**

Para realizar esta investigación no se encontraron limitaciones dado que hay predisposición de la dirección del centro de investigación en cooperar en este estudio además los empleados de la misma forma.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes de la Investigación**

##### **2.1.1. Antecedentes Internacionales.**

**Nini Johanna Jaramillo Pescador & John Edison González Suarez en la investigación titulada: “NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LAALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CELIA RISARALDA; tesis para optar al grado académico de Ingeniero Industrial. Colombia-2010.<sup>6</sup>**

En este trabajo de investigación se llegó a las siguientes conclusiones:

1. Se aplicó y validó el instrumento de Valor Percibido en el personal de la alcaldía de La Celia Risaralda, desde la percepción positiva y negativa.
2. Con base en los resultados se determinó el índice de satisfacción laboral que poseen los empleados de la alcaldía municipal de La Celia Risaralda el cual es 3.144 %; este resultado es positivo a pesar de estar en el límite de la valoración de la percepción; siendo máximo 5 y mínimo 1. El análisis implica la determinación de aquellos factores que afectaron al VPE, los cuales se mencionaran posteriormente.

---

<sup>6</sup> [repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/.../6583142286132J37.pd...](http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/.../6583142286132J37.pd...)

3. De acuerdo al estudio realizado sobre Valor Percibido por los Empleados el Índice 18 “Momento Laboral” de la Dimensión 6 (Desarrollo Profesional) es la que menos le aporta a la alcaldía de la Celia. El porcentaje de participación es del 44% ya que los empleados ven pocas posibilidades de ascensos debido a la naturaleza de los cargos y de acuerdo a las políticas allí establecidas.

4. Continuando con el análisis de los Índices y Dimensiones que menos le aportan al VPE se encuentra la dimensión 4 (Red de conexiones) el índice 12 (Posibilidades de ascenso), el porcentaje de participación es de 48%, lo cual es consecuente al índice anterior debido a las formas y posibilidades de ascenso.

5. El Índice 1 (Satisfacción con la remuneración que recibe actualmente) perteneciente a la Dimensión 1 (Salario) lo cual presenta un porcentaje de 54.4%, cabe anotar que una de las preguntas pertenecientes a este Índice es el auxilio de transporte; donde se evidencia un desconocimiento de cuando se debe o no recibir dinero por este concepto. Los empleados del municipio y de las empresas públicas viven todos en la cabecera municipal lo cual no representa una gran distancia para acceder a este subsidio. Una solución a este inconveniente es brindar capacitación respecto a la ley laboral.

6. Con respecto al 2 Índice (Relación con otros trabajos similares) perteneciente a la Dimensión 1 (Salario) presenta un porcentaje de 56%, cabe resaltar que es el único dentro del municipio y este índice se encuentra relacionado con la pregunta ¿en otros empleos que he tenido no me pagaban tan bien como en éste?. En consecuencia las personas no presentan experiencia en otros empleos dando una respuesta negativa afectando este resultado.

7. El último Índice que afecta el resultado a la ecuación final fue el 21 (Ocupacionales) perteneciente a la Dimensión (Dificultades intrínsecas del trabajo) el cual aportó 60.67% para el resultado final, la pregunta que más afectó a este Índice fue la distancia física que tienen los empleados con sus compañeros o superiores, dado que las instalaciones con que cuenta actualmente la alcaldía de La Celia no son las más adecuadas y aptas para el desarrollo de las actividades diarias, la solución a este problema se

encuentra planificada con la demolición y reconstrucción del palacio municipal.

8. La alcaldía de La Celia presenta fortalezas en los siguientes aspectos:

- Autonomía del trabajo con un 98.67%.
- Cumplimiento de Metas con un 98%.
- Distribución del Salario con un 96%.
- Impacto del trabajo en proyectos con un 96%.
- Identidad de la tarea con un 96%.

Estas fortalezas se presentan en las Dimensiones Variedad de Actividades y Desafíos y Participación en Proyectos Desafiantes.

Es para considerar que la población encuestada presenta satisfacción en las actividades asignadas por poseer retos y alcanzar metas desafiantes.

Se puede observar que existe un buen canal de comunicación entre supervisores y empleados, al mismo tiempo se evidencia un ambiente desconfianza laboral.

9. Las mayor limitación en este estudio es la inestabilidad laboral en cada cargo ya que están sujetos a cambios de acuerdo al periodo político; no es primordial tener en cuenta el desempeño de las funciones que se ejecuta en cada puesto de trabajo esto podría afectar directamente la calidad del servicio ofrecido en esta organización frente a la comunidad.

10. Se recomienda a la alcaldía de La Celia seguir implementando campañas de capacitación e inducción a los aspirantes a los cargos y continuar con los proyectos desafiantes que exijan un mayor compromiso de los empleados.

**Silvia María Fuentes Navarro, en la investigación titulada: “SATISFACCIÓN LABORAL Y SU INFLUENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD” (ESTUDIO REALIZADO EN LA DELEGACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL ORGANISMO JUDICIAL EN LA CIUDAD DE QUETZALTENANGO), tesis para optar el grado académico de Psicóloga Industrial Organizacional. Méjico-2012.<sup>7</sup>**

---

<sup>7</sup> [biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Fuentes-Silvia.pdf](http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Fuentes-Silvia.pdf)

El objetivo de este estudio fue establecer la influencia que tiene la satisfacción laboral en la productividad. Los objetivos específicos, evaluar el nivel de satisfacción, determinar la importancia que el personal rinda y se sienta satisfecho con su trabajo y los efectos que conlleva en la productividad. Las variables de estudio fueron, la satisfacción laboral que es el resultado de factores tanto internos como externos y la productividad que es una relación entre eficiencia y eficacia. El procedimiento estadístico a utilizar fue la significación y fiabilidad de la correlación. Con base a los resultados se estableció que no hay una influencia de satisfacción laboral en la productividad, los encuestados manifestaron tener un nivel de satisfacción laboral alto (de 67 a 100 puntos) y esto se debe a que son reconocidos, por su trabajo, tienen buenas relaciones interpersonales, las condiciones del trabajo son favorables, las políticas de la empresa van acordes a cada trabajador y el Organismo Judicial es un buen patrono. Los resultados en las encuestas de productividad la mayoría de trabajadores obtuvieron 90 puntos para arriba lo que quiere decir que los objetivos que se plantean en la Delegación de Recursos Humanos se logran por el buen trabajo que se realiza a diario. Se concluye que no existe influencia entre la satisfacción laboral y productividad. Se recomienda efectuar mediciones de satisfacción laboral periódicamente para mantener información actualizada de la misma y se propone la comunicación asertiva como estrategia para mejorar la satisfacción del recurso humano, por medio de capacitaciones.

**David Gómez Sánchez, en la investigación titulada: COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS EMPLEADOS EN RIOVERDE, S.L.P”, tesis para optar el título Licenciado en Administración. Mejico-2010.**<sup>8</sup>

El objetivo de esta investigación es identificar la relación que existe entre el compromiso organizacional, medido en tres dimensiones (afectivo, de continuidad y normativo); y la satisfacción laboral evaluada también en tres dimensiones (supervisión, ambiente físico de trabajo y prestaciones percibidas), así como también la asociación de las mismas con las

---

<sup>8</sup>[www.eumed.net/libros-gratis/2013a/1336/empleados-rioverde.html](http://www.eumed.net/libros-gratis/2013a/1336/empleados-rioverde.html)

características socio demográficas del empleado como: sexo, estado civil, edad, escolaridad, puesto actual, antigüedad en la empresa y antigüedad en su puesto actual. El área de estudio se delimitó a aplicar un instrumento exclusivamente a los trabajadores que prestan su servicio a alguna de las empresas de la ciudad de Rio verde S.L.P. En dicho instrumento se midieron 18 variables de compromiso organizacional agrupadas en 3 dimensiones y 12 variables de satisfacción laboral agrupadas también en 3 dimensiones, complementado con 7 variables socio demográfico. Se utilizaron medias y gráficas de sectores para describir las variables además del método de análisis bivariado para identificar las asociaciones y relaciones entre las variables, el coeficiente de correlación de Pearson ( $r$ ) y de Spearman ( $\rho$ ) conjuntamente con el Análisis de la Varianza (ANOVA) y la prueba  $t$  para muestras independientes. Los resultados obtenidos en cuanto a la relación entre las dimensiones del compromiso y de la satisfacción laboral, existe evidencia para aceptar la asociación. En relación con las variables socio demográficas estudiadas en este estudio, refleja la relación que hay con las tres dimensiones del compromiso, solo el puesto actual no tuvo relación con ninguna de las dimensiones de este constructo; y el compromiso de continuidad solo tuvo correlación con el estado civil y la edad. Con respecto al constructo satisfacción laboral; el lector podrá observar la poca relación que existe entre las dimensiones de dicho constructo con las variables socio demográficas ya que solo existe relación entre la satisfacción con el ambiente físico de trabajo y la edad; y relación entre la satisfacción con las prestaciones percibidas y la escolaridad. La satisfacción con la supervisión no tuvo relación con las variables socio demográfico las cuales fueron causales en este estudio.

**Rodrigo Yáñez Gallardo, en la investigación titulada: “EL IMPACTO DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LA SATISFACCIÓN LABORAL GENERAL”, tesis para optar el grado de Licenciado en Administración. Chile-2010.**<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup>[www.mundolibre.org.pe/conferencia/recursos/files/.../sandra-abregu.pdf](http://www.mundolibre.org.pe/conferencia/recursos/files/.../sandra-abregu.pdf)

Se evaluó el impacto de las relaciones interpersonales en el trabajo sobre la satisfacción laboral general. Primero, se construyó una escala para evaluar la satisfacción con las relaciones interpersonales en el trabajo y se aplicó a 209 trabajadores de un hospital. Un análisis factorial obtuvo una adecuada solución de dos factores y una adecuada consistencia interna de los ítems. Posteriormente, se aplicó la escala a 321 trabajadores de 7 centros de salud. Utilizando una regresión logística ordinal se obtuvo que las relaciones interpersonales en el trabajo tengan un impacto significativo en la satisfacción laboral general, especialmente, las relaciones con jefaturas. Finalmente, se discute como aumentar el nivel de satisfacción laboral.

Palabras clave: Satisfacción laboral, relaciones interpersonales, funcionarios de la salud, regresión logística.

**Yeraldin Flores Rivero, en la investigación titulada: “CLIMA LABORAL Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN DOCENTES UNIVERSITARIOS”. Tesis para obtener el título de Licenciatura en Psicología. Venezuela-2014.<sup>10</sup>**

El propósito de esta investigación estuvo dirigido a examinar la relación existente entre el clima laboral y el compromiso organizacional en docentes universitarios del Decanato de Humanidades y Artes de la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”. Se trata de una investigación de tipo correlacional, con un diseño no experimental, de corte transversal. La muestra estuvo integrada por 96 docentes de los Programas de Psicología, Desarrollo Humano y Artes Plásticas, con edades comprendidas entre los 25 y los 60 años, y una antigüedad en el cargo mayor a un (1) año, la selección fue no probabilística. Los instrumentos utilizados para recolectar la información fueron la escala para y la escala de clima laboral de Acero, Echeverri, Lizarazo, Quevedo y Sanabria (1988) y el de compromiso organizacional de Allen y Meyer (1990) traducida por Alemán y González (1997). Los resultados se analizaron utilizando la prueba estadística de coeficiente de correlación de Pearson con un nivel de significancia de  $p \leq 0.05$ , y muestran que la relación directa entre las variables de compromiso y

---

<sup>10</sup>[bibhum-artes.ucla.edu.ve/DB/bcucla/edocs/.../TEGHD5124F562014.pdf](http://bibhum-artes.ucla.edu.ve/DB/bcucla/edocs/.../TEGHD5124F562014.pdf)

clima es baja, expresada por un tamaño del efecto bajo  $d=4,12$ . Sin embargo, entre las dimensiones del clima laboral y los tipos de compromiso organizacional en donde se encuentra una relación significativa, es la que se presenta entre el compromiso normativo y afectivo con las relaciones interpersonales (.0227) y entre el compromiso de continuidad con la dimensión de sentido de pertenencia y estilos de dirección (.203) y (.228) respectivamente. Se obtuvieron puntajes bajos para los tres tipos de compromiso organizacional, y de las dimensiones del clima laboral, las relaciones interpersonales resultó ser la más alta con un puntaje de 15,96, que la ubica en un nivel medio alto. Palabras claves: Clima laboral y Compromiso Organizacional en Docentes Universitarios.

**Mario Galo; Viteri Erazo; Johana Tamara, en la investigación titulada: “INFLUENCIA DE LA MOTIVACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA DAPALAUTO S.A”., tesis para optar el título de Ingeniero Comercial. Quito Ecuador 2012”.**<sup>11</sup>

Indica que Dapalauto S.A. es una empresa dedicada a la venta, distribución de repuestos automotrices en general, fue creada en el año 2007 por el Ing. Claudio Dávila, dueño y Gerente General de la empresa. Su rápido crecimiento en el mundo empresarial, afectó el ambiente laboral, en cuanto a la falta de motivación, desempeño y productividad del personal. Actualmente la empresa está buscando herramientas de control y organización que permita mejorar la motivación de sus integrantes y con ello crear un adecuado clima organizacional. La presente investigación tiene como finalidad principal, analizar la influencia de la motivación en el entorno laboral y cómo guiar o direccionar al gerente y mandos medios a buscar técnicas de transformación de las actitudes y mentalidades de las personas para lograr un desempeño eficiente por parte de sus trabajadores. A través de cada capítulo se podrá revisar los aspectos necesarios para determinar el impacto de la motivación en el campo laboral.

---

<sup>11</sup>repositorio.espe.edu.ec > ... > Tesis - Carrera de Ingeniería Comercial

### **2.1.2. Antecedentes nacionales**

**Ronald Alfaro Salazar & Sara Leyton Girón & Antonio Meza, en la investigación titulada: “SATISFACCIÓN LABORAL Y SU RELACIÓN CON ALGUNAS VARIABLES OCUPACIONALES EN TRES MUNICIPALIDADES”;** tesis para optar al grado académico de Magister en Administración Estratégica de Empresas. Perú -2012.<sup>12</sup>

Debido a la importancia del papel de las municipalidades distritales o los gobiernos locales en el desarrollo y la economía del país, es importante para asegurar el logro de sus metas. Por lo tanto, debe estar disponible, cualificado, motivado y personal satisfechos; así que, según un estudio de la satisfacción en el trabajo en tres municipalidades distritales de Lima y Callao es presentada. La investigación consiste en la medición de la satisfacción en el trabajo y el análisis de su relación a las variables ocupacionales: (a) Condición Laboral (b) (c) Servicio de Género y la hora en cada uno de los tres municipios, así como la comparación del nivel de satisfacción general. Los investigación es descriptivo y correlacional con un enfoque cuantitativo, el mismo que fue realizado sobre una muestra de 82, 126 y 161 trabajadores en cada uno de los tres municipios bajo estudio. Para medir la satisfacción en el trabajo de un cuestionario se utilizó "Escala de Opiniones SL-SPC" (Palma, 2005), que cuenta con cuatro factores: (a) Importancia de la tarea (b) Condiciones de Trabajo (c) Reconocimiento Personal / o social, y (d) Beneficios económicos. Los principales resultados son que no diferencias no significativas en el nivel de satisfacción en el trabajo de los trabajadores en cada uno de los tres municipios, y se puede considerar que la media; por otra parte, que si no son significativas diferencias de condiciones de trabajo en lo que respecta al nivel de satisfacción con sus diversos factores encada uno.

**“Motivación y Satisfacción Laboral de los Obreros de Construcción Civil: Bases para Futuras Investigaciones”, presentado por: Walter**

---

<sup>12</sup>[tesis.pucp.edu.pe/.../ALFARO\\_LEYTON\\_MEZA\\_SAEENZ\\_SATISFACCI...](https://tesis.pucp.edu.pe/.../ALFARO_LEYTON_MEZA_SAEENZ_SATISFACCI...)

**Alonso Gutiérrez León; tesis para optar al grado académico de Ingeniero Civil. Perú-2013.**<sup>13</sup>

Es una realidad que la calidad de vida laboral y profesional cada vez preocupa más; siendo la motivación y satisfacción laboral su núcleo. El sector elegido como objeto de estudio de esta investigación es el sector de la construcción, uno de los sectores clave de la economía peruana, ya que la construcción es una de las actividades productivas más intensivas en mano de obra de la economía, sin embargo, la mano de obra ha sido históricamente descuidada. La primera fase de este trabajo de investigación, consistió en la revisión de Conceptos y Teorías Generales sobre Motivación, desarrollados en el Capítulo I. A continuación, se revisó la literatura específica sobre motivación y satisfacción laboral para el sector de la construcción que forma parte del Capítulo II. Así, se ha delimitado el estado de conocimiento actual sobre la motivación de los trabajadores manuales de la construcción, describiendo su evolución desde finales de los años 60. De las investigaciones revisadas en el capítulo II, se desarrolló un análisis crítico de las mismas y se presentó en el Capítulo III una serie de Conclusiones como resultado del Estudio. A partir de estas conclusiones del estado actual del tema, se plantea en el Capítulo IV, un conjunto de Recomendaciones dirigidas a dos niveles jerárquicos: La Administración de las Empresas Constructoras y la Administración de Obras en Terreno. Las Recomendaciones presentadas en esta investigación son el resultado de un análisis de las principales Teorías, investigaciones y aportes de diversos autores sobre el tema. En resumen, este trabajo tiene como objeto general, generar un aporte al estudio de la Motivación y Satisfacción Laboral de los Obreros del sector de la construcción en la Comunidad Peruana. Así, más que partir de teorías ya existentes y comprobar su validez universal, la intención es adaptarlas a la realidad del sector construcción, y mediante un conjunto de recomendaciones elementales, puedan ser aplicadas para su desarrollo. El proyecto de investigación tiene alcance para ser aplicado a obreros de construcción en general. Se ha desarrollado un estudio que servirá de Bases para futuras investigaciones sobre el tema. Esperamos que

---

<sup>13</sup>[tesis.pucp.edu.pe/.../GUTIERREZ%20WALTER%20MOTIVACION\\_SA...](https://tesis.pucp.edu.pe/.../GUTIERREZ%20WALTER%20MOTIVACION_SA...)

este trabajo sea de valioso aporte y se convierta en un incentivo para la generación de mayores aportes para el futuro que serán de gran valor para el desarrollo del sector construcción en nuestro País.

**Oscar Martín Rivera Carrascal, en la investigación titulada: “COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LOS DOCENTES DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIVADA DE LIMA METROPOLITANA Y SU CORRELACIÓN CON VARIABLES DEMOGRÁFICAS”, tesis para optar el grado académico de Maestro en Educación con Mención en Gestión de la Educación. Peru-2010.**<sup>14</sup>

En esta investigación se llegaron a las siguientes conclusiones:

El grado de compromiso organizacional de la Institución Educativa Privada, objeto de estudio, es medio. Los análisis estadísticos, en el que se ha medido las respuestas según una escala de opinión señalan además, que el grado de compromiso organizacional afectivo y de continuidad son actitudes mostradas por los docentes en mayor grado que el compromiso normativo.

2. En cuanto a las características más saltantes, mencionamos que el sexo femenino predomina en el mayor grado de compromiso organizacional entre los sujetos de la investigación en todas sus variables. Dicha conclusión se aúne a las investigaciones que aseveran que las damas tienen más compromiso y va marcando distancia con la disyuntiva preexistente del tema en estudio en cuanto al factor sexo.

3. En cuanto a la antigüedad laboral, podemos referir que su grado de significancia para la interpretación de resultados tiene un índice mediano o moderado lo que nos hace suponer que a mayor antigüedad en el puesto mayor compromiso. Sobre todo a nivel normativo y en particular con mayor preponderancia en los varones. Los análisis en la clasificación del nivel de compromiso (alto, medio y bajo) se hace en virtud del índice 0.5 por el cual se hace significativo el resultado obtenido.

4. El estudio, según los estadísticos de Pearson y Spearman arrojan un grado de relación mediano entre las características demográficas: sexo y antigüedad laboral para establecer los análisis correlacionales. No así con las demás características, en virtud de haber trabajado con una muestra pequeña y con características dispersas.

5. A nivel de antigüedad laboral,

---

<sup>14</sup>[tesis.pucp.edu.pe/.../RIVERA\\_CARRASCAL\\_OSCAR\\_COMPROMISO\\_...](https://tesis.pucp.edu.pe/.../RIVERA_CARRASCAL_OSCAR_COMPROMISO_...)

encontramos que el compromiso es mayor cuando se es nuevo en el puesto. Este grado de compromiso decrece en 86 los docentes a medida que pasan 2 años en promedio. Sin embargo, cuando el docente lleva más de 03 años de trabajo renueva su compromiso en el plantel porque se siente más seguro con su puesto de trabajo. 6. En el ítem creencia en valores de la institución (Gráfico N° 11) son los varones quienes señalan estar muy de acuerdo con dichos valores que a diferencia de las damas su opinión es más discreta y menos entusiasta. 7. Existe constante evaluación de permanencia en el puesto de parte de los docentes, según el gráfico N° 15. Sin embargo, se percibe un buen ambiente laboral que ha permitido una integración bastante rápida de los docentes; el gráfico N° 12, señala que pese al poco tiempo de trabajo de la mayoría, más del 90% se ha integrado plenamente a la institución, siendo ésta una gran fortaleza institucional que coadyuva en el compromiso organizacional de los docentes. 8. La culpabilidad por dejar el puesto en la actualidad, no parece ser prioridad en los docentes aunque ello no distrae al personal docente por dar lo mejor de sí para el éxito organizacional. 9. Los docentes manifiestan tener poco sentimiento de deuda frente a su institución, lo que a la larga se demostraría en el menor grado de compromiso normativo. Sin embargo, cuando el docente está más años en el trabajo su compromiso normativo es muy significativo y más aún en los docentes varones. Adicionalmente, dicho compromiso acrecienta mientras cuente con estudios técnicos y su compromiso será mayor a diferencia que los que cuenten con estudios universitarios, por lo menos a nivel de los varones y en las damas dicha correspondencia sucede a la inversa.

**Raquel Andrea Pérez Tapia, en la investigación titulada; “MOTIVACIÓN Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNIVERSIDADES LIMEÑAS”, tesis para optar el título de Licenciada en Psicología con mención en Psicología Social. Perú-2014.<sup>15</sup>**

El propósito del estudio es precisar el sentido e intensidad de la relación entre motivación y compromiso organizacional en un contexto socio

---

<sup>15</sup>[tesis.pucp.edu.pe/.../RIVERA\\_CARRASCAL\\_OSCAR\\_COMPROMISO\\_...](https://tesis.pucp.edu.pe/.../RIVERA_CARRASCAL_OSCAR_COMPROMISO_...)

demográfico y organizacional específico. La Motivación ha sido medida con la escala de Motivación en el trabajo-MAWS (Gagné et al. 2010) la cual considera motivación autónoma (MA) y controlada (MC); el compromiso organizacional ha sido evaluado con la escala de Compromiso Organizacional ECS (Meyer, Allen & Smith, 1993) que incluye al compromiso afectivo (CA), compromiso de continuidad (CC) y compromiso normativo (CN). La muestra estuvo integrada por personal administrativo (n= 226) de dos universidades de Lima (pública y privada). Los resultados reportan que aquellos que priorizan la autonomía y voluntad propia (MA) poseen un compromiso afectivo elevado (CA); de modo contrastante, los que esperan recompensas externas (MC) presentan puntajes altos en torno al alto costo de tiempo y esfuerzo presentes si dejan la organización (CC); asimismo, aquellos que perciban la necesidad de permanecer en su organización, lo harán guiados por la obligación y la evitación de culpa (CN). Los hallazgos reportados en el presente estudio fueron constatados por investigaciones previas; por lo que observar que también existen este tipo de relaciones en el contexto peruano-universitario, permite darle sustento empírico adicional a dichas propuestas (Gagné&Deci, 2005). Al asociar las variables psicológicas estudiadas con las variables socioeconómicas y organizacionales; y comparar los dos grupos de estudio se ha observado diferencias significativas entre ellos. Palabras claves: Motivación autónoma- controlada; Compromiso organizacional; Trabajadores administrativos

**Julio López Mas, en la investigación titulada; “NIVEL DE MOTIVACIÓN Y SU RELACIÓN CON LAS SATISFACCIÓN LABORAL DEL PROFESIONAL DE ENFERMERÍA EN EL HOSPITAL NACIONAL ARZOBISPO LOAYZA”, tesis para optar el título profesional de Licenciada en Enfermería. Lima Perú 2007.<sup>16</sup>**

El conocimiento del Comportamiento Organizacional es importante para quienes dirigen las organizaciones de salud debido a que influye en la calidad de vida del trabajador y en la calidad de la prestación de los servicios. Por tanto, la medición de la motivación y satisfacción laboral

---

<sup>16</sup>[es.scribd.com/doc/.../TESIS-MOTIVACION-CUESTIONARIO](https://es.scribd.com/doc/.../TESIS-MOTIVACION-CUESTIONARIO)

constituyen una tarea necesaria como indicadores de la productividad y el desempeño laboral. El presente estudio sobre: “Nivel de Motivación y su relación con la Satisfacción Laboral del Profesional de Enfermería en el Hospital Nacional Arzobispo Loayza. Lima – Perú. 2007”, tuvo como objetivo general: determinar el nivel de motivación y su relación con la satisfacción laboral del profesional de Enfermería. El método fue descriptivo de corte transversal; la población estuvo conformada por 52 enfermeras. La técnica fue la entrevista y el instrumento un formulario tipo cuestionario. Los resultados fueron: 25(48%) de las enfermeras(os) presentan motivación media. Asimismo al valorar las dimensiones de la motivación se obtuvo que más de 50% de los profesionales presentan motivación media ;destacándose las dimensiones identidad y autonomía por mostrar niveles significativos de motivación media con tendencia a alta, en cuanto a las dimensiones que presentan nivel bajo son retroalimentación, importancia y variedad de la tarea .Acercas de la satisfacción laboral el 28(53.8%) de las enfermeras(os) tienen nivel medio, en relación a los factores determinantes de la satisfacción laboral se encontró que más del 40% de dichos profesionales presentan nivel medio, destacando los factores Desempeño de tareas, Relación con la autoridad y Beneficios laborales y remunerativos por mostrar niveles significativos de satisfacción media, las dimensiones, Relaciones interpersonales, Desarrollo personal y Políticas administrativas presentan tendencia al nivel alto y el factor Condiciones físicas y/o confort presenta niveles de satisfacción que oscilan entre alta y baja.

## **2.2. Bases Teóricas**

### **2.2.1. Compromiso Organizacional.**

Este tema es, sin lugar a dudas, un factor de éxito para la organización ya que superpone valores muy importantes en el comportamiento organizacional como la lealtad, el involucramiento y la predisposición para el trabajo en equipo que tendrán como consecuencia resultados eficientes y eficaces.

Compromiso organizacional es el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella. Por tanto, involucramiento en el trabajo significa identificarse y comprometerse con un trabajo específico, en tanto que el compromiso organizacional es la identificación del individuo con la organización que lo emplea (Robbins, 2009: 79).

Porter, Steers, Mowday y Boulain (1974) consideran el compromiso organizacional cómo la creencia en las metas y valores de la organización aceptándolas, y teniendo voluntad de ejercer un esfuerzo considerable en beneficio de la organización y, en definitiva, desear seguir siendo miembro de la misma. Para Díaz y Montalbán (2002) sería la identificación psicológica de una persona con la organización en la que trabaja.

Los primeros estudios sobre compromiso organizacional aparecieron a partir de mediados de los años 1960 a raíz de los estudios de Lodhal y Kejner (1965), aunque será sobre todo en la década de los 70 cuando se popularice su estudio en el ámbito norteamericano y posteriormente en otros países occidentales.

Chiavenato, (1992) opina que el compromiso organizacional es el sentimiento y la comprensión del pasado y del presente de la organización, como también la comprensión y compartimiento de los objetivos de la organización por todos sus participantes. Aquí no hay lugar para la alienación del empleado, sino para el compromiso del mismo.<sup>17</sup>

### **Dimensiones del compromiso organizacional**

Se establece una conceptualización del compromiso organizacional dividido en tres componentes: afectivo, de continuidad y normativo; de esta manera la naturaleza del compromiso es, respectivamente, el deseo, la necesidad o el deber de permanecer en la organización.

- Compromiso afectivo: (deseo) se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización, refleja el apego emocional al percibir

---

<sup>17</sup>[repositorio.ucm.edu.co:8080/jspui/.../German%20Arcila%20Marin.pdf?..](http://repositorio.ucm.edu.co:8080/jspui/.../German%20Arcila%20Marin.pdf?..)

la satisfacción de necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas, disfrutan de su permanencia en la organización. Los trabajadores con este tipo de compromiso se sienten orgullosos de pertenecer a la organización.

- Compromiso de continuación: (necesidad) señala el reconocimiento de la persona, con respecto a los costos (financieros, físicos, psicológicos) y las pocas oportunidades de encontrar otro empleo, si decidiera renunciar a la organización. Es decir, el trabajador se siente vinculado a la institución porque ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo y dejarla implicaría perderlo todo; así como también percibe que sus oportunidades fuera de la empresa se ven reducidas, se incrementa su apego con la empresa.
- Compromiso normativo: (deber) es aquel que encuentra la creencia en la lealtad a la organización, en un sentido moral, de alguna manera como pago, quizá por recibir ciertas prestaciones; por ejemplo cuando la institución cubre la colegiatura de la capacitación; se crea un sentido de reciprocidad con la organización. En este tipo de compromiso se desarrolla un fuerte sentimiento de permanecer en la institución, como efecto de experimentar una sensación de deuda hacia la organización por haberle dado una oportunidad o recompensa que fue valorada por el trabajador.

El compromiso organizacional consiste, entonces, en aquellas actitudes de los empleados por medio de las cuales demuestran su orgullo y satisfacción de ser parte de la organización a la que pertenecen. Significa coloquialmente “ponerse la camiseta” de la empresa y verse como parte de ella. Esta actitud es de gran beneficio para las organizaciones ya que significa contar con personas comprometidas, trabajando no solo por alcanzar un objetivo personal sino también por el éxito de la organización en general.<sup>18</sup>

### **Teoría del valor:**

---

<sup>18</sup>[www.eumed.net/libros-gratis/2012a/.../compromiso\\_organizacional.html](http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/.../compromiso_organizacional.html)

Valores personales y valores empresariales La orientación al marketing interno es un constructo en fase de consolidación como nuevo paradigma en el campo de marketing, como continuación al paradigma de orientación al mercado. La teoría que sustenta el marketing interno es la teoría del cliente interno que apenas ha tenido hasta ahora contrastación empírica y que básicamente consiste en que para satisfacer la necesidades de los clientes externos antes hay que satisfacer las necesidades del cliente interno.. Sin el compromiso de los empleados es difícil llevar a la empresa a cumplir con su estrategia. Sin el compromiso de sus accionistas tampoco. Y qué decir del compromiso de los proveedores que aseguran el suministro con la calidad requerida. Si hablamos del compromiso de los clientes hacia la empresa, también vemos la importancia que tiene. Sin el compromiso de los inversores es complicado que los proyectos empresariales sean sostenibles.<sup>19</sup>

### **Enfoque tridimensional del compromiso organizacional**

El objeto del compromiso puede ser hacia una persona, una institución o una meta. No tienen por qué ser excluyentes los objetos del compromiso, pero lógicamente van a variar respecto a la naturaleza del vínculo generado. Respecto a los antecedentes del compromiso, se señalan tres tipos de variables: organizacionales; personales y del entorno. Entre las primeras se destacan: la naturaleza del trabajo, la descripción del puesto, las políticas de recursos humanos, la comunicación, el grado de participación en la organización y los estilos de liderazgo de los directivos. Entre las personales se señalan: edad, género, antigüedad en el cargo, expectativas en el trabajo, valores respecto al trabajo, responsabilidades familiares, afectividad y motivación. Entre las del entorno se identifican algunas tales como las oportunidades laborales. Los contratos psicológicos relacionales darían pie a un tipo de compromiso normativo, más basado en una relación estable y que serían diferentes del tipo de compromiso de mero cumplimiento que suponen las relaciones más transaccionales que por su naturaleza predisponen a una

---

<sup>19</sup>Robbins S. Comportamiento Organizacional. México DF- México: Editorial Pearson Education., 2004

relación más a corto plazo y más centrada en criterios oportunistas o meramente económicos.<sup>20</sup>

El compromiso de los trabajadores refleja la implicación intelectual y emocional de éstos con su empresa, y con ello su contribución personal al éxito de la misma. Los trabajadores comprometidos comparten una serie de creencias y actitudes que vistas en su conjunto reflejan el aspecto clave de la salud de la empresa.

El compromiso es un camino de doble vía entre empresa y trabajador. A la empresa le conviene el compromiso del trabajador y a éste ser convenientemente retribuido por ello. La empresa debe siempre tener en cuenta que el trabajador, antes del compromiso hacia la empresa que le contrata, tiene un compromiso con su profesión y su carrera.

A estas alturas parece bien probada la relación entre el compromiso de los trabajadores y otros aspectos clave como la eficiencia, la productividad, la seguridad, la captación y retención, la satisfacción, permanencia y lealtad de los clientes; y en definitiva la rentabilidad de la empresa.

El compromiso de los empleados es la llave maestra para la puesta en escena de la estrategia empresarial

El concepto de compromiso engloba, de esta forma, las siguientes premisas:

- **Satisfacción.** Es la medida más básica de la opinión del trabajador. Es un estado pasivo, no necesariamente conectado con conductas productivas.
- **Implicación.** Es la medida de la alineación del trabajador con los valores y la cultura de la organización y con la consecución de la visión de la misma. Una actitud fuertemente vinculada con la lealtad de los trabajadores y la excelencia en el servicio a los clientes.
- **Orgullo de pertenencia.** Es una medida de la opinión del trabajador que refleja satisfacción con el éxito de la organización. También está directamente vinculada con la lealtad de los trabajadores y la excelencia en servicio a la clientela.

---

<sup>20</sup> [revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/REE/article/download/847/808](http://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/REE/article/download/847/808)

- **Vinculación.** Es una medida que se da cuando los trabajadores manifiestan en público un alto concepto sobre su empresa, tanto como organización para la que trabajan como hacia sus productos, servicios y marca. Está fuertemente vinculada con la atracción tanto de empleados como de clientes. Los trabajadores satisfechos y motivados son el primer eslabón de una cadena que conlleva a una mayor lealtad de los clientes, y por tanto deriva en un aumento de los beneficios. Y traspasando la frontera de la satisfacción y el compromiso de los empleados se consigue que éstos se auto motiven más y optimicen su forma de trabajar. El grado de compromiso laboral hace referencia al enriquecimiento de cada puesto y tarea a realizar. Por ello, si en las tareas de trabajo falta un compromiso firme por parte del empleado, la calidad de su cometido acabará disminuyendo y desembocando en una opinión negativa sobre la empresa y sus mandos. Está igualmente probado cómo la retención de empleados y clientes son interdependientes. Para mejorar la lealtad de sus clientes, una empresa debe primero asegurarse la fidelidad de los empleados y de los inversores. Y de igual forma, para establecer unos objetivos que vinculen el crecimiento con los beneficios, no sólo debe tener en cuenta la lealtad y satisfacción de los clientes, sino también el compromiso y la lealtad de los trabajadores.<sup>21</sup>

### **Características de compromiso organizacional**

- a) Naturaleza interdisciplinaria. Aplica conocimientos de las ciencias de la conducta y de las ciencias sociales para mejorar las relaciones entre la gente y las organizaciones.
- b) Conocimientos de investigación, modelos y estructuras conceptuales.  
Procesos relacionados de desarrollo de la teoría, investigación y práctica administrativa. Las teorías permiten dar explicaciones de cómo y por qué la gente piensa, siente y actúa de una u otra forma, mediante la identificación de variables y sus relaciones que pueden ser comprobadas por medio de la investigación, proceso que permite comprobar o desechar

---

<sup>21</sup> [www.thinkingpeoplerecursoshumanos.es/.../compromiso-del-empleado/](http://www.thinkingpeoplerecursoshumanos.es/.../compromiso-del-empleado/)

las hipótesis mediante la recopilación e interpretación de datos generados por diversos métodos de investigación. Los resultados de la investigación generan modelos teóricos para estructurar el pensamiento de los administradores cuya aplicación práctica permita lograr la eficiencia organizacional. Es decir, el comportamiento organizacional es una disciplina científica aplicada y utiliza métodos científicos.

- c) Aceptación de la teoría y la investigación. Creciente por parte de los administradores para explicar el comportamiento organizacional.
- d) Se enfoca en las contingencias. Se basa en distintas situaciones de las organizaciones para su estudio, ya que no existen una forma única para manejarlas.
- e) Sirve para administrar a las personas en las organizaciones. Permite el mejor entendimiento entre las personas y las organizaciones.

Está íntimamente relacionado con diversas áreas de estudio, como teorías de las organizaciones, desarrollo organizacional y administración de recursos humanos.).<sup>22</sup>

### **Disciplinas relacionadas con el comportamiento organizacional**

Ciencias Políticas. Ciencia social que desarrolla su campo de estudio tanto en la teoría como en la práctica de políticas y la descripción y análisis de sistemas y comportamientos políticos de la sociedad con el Estado. Su aporte al comportamiento organizacional se establece en relación a la estructura del conflicto, la asignación de poder y la forma como la gente manipula éste para buscar su propio interés. Todo ello a nivel del sistema organizacional.

Antropología. “Es el estudio de la sociedad con objeto de aprender sobre los seres humanos y sus actividades” (Robbins, 2009, p. 15). Esta ciencia investiga sobre el ser humano en diversos estratos, pero siempre como parte de la sociedad. La amplitud de su estudio abarca desde la evolución biológica de la especie, el desarrollo y los modos de vida de pueblos que han desaparecido, las estructuras sociales de la actualidad y la diversidad de

---

<sup>22</sup> [www.prevencionintegral.com/...tu.../cinco-caracteristicas-compromiso](http://www.prevencionintegral.com/...tu.../cinco-caracteristicas-compromiso)

expresiones culturales y lingüísticas que caracterizan a la humanidad. Dentro de sus aportaciones al comportamiento organizacional en la unidad de análisis de grupo, destaca cómo las diferencias en los valores, actitudes y normas fundamentales de la conducta aceptable afectan la forma en que la gente actúa en diferentes lugares y, a nivel de sistema organizacional, la cultura y ambiente organizacional.

Psicología. Es la ciencia que estudia los procesos psíquicos, es decir, los procesos cognitivos internos de los individuos y los socio cognitivos que se dan en el entorno social, incluyendo la cultura. Se estudia el comportamiento individual en aspectos como aprendizaje, personalidad y estudios organizacionales. Inicialmente se enfocó en problemas de fatiga, aburrimiento o todo aquello que afectara un desempeño eficiente en los trabajadores, posteriormente se incluyeron estudios sobre percepciones, emociones, capacitación, eficiencia del liderazgo, necesidades y fuerzas de motivación, satisfacción en el trabajo, toma de decisiones, evaluación del desempeño, medición de actitudes, técnicas de selección de personal, diseño de trabajo y estrés laboral.

Psicología Social. Es la ciencia que estudia la conducta interpersonal. Trata de explicar cómo y por qué los individuos realizan cierta conducta en las actividades de grupo. Examina la conducta interpersonal y aborda temas como el cambio, medición, comprensión y cambio de actitudes, patrones de comunicación, construcción de confianza, comportamiento grupal, poder y el conflicto.

Sociología. Ciencia que estudia el sistema social en que las personas cumplen con sus roles. Es el estudio del hombre en relación con sus semejantes, es decir, de las sociedades humanas. Mientras que los psicólogos estudian al individuo, la sociología se encarga del sistema social y los roles que los individuos desempeñan dentro de este sistema. Analiza el comportamiento colectivo en la empresas, la dinámica de grupos, procesos de socialización, cultura organizacional, teoría de la organización formal y estructura, burocracia, comunicaciones, estatus, prestigio, poder y conflicto.

## Sociología Organizacional

Estudia principalmente, a nivel del sistema organizacional, la teoría de las organizaciones y la dinámica de las mismas. De la misma forma como el comportamiento organizacional se apoya en diferentes disciplinas sociales, también existen otras disciplinas de negocios que se apoyan en los conceptos del comportamiento organizacional para cumplir con sus objetos de estudios. Por ejemplo, tenemos el estudio del comportamiento del consumidor en mercadotecnia o el aumento de interés en las finanzas conductuales, contabilidad conductual y el comportamiento en la economía. Lo cual muestra la creciente importancia que ha adquirido el comportamiento organizacional en el área de negocios y administración.

### **Cultura organizacional: Los 5 niveles de compromiso emocional**

Son muchas las manifestaciones que asocian la innovación aplicada con éxito a una cierta cultura organizacional, que la hace posible. Esta cultura suele estar vinculada a la participación y el compromiso, y ambas características del comportamiento personal se consideran como fundamentos de la capacidad de innovar. Todo esto es cierto, pero quizás muy general y poco descriptivo de por qué la innovación está y estará cada vez más arraigada a los estilos y comportamientos personales.

La aportación personal al trabajo está cambiando de significado progresivamente. Partimos de un concepto que asocia el trabajo a la tarea, siendo ésta una actividad predeterminada y dominada. La calidad del trabajo o el bien hacer se equipara con la calidad de los resultados y la eficiencia de los mismos. Estos términos nos llevan a hablar con frecuencia de la productividad como una variable de medida del trabajo.

Esta visión actualmente dominante en la concepción de lo que significa trabajar está siendo sustituida paulatinamente por otra donde no es la tarea el foco de atención, sino la resolución de problemas y el logro de resultados. Las capacidades que se aplican aquí no son las capacidades de hacer lo conocido, sino las de crear y las de lograr resultados nuevos y excelentes con otros, y esto requiere de una aportación singular de cada persona.

Es aquí en donde entra en juego el sentido de pertenencia que la persona siente y expresa respecto a la organización. Este sentido de pertenencia a un proyecto, a una proyección futura donde ella se ve, es muy variable de unas personas a otras. Puede existir un clima general de pertenencia pero cada persona tiene un nivel de vinculación específico, a esto lo llamamos «contrato emocional». Lo podríamos definir como el grado de compromiso emocional que vincula los intereses particulares de cada persona con los diferentes espacios de relación interpersonal que encuentra en la empresa. Puede existir un clima general de pertenencia pero cada persona tiene un nivel de vinculación específico, a esto lo llamamos 'contrato emocional'

El contrato emocional no se suele expresar. Cada persona lo interioriza haciendo un ejercicio de libertad al optar por un nivel bajo, medio o alto de vinculación con el proyecto empresarial o mejor aún con las personas que lo representan. Y dado que quien decide el nivel es siempre el trabajador, puede variar tremendamente en función de las últimas experiencias vividas, del cambio de entorno de trabajo, de la jefatura de la persona, del reconocimiento propio y ajeno, o de nuevos principios y objetivos colectivos.<sup>23</sup>

El contrato emocional se puede expresar en cinco niveles.

- Nivel 1: Obediencia: «Hago lo que me dicen a cambio de un precio, el salario». La implicación para una aportación más allá de la tarea exigida no existe. El conjunto de personas que se sitúan en este nivel apenas emplean la inteligencia creativa y la inteligencia promotora en busca de cosas nuevas.
- Nivel 2: Incentivo: Lo hago porque me interesa; ahora mismo o muy pronto, me premian. Esta forma de contrato emocional es débil y se fragmenta con facilidad cuando no se alcanzan los logros. Sólo la existencia continua de resultados garantiza que este nivel no se rompa.

---

<sup>23</sup>Díaz B. Psicología de las Organizaciones. Buenos Aires-Argentina: Editorial Docencia., 2001.

- Nivel 3: Lo hago bien porque yo soy el responsable de algo y he de rendir cuentas a otra persona de rango superior. Así las cadenas de responsabilidades y estructuras construyen esa pirámide con la que frecuentemente representamos a las organizaciones y los objetivos.
- Nivel 4: Crear valor: Busco el logro y la acción propia orientados a los que me rodean». Esta posición genera una elevación del contrato emocional ya que éste sólo existe si se construye en relación de confianza con personas.

La carga emocional de apoyo hacia el exterior se retorna en un balance muy gratificante para quien lo ejerce cuando se cierra el círculo del reconocimiento. Estamos hablando de un nivel de contrato emocional donde el equipo es la fórmula idónea para vehicular la densidad emocional de los vínculos entre sus miembros. Una buena estructura operativa de equipos de alto rendimiento almacena contenidos relacionales gratificantes que dan lugar a potentes contratos emocionales; responden con estabilidad a la incertidumbre y permiten compartir éxitos y fracasos, frutos ambos de actuar decidiendo frente a lo nuevo.

- Nivel 5: Alineamiento: El proyecto me compromete porque está alineado con mi futuro. Este alineamiento tiene que ser visible externamente y vivido a través de evidencias por quien adopta esta última modalidad de contrato emocional.

Estos cinco niveles pueden existir en cualquier organización y deberíamos evaluar qué cantidad porcentual de personas se sitúan en los cinco niveles. El resultado es lo que podemos llamar nivel de participación. Sólo existe motivación si se comprende y se comparte el deseo de algo atractivo para el futuro.

Es muy importante comprender que la adhesión a un nivel o a otro es un *acto de la voluntad* de cada persona. Cada cual realiza un balance y se posiciona en un nivel, pero su permanencia es temporal. Puede que ascienda en la escala encontrando más oportunidades de alineamiento con la organización, o puede que descienda, normalmente tras una desilusión frente a unas expectativas o esfuerzos no recompensados o no reconocidos.

Y este nivel de compromiso es variable de un día a otro y se ve muy impactado por la gestión que se ejerce sobre las personas.

Y decimos, afirmando, que no hay innovación sin contrato emocional para el futuro porque, si no se visualiza el futuro como un espacio deseable, se nubla el horizonte por el que vale la pena comprometerse. La innovación reclama aceptar apostar por lo que no se ve o no existe hoy. Esta condición nos lleva a que el contrato emocional se construye sobre intereses colectivos a partir de intereses personales en los que se expresan las personas.

Valor generado continuamente y visión de futuro que oriente el rumbo son dos ingredientes vitales de la innovación. El tercero, y principal, es la riqueza y calidad de los contratos emocionales que los empleados adoptan respecto al proyecto empresarial y a las oportunidades profesionales que deseen alcanzar a través de dicho proyecto.<sup>24</sup>

### **Una buena cultura organizacional fomenta el compromiso**

Los paradigmas empresariales actuales obligan a ampliar las fronteras que delimitan la acción organizacional para poder ser competitivas. Una de las maneras más eficientes es potenciar al talento humano que labora dentro de la organización fortaleciendo la cultura que se vive en el interior de la empresa. Pero para que una cultura organizacional sea sólida y tenga permanencia en el tiempo, ésta debe presentar una base que se haga presente tanto en el ámbito privado de cada persona que integra la organización como en el ámbito laboral.

Con la situación de turbulencia que atraviesa Venezuela en estos momentos y el complejo mercado laboral actual, parece indispensable para cualquier empresa, contar con un equipo humano integrado por diferentes expertos en varias disciplinas, con la finalidad de que entre todos, puedan apoyarse y complementarse para conseguir un objetivo común. Pero sin un

---

<sup>24</sup>[manuelgross.bligoo.com/.../Cultura-Organizacional-Los-5-niveles-de-co...](http://manuelgross.bligoo.com/.../Cultura-Organizacional-Los-5-niveles-de-co...)

buen ambiente, resulta mucho más complicado cumplir con los objetivos, ya que los obstáculos no serían solo externos a la empresa sino que empezarían dentro.

Si bien es cierto que resulta de gran valor para un profesional, no sólo lograr emplearse en una empresa sino lograr sentirse tan identificado con esta, que lo lleve a comprometerse y mantenerse estable haciendo carrera dentro de la organización. También es cierto que los directivos de las empresas deben entender que una cultura laboral abierta y humana fomenta la participación de las personas que integran la empresa, haciendo que estos se comprometan.

Es por ello que, reconocer que tanto los clientes internos como los proveedores son un aliado necesario para generar productos y servicios para que los clientes externos no busquen cambiar a la empresa por otra a la menor oportunidad, es de suma importancia. Se hace evidente la labor de identificar que los nuevos mercados esperan que las organizaciones cuenten con diferenciadores, donde se puedan ofrecer experiencias dignas de ser repetidas y no sólo una transacción que finaliza con una gestión administrativa.

Les invitamos a explorar un poco, para entender que no basta permanecer inmersos dentro de la turbulencia de mercados cada vez menos predecibles, sino que es necesario buscar alternativas donde tanto colaboradores como directivos puedan saber lo que significan las estrategias organizacionales y las metodologías de recompensa y motivación para su talento humano. Las nuevas maneras de hacer negocios están invitando a ver que el futuro es una realidad que viene de la imaginación pero que descansa en la realidad de un presente y de un pasado de donde se alimenta la esencia organizacional.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup>[www.dasa.com.ve/cultura-organizacional/una-buena-cultura-organizacio...](http://www.dasa.com.ve/cultura-organizacional/una-buena-cultura-organizacio...)

## **Desempeño laboral**

El desempeño laboral es la forma en que los empleados realizan su trabajo. Éste se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad para analizar cada empleado de forma individual. Las revisiones del rendimiento laboral por lo general se llevan a cabo anualmente y pueden determinar que se eleve la elegibilidad de un empleado, decidir si es apto para ser promovido o incluso si debiera ser despedido.<sup>26</sup>

Es en el desempeño laboral donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa.

El término desempeño laboral se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer, por lo tanto le son esenciales aspectos tales como: las aptitudes (la eficiencia, calidad y productividad con que desarrolla las actividades laborales asignadas en un período determinado), el comportamiento de la disciplina, (el aprovechamiento de la jornada laboral, el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, las específicas de los puestos de trabajo) y las cualidades personales que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos y, por ende, la idoneidad demostrada.

Existe una correlación directa entre los factores que caracterizan el desempeño laboral y la idoneidad demostrada.

---

<sup>26</sup>[www.ehowenespanol.com](http://www.ehowenespanol.com) > Finanzas

## **La motivación y su influencia en el desempeño laboral**

La motivación es uno de los factores más importantes que afectan en el buen desempeño laboral de los trabajadores. Y la productividad de una organización depende en gran medida del buen rendimiento que tengan estos últimos. Cuanto mayor sea el bienestar personal mayor rendimiento y mayor productividad repercutirá su trabajo en el buen devenir de la empresa. Es por todo esto que tiene gran importancia implementar políticas claras y efectivas de motivación laboral entre los empleados.

La motivación está presente en todos los aspectos de nuestra vida y las personas necesitamos ser apreciadas y valoradas (también en el mundo empresarial), que nuestros esfuerzos sean reconocidos. Muchas veces las organizaciones creen que el reconocimiento monetario es lo más importante y se equivocan. Existen otros puntos de vista con el que motivar a los trabajadores.

Entre los principales factores que afectan a la motivación destacarían:

- Adecuación / ambiente de trabajo.
- Establecimiento de objetivos.
- Reconocimiento del trabajo.
- La participación del empleado.
- La formación y desarrollo profesional.<sup>27</sup>

## **Factores que afectan el desempeño de los empleados**

Un empleado eficaz es una combinación de un buen conjunto de habilidades y un entorno de trabajo productivo. Muchos factores afectan el desempeño de los empleados que los gerentes deben ser conscientes y que deben trabajar para mejorar en todo momento. Para obtener el máximo rendimiento de los empleados, es necesario proporcionarles las herramientas que necesitan para tener éxito.<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup>es.workmeter.com/blog/.../5-factores-que-afectan-al-rendimiento-laboral

<sup>28</sup>Schermerhorn J., & Hunt, J. & Osborn, R. Comportamiento Organizacional. México DF-México: Editorial Prentice., 2004.

## **Estándares gerenciales**

Los estándares gerenciales pueden ser un factor en la motivación o la desmotivación de los empleados, de acuerdo con el recurso tecnológico de empleo. Los estándares gerenciales deben estar en consonancia con las obligaciones del trabajo descritas en la descripción del trabajo esbozado por los recursos humanos. Los antecedentes del empleado, incluyendo su historia educativa, también se indican en la descripción del puesto. Los gerentes deben mantener sus expectativas alineadas con las funciones asignadas al empleado. Al esperar más de un empleado de lo que fue contratado, o para los que sus antecedentes los ha preparado, puede disminuir el rendimiento del empleado.

## **Motivación**

Para obtener el mejor rendimiento de los empleados, es necesario que haya algún tipo de motivación más allá del salario semanal. La motivación puede venir en forma de incentivos económicos, la oportunidad de participar en proyectos de la compañía, una carrera que conduzca a la gestión y la participación directa en la gestión de las tareas diarias. Una motivación eficaz puede crear una fuerza de trabajo productiva, pero la falta de los factores de motivación puede dejar a los empleados en busca de razones para dar su máximo esfuerzo.

## **Compromiso**

Los empleados que se sienten como si la empresa ha hecho un compromiso con ellos para que tengan éxito tienden a obtener mejores resultados. Un compromiso significa ofrecer un precio competitivo de remuneración y un paquete de beneficios, ofrecer asistencia en el pago de los gastos de educación superior del personal, el desarrollo de un programa de entrenamiento regular que mantenga a los empleados actualizados en los cambios de la empresa y que proporcione información pertinente para que los empleados hagan su trabajo y equipos de mejora para asegurarse de que los empleados tienen la tecnología más eficiente disponible para hacer su trabajo. El compromiso mostrado por la empresa se devuelve en forma de compromiso de los empleados.

## **Evaluaciones de los empleados**

Una evaluación eficaz de los empleados es un proceso interactivo en el que el director da su opinión sobre el desempeño del empleado y el empleado tiene la oportunidad de señalar lo que ha aprendido durante el año. Los administradores crean un plan junto con el empleado para el próximo año sobre cómo el empleado puede desarrollar y mejorar su rendimiento. Las evaluaciones integrales de los empleados son importantes para el funcionamiento continuo de los empleados.<sup>29</sup>

### **2.2.2. Satisfacción del cliente.**

La satisfacción en el trabajo, se puede definir de manera muy genérica, como la actitud general de la persona hacia su trabajo. Los trabajos que las personas desempeñan son mucho más que actividades que realizan, pues además requiere interacción con los colegas y con los gerentes, cumplir con los reglamentos organizacionales así como con sus políticas, cumplir con los estándares de desempeño, sobrevivir con las condiciones de trabajo, entre muchas otras cosas. Con esto lo que se quiere expresar es que la evaluación de la satisfacción de un empleado, es una suma complicada de un número de elementos del trabajo.

### **Medición de la satisfacción en el trabajo**

Existen dos métodos para esto:

1. Escala global única: consiste en medir a los individuos, que respondan una pregunta cómo qué tanto se encuentra satisfecho con su trabajo, indicando luego en una escala que va desde altamente satisfecho, hasta altamente insatisfecho.
2. Calificación de la suma: este es el método más complejo, pues identifica los elementos claves en un determinado trabajo y cuestiona a los empleados, sobre sus sentimientos hacia cada uno de ellos. Los factores incluidos por lo general son su salario actual, oportunidades para ascender en la organización, entre otros, estos se estiman sobre la escala

---

<sup>29</sup>Baron R. &Byrne D. Psicología Social. Madrid-España: Editorial Prentice Hall; 1999.

estandarizada, para luego proceder a sumar para crear así la calificación total sobre la satisfacción en el trabajo.

### **Determinantes de la satisfacción en el trabajo**

Entre ellas podremos encontrar:

- Trabajo mentalmente desafiante, es decir aquel trabajo que le exija al empleado la realización de un esfuerzo mental por realizarlo, será preferido por este, ya que podrá poner en práctica todas sus habilidades.
- Recompensas justas, cuando un empleado percibe que recibe que en la organización en la que trabaja existen políticas de ascensos justas, y que además su sueldo es el justo por la labor que desempeña, su satisfacción será menor.
- Condiciones favorables de trabajo, cuando los empleados trabajan en condiciones seguras y cómodas de trabajo, se sentirán más satisfechos.
- Colegas que brinden apoyo, tener colegas amigables que brinden apoyo, va a tener como consecuencia una mayor satisfacción del empleado.
- Compatibilidad entre personalidad y puesto
- La genética

### **Efectos de la satisfacción en el trabajo sobre el desempeño del empleado**

- Satisfacción y productividad: Una revisión muy cuidadosa acerca de esta relación demostró que es positiva, y las correlaciones son relativamente bajas. Con esto se quiere decir que no más del 2% de una variación en la producción, puede ser atribuida a la satisfacción del empleado.
- Satisfacción y Ausentismo: Se encuentran negativamente relacionados, pero dicha correlación es atenuada. Suena lógico que los empleados insatisfechos falten más al trabajo, pero no se puede olvidar que además existen otros factores que poseen un impacto en esta relación y que disminuyen la correlación que existe entre ambos.
- Satisfacción y Rotación: Ambas se encuentran relacionadas de manera negativa, esta relación es más fuerte que la que se observa con el ausentismo. La investigación demuestra que un moderador importante en esta relación, es el desempeño del empleado. Para los individuos que

muestran un desempeño superior, la satisfacción es menor relevante en el pronóstico de la rotación; esto porque como es lógico si un individuo muestra un alto desempeño, la organización querrá conservarlo de cualquier manera, ya sea aumentando su sueldo, brindándole recompensas, ascendiéndolo, entre otros. Otro aspecto interesante que se concluye de las investigaciones es que si existen dos empleados insatisfechos igualmente con su trabajo, el que es más probable de renunciar, es el que posea una mayor propensión a sentirse insatisfecho genéricamente.

### **Formas en que los empleados demuestran su insatisfacción**

Por lo general la manera en que los empleados de las organizaciones demuestran su insatisfacción son las siguientes:

- Salida: Se da cuando la insatisfacción se dirige hacia el abandono del lugar de trabajo.
- Expresión: Se da cuando la insatisfacción se expresa, hacia tratar activa y constructivamente de mejorar las actuales condiciones.
- Lealtad: Se refiere a la insatisfacción que se expresa a través de la espera paciente o pasiva de que las cosas mejoren.
- Negligencia: Se refiere a la insatisfacción que se expresa accediendo que las condiciones empeoren.

En resumen los comportamientos de salida y de negligencia comprenden las variables de productividad, rotación y ausentismo. Este modelo además añade la expresión y la lealtad, que constituyen los comportamientos constructivos que permiten que las personas aguanten aquellas situaciones no satisfactorias o restablezcan las condiciones de trabajo satisfactorias.<sup>30</sup>

El factor humano es uno de los componentes esenciales con los que cuentan las organizaciones y empresas para conseguir sus objetivos y misiones comerciales, o cualquier otro fin que se propongan, por tanto, resulta indispensable que las mismas tengan muy presente las necesidades

---

<sup>30</sup> [www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/36.htm](http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/36.htm)

de quienes trabajan en ella y los ayudan a crecer y maximizar sus beneficios.

Un armónico clima de trabajo, condiciones de seguridad, buen trato humano y una remuneración justa en función de las tareas o cargo que desempeña el trabajador se cuentan entre las necesidades más notables a satisfacer para que el empleado se encuentre a gusto en su ambiente de trabajo y luego esto se traduzca en buenos rendimientos.

Entonces, el concepto de satisfacción laboral lo que nos expresa es la conformidad que presenta una persona en relación a su trabajo en sí y al entorno laboral al cual pertenece.

Si el trabajador se encuentra con que algunas de las condiciones mencionadas líneas arriba no se hayan satisfechas o no son lo suficientemente correctas no se sentirá para nada satisfecho con su trabajo; y por el contrario, si todo lo mencionado y más, se cumple y es una realidad, el empleado estará completamente satisfecho con su empleo y más que seguro que rendirá al máximo.

Cabe destacar que la satisfacción laboral que alguien experimente siempre incidirá en el comportamiento que el trabajador presente frente a sus tareas u obligaciones. Generalmente, el grado de satisfacción laboral estará determinado por la experiencia laboral previa que ostente el trabajador, es decir, la situación padecida en anteriores empleos y también por las comparaciones que realice a partir de la observación de la situación laboral de colegas, compañeros de trabajo o de amigos.<sup>31</sup>

### **Determinantes de la satisfacción laboral**

Las 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.

---

<sup>31</sup>[www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/.../ntp\\_394.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/.../ntp_394.pdf)

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

Los empleados quieren sistemas de pagos y políticas de ascensos que les parezcan justos, claros y congruentes con sus expectativas. Cuando el salario les parece equitativo, fundado en las exigencias del puesto, las habilidades del individuo y el nivel de los sueldos del lugar, es muy probable que el resultado sea la satisfacción. Del mismo modo, quienes creen que las decisiones sobre los ascensos se hacen en forma honesta e imparcial, tienden a sentirse satisfechos con su trabajo.

Los empleados se preocupan por el ambiente laboral tanto en lo que respecta a su bienestar personal como en lo que concierne a las facilidades para realizar un buen trabajo. Prefieren los entornos seguros, cómodos, limpios y con el mínimo de distracciones. Por último, la gente obtiene del trabajo algo más que sólo dinero o logros tangibles: para la mayoría, también satisface necesidades de trato personal. Por ende, no es de sorprender que tener compañeros que brinden amistad y respaldo también aumente la satisfacción laboral (Robbins, 1998).<sup>32</sup>

Como se ha visto, la índole del trabajo y del contexto o situación en que el empleado realiza sus tareas influye profundamente en la satisfacción personal. Si se rediseña el puesto y las condiciones del trabajo, es posible mejorar la satisfacción y productividad del empleado. Así pues, los factores situacionales son importantes pero también hay otros de gran trascendencia: sus características personales. En la satisfacción influye el sexo, la edad, el

---

<sup>32</sup><https://books.google.com.pe/books?isbn=970170181X>

nivel de inteligencia, las habilidades y la antigüedad en el trabajo. Son factores que la empresa no puede modificar, pero sí sirven para prever el grado relativo de satisfacción que se puede esperar en diferentes grupos de trabajadores (Shultz, 1990).<sup>33</sup>

### **Satisfacción y productividad**

Pocos temas han atraído tanto interés de los estudiosos del comportamiento organizacional como la relación entre la satisfacción y productividad. La pregunta habitual es si los trabajadores satisfechos son más productivos que los insatisfechos (Robbins, 1998). Se entiende la productividad como la medida de qué tan bien funciona el sistema de operaciones o procedimientos de la organización. Es un indicador de la eficiencia y competitividad de la organización o de parte de ella (Stoner, 1994). En las décadas de 1950 y 1960 hubo una serie de análisis que abarcaron docenas de estudios realizados para establecer la relación entre satisfacción y productividad. Estos análisis no encontraron una relación consistente. Sin embargo, en la década de 1990, aunque los estudios distan mucho de ser claros, sí se pueden obtener algunos datos de la evidencia existente.

Las primeras teorías de la relación entre la satisfacción y el rendimiento quedan resumidas, en esencia, en la afirmación de que un trabajador contento es un trabajador productivo. Gran parte del paternalismo de los administradores de las décadas de 1930, 1940 y 1950 (que formaban equipos de boliche y uniones de crédito, organizaban días de campo, proporcionaban asesoría a los empleados y capacitaban a los supervisores para que desarrollaran su sensibilidad a los intereses de sus subordinados) pretendían que los trabajadores estuvieran contentos.

La productividad del empleado en trabajos sujetos al ritmo de una máquina dependerá mucho más de la velocidad de la máquina que de su grado de satisfacción. Asimismo, la productividad del corredor de bolsa es

---

<sup>33</sup><https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/13739/PFG.pdf?sequence...>

limitada por los movimientos generales del mercado accionario, cuando el mercado se mueve al alza y el volumen es alto, los corredores satisfechos y los insatisfechos obtendrán muchas comisiones. Por el contrario, cuando el mercado está hacia la baja, la satisfacción del corredor no importa gran cosa.

Al Parecer, el nivel del puesto, también es una variable moderadora importante. La correlación entre satisfacción y rendimiento es más sólida en el caso de empleados que están en niveles más altos. Por consiguiente, podemos esperar que la relación sea más relevante en el caso de profesionales que ocupan puestos de supervisión y administración.

Otro punto de interés para el tema de la satisfacción-productividad es la dirección de la causalidad. La mayor parte de los estudios de la relación partían de diseños que no podían demostrar la causa y el efecto. Los estudios que han controlado esta posibilidad indican que la conclusión más válida es que la productividad conduce a la satisfacción y no a la inversa. Si se realiza un buen trabajo, se obtendrá una sensación intrínseca de bienestar. Además, en el supuesto de que la organización recompense la productividad, la persona con mucha productividad obtendrá más reconocimiento verbal, así como mayor sueldo y probabilidad de ascenso.

Se plantea una relación muy importante entre la satisfacción laboral y la productividad, él dice: por satisfacción se entiende la actitud general que adoptamos frente a nuestro trabajo, cuando hemos podido resolver nuestras necesidades fundamentales y tenemos conciencia de ello, en tal sentido, los trabajadores necesitan que se les respete y se les trate dignamente. Necesitan ganar lo suficiente para vivir decorosamente, para alimentarse, vestirse y tener recreación, pero no sólo el individuo, sino también su familia. Necesitan que se les den condiciones de trabajo saludables, que se les brinde prestaciones sociales para la solución de problemas que se les presenta en sus hogares. Los empleados necesitan aprender constantemente a trabajar mejor y ejercitar sus capacidades frente a responsabilidades crecientes. Necesitan que se les trate justa y equitativamente, que no haya favoritismos, ni trucos en la determinación de

sueldos, salarios y compensaciones, que se premie el esfuerzo y el mérito. Todas estas necesidades son más o menos perentorias en operarios, empleados, profesionales, en usted y en mí.

La resultante final de la solución de las necesidades que se acaban de mencionar es el sentimiento de satisfacción y conciencia de esa satisfacción. Esto da libertad psicológica, permite que la gente se entregue a objetivos de superación en su propio trabajo. La actitud de satisfacción es condición necesaria para que el esfuerzo humano del trabajo se torne verdaderamente productivo. Es un hecho que no trabajan bien quienes tienen la constante preocupación de deudas pendientes, malos tratos del jefe o carencia de reconocimiento. Y es también un hecho que, cuando saben que están siendo atendidas adecuadamente sus propias necesidades, se está tranquilo Y se trabaja mejor. Cuando el empleado sabe que las cosas marchan bien en el hogar y en el trabajo, que está progresando y que de sus propios esfuerzos depende que se avance, se empeña con tesón y ánimo, mejora la cantidad y calidad de su rendimiento en el trabajo.

El sentimiento y la conciencia de la satisfacción, no sólo son factores condicionales del mayor esfuerzo y del mejor rendimiento, sino también de dos vivencias fundamentales: la sensación del éxito individual, que contribuye a dar solidez y nuevos ímpetus a la personalidad, y la alegría en el trabajo, es el gran remedio contra la pequeñez de espíritu y la mezquindad, promotoras del odio al mérito ajeno y de envidias. Es decir, que antes que la tecnología, capital, materias primas y edificios, en la industria trabaja un grupo humano, y la productividad depende de la eficiencia de ese grupo humano. El rendimiento del hombre en el trabajo es lo que técnicamente se conoce como la eficiencia o productividad. De la actitud adoptada por el trabajador frente a su propia labor, de la actitud de satisfacción o de insatisfacción depende en gran parte que la producción sea eficiente o deficiente, y la producción es la base de la vida social de los pueblos porque sin ella no hay empleo ni bienestar social.

Es un hecho observable que los trabajadores que se sienten satisfechos en su trabajo, sea porque se consideran bien pagados o bien tratados, sea porque ascienden o aprenden, son quienes producen y rinden más. A la inversa, los trabajadores que se sienten mal pagados, maltratados, atascados en tareas monótonas, sin posibilidades de ampliar horizontes de comprensión de su labor, son los que rinden menos, es decir, son los más improductivos. Todos somos capaces de percibir claramente lo benéfico, agradable, y estimulante de estar en el trabajo con un grupo de personas que se llevan bien, que se comprenden, que se comunican, que se respetan, trabajan en armonía y cooperación. La buena atmósfera en el trato es indispensable para lograr un elevado rendimiento individual y colectivo de un grupo humano de trabajo, como lo es el oxígeno para el normal funcionamiento de los pulmones y de la respiración, lo cual se logra más que nada por una labor consiente de los jefes.<sup>34</sup>

### **Mejoría de la satisfacción laboral**

Cuando un empleado o grupo de empleados se encuentra insatisfecho, el primer paso para mejorar la satisfacción debe ser determinar las razones. Puede haber una gran variedad de causas, tales como una pobre supervisión, malas condiciones de trabajo, falta de seguridad en el empleo, compensación inequitativa, falta de oportunidad de progreso, conflictos interpersonales entre los trabajadores, y falta de oportunidad para satisfacer necesidades de orden elevado. Para los empleados que desean desempeñarse bien en sus trabajos, la insatisfacción puede deberse a restricciones y demoras innecesarias, provisiones inadecuadas o equipo defectuoso. En el caso de los funcionarios, la insatisfacción puede resultar de una insuficiente autoridad para tratar sus problemas y llevar a cabo sus responsabilidades.

No siempre es fácil descubrir la causa de la insatisfacción del empleado. Los empleados pueden quedarse o presentar sus agravios acerca de un aspecto del trabajo, cuando en realidad es algo distinto lo que les molesta.

---

<sup>34</sup><https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/13739/PFG.pdf?sequence...>

Por ejemplo, pueden quejarse acerca de las condiciones de trabajo o la comida en la cafetería cuando el problema en realidad es de una supervisión desconsiderada. Los empleados pueden resistirse a revelar sus quejas reales si temen se ejerzan represalias por sus críticas. Cuando la insatisfacción se encuentra bien extendida entre los empleados, el uso de cuestionarios anónimos es un buen método para descubrir las razones aunque aún este método puede fracasar si los empleados son muy suspicaces.

El método de la asesoría no directiva es efectivo algunas veces para el manejo de un empleado individual que se encuentra a disgusto respecto a alguna cosa. Aquí es importante descubrir si el empleado está insatisfecho con algún aspecto del trabajo o tiene algún problema personal no relacionado directamente con el empleo. El supervisor debe tratar inicialmente de conseguir que el empleado o la empleada hablen acerca de lo que les está molestando. Debe ser cuidadoso para evitar hacer un diagnóstico o sugerir soluciones en ese momento, puesto que el empleado puede percibir esto como una crítica. En lugar de ello, el supervisor debe animar al empleado para que diagnostique el problema y presente algunas soluciones. Este enfoque no directivo evita que el empleado se ponga a la defensiva, permite reducir su tensión dejándole hablar de sus problemas, y aumenta su autoestima permitiéndole desarrollar sus propios remedios. No obstante, si el problema comprende a otros empleados o la solución requiere de cambio significativos en el puesto, el supervisor puede tomar un papel más activo en planear cómo tratar con el problema después de que el empleado ha tenido una oportunidad de hacer el diagnóstico inicial. Finalmente, es importante recordar que existen ciertas clases de problemas psicológicos en los cuales los supervisores no están entrenados. Cuando sea este el caso, el empleado debe ser referido a un consejero profesional.

Al respecto, Pinilla (1982) opina que «es de capital importancia y responsabilidad de la dirección de las industrias y de los supervisores a todo nivel, investigar el estado de satisfacción o insatisfacción que prevalece en un centro de trabajo. Para ello debe investigarse las actitudes de

trabajadores y directivos. Del éxito que se tenga en la obtención de un conocimiento objetivo del clima de actitudes determinantes de la satisfacción o insatisfacción del personal, dependerá que la eficiencia de la producción, objetivo vital de toda empresa competitiva, obtenga el más decisivo, inmediato y directo estímulo.<sup>35</sup>

Dirigir empresas es fundamentalmente capacitar y adiestrar personal, seleccionarlo y organizarlo, supervisarlos y motivarlos. Nada de esto se logra sin un conocimiento concreto del hombre y su conducta, del trabajador y del medio ambiente social en que vive y en el que labora. Para conducir personal y administrar empresas es menester conocer con profundidad los aspectos más reveladores de la conducta humana, los motivos que la impulsan a actuar en un sentido o en otro, las actitudes que predeterminan estos motivos, las opiniones, las ideas e incluso prejuicios. Es importante obtener no solamente que las condiciones en que se desarrolla el trabajo propicien la satisfacción del personal, sino que el personal sienta, experimente o viva dicha satisfacción.

### **Manifestación de insatisfacción de los empleados**

Los empleados expresan su insatisfacción de diferentes maneras. Por ejemplo, podrían quejarse, insubordinarse, tomar bienes de la empresa o evadir parte de sus responsabilidades. Se presenta cuatro respuestas que difieren en dos dimensiones: afán constructivo/destructivo y actividad/pasividad, que se definen así:

- Abandono: La insatisfacción expresada mediante la conducta orientada a irse, incluye la búsqueda de otro empleo y renuncia.
- Expresión: La insatisfacción expresada por intentos activos y constructivos por mejorar la situación. Implica sugerir mejoras, analizar los problemas con supervisores, etc.
- Lealtad: Expresada mediante una espera pasiva y optimista para que la situación mejore. Incluye defender a la organización ante críticas externas y confiar en que la administración hará lo más conveniente.

---

<sup>35</sup>www.eumed.net › Contribuciones a la Economía

- **Negligencia:** Implica actitudes pasivas que permiten que la situación empeore. Incluye ausentismo y retrasos crónicos, merma de esfuerzos, y aumento de errores.

La conducta de abandono y negligencia abarca las variables rendimiento: productividad, ausentismo y rotación. Sin embargo, este modelo amplía la respuesta de los empleados e incluye expresión y lealtad: conductas constructivas que permiten a los individuos tolerar situaciones desagradables o revivir una situación laboral satisfactoria. Ayuda a comprender situaciones como las que se presentan, en ocasiones, en el caso de trabajadores sindicalizados, donde la escasa satisfacción laboral va unida a una baja rotación. Con frecuencia, tales trabajadores manifiestan su insatisfacción mediante quejas o negociaciones contractuales formales. Estos mecanismos de expresión permiten a los trabajadores seguir en su empleo, al tiempo que se convencen de que están actuando para mejorar la situación (Robbins, 1993).<sup>36</sup>

### 2.3. Definición de términos Básicos

- **Calidad de vida en el trabajo**, CVT. Grado hasta el cual los miembros de una organización de trabajo pueden satisfacer sus necesidades personales más importantes mediante las experiencias organizacionales.
- **Calidad.** Aquellas características del producto que responden a las necesidades del cliente.
- **Capital humano.** Acumulación previa de inversiones en educación, formación en el trabajo, salud y otros factores que elevan la productividad laboral.
- **Cargo.** Conjunto de tareas y responsabilidades que constituyen el trabajo asignado a un solo empleado.

---

<sup>36</sup>[sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999\\_n5/satisfaccion.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm)

- **Clima Organizacional.** Es una percepción común de una reacción común de individuos ante una situación. Por ello, puede haber un clima de satisfacción, resistencia, participación, etc.
  
- **Compromiso afectivo.** Es decir la adhesión emocional del empleado hacia la empresa, adquirida como consecuencia de la satisfacción por parte de la Organización de las necesidades y expectativas que el trabajador siente.
- **Compromiso de continuación.** Como consecuencia de la inversión de tiempo y esfuerzo que la persona tiene por su permanencia en la empresa y que perdería si abandona el trabajo.
  
- **Compromiso normativo.** Deber moral o gratitud que siente el trabajador que debe responder de manera recíproca hacia la empresa como consecuencia de los beneficios obtenidos (trato personalizado, mejoras laborales, etc.).
  
- **Condiciones de trabajo.** El trabajo de las personas en las empresas está influido por condiciones: ambientales, de tiempo y sociales.
  
- **Conflictos:** Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
  
- **Cultura Organizacional.** Es un conjunto de suposiciones, creencias, valores, normas que comparten los miembros en las organizaciones y que pueden ser total o parcial (Departamentos).
  
- **Desempeño Laboral.** Es el rendimiento que obtienen naturalmente y sin esforzarse los trabajadores calificados, como promedio de la jornada o turno, siempre que conozcan y respetan el método específico y que se les haya dado motivo para querer aplicarse.

- **Eficacia.** Es una medida normativa del logro de resultados. La eficacia de una organización se refiere a su capacidad de satisfacer una necesidad social mediante el suministro de productos (bienes o servicios).
- **Eficiencia.** Se define como el uso adecuado de los recursos según actividad que realizan los trabajadores en las empresas.
- **Empatía.** Cualidad de comprender los problemas de otros y ponerse en su lugar.
- **Estándares.** Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
- **Evaluación del Desempeño.** Es la actividad de personal que realiza la organización para determinar, mediante un proceso formal y sistemático la extensión en la cual el trabajador está desempeñando su trabajo en forma eficiente y efectiva, en relación a los estándares preestablecidas por un periodo determinado.
- **Gerencia.** Es el proceso de plantación. Organización, actuación y control de las operaciones de la organización que permita mediante la coordinación de los recursos humanos y materiales esenciales alcanzar sus objetivos de una manera eficiente.
- **Identidad.** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.
- **Incentivos.** Ventajas, generalmente económicas, que se conceden a una persona para estimular su trabajo o dedicación y obtener de esta forma una mayor productividad. Los incentivos pueden concederse para cualquier actividad que se desarrolla en la empresa, aunque preferentemente se suele emplear para el personal de producción y de ventas.

- **Know-how.** Término de origen inglés sin equivalente en castellano, que podemos traducir como “saber hacer”. Representa el conjunto de conocimientos técnicos y métodos que tiene una persona, entidad o país determinado.
- **Liderazgo.** Ejercicio de las cualidades de líder. Conlleva un comportamiento determinado para influir en el comportamiento de otras personas, o bien para cambiarlo para conseguir los objetivos de la organización.
- **Métodos de evaluación.** Son medios para obtener datos e información que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para mejorar el desempeño humano en las organizaciones.
- **Motivación.** Conjunto de factores o estímulos que determinan la conducta de una persona. La naturaleza de las motivaciones es enormemente compleja, existiendo elementos conscientes e inconscientes, fisiológicos, intelectuales, afectivos y sociales que están en interacción permanente.
- **Nivel de Comunicación.** Es el grado de transferencia de información y significado de una persona a otra. Es decir, comprende la interacción humana y los métodos para cambiar o influir en el comportamiento de los trabajadores.
- **Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- **Relaciones Laborales.** Es la relación entre la dirección, los trabajadores y las organizaciones sindicales, incluyendo negociaciones para el contrato colectivo, con el sindicato; para un mejor desempeño del trabajador.

- **Rendimiento.** Comprende los objetivos y metas logradas, de acuerdo a las actividades y recursos utilizados por el trabajador en la empresa.

## CAPÍTULO III

### PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

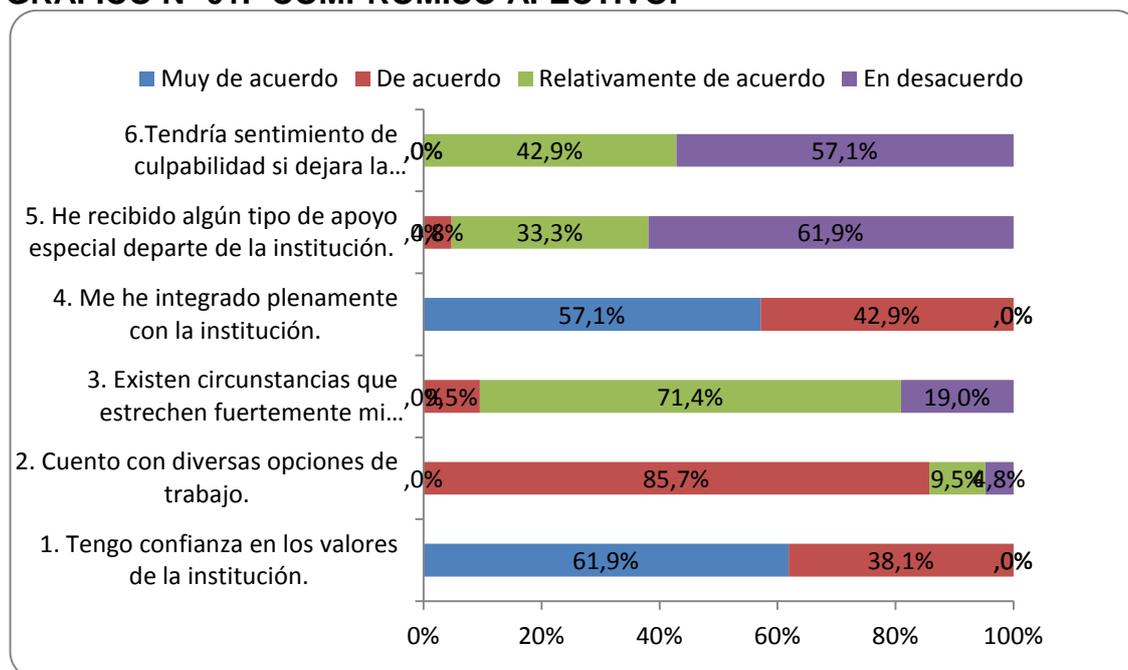
#### 3.1. Técnicas para el procesamiento y análisis de datos

**TABLA N° 1. COMPROMISO AFECTIVO**

COMPROMISO AFECTIVO	Muy de acuerdo	De acuerdo	Relativamente de acuerdo	En desacuerdo
1. Tengo confianza en los valores de la institución.	61.9%	38.1%	.0%	.0%
2. Cuento con diversas opciones de trabajo.	.0%	85.7%	9.5%	4.8%
3. Existen circunstancias que estrechen fuertemente mi relación laboral con la institución.	.0%	9.5%	71.4%	19.0%
4. Me he integrado plenamente con la institución.	57.1%	42.9%	.0%	.0%
5. He recibido algún tipo de apoyo especial de parte de la institución.	.0%	4.8%	33.3%	61.9%
6. Tendría sentimiento de culpabilidad si dejara la institución en estos momentos.	.0%	.0%	42.9%	57.1%

Fuente: Encuesta realizada  
 Autor: Elaboración Propia

**GRÁFICO N° 01.- COMPROMISO AFECTIVO.**



Fuente: tabla N°1  
 Autor: Elaboración propia

## Interpretación

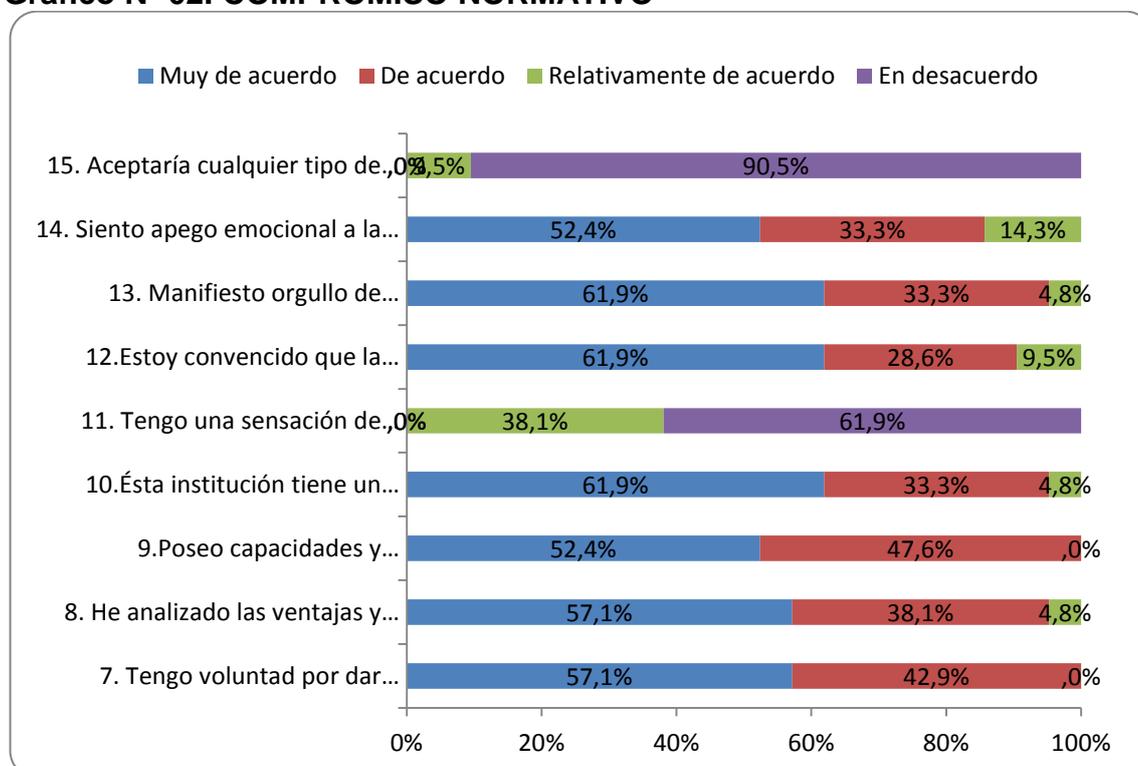
- En cuanto a si tengo confianza en los valores de la institución el 61.9% de los encuestados estableció que está muy de acuerdo, el 38.1% respondió estar de acuerdo con la pregunta planteada.
- En cuanto a si cuento con diversas opciones de trabajo el 85,7% de los encuestados estableció que está de acuerdo, el 9.5% respondió estar relativamente de acuerdo con la pregunta planteada.
- En cuanto a si existen circunstancias que estrechen fuertemente mi relación laboral con la institución el 71.4% de los encuestados estableció que está relativamente de acuerdo, el 19.0% respondió estar en desacuerdo con la pregunta planteada.
- En cuanto a si me he integrado plenamente con la institución el 57.1% de los encuestados estableció que está muy de acuerdo, el 42.9% respondió estar de acuerdo con la pregunta planteada.
- En cuanto a si he recibido algún tipo de apoyo especial de parte de la institución el 61.9% de los encuestados estableció que está en desacuerdo, el 33.3% respondió estar relativamente de acuerdo con la pregunta planteada.
- En cuanto a si tendría sentimiento de culpabilidad si dejara la institución en estos momentos. el 57.1% de los encuestados estableció que está en desacuerdo, el 42.9% respondió estar relativamente de acuerdo con la pregunta planteada.

**TABLA N° 2. COMPROMISO NORMATIVO.**

COMPROMISO NORMATIVO	Muy de acuerdo	De acuerdo	Relativamente de acuerdo	En desacuerdo
7. Tengo voluntad por dar mayor esfuerzo delo normal para el éxito de la institución.	57.1%	42.9%	.0%	.0%
8. He analizado las ventajas y desventajas de pertenecer o no a esta institución.	57.1%	38.1%	4.8%	.0%
9. Poseo capacidades y aptitudes para encontrar otro empleo.	52.4%	47.6%	.0%	.0%
10.Ésta institución tiene un gran significado para mí.	61.9%	33.3%	4.8%	.0%
11. Tengo una sensación de deuda con la institución.	.0%	.0%	38.1%	61.9%
12. Estoy convencido que la institución satisface mis necesidades.	61.9%	28.6%	9.5%	.0%
13. Manifiesto orgullo de pertenecer a esta institución.	61.9%	33.3%	4.8%	.0%
14. Siento apego emocional a la institución.	52.4%	33.3%	14.3%	.0%
15. Aceptaría cualquier tipo de asignación de labores para poder seguir trabajando en esta institución	.0%	.0%	9.5%	90.5%

Fuente: Encuesta realizada  
 Autor: Elaboración Propia

**Gráfico N° 02. COMPROMISO NORMATIVO**



Fuente: tabla N°2  
 Autor: Elaboración propia

## Interpretación

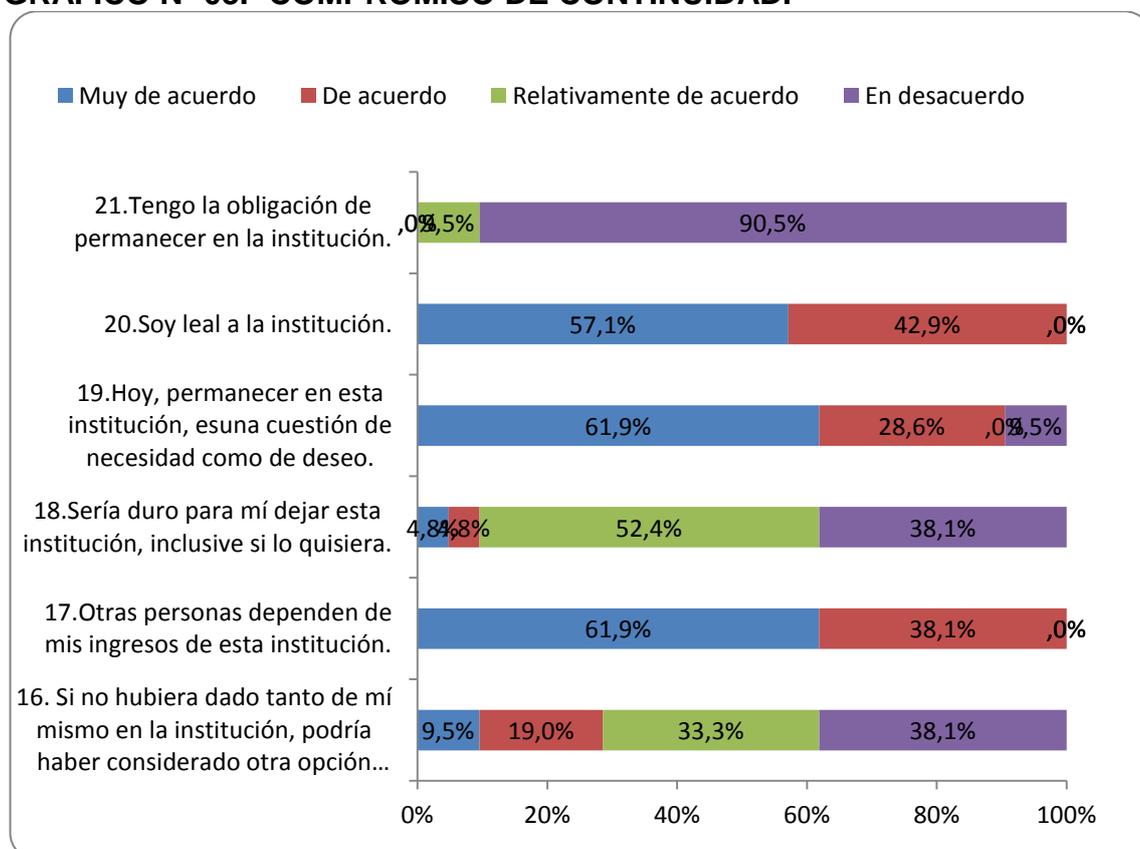
- En cuanto a si tengo voluntad por dar mayor esfuerzo de lo normal para el éxito de la institución el 57.1% de los encuestados estableció que está muy de acuerdo, el 42,9% respondió estar de acuerdo con la pregunta planteada.
- En cuanto a si he analizado las ventajas y desventajas de pertenecer o no a esta institución el 57.1% de los encuestados estableció que está muy de acuerdo, el 38.1% respondió estar de acuerdo con la pregunta planteada.
- En cuanto a si poseo capacidades y aptitudes para encontrar otro empleo. el 52.4% de los encuestados estableció que está muy de acuerdo, el 47.6% respondió estar de acuerdo con la pregunta planteada.
- En cuanto a si esta institución tiene un gran significado para mí, el 61.9% de los encuestados estableció que está muy de acuerdo, el 33.3% respondió estar de acuerdo con la pregunta planteada.
- En cuanto a si estoy convencido que la institución satisface mis necesidades., el 61.9% de los encuestados estableció que está muy de acuerdo, el 28.6% respondió estar de acuerdo con la pregunta planteada.
- En cuanto a si manifiesto orgullo de pertenecer a esta institución, el 61.9% de los encuestados estableció que está muy de acuerdo, el 33.3% respondió estar de acuerdo con la pregunta planteada.
- En cuanto a si siento apego emocional a la institución, el 52.4% de los encuestados estableció que está muy de acuerdo, el 33.3% respondió estar de acuerdo con la pregunta planteada.
- En cuanto a si aceptaría cualquier tipo de asignación de labores para poder seguir trabajando en esta institución, el 90.5% de los encuestados estableció que estar en desacuerdo, el 9.5% respondió estar de relativamente de acuerdo con la pregunta planteada.

### CUADRO Nº 03.- COMPROMISO CONTINUIDAD.

COMPROMISO CONTINUIDAD	Muy de acuerdo	De acuerdo	Relativamente de acuerdo	En desacuerdo
16. Si no hubiera dado tanto de mí mismo en la institución, podría haber considerado otra opción de trabajo	9.5%	19.0%	33.3%	38.1%
17. Otras personas dependen de mis ingresos de esta institución.	61.9%	38.1%	.0%	.0%
18. Sería duro para mí dejar esta institución, inclusive si lo quisiera.	4.8%	4.8%	52.4%	38.1%
19. Hoy, permanecer en esta institución, es una cuestión de necesidad como de deseo.	61.9%	28.6%	.0%	9.5%
20. Soy leal a la institución.	57.1%	42.9%	.0%	.0%
21. Tengo la obligación de permanecer en la institución.	.0%	.0%	9.5%	90.5%

Fuente: Encuesta realizada  
 Autor: Elaboración Propia

### GRÁFICO Nº 03.- COMPROMISO DE CONTINUIDAD.



Fuente: tabla N°3  
 Autor: Elaboración propia

## Interpretación

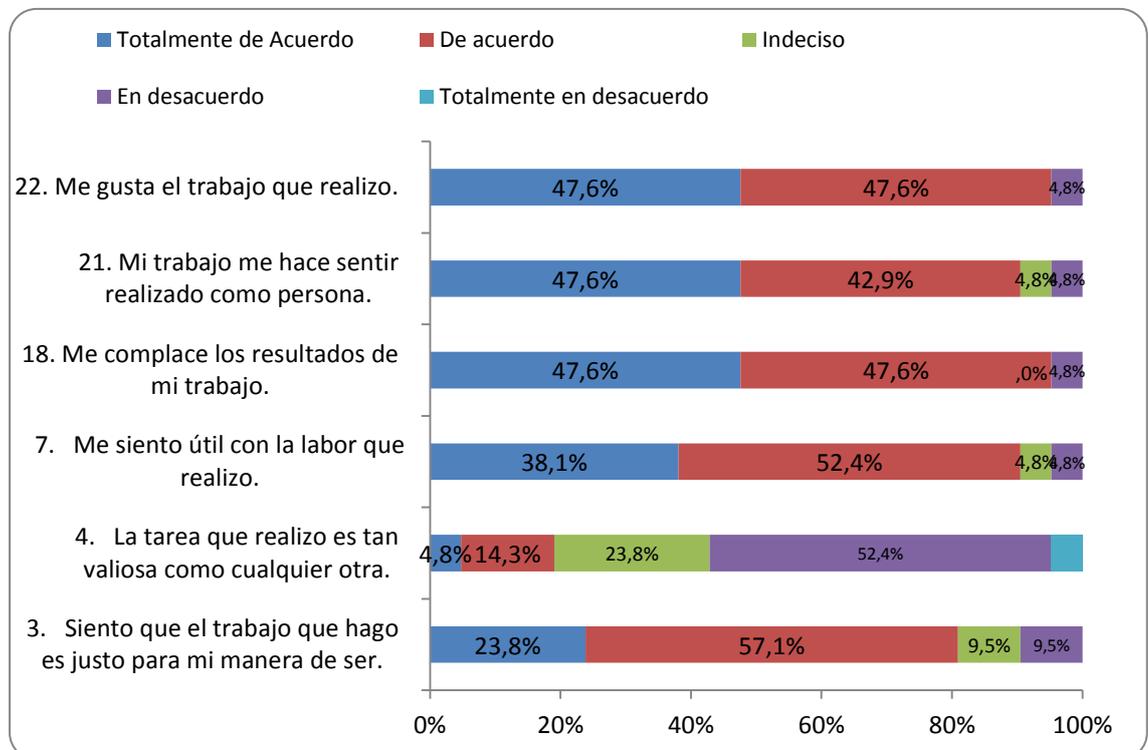
- En cuanto a si no hubiera dado tanto de mí mismo en la institución, podría haber considerado otra opción de trabajo el 38.1% de los encuestados estableció que estar en desacuerdo, el 42,9% respondió estar de acuerdo con la pregunta planteada.
- En cuanto a si otras personas dependen de mis ingresos de esta institución el 61.9% de los encuestados estableció que estar muy de acuerdo el 38.1% respondió estar de acuerdo con la pregunta planteada.
- En cuanto a si sería duro para mí dejar esta institución, inclusive si lo quisiera el 52.4% de los encuestados estableció que está relativamente de acuerdo el 42,9% respondió estar de acuerdo con la pregunta planteada.
- En cuanto a si hoy, permanecer en esta institución, es una cuestión de necesidad como de deseo el 61.9% de los encuestados estableció que muy de acuerdo el 28.6% respondió estar de acuerdo con la pregunta planteada.
- En cuanto a si soy leal a la institución el 57.1% de los encuestados estableció que muy de acuerdo el 42.9% respondió estar de acuerdo con la pregunta planteada.
- En cuanto a si tengo la obligación de permanecer en la institución el 90.5% de los encuestados estableció que está en desacuerdo el 42.9% respondió estar de acuerdo con la pregunta planteada.

**TABLA N°4. TAREA MOTIVACIONAL**

TAREA MOTIVACIONAL O INTRÍNSECO	Totalmente de Acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
3. Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser.	23.8%	57.1%	9.5%	9.5%	.0%
4. La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra.	4.8%	14.3%	23.8%	52.4%	4.8%
7. Me siento útil con la labor que realizo.	38.1%	52.4%	4.8%	4.8%	.0%
18. Me complace los resultados de mi trabajo.	47.6%	47.6%	.0%	4.8%	.0%
21. Mi trabajo me hace sentir realizado como persona.	47.6%	42.9%	4.8%	4.8%	.0%
22. Me gusta el trabajo que realizo.	47.6%	47.6%	.0%	4.8%	.0%

Fuente: Encuesta realizada  
 Autor: Elaboración Propia

**GRÁFICO N° 04**



Fuente: tabla N°4  
 Autor: Elaboración propia

## Interpretación

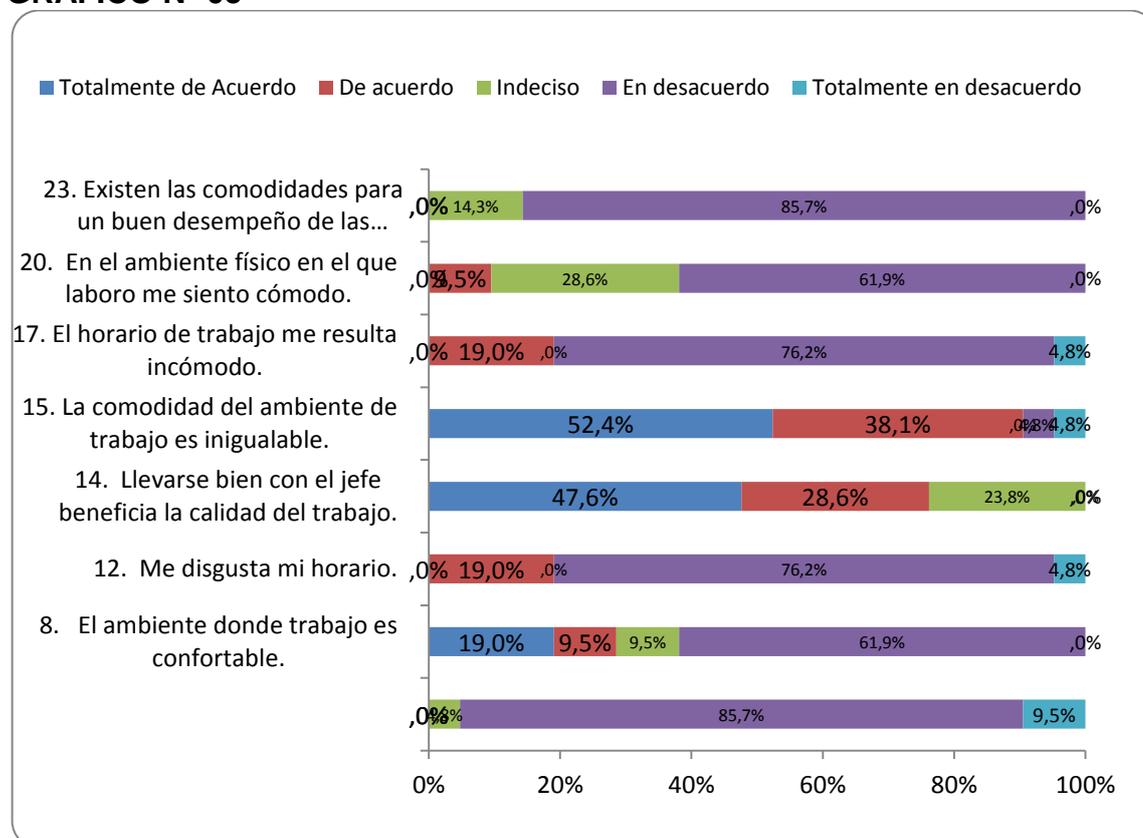
- En cuanto a si siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser el 57.1% de los encuestados estableció que está de acuerdo, el 23.8% de respondió estar totalmente de acuerdo con la pregunta planteada.
- En cuanto a si la tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra. El 52.4% de los encuestados estableció que está en desacuerdo, el 23.8% de respondió estar indeciso con la pregunta planteada.
- En cuanto a si me siento útil con la labor que realizo el 52.4% de los encuestados estableció que está de acuerdo, el 38.1% respondió estar totalmente de acuerdo con la pregunta planteada.
- En cuanto a si me complace los resultados de mi trabajo el 47.6% de los encuestados estableció que está de acuerdo, el 47.6% respondió estar totalmente de acuerdo con la pregunta planteada.
- En cuanto a si mi trabajo me hace sentir realizado como persona. el 47.6% de los encuestados estableció que está de acuerdo, el 42.9% respondió estar totalmente de acuerdo con la pregunta planteada.
- En cuanto a si me gusta el trabajo que realizo el 47.6% de los encuestados estableció que está de acuerdo, el 47.6% respondió estar totalmente de acuerdo con la pregunta planteada.

**TABLA N°5. CONDICIONES DE TRABAJO**

CONDICIONES DE TRABAJO HIGIENICO O EXTRINSICO	Totalmente de Acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores.	.0%	.0%	4.8%	85.7%	9.5%
8. El ambiente donde trabajo es confortable.	19.0%	9.5%	9.5%	61.9%	.0%
12. Me disgusta mi horario.	.0%	19.0%	.0%	76.2%	4.8%
14. Llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo.	47.6%	28.6%	23.8%	.0%	.0%
15. La comodidad del ambiente de trabajo es inigualable.	52.4%	38.1%	.0%	4.8%	4.8%
17. El horario de trabajo me resulta incómodo.	.0%	19.0%	.0%	76.2%	4.8%
20. En el ambiente físico en el que laboro me siento cómodo.	.0%	9.5%	28.6%	61.9%	.0%
23. Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias.	.0%	.0%	14.3%	85.7%	.0%

Fuente: Encuesta realizada  
 Autor: Elaboración Propia

**GRÁFICO N° 05**



Fuente: tabla N°5  
 Autor: Elaboración propia

## Interpretación

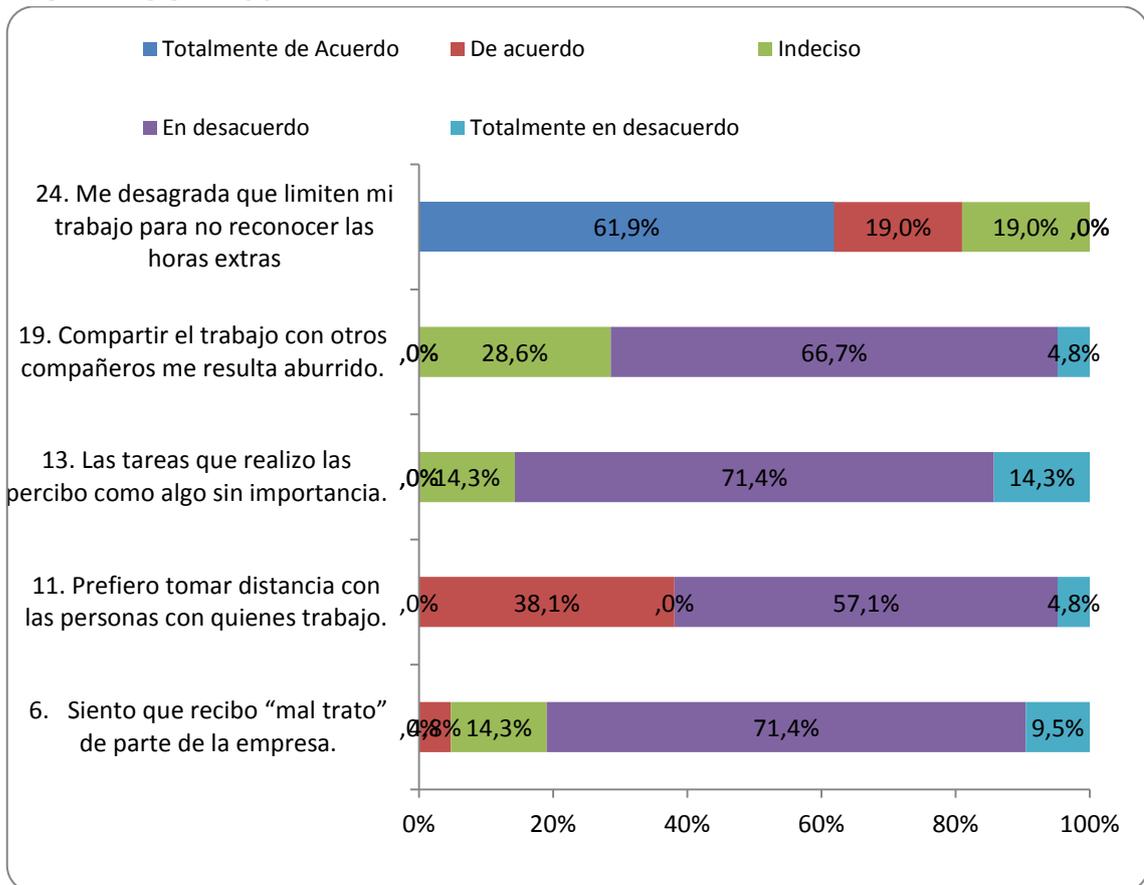
- En cuanto a si la distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores. el 85.7% de los encuestados estableció que está en desacuerdo, el 9.5% de respondió estar totalmente en acuerdo con la pregunta planteada.
- En cuanto a si el ambiente donde trabajo es confortable el 61.9% de los encuestados estableció que está en desacuerdo, el 9.5% de respondió estar indeciso con la pregunta planteada.
- En cuanto a si me disgusta mi horario el 76.2% de los encuestados estableció que está en desacuerdo el 19.0% respondió estar de acuerdo con la pregunta planteada.
- En cuanto a si llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo. el 47.6% de los encuestados estableció que está totalmente de acuerdo el 28.6% respondió estar de acuerdo con la pregunta planteada.
- En cuanto a si la comodidad del ambiente de trabajo es inigualable el 52.4% de los encuestados estableció que está totalmente de acuerdo el 38.1% respondió estar de acuerdo con la pregunta planteada.
- En cuanto a si el horario de trabajo me resulta incómodo el 76.2% de los encuestados estableció que está en desacuerdo, el 19.0% de respondió estar de acuerdo con la pregunta planteada.
- En cuanto a si el ambiente físico en el que laboro me siento cómodo. el 61.9% de los encuestados estableció que está en desacuerdo, el 28.6% de respondió estar totalmente en desacuerdo con la pregunta planteada.
- En cuanto a si existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias el 85.7% de los encuestados estableció que está en desacuerdo, el 14.3% de respondió estar totalmente en desacuerdo con la pregunta planteada.

**TABLA N°6. RECONOCIMIENTO PERSONAL Y/O SOCIAL**

RECONOCIMIENTO PERSONAL Y/O SOCIAL MOTIVACIONAL O INTRINSICO	Totalmente de Acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
6. Siento que recibo "mal trato" de parte de la empresa.	.0%	4.8%	14.3%	71.4%	9.5%
11. Prefiero tomar distancia con las personas con quienes trabajo.	.0%	38.1%	.0%	57.1%	4.8%
13. Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia.	.0%	.0%	14.3%	71.4%	14.3%
19. Compartir el trabajo con otros compañeros me resulta aburrido.	.0%	.0%	28.6%	66.7%	4.8%
24. Me desagrada que limiten mi trabajo para no reconocer las horas extras	61.9%	19.0%	19.0%	.0%	.0%

Fuente: Encuesta realizada  
 Autor: Elaboración Propia

**GRÁFICO N° 06**



Fuente: tabla N°6  
 Autor: Elaboración propia

## Interpretación

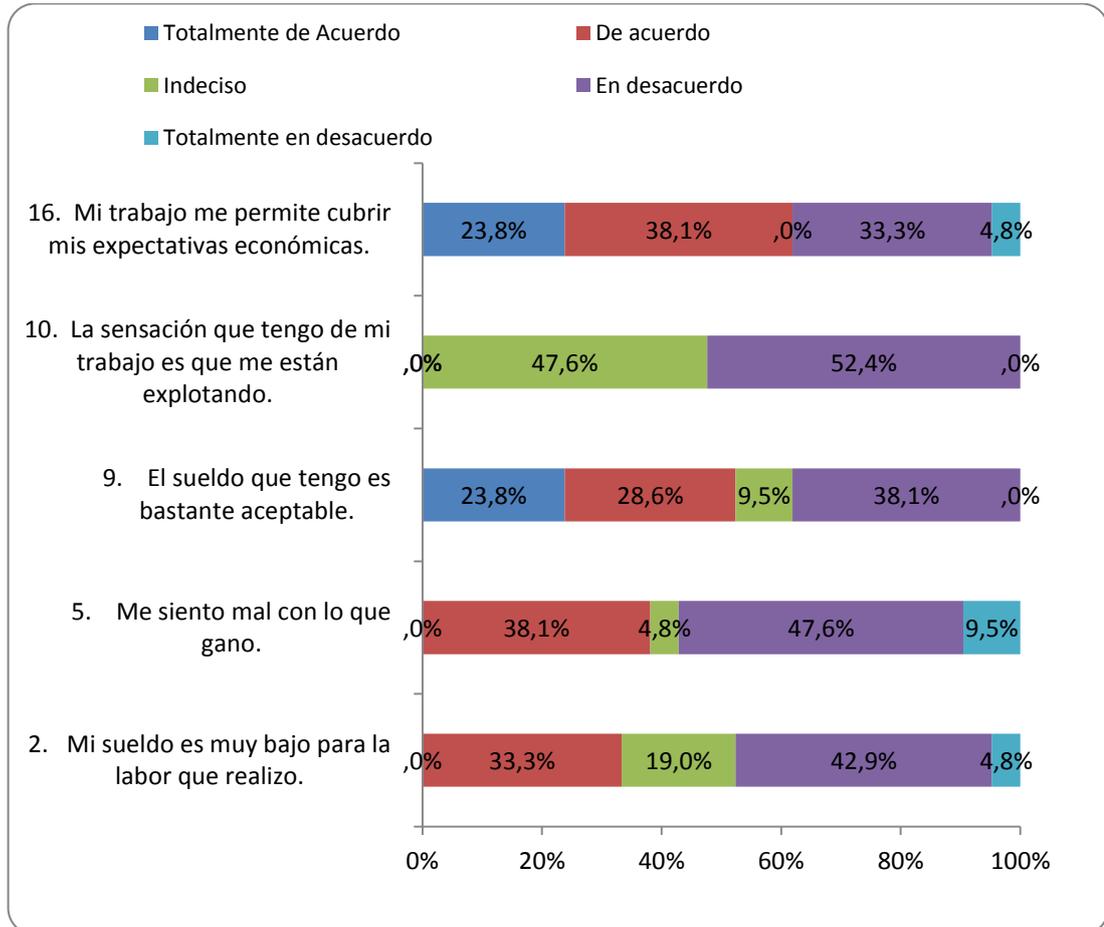
- En cuanto a si siento que recibo “mal trato” de parte de la empresa el 71.4% de los encuestados estableció que está en desacuerdo, el 14.3% de respondió estar indeciso con la pregunta planteada.
- En cuanto a si prefiero tomar distancia con las personas con quienes trabajo. el 57.1% de los encuestados estableció que está en desacuerdo, el 38.1% respondió estar totalmente de acuerdo con la pregunta planteada.
- En cuanto a si las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia. el 71.4% de los encuestados estableció que está en desacuerdo, el 14.3% respondió estar totalmente en desacuerdo con la pregunta planteada.
- En cuanto a si compartir el trabajo con otros compañeros me resulta aburrido. el 66.7% de los encuestados estableció que está en desacuerdo, el 28.6% respondió estar indeciso con la pregunta planteada.
- En cuanto a si me desagrada que limiten mi trabajo para no reconocer las horas. el 61.9% de los encuestados estableció que estar totalmente de acuerdo, el 19.0% dijo estar de acuerdo el 19.0% respondió estar indeciso con la pregunta planteada.

**TABLA N°7. BENEFICIO ECONOMICO**

BENEFICIO ECONOMICO HIGIENEICO O EXTRINSECO	Totalmente de Acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
2. Mi sueldo es muy bajo para la labor que realizo.	.0%	33.3%	19.0%	42.9%	4.8%
5. Me siento mal con lo que gano.	.0%	38.1%	4.8%	47.6%	9.5%
9. El sueldo que tengo es bastante aceptable.	23.8%	28.6%	9.5%	38.1%	.0%
10. La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando.	.0%	.0%	47.6%	52.4%	.0%
16. Mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.	23.8%	38.1%	.0%	33.3%	4.8%

Fuente: Encuesta realizada  
 Autor: Elaboración Propia

**GRÁFICO N° 07**



Fuente: tabla N°7  
 Autor: Elaboración propia

## **Interpretación**

- En cuanto a si mi sueldo es muy bajo para la labor que realizo el 42.9% de los encuestados estableció que está en desacuerdo, el 33.3% respondió estar de acuerdo y un 19% respondió que está indeciso con la pregunta planteada.
- En cuanto a si me siento mal con lo que gano. el 47.6% de los encuestados estableció que está en desacuerdo, el 38.1% respondió estar de acuerdo y un 9.5% respondió que está totalmente en desacuerdo con la pregunta planteada.
- En cuanto a si el sueldo que tengo es bastante aceptable el 38.1% de los encuestados estableció que está en desacuerdo, el 26.6% respondió estar de acuerdo y un 23.8% respondió que está totalmente de acuerdo con la pregunta planteada.
- En cuanto a si la sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando el 52.4% de los encuestados estableció que está en desacuerdo, el 47.6% respondió estar indeciso con la pregunta planteada.
- En cuanto a si mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas. el 38.1% de los encuestados estableció que está de acuerdo, el 33.3% respondió estar totalmente en desacuerdo y un 23.8% respondió que está totalmente de acuerdo con la pregunta planteada.

### **3.2. Contrastación de Hipótesis**

La contrastación de la Hipótesis se efectuó comparando el enunciado formulado en la hipótesis con el resultado obtenido en el procedimiento chi cuadrado llevado a cabo. De verificarse la existencia de una relación positiva y significativa entre cada uno de los indicadores motivación influiría en la satisfacción laboral en la empresa mencionada y el período señalado, siendo posible elaborar un constructo teórico en el cual, la satisfacción laboral sería una función de motivación. Se aplicó el chi cuadrado de Pearson a un nivel de significación de 0.05.

En primer lugar se recabaron datos a través de cuestionario motivación y satisfacción laboral. Las calificaciones fueron ingresadas a un programa estadístico computarizado (Statistical Package for Social Science, SPSS Ver. 22 para Windows). El "tratamiento de los datos" se efectuó aplicando el análisis de correlación producto-momento de Pearson asumiendo un nivel de significación de 0.05.

		Satisfacción Laboral		
		Totalmente en Desacuerdo	Indeciso	De acuerdo
Compromiso Afectivo	Relativamente de Acuerdo		71.4%	
	De acuerdo	100.0%	28.6%	100.0%

A un nivel de significancia de 0.001, nos señala que es inferior al 5% mínimo de error, por lo que se concluye que hay una relación entre el compromiso afectivo y la satisfacción laboral

#### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	13,125 <sup>a</sup>	2	.001

		Satisfacción Laboral		
		Totalmente en Desacuerdo	Indeciso	De acuerdo
Compromiso Normativo	Relativamente de Acuerdo		57.1%	7.7%
	De acuerdo	100.0%	42.9%	92.3%

A un nivel de significancia del 0.040, no indica que es menor al 5% tolerable de error, por lo que se infiere que hay una relación entre el compromiso normativo y la satisfacción laboral.

### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	6,462 <sup>a</sup>	2	.040

		Satisfacción Laboral		
		Totalmente en Desacuerdo	Indeciso	De acuerdo
Compromiso	Relativamente de Acuerdo		14.3%	23.1%
Continuidad	De acuerdo	100.0%	85.7%	76.9%

Considerando un nivel de significancia entre 0.789, siendo este valor superior al 5% mínimo de error, por lo que se concluye que no hay relación entre el compromiso continuidad y satisfacción laboral.

### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,475 <sup>a</sup>	2	.789

		Satisfacción Laboral		
		Totalmente en Desacuerdo	Indeciso	De acuerdo
Compromiso organizacional	Relativamente de Acuerdo		71.4%	15.4%
	De acuerdo	100.0%	28.6%	84.6%

Siendo el nivel de significancia de un 0.031, nos señala que al estar por debajo del 5% mínimo de error, por lo que se concluye que hay relación entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional.

### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	6,956 <sup>a</sup>	2	.031

## CONCLUSIONES

### Se concluye que:

- El compromiso organizacional influiría en la satisfacción laboral de los empleados bajo el Régimen de Contrato Administrativo de Servicio en el Centro de Innovación Tecnológica Agroindustrial, en el distrito de Salas Guadalupe en la ciudad de Ica, periodo 2015. Siendo el nivel de significancia de un 0.031, nos señala que al estar por debajo del 5% mínimo de error, por lo que se concluye que hay relación entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional.
- El compromiso afectivo influiría en la satisfacción laboral de los empleados bajo el Régimen de Contrato Administrativo de Servicio en el Centro de Innovación Tecnológica Agroindustrial, en el distrito de Salas Guadalupe en la ciudad de Ica, periodo 2015. A un nivel de significancia de 0.001, nos señala que es inferior al 5% mínimo de error, por lo que se concluye que hay relación entre el compromiso afectivo y la satisfacción laboral.
- El compromiso normativo influiría en la satisfacción laboral de los empleados bajo el Régimen de Contrato Administrativo de Servicio en el Centro de Innovación Tecnológica Agroindustrial, en el distrito de Salas Guadalupe en la ciudad de Ica, periodo 2015. Considerando un nivel de significancia entre 0.789, siendo este valor superior al 5% mínimo de error, por lo que se concluye que no hay relación entre el compromiso continuidad y satisfacción laboral.
- El compromiso de continuidad no influiría en la satisfacción laboral de los empleados bajo el Régimen de Contrato Administrativo de Servicio en el Centro de Innovación Tecnológica Agroindustrial, en el distrito de Salas Guadalupe en la ciudad de Ica, periodo 2015. A un nivel de significancia del 0.040, no indica que es menor al 5% tolerable de error, por lo que se infiere que hay relación entre el compromiso normativo y la satisfacción laboral.

## RECOMENDACIONES

### Se recomienda lo siguiente:

- El nivel de compromiso organizacional experimentado por el empleado en esta institución está determinado por el reto laboral que plantea el puesto, la claridad del trabajo, la supervisión y los incentivos, todos estos son factores organizacionales. Los años de carrera profesional y las expectativas laborales de la persona son determinantes individuales importantes de la satisfacción laboral.
- Mantener algunos aspectos positivos relacionados el compromiso afectivo y minimizar diversos aspectos negativos como que los empleados no existen circunstancias que estrechen fuertemente mi relación laboral con la institución, que he recibido algún tipo de apoyo especial de parte de la institución y que no tendría un sentimiento de culpabilidad si dejara la institución en estos momentos. Para ello los sistemas de incentivos y motivación juegan un papel importante para comprometer al empleado alineado a la filosofía empresarial.
- Mantener algunos aspectos positivos relacionados el compromiso normativo y minimizar diversos aspectos negativos como que tengo una sensación de deuda con la institución y que aceptaría cualquier tipo de asignación de labores para poder seguir trabajando en esta institución.
- Mantener algunos aspectos positivos relacionados el compromiso de continuidad y minimizar diversos aspectos negativos como que sería duro para mí dejar esta institución, inclusive si lo quisiera y tengo la obligación de permanecer en la institución.

## ANEXOS

### 1. Fuentes de Información.

- ÁVILA, R. (2001) Metodología de la Investigación. Lima – Perú: Editorial estudios y ediciones R.A.
- BARON R. & BYRNE D. (1999) Psicología Social. Madrid-España: Editorial Prentice Hall.
- CABALLERO, A. (2000) Metodología de la Investigación Científica. Lima – Perú: Editorial UDEGRAF S.A.
- DAVID F. (1997). “Conceptos de Administración Estratégica”, Editorial Pearson Educación, México.
- DÍAZ B. (2001) Psicosociología de las Organizaciones. Buenos Aires-Argentina: Editorial Docencia.
- HERNÁNDEZ R. (1998). “Metodología de la Investigación”, Segunda Edición, Editorial McGraw-Hill, México.
- MORRISEY, G. (1996). “Planeación Táctica”, 1era Edición, Editorial Prentice Hall Hispanoamérica, México.
- ROBBINS S. (1998). Fundamentos de Comportamiento Organizacional. México: Editorial Prentice Hill.
- ROBBINS S. (2004) Comportamiento Organizacional. México DF-México: Editorial Pearson Education.
- ROBBINS S. (2004). Comportamiento Organizacional. México DF: Pearson Education.
- SCHERMERHORN J., & HUNT, J. & OSBORN, R. (2004) Comportamiento Organizacional. México DF-México: Editorial Prentice.
- THOMPSON A. & STINCKLAND A. (1992). “Dirección y Administración Estratégica”, Editorial Addison-Wesley Iberoamericana, Estados Unidos de América.
- THOMPSON, A. & STINCKLAND, A. (1999). “Administración Estratégica”, Editorial Mc Graw – Hill, México.

## Referencias de internet

- [www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/.../cap2lecc2.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/.../cap2lecc2.htm)
- <https://renatamarciniak.wordpress.com/2013/.../que-es-un-plan-estrategic>
- [www.ecured.cu/index.php/Desempeño\\_laboral](http://www.ecured.cu/index.php/Desempeño_laboral)
- <https://es.scribd.com/.../Introduccion-a-la-ingenieria-industrial-por-Ivan-biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Aguirre-Hugo.pdf>
- [www.academia.edu/4678518/Tesis\\_Diseño\\_de\\_un\\_Plan\\_Estratégico](http://www.academia.edu/4678518/Tesis_Diseño_de_un_Plan_Estratégico)
- <http://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/1726>
- [repositorio.utc.edu.ec](http://repositorio.utc.edu.ec) › ... › Tesis - Ingeniería Comercial de ME Chacón Chacón - 2013.
- <https://es.scribd.com/.../Introduccion-a-la-ingenieria-industrial-por-Ivan-biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Aguirre-Hugo.pdf>
- <https://es.scribd.com/.../Introduccion-a-la-ingenieria-industrial-por-Ivan-biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Aguirre-Hugo.pdf>
- <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/4557>
- [catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lcp/...o.../capitulo3.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lcp/...o.../capitulo3.pdf)
- [www.ipade.mx](http://www.ipade.mx) › IPADE › Editorial
- [johanaelizabethreachacha.blogspot.com/.../caracteristicas-de-la-planificac...](http://johanaelizabethreachacha.blogspot.com/.../caracteristicas-de-la-planificac...)
- [www.munitel.cl/eventos/seminarios/html/.../2011/.../PPT17.pdf](http://www.munitel.cl/eventos/seminarios/html/.../2011/.../PPT17.pdf)
- [www.eumed.net/libros-gratis/2012a/.../compromiso\\_organizacional.html](http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/.../compromiso_organizacional.html)
- [repositorio.ucm.edu.co:8080/jspui/.../German%20Arcila%20Marin.pdf?  
..](http://repositorio.ucm.edu.co:8080/jspui/.../German%20Arcila%20Marin.pdf?..)
- [www.eumed.net/librosgratis/2012a/.../compromiso\\_organizacional.htm  
|](http://www.eumed.net/librosgratis/2012a/.../compromiso_organizacional.htm)
- [www.redalyc.org/articulo.oa?id=29213210](http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29213210)
- [www.thinkingpeoplerecursoshumanos.es/.../compromiso-del-empleado/](http://www.thinkingpeoplerecursoshumanos.es/.../compromiso-del-empleado/)
- [www.prevencionintegral.com/...tu.../cinco-caracteristicas-compromiso](http://www.prevencionintegral.com/...tu.../cinco-caracteristicas-compromiso)
- [manuelgross.bligoo.com/.../Cultura-Organizacional-Los-5-niveles-de-co...](http://manuelgross.bligoo.com/.../Cultura-Organizacional-Los-5-niveles-de-co...)

- [www.dasa.com.ve/cultura-organizacional/una-buena-cultura-organizacio...](http://www.dasa.com.ve/cultura-organizacional/una-buena-cultura-organizacio...)
- [www.ehowenespanol.com](http://www.ehowenespanol.com) › Finanzas
- [es.workmeter.com/blog/.../5-factores-que-afectan-al-rendimiento-laboral](http://es.workmeter.com/blog/.../5-factores-que-afectan-al-rendimiento-laboral)
- [www.ecured.cu/index.php/Investigaci3n\\_Correlacionalwww.difemente.com/revista/2012b/Silabo\\_Educativo\\_Colombia.pdf](http://www.ecured.cu/index.php/Investigaci3n_Correlacionalwww.difemente.com/revista/2012b/Silabo_Educativo_Colombia.pdf)
- [www.ecured.cu/index.php/Investigaci3n\\_Correlacional](http://www.ecured.cu/index.php/Investigaci3n_Correlacional)
- [www.lapaginadelprofe.cl/educacion/sociologed/soced.htm](http://www.lapaginadelprofe.cl/educacion/sociologed/soced.htm)
- [www.mecd.gob.es/dctm/revista-de-educacion/.../re29022.pdf?...](http://www.mecd.gob.es/dctm/revista-de-educacion/.../re29022.pdf?...)
- [www.redalyc.org/articulo.oa?id=44031103](http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44031103).

2. **Matriz de Consistencia:**

**“Influencia del Compromiso Organizacional en la Satisfacción Laboral de los empleados bajo el Régimen de Contrato Administrativo de Servicio en el Centro de Innovación Tecnológica, en el distrito de Salas Guadalupe en la ciudad de Ica, periodo 2015.”**

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	INDICADORES
<p><b>Problema General.</b> ¿En qué medida el compromiso organizacional influye en la satisfacción laboral de los empleados bajo el Régimen de Contrato Administrativo de Servicio en el Centro de Innovación Tecnológica Agroindustrial, en el distrito de Salas Guadalupe en la ciudad de Ica, periodo 2015?</p> <p><b>Problemas Secundarios.</b> <b>Problema Secundario 1</b> ¿En qué medida el compromiso afectivo influye en la satisfacción laboral de los empleados bajo el Régimen de Contrato Administrativo de Servicio en el Centro de Innovación Tecnológica Agroindustrial, en el distrito de Salas Guadalupe en la ciudad de Ica, periodo 2015?</p> <p><b>Problema Secundario 2</b> ¿De qué manera el compromiso de continuidad influye en la satisfacción laboral de los empleados bajo el Régimen de Contrato Administrativo de Servicio en el Centro de Innovación Tecnológica Agroindustrial, en el distrito de Salas Guadalupe en la ciudad de Ica, periodo 2015?</p>	<p><b>Objetivos General.</b> Establecer la influencia que existe entre el compromiso organizacional y la satisfacción laboral de los empleados bajo el Régimen de Contrato Administrativo de Servicio en el Centro de Innovación Tecnológica Agroindustrial, en el distrito de Salas Guadalupe en la ciudad de Ica, periodo 2015.</p> <p><b>Objetivos Específicos:</b> <b>Objetivo Especifico 1</b> Determinar la influencia que existe entre el compromiso afectivo y la satisfacción laboral de los empleados bajo el Régimen de Contrato Administrativo de Servicio en el Centro de Innovación Tecnológica Agroindustrial, en el distrito de Salas Guadalupe en la ciudad de Ica, periodo 2015</p> <p><b>Objetivo Especifico 2</b> Analizar la influencia que existe entre el compromiso de continuidad y la satisfacción laboral de los empleados bajo el Régimen de Contrato Administrativo de Servicio en el Centro de Innovación Tecnológica Agroindustrial, en el distrito de Salas Guadalupe en la ciudad de Ica, periodo 2015</p>	<p><b>Hipótesis General:</b> El compromiso organizacional influiría en la satisfacción laboral de los empleados bajo el Régimen de Contrato Administrativo de Servicio en el Centro de Innovación Tecnológica Agroindustrial, en el distrito de Salas Guadalupe en la ciudad de Ica, periodo 2015..</p> <p><b>Hipótesis secundarias</b> <b>Hipótesis Secundaria 1.</b> El compromiso afectivo influiría en la satisfacción laboral de los empleados bajo el Régimen de Contrato Administrativo de Servicio en el Centro de Innovación Tecnológica Agroindustrial, en el distrito de Salas Guadalupe en la ciudad de Ica, periodo 2015.</p> <p><b>Hipótesis Secundaria 2.</b> El compromiso de continuidad influiría en la satisfacción laboral de los empleados bajo el Régimen de Contrato Administrativo de Servicio en el Centro de Innovación Tecnológica Agroindustrial, en el distrito de Salas Guadalupe en la ciudad de Ica, periodo 2015.</p>	<p><b>V.I.</b> <b>Compromiso organizacional</b></p> <p><b>V.D.</b> <b>Satisfacción laboral</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compromiso afectivo</li> <li>- Compromiso de continuidad</li> <li>- Compromiso normativo</li>   <li>- Significación de la Tarea</li> <li>- Condiciones de Trabajo</li> <li>- Reconocimiento Personal y/o Social</li> <li>- Beneficios Económicos</li> </ul>

<p><b>Problema Secundario 3</b> ¿De qué manera el compromiso normativo influye en la satisfacción laboral de los empleados bajo el Régimen de Contrato Administrativo de Servicio en el Centro de Innovación Tecnológica Agroindustrial, en el distrito de Salas Guadalupe en la ciudad de Ica, periodo 2015?</p>	<p><b>Objetivo Especifico 3</b> Analizar la influencia que existe entre el compromiso normativo y la satisfacción laboral de los empleados bajo el Régimen de Contrato Administrativo de Servicio en el Centro de Innovación Tecnológica Agroindustrial, en el distrito de Salas Guadalupe en la ciudad de Ica, periodo 2015</p>	<p><b>Hipótesis Secundaria 3.</b> El compromiso normativo influiría en la satisfacción laboral de los empleados bajo el Régimen de Contrato Administrativo de Servicio en el Centro de Innovación Tecnológica Agroindustrial, en el distrito de Salas Guadalupe en la ciudad de Ica, periodo 2015..</p>		
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

3. Encuesta o Entrevista.



UNIVERSIDAD “ALAS PERUANAS” – FILIAL ICA

CUESTIONARIO SOBRE: “Influencia del Compromiso Organizacional en la satisfacción laboral de los empleados bajo el Régimen de Contrato Administrativo de Servicio en el Centro de Innovación Tecnológica Agroindustrial, en el distrito de Salas Guadalupe en la ciudad de Ica, periodo 2015.”

**Cuestionario sobre compromiso organizacional**

**INSTRUCCIONES**

A continuación presentamos una serie de preguntas, las cuales deberá leer y luego colocar un aspa (X) dentro del recuadro que mejor se ajuste a lo que siente, piensa y hace respecto a la organización donde labora, indicando el grado de acuerdo o desacuerdo con cada ítem.

La escala de referencia es la siguiente:

1. Tengo confianza en los valores de la institución.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Relativamente acuerdo	de	En desacuerdo
----------------	------------	-----------------------	----	---------------

2. Cuento con diversas opciones de trabajo.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Relativamente acuerdo	de	En desacuerdo
----------------	------------	-----------------------	----	---------------

3. Existen circunstancias que estrechen fuertemente mi relación laboral con la institución.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Relativamente acuerdo	de	En desacuerdo
----------------	------------	-----------------------	----	---------------

4. Me he integrado plenamente con la institución.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Relativamente acuerdo	de	En desacuerdo
----------------	------------	-----------------------	----	---------------

5. He recibido algún tipo de apoyo especial de parte de la institución.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Relativamente acuerdo	de	En desacuerdo
----------------	------------	-----------------------	----	---------------

6. Tendría sentimiento de culpabilidad si dejara la institución en estos momentos.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Relativamente acuerdo	de	En desacuerdo
----------------	------------	-----------------------	----	---------------

7. Tengo voluntad por dar mayor esfuerzo delo normal para el éxito de la institución.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Relativamente acuerdo	de	En desacuerdo
----------------	------------	-----------------------	----	---------------

8. He analizado las ventajas y desventajas de pertenecer o no a esta institución.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Relativamente acuerdo	de	En desacuerdo
----------------	------------	--------------------------	----	---------------

9. Poseo capacidades y aptitudes para encontrar otro empleo.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Relativamente acuerdo	de	En desacuerdo
----------------	------------	--------------------------	----	---------------

10. Ésta institución tiene un gran significado para mí.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Relativamente acuerdo	de	En desacuerdo
----------------	------------	--------------------------	----	---------------

11. Tengo una sensación de deuda con la institución.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Relativamente acuerdo	de	En desacuerdo
----------------	------------	--------------------------	----	---------------

12. Estoy convencido que la institución satisface mis necesidades.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Relativamente acuerdo	de	En desacuerdo
----------------	------------	--------------------------	----	---------------

13. 13. Manifiesto orgullo de pertenecer a esta institución.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Relativamente acuerdo	de	En desacuerdo
----------------	------------	--------------------------	----	---------------

14. 14. Siento apego emocional a la institución.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Relativamente acuerdo	de	En desacuerdo
----------------	------------	--------------------------	----	---------------

15. Aceptaría cualquier tipo de asignación de labores para poder seguir trabajando en esta institución

Muy de acuerdo	De acuerdo	Relativamente acuerdo	de	En desacuerdo
----------------	------------	--------------------------	----	---------------

16. Si no hubiera dado tanto de mí mismo en la institución, podría haber considerado otra opción de trabajo

Muy de acuerdo	De acuerdo	Relativamente acuerdo	de	En desacuerdo
----------------	------------	--------------------------	----	---------------

17. Otras personas dependen de mis ingresos de esta institución.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Relativamente acuerdo	de	En desacuerdo
----------------	------------	--------------------------	----	---------------

18. Sería duro para mí dejar esta institución, inclusive si lo quisiera.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Relativamente acuerdo	de	En desacuerdo
----------------	------------	--------------------------	----	---------------

19. Hoy, permanecer en esta institución, es una cuestión de necesidad como de deseo.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Relativamente acuerdo	de	En desacuerdo
----------------	------------	--------------------------	----	---------------

20. Soy leal a la institución.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Relativamente de acuerdo	de	En desacuerdo
----------------	------------	--------------------------	----	---------------

21. Tengo la obligación de permanecer en la institución.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Relativamente de acuerdo	de	En desacuerdo
----------------	------------	--------------------------	----	---------------

Tabla de especificaciones de instrumento de Compromiso Organizacional

	COMPROMISO AFECTIVO	COMPROMISO NORMATIVO	COMPROMISO CONTINUIDAD
PREGUNTAS	1	8	16
	2	9	17
	3	10	18
	4	11	19
	5	12	20
	6	13	21
	7	14	
	15		
SUB-TOTAL	7	8	6
TOTAL	21		

### Cuestionario sobre satisfacción laboral

1. La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	----------	---------------	--------------------------

2. Mi sueldo es muy bajo para la labor que realizo.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	----------	---------------	--------------------------

3. Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	----------	---------------	--------------------------

4. La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	----------	---------------	--------------------------

5. Me siento mal con lo que gano.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	----------	---------------	--------------------------

6. Siento que recibo “mal trato” de parte de la empresa.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	----------	---------------	--------------------------

7. Me siento útil con la labor que realizo.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	----------	---------------	--------------------------

8. El ambiente donde trabajo es confortable.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	----------	---------------	--------------------------

9. El sueldo que tengo es bastante aceptable.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	----------	---------------	--------------------------

10. La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	----------	---------------	--------------------------

11. Prefiero tomar distancia con las personas con quienes trabajo.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	----------	---------------	--------------------------

12. Me disgusta mi horario.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	----------	---------------	--------------------------

13. Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	----------	---------------	--------------------------

14. Llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo.

<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>indeciso</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>
------------------------------	-------------------	-----------------	----------------------	---------------------------------

15. La comodidad del ambiente de trabajo es inigualable.

<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>indeciso</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>
------------------------------	-------------------	-----------------	----------------------	---------------------------------

16. Mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.

<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>indeciso</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>
------------------------------	-------------------	-----------------	----------------------	---------------------------------

17. El horario de trabajo me resulta incómodo.

<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>indeciso</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>
------------------------------	-------------------	-----------------	----------------------	---------------------------------

18. Me complace los resultados de mi trabajo.

<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>indeciso</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>
------------------------------	-------------------	-----------------	----------------------	---------------------------------

19. Compartir el trabajo con otros compañeros me resulta aburrido.

<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>indeciso</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>
------------------------------	-------------------	-----------------	----------------------	---------------------------------

20. En el ambiente físico en el que laboro me siento cómodo.

<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>indeciso</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>
------------------------------	-------------------	-----------------	----------------------	---------------------------------

21. Mi trabajo me hace sentir realizado como persona.

<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>indeciso</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>
------------------------------	-------------------	-----------------	----------------------	---------------------------------

22. Me gusta el trabajo que realizo.

<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>indeciso</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>
------------------------------	-------------------	-----------------	----------------------	---------------------------------

23. Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias.

<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>indeciso</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>
------------------------------	-------------------	-----------------	----------------------	---------------------------------

**24. Me desagrada que limiten mi trabajo para no reconocer las horas extras**

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	----------	---------------	--------------------------

Significación de la Tarea Motivacional o Intrínseco 3, 4, 7, 18, 21, 22, 25 y 26 Condiciones de Trabajo Higiénico o Extrínseco 1, 8, 12, 14, 15, 17, 20, 23 y 27. Reconocimiento personal y/o Social Motivacional o Intrínseco 6, 11, 13, 19 y 24. Beneficios Económicos Higiénico o Extrínseco 2, 5, 9, 10 y 16.