



Autónoma
Universidad Autónoma del Perú

FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTIÓN

CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

TESIS

“SATISFACCIÓN LABORAL Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN
LOS COLABORADORES DEL PROGRAMA NACIONAL DE
INFRAESTRUCTURA EDUCATIVA DEL MINEDU. LIMA - 2016”

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

AUTOR

ZADITH MERCEDES HUERTAS CASTRO

ASESOR

MARIANELLA DÍAZ BRACAMONTE

LIMA, PERÚ, OCTUBRE DE 2017

Dedicatoria

El presente trabajo se lo dedico a mi esposo e hijos, por su apoyo, motivación incondicional y por la confianza permanente que siempre depositaron en mí.

Zadith Mercedes Huertas Castro

Agradecimientos

Agradezco en primer lugar a Dios porque está conmigo en cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza.

A mi familia, fuente de apoyo constante e incondicional en mi vida y más aún, en mis años de carrera profesional, quienes cada día me motivaron a seguir adelante para cumplir mis objetivos.

Zadith Mercedes Huertas Castro.

RESUMEN

La satisfacción laboral y el compromiso organizacional son dos constructos que presentan un gran interés para toda organización, por tal motivo en el presente estudio determino la situación problemática en el marco de la siguiente hipótesis: Los colaboradores que laboran en el Programa Nacional de Infraestructura Educativa del MINEDU, estarán renovando una serie de necesidades que son implícitas y que frecuentemente no son percibidas ni entendidas por sus superiores, pues ellos, como colaboradores, buscan mayores oportunidades, seguridad en sus funciones y mejores condiciones de satisfacción laboral, la misma que incluye a todo su entorno (mayor tiempo libre y beneficios colaterales para ellos y su familia).

Al margen de lo planteado, vale advertir que esta satisfacción y compromiso, escapa a la realidad de la organización, por cuanto no hay hegemonía de un liderazgo participativo que permita haya una comunicación eficaz, se complica aún más porque no hay una buena comunicación entre los jefes y sus colaboradores, no se brinda ningún tipo de capacitación a los trabajadores del área. La falta de atención a estas necesidades se refleja en el compromiso y desempeño laboral de los colaboradores de PRONIED. De manera si se busca entender la naturaleza del constructo planteado, éste quedará en una simple premisa. Pues si analizamos la política educativa en el Perú, llegaremos a una dolorosa conclusión: El problema educativo, así como el ente rector (MINEDU) no se hallan comprometidos.

A partir de estos fundamentos se formuló el siguiente problema: ¿Cuál es la relación entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional en los colaboradores del Programa Nacional de Infraestructura Educativa del MINEDU Lima – 2016?

Por esta razón, en la justificación se buscará determinar que la organización debe manejar una política laboral acorde a los intereses de sus colaboradores, así facilitar la satisfacción y el compromiso de sus colaboradores y se genere un clima laboral que satisfaga a las partes con el objeto de incrementar mayor desempeño y desarrollo positivo dentro de la organización, materia de la presente investigación.

El objetivo de la investigación: consiste en Determinar la relación entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional en los colaboradores del Programa Nacional de Infraestructura Educativa del MINEDU. Lima – 2016.

En el contexto de la investigación, el diseño planteado es correlacional, al respecto, Hernández (2010). Nos dice que este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la

relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular. La población y la muestra están conformadas por 71 colaboradores, la técnica utilizada es la encuesta, para lo cual se aplicó un cuestionario elaborado en base a la escala de Likert.

De mismo modo, sobre la hipótesis planteada, se encuentra la hipótesis alterna y que consiste en determinar si: Existe relación entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional en los en los colaboradores del Programa Nacional de Infraestructura Educativa del MINEDU. Lima – 2016, los resultados de la muestra y según la percepción de los colaboradores, al realizar la correlación el análisis estadístico de R momento de Pearson, muestra una evidencia de 0,638**, encontrándose que existe relación moderada positiva, el cual nos indica que, a mayor Satisfacción Laboral, mayor será el Compromiso Organizacional en los colaboradores del Programa Nacional de Infraestructura Educativa del MINEDU; por lo tanto se acepta la hipótesis alterna.

Palabras clave: Satisfacción Laboral, Compromiso Organizacional.

ABSTRACT

Job satisfaction and organizational commitment are two constructs that are of great interest to any organization. For this reason, the present study determined the problematic situation within the framework of the following hypothesis: Employees working in the National Educational Infrastructure Program MINEDU, will be renewing a series of needs that are implicit and often not perceived or understood by their superiors, as they, as collaborators, seek greater opportunities, security in their functions and better conditions of job satisfaction, which includes everything Their environment (greater free time and collateral benefits for themselves and their family).

Apart from the above, it is worth noting that this satisfaction and commitment, escapes the reality of the organization, because there is no hegemony of participatory leadership that allows effective communication, is further complicated because there is no good communication between the Bosses and their collaborators, no training of the area workers is offered. The lack of attention to these needs is reflected in the commitment and work performance of PRONIED employees. In order to understand the nature of the proposed construct, it will be based on a simple premise. For if we analyze the educational policy in Peru, we will come to a painful conclusion: The educational problem, as well as the governing body (MINEDU) are not compromised.

Based on these foundations, the following problem was formulated: What is the relationship between job satisfaction and organizational commitment in the collaborators of the National Program of Educational Infrastructure of MINEDU Lima - 2016?

For this reason, the justification will seek to determine that the organization must manage a labor policy in line with the interests of its employees, thus facilitate the satisfaction and commitment of its employees and generate a work environment that satisfies the parties with the object Of increasing greater performance and positive development within the organization, subject of the present investigation.

The objective of the research is to determine the relationship between job satisfaction and organizational commitment in the collaborators of the National Educational Infrastructure Program of MINEDU. Lima - 2016.

In the context of the research, the design proposed is correlational, in this regard, Hernández (2010). It tells us that this type of studies aims to know the relationship or degree of association that exists between two or more concepts, categories or variables in a particular context. The population and the sample are made up of 71 collaborators, the

technique used is the survey, for which a questionnaire was drawn up based on the Likert scale.

Likewise, on the hypothesis presented, there is the alternative hypothesis, which consists in determining if: There is a relationship between job satisfaction and organizational commitment in the collaborators of the National Educational Infrastructure Program of MINEDU. Lima - 2016, the results of the sample and according to the perception of the collaborators, when performing the correlation the statistical analysis of Pearson's R moment, shows an evidence of 0.638**, finding that there is a moderate positive relationship, which indicates that, The greater the Work Satisfaction, the greater the Organizational Commitment in the collaborators of the National Program of Educational Infrastructure of MINEDU; Therefore the alternative hypothesis is accepted.

Key words: Job Satisfaction, Organizational Commitment.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN	
INTRODUCCIÓN	
CAPÍTULO I PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	1
1.1. Realidad Problemática	2
1.2. Formulación del Problema	5
1.2.1. Problema general	5
1.2.2. Problemas específicos	6
1.3. Justificación e Importancia de la Investigación	6
1.4. Objetivos de la Investigación	7
1.4.1. Objetivo general	7
1.4.2. Objetivos específicos	7
1.5. Limitaciones de la Investigación	8
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	9
2.1. Antecedentes de Estudios	10
2.1.1. Internacionales	10
2.1.2. Nacionales	12
2.1.3. Locales	14
2.2. Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado	16
2.2.1. Variable 01: Satisfacción Laboral	16
2.2.1.1. Medición de la Satisfacción en el Trabajo	17
2.2.1.2. El efecto que tienen los empleados insatisfechos y satisfechos en el lugar de trabajo	18
2.2.1.3. Medios para aumentar la satisfacción en el trabajo	23
2.2.1.4. Componentes de la Satisfacción en el Empleo	24
2.2.1.5. Efectos de la Satisfacción en el Empleo	26
2.2.1.6. Relación de la Satisfacción Laboral con otras variables	30
2.2.2. Variable 02: Compromiso Organizacional	43
2.2.2.1. Componentes del Compromiso Organizacional	45
2.2.2.2. Compromiso y Valores Organizacionales	46
2.2.2.3. Implicación del Liderazgo en el Compromiso Organizacional	49
2.3. Definición conceptual de la terminología empleada	54
CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO	56
3.1. Tipo de estudio y Diseño de investigación	57
3.1.1. Tipo de estudio	57
3.1.2. Diseño de investigación	57
3.2. Población y Muestra	58
3.2.1. Población	58

3.2.2. Muestra.....	59
3.3. Hipótesis.....	59
3.3.1. Hipótesis general	59
3.3.2. Hipótesis específicas	59
3.4. Variables – Operacionalización.....	60
3.5. Métodos y técnicas de investigación.....	63
3.6. Descripción de los instrumentos utilizados.....	63
3.7. Análisis estadístico e interpretación de los datos	64
CAPITULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	65
4.1. Análisis de confiabilidad de los instrumentos	66
4.1.1. Análisis de confiabilidad de la variable 01: Satisfacción Laboral	66
4.1.2. Análisis de confiabilidad de la variable 02: Compromiso Organizacional.....	66
4.2. Resultados descriptivos	67
4.3. Prueba de Normalidad	78
4.4. Contrastación de hipótesis.....	79
CAPÍTULO V DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	85
5.1. Discusión de los resultados	86
5.2. Conclusiones	88
5.3. Recomendaciones	89
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	92
ANEXOS.....	97

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1	<i>Población de Colaboradores del Programa Nacional de Infraestructura Educativa del MINEDU. Lima – 2016.</i>	58
Tabla N° 2	<i>Operacionalización de variables.</i>	61
Tabla N° 3	<i>Resumen de procesamiento de casos variable Satisfacción Laboral</i>	66
Tabla N° 4	<i>Alfa de Cronbach Estadísticas de fiabilidad variable Satisfacción Laboral</i> 66	
Tabla N° 5	<i>Resumen de procesamiento de casos variable Compromiso Organizacional</i>	66
Tabla N° 6	<i>Alfa de Cronbach Estadísticas de fiabilidad variable Compromiso Organizacional</i>	66
Tabla N° 7	<i>Análisis descriptivo de la variable “Satisfacción Laboral”</i>	67
Tabla N° 8	<i>Análisis descriptivo de la Dimensión “Condiciones de Trabajo”</i>	68
Tabla N° 9	<i>Análisis descriptivo de la Dimensión “Salario”</i>	69
Tabla N° 10	<i>Análisis descriptivo de la Dimensión “Ascenso”</i>	70
Tabla N° 11	<i>Análisis descriptivo de la Dimensión “Supervisión”</i>	71
Tabla N° 12	<i>Análisis descriptivo de la Dimensión “Compañeros”</i>	72
Tabla N° 13	<i>Análisis descriptivo de la variable “Compromiso Organizacional”</i>	73
Tabla N° 14	<i>Análisis descriptivo de la Dimensión “Responsabilidad”</i>	74
Tabla N° 15	<i>Análisis descriptivo de la Dimensión “Afectivo”</i>	75
Tabla N° 16	<i>Análisis descriptivo de la Dimensión “Continuidad”</i>	76
Tabla N° 17	<i>Análisis descriptivo de la Dimensión “Lealtad”</i>	77
Tabla N° 18	<i>Pruebas de normalidad de las Variables Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional</i>	78
Tabla N° 19	<i>Descripción de las correlaciones entre las variables Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional.</i>	79
Tabla N° 20	<i>Descripción de las correlaciones entre la dimensión Condiciones de Trabajo y la variable Compromiso Organizacional</i>	80
Tabla N° 21	<i>Descripción de las correlaciones entre la dimensión Salario y la variable Compromiso Organizacional</i>	81
Tabla N° 22	<i>Descripción de las correlaciones entre la dimensión Ascenso y la variable Compromiso Organizacional.</i>	82
Tabla N° 23	<i>Descripción de las correlaciones entre la dimensión Supervisión y la variable Compromiso Organizacional.</i>	83
Tabla N° 24	<i>Descripción de las correlaciones entre la dimensión Compañeros y la variable Compromiso Organizacional.</i>	84

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1	<i>Teoría de McClelland</i>	34
Figura N° 2	<i>Estrategias para vencer la resistencia al cambio</i>	53
Figura N° 3	<i>Descripción de la variable “Satisfacción Laboral”</i>	67
Figura N° 4	<i>Descripción de la Dimensión “Condiciones de Trabajo”</i>	68
Figura N° 5	<i>Descripción de la Dimensión “Salario”</i>	69
Figura N° 6	<i>Descripción de la Dimensión “Ascenso”</i>	70
Figura N° 7	<i>Descripción de la Dimensión “Supervisión”</i>	71
Figura N° 8	<i>Descripción de la Dimensión “Compañeros”</i>	72
Figura N° 9	<i>Descripción de la variable “Compromiso Organizacional”</i>	73
Figura N° 10	<i>Descripción de la Dimensión “Responsabilidad”</i>	74
Figura N° 11	<i>Descripción de la Dimensión “Afectivo”</i>	75
Figura N° 12	<i>Descripción de la Dimensión “Continuidad”</i>	76
Figura N° 13	<i>Descripción de la Dimensión “Lealtad”</i>	77
Figura N° 14	<i>Dispersión de la correlación entre Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional</i>	79
Figura N° 15	<i>Dispersión de la correlación entre la dimensión Condiciones de Trabajo y la variable Compromiso Organizacional</i>	80
Figura N° 16	<i>Dispersión de la correlación entre la dimensión Salario y la variable Compromiso Organizacional</i>	81
Figura N° 17	<i>Dispersión de la correlación entre la dimensión Ascenso y la variable Compromiso Organizacional</i>	82
Figura N° 18	<i>Dispersión de la correlación entre la dimensión Supervisión y la variable Compromiso Organizacional</i>	83
Figura N° 19	<i>Dispersión de la correlación entre la dimensión Compañeros y la variable Compromiso Organizacional</i>	84

INTRODUCCIÓN

La presente tesis intitulada: “Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional en los colaboradores del Programa Nacional de Infraestructura Educativa del MINEDU. Lima – 2016”, es objeto de la presente investigación. Por su naturaleza y desarrollo de la temática propuesta, se debe entender que esta propuesta se halla en el campo de una investigación no experimental – correlacional.

El universo y la situación problemática del estudio, se centra en los colaboradores que laboran en el Programa Nacional de Infraestructura Educativa del MINEDU. Esto ha motivado, la presencia de criterios positivos o negativos, como la renovación de una serie de necesidades que son implícitas y que frecuentemente no son percibidas ni entendidas por sus superiores pues ellos quisieran mayores sueldos, más seguridad, mejores condiciones de trabajo, mayor tiempo libre y beneficios colaterales para ellos y su familia. Lo planteado se complica aún más porque no hay una buena comunicación entre los jefes y sus colaboradores, no se brinda ningún tipo de capacitación a los trabajadores del área.

La falta de atención a estas necesidades se refleja en el compromiso y desempeño laboral de los colaboradores de PRONIED.

El problema general es ¿Cuál es la relación entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional en los colaboradores del Programa Nacional de Infraestructura Educativa del MINEDU Lima – 2016?

Así mismo la hipótesis alterna es: Existe relación entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional en los colaboradores del Programa Nacional de Infraestructura Educativa del MINEDU. Lima – 2016, los resultados de la muestra y según la percepción de los colaboradores, al realizar la correlación el análisis estadístico de R momento de Pearson, arrojó 0,638**, encontrándose que existe relación Moderada positiva, el cual indica que, a mayor Satisfacción Laboral, mayor será el Compromiso Organizacional en los colaboradores del Programa Nacional de Infraestructura Educativa del MINEDU; por lo tanto es aceptable la hipótesis alterna.

El desarrollo integral de la investigación consta en cinco capítulos, los cuales se

escriben a continuación:

En capítulo I, Fundamenta el Problema de la Investigación: Realidad problemática, justificación e importancia de la investigación, objetivos y limitaciones de la investigación.

El capítulo II, Enfoca el Marco Teórico que comprende: Antecedentes sobre el temada desarrollado, definición conceptual de la terminología empleada.

El capítulo III, Describe el Marco Metodológico que corresponde: Tipo y diseño de investigación, población y muestra, hipótesis, variables – Operacionalización, métodos y técnicas de investigación, descripción de los instrumentos utilizados, Análisis estadístico e interpretación de los datos.

El capítulo IV, Demuestra el Análisis e Interpretación de Resultados como: Procesamientos y análisis de los resultados y contrastes de las hipótesis.

El capítulo V, Determina las conclusiones y recomendaciones como: Discusión de los resultados, conclusiones y recomendaciones.

Por último, las referencias bibliográfica empleadas que complementan la investigación y que han facilitado el desarrollo de la presente investigación, como también la recolección de datos y los anexos.

CAPÍTULO I
PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1. Realidad Problemática

A nivel mundial la satisfacción laboral es un tema de gran importancia; hoy en día muchas organizaciones públicas, tienen interés en medir el nivel de satisfacción laboral de sus trabajadores o entorno laboral, con la finalidad de mejorar el ambiente laboral y lograr la eficiencia y productividad de la misma. La medición de la satisfacción laboral, permite modificar las condiciones de aquellos elementos institucionales que son determinantes en el establecimiento de la atmósfera Laboral logrando mejorar las funciones de la institución.

La satisfacción laboral se ha vuelto un término cotidiano; ya que alude a una sociedad de organizaciones, en la cual la mayoría de las tareas sociales se realizan dentro de una organización, tales como: Las escuelas, las universidades, los servicios comunitarios, dependencias gubernamentales, entre otras; calificadas como entidades sin fines de lucro administradas y dirigidas por grupos humanos que trabajan juntos en el logro de una meta común, en un ambiente de trabajo dinámico, que hace posible el desempeño eficiente.

Hoy en día, existen aún instituciones que no le dan la suficiente importancia al tema de satisfacción laboral y en realidad es un aspecto fundamental en el desarrollo estratégico de cualquier empresa. Ello incluye el sentimiento que se forma de la cercanía o distanciamiento con los líderes, colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresado en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, y apertura, entre otras.

Torres (2013). Menciona que en Latinoamérica la mayor parte de las organizaciones del sector público representan casos ilustrativos de cultura de aporte mínimo de sus empleados. Las razones son diversas y con diferencias por país; y no se podrían llegar y anotar cuestiones de validez total para todas las entidades públicas.

Sin embargo, hay un par de aspectos mencionables, característico de la cultura de comportamiento de las organizaciones públicas, que inhiben fuertemente la actitud proactiva de las personas.

En este sentido se pueden indicar los siguientes: El escaso reconocimiento y valoración de capacidades que se hace de las personas ya que en el desempeño prima la relación de poder e influencia de lo político, la retroalimentación y juicios críticos sobre cómo se hacen las cosas sencillamente no es algo bienvenido, viene a ser casi un defecto actitudinal de la persona, la escasa consistencia del sistema de evaluación del desempeño que aplican que al final termina siendo un mero trámite administrativo, la relación contractual laboral existente, y otros de las relaciones laborales.

Entonces lo que se tiene en la administración pública como fenómeno común, es una masa de gente que prefiere hacer lo justo y preciso para cumplir con su trabajo y ni siquiera tratar de ser inventivos, perdiéndose así un importante conocimiento acumulado y talentos individuales.

Ahora bien, en el contexto nacional, la misma que versa en las diferentes instituciones pertenecientes al sector público, se encuentra como problema común un clima y compromiso laboral inadecuado, donde los trabajadores actúan sin motivación alguna y los problemas entre ellos se reflejan en el desarrollo ineficaz de dichas organizaciones. Esto se debe en gran parte a la insatisfacción que presentan las personas con respecto a su trabajo, no se sienten a gusto con la forma en que deben desempeñarse, ven su labor como algo rutinario, no se sienten motivados lo suficiente como para laborar mejor, entre otros aspectos; todo ello trae como consecuencia un mal trato al público y el decrecimiento de la institución , donde no se aprecia un trabajo colaborativo, no se da el sentido de pertenencia e identificación con la Institución, las normas no son consensuadas por lo que no se regula las interacciones entre los diversos actores, de manera que se impide la gestión pacífica y democrática de los conflictos; en consecuencia, todo esto perjudica principalmente a quienes reciben el servicio.

Un claro ejemplo es la problemática que se ha encontrado en la I.E “Sara A. Bullón” de Lambayeque, se ha percibido que el clima organizacional, el desempeño laboral no es muy eficiente, ya que algunos trabajadores se tienen rencillas entre ellos y esto puede apreciarse en la forma en que se hablan o se tratan; también se observa que otros colaboradores no se sienten a gusto con

lo que hacen, detalle que se puede apreciar con el incumplimiento de sus responsabilidades o con el ánimo con el que desarrollan su labor, incluso hay trabajadores que expresan su insatisfacción abiertamente, lo que obstruye el pleno sentido de pertenencia a la institución.

A todo esto se suma la problemática existente por la pésima infraestructura que poseen, ya que las aulas en las que se trabajaba, se encuentran en serio riesgo de derrumbe, teniendo todo esto como resultado la insatisfacción al desarrollar sus labores en el centro educativo y no sintiéndose comprometidos con la institución debido a los problemas antes mencionados.

En el contexto local cualquier sistema empresarial, público o privado, que dirija sus esfuerzos administrativos hacia el logro de mejores niveles de competitividad debe poseer un enfoque de gestión, específica y global, dirigido hacia la maximización de sus niveles en materia de productividad, ya que en el logro de esta se fundamenta el ser más competitivo y asegura su permanencia en el mercado.

Es así como surge la necesidad de buscar nuevas herramientas que contribuyan en el mejoramiento y que contribuya a la solución de problemas de satisfacción laboral, desarrollo profesional, motivación entre otros factores que intervienen en el rendimiento laboral y compromiso de los colaboradores y de esta manera determinar mejores métodos de compensación de acuerdo a las necesidades que requieran.

En este contexto surge la necesidad de investigar el Programa Nacional de Infraestructura Educativa del MINEDU, estudio que permitirá establecer factores importantes para la institución como son: el sentido de compromiso de los colaboradores con el trabajo y la organización, sentido de responsabilidad, la calidad de las relaciones interpersonales, la estabilidad percibida en la institución y la retribución por el trabajo. Estos factores permitirán establecer las fortalezas y limitaciones que presenta la institución en cuanto al servicio que ofrece a sus colaboradores como instrumento para replantear programas de inducción y capacitaciones que ayuden a mejorar el desempeño de los empleados; de igual forma permite conocer el efecto que genera la

remuneración obtenida de acuerdo a las condiciones que ofrece la institución.

El problema radica en que los colaboradores que laboran en ésta institución están renovando una serie de necesidades que son implícitas y que frecuentemente no son percibidas ni entendidas por sus superiores pues ellos quisieran mayores sueldos, más seguridad, mejores condiciones de trabajo, mayor tiempo libre y beneficios colaterales para ellos y su familia.

Lo planteado se complica aún más porque no hay una buena comunicación entre los jefes y sus colaboradores, no se brinda ningún tipo de capacitación a los trabajadores del área.

La falta de atención a estas necesidades se refleja en el compromiso y desempeño laboral de los colaboradores de PRONIED; dado que, no cuenta con una referencia para medir la motivación y la satisfacción laboral de sus empleados, se desconoce cuáles son los aspectos que los mueven para trabajar de una manera óptima generando beneficios para sí mismos como para la organización; se quiere determinar el tipo de relación que existe entre la motivación, clima organizacional, la satisfacción laboral de empleados, la satisfacción con la supervisión y participación en la organización, el desarrollo personal, las incomodidades en los puestos de trabajo, horarios de trabajo, satisfacción con las prestaciones y recompensas complementarias recibidas por parte de la empresa y como éstas son influencias directas de su rendimiento en cuanto a la productividad y el compromiso con la organización.

Ante las características empíricamente observadas en la entidad del Programa Nacional de Infraestructura Educativa del MINEDU es que surge la necesidad de conocer la relación de la satisfacción laboral y el compromiso organizacional en los colaboradores.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema general

¿Cuál es la relación entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional en los colaboradores del Programa Nacional de Infraestructura Educativa del MINEDU Lima – 2016?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿Cuál es la relación entre las condiciones de trabajo y el compromiso organizacional en los colaboradores del Programa Nacional de Infraestructura Educativa del MINEDU Lima – 2016?
- ¿Cuál es la relación entre el salario y el compromiso organizacional en los colaboradores del Programa Nacional de Infraestructura Educativa del MINEDU Lima – 2016?
- ¿Cuál es la relación entre los ascensos y el compromiso organizacional en los colaboradores del Programa Nacional de Infraestructura Educativa del MINEDU Lima – 2016?
- ¿Cuál es la relación entre la supervisión y el compromiso organizacional en los colaboradores del Programa Nacional de Infraestructura Educativa del MINEDU Lima – 2016?
- ¿Cuál es la relación entre los compañeros y el compromiso organizacional en los colaboradores del Programa Nacional de Infraestructura Educativa del MINEDU Lima – 2016?

1.3. Justificación e Importancia de la Investigación

La satisfacción laboral y compromiso organizacional de los colaboradores es muy importante en el desarrollo de una organización o empresa, por cuanto sobre este paradigma se puede tamizar el óptimo rendimiento de los colaboradores. La misma que busca resultados a través de las aptitudes personales y de las oportunidades que puede brindar la organización para que el rendimiento laboral de sus colaboradores permita obtener buenos resultados de producción y compromiso con su organización.

Por tal razón, en la presente investigación es importante determinar que la organización debe manejar una política laboral acorde a los intereses de sus colaboradores.

Pues si se busca una producción y/o desempeño de calidad, también es cierto que la organización debe manejar dos herramientas fundamentales, como son:

la comunicación asertiva y liderazgo y les permita tener una motivación que los comprometa para que se obtenga el resultado esperado al interno de la organización como en una mejor reputación al externo. De la misma manera esta investigación pretende proporcionar información como antecedentes para futuras investigaciones, de modo que estará al servicio de estudiantes, administradores, personal de investigación y personas que deseen realizar estudios científicos con estas variables.

Bajo estos criterios, se busca demostrar la hipótesis si existe relación entre la satisfacción laboral y compromiso con la organización en el Programa Nacional de Infraestructura Educativa del Ministerio de Educación en la ciudad de Lima.

Hecho que facilitará la satisfacción y el compromiso de sus colaboradores y se genere un clima laboral que satisfaga a las partes con el objeto de incrementar una mayor producción y desarrollo positivo dentro de su organización.

1.4. Objetivos de la Investigación

1.4.1. Objetivo general

Determinar la relación entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional en los colaboradores del Programa Nacional de Infraestructura Educativa del MINEDU. Lima – 2016.

1.4.2. Objetivos específicos

- Identificar la relación entre las condiciones de trabajo y el compromiso organizacional en los colaboradores del Programa Nacional de Infraestructura Educativa del MINEDU. Lima – 2016.
- Determinar la relación entre el salario y el compromiso organizacional en los colaboradores del Programa Nacional de Infraestructura Educativa del MINEDU. Lima – 2016.
- Hallar la relación entre los ascensos y el compromiso organizacional en los colaboradores del Programa Nacional de Infraestructura Educativa del MINEDU. Lima – 2016.

- Hallar la relación entre la supervisión y el compromiso organizacional en los colaboradores del Programa Nacional de Infraestructura Educativa del MINEDU. Lima – 2016.
- Identificar la relación entre los compañeros y el compromiso organizacional en los colaboradores del Programa Nacional de Infraestructura Educativa del MINEDU. Lima – 2016.

1.5. Limitaciones de la Investigación

La presente investigación planteada, no ha encontrado ninguna limitación en espacio, tema y tiempo para realizarla. Por el contrario existe gran disposición de parte de las autoridades de la universidad, pues nos ha facilitado todos los requerimientos propuestos, hecho que demostrará que mediante los resultados de la investigación, permitirá ampliar, reformular o tomar nuevas decisiones o correcciones y perspectivas en la facultad de Ciencias de Gestión y por ende, en la Escuela Profesional de Administración.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de Estudios

Para llevar a cabo el trabajo de investigación se ha revisado antecedentes que estén relacionados al proyecto de tesis Titulada: “Satisfacción laboral y compromiso organizacional en los colaboradores del Programa Nacional de Infraestructura Educativa del MINEDU. Lima – 2016”.

A continuación se ha considerado mencionar las siguientes:

2.1.1. Internacionales

Díaz y Quijada (2005). En su tesis titulada “Relación entre satisfacción laboral y compromiso organizacional, México”. Teniendo como objetivo de esta investigación es conocer la relación entre Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional de los empleados de una empresa de manufactura de filtros explicándola con la Teoría del Intercambio Social. Para esto se trabajó con una escala tipo Likert que se conforma por dos instrumentos propuestos, uno por Avilés, García & González (2002) en el caso de Satisfacción con un alpha de Cronbach de 0.91 y otro por Meyer & Allen (1991) para el Compromiso con un alpha de Cronbach de 0.81 para Compromiso Afectivo, 0.48 para Compromiso de Continuación y 0.82 para el Compromiso Normativo, el cual se aplicó a una muestra aleatoria simple de 72 empleados con 92.5% de confianza y 5% de nivel de error. Como estadísticos se realizó una Correlación Lineal de Pearson y una Regresión Lineal Múltiple. Los resultados arrojaron que hay una relación moderada positiva, es decir, si aumenta la Satisfacción Laboral en un empleado aumenta también el Compromiso Organizacional.

Valencia (2014). Realizo una investigación de tesis titulada Influencia de la Satisfacción Laboral en el Desempeño del Personal de los Laboratorios ECUA -AMERICAN, Ecuador. Teniendo como objetivo principal realizar un diagnóstico de la satisfacción laboral en los Laboratorios Ecu - American, para determinar el nivel de influencia en el desempeño en base a la evaluación de las condiciones que enmarca la cultura organizacional empleando la técnicas de observación directa y

encuesta, siendo su población y muestra la misma 96 personas; llegando a la siguiente conclusión en su investigación:

Una vez finalizada la investigación en función a los resultados, es claro que los Laboratorios Ecu - American, presenta características propias que la distinguen como tal, ya que presenta factores de satisfacción que influyen sobre sus empleados en su comportamiento, desempeño y funcionamiento como parte integrante de ella. A través del método del chi cuadrado se comprobó que la satisfacción laboral influye en el desempeño de los empleados de los Laboratorios Ecu - American, ya que se determinó que la insatisfacción de los empleados incide en su rendimiento, generando un bajo desempeño debido a la inconformidad de los procesos administrativos que se desarrollan en la empresa. Las dimensiones que más inciden en la satisfacción laboral están el respeto y consideración, comunicación y relación entre compañeros, supervisión y evaluación de las condiciones para el desempeño son indicadores que demuestran un bajo nivel de satisfacción y desempeño por parte de los empleados de los Laboratorios Ecu - American.

Los resultados de las encuestas permitieron detectar las inconformidades del personal de la empresa, en relación a la satisfacción laboral, lo que permitió al investigador la elaboración de un plan de mejora de la satisfacción del personal para que contribuya al adecuado desempeño del mismo, que favorezca al desarrollo de actividades, fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los empleados de los Laboratorios Ecu - American.

Al evaluar el desempeño a través de la satisfacción laboral resulta de interés para la empresa, la misma que tienen como misión esencial brindar servicios de análisis de laboratorio clínico, histopatología, imagen diagnóstica y medicina ocupacional con un enfoque integral y absoluta precisión, en pro del paciente y el médico, por lo que al ser una empresa que se orienta hacia la satisfacción de sus cliente, debe encaminar todos sus esfuerzos al talento humano ya que es el principal factor con el que cuenta la empresa.

Méndez (2015). En su tesis *Clima y Compromiso Organizacional Percibido por los Empleados del Parque Eco Arqueológico en México*. La población estuvo compuesta por aproximadamente 2000 empleados de los cuales se tomó una muestra de 633. Teniendo como objetivo determinar el grado de calidad del clima organizacional y el grado de compromiso organizacional de los empleados del parque eco arqueológico, en México. Mediante la aplicación de los instrumentos aplicados se obtuvo la siguiente información: En relación al grado de calidad del clima organizacional se pudo observar que los empleados tienen una percepción del clima organizacional que va de muy bueno a excelente. Para el grado de calidad del compromiso organizacional se pudo encontrar que los empleados del parque eco arqueológico, en México, auto perciben el compromiso organizacional de muy bueno a excelente.

2.1.2. Nacionales

Guarnís (2014). En su tesis titulada *Satisfacción Laboral, Compromiso Institucional y Desempeño Docente de los Profesores de la Facultad de Medicina de la Universidad Privada Antenor Orrego, 2012- Trujillo*.

Este estudio tuvo como objetivo principal el establecer la relación entre satisfacción laboral, compromiso institucional y desempeño docente de los profesores de la facultad de medicina de la universidad privada Antenor Orrego. Teniendo como población 140 docentes y una muestra representativa de 103 docentes. Llegando a la siguiente conclusión:

Se determinó que el grado de satisfacción laboral y desempeño de los docentes es Bueno, el nivel de Compromiso institucional de los docentes es MODERADO y muestra prevalencia de la dimensión AFECTIVA, así mismo existe una correlación positiva y significativa entre el grado de satisfacción laboral y el desempeño docente; por lo contrario entre el grado de compromiso institucional y el desempeño docente de los profesores de la Facultad de Medicina, 2012 existe una correlación negativa y no significativa concluyendo que no necesariamente el

sentirse comprometido con la institución determina un mejor desempeño docente.

Vargas (2015). En su tesis titulada Influencia de la Satisfacción Laboral en el Clima Organizacional en la I.E. "Sara Antonieta Bullón" – Lambayeque se planteó como objetivo general en su tesis de investigación determinar la Influencia de la Satisfacción Laboral en el Clima Organizacional de la I.E. "Sara A. Bullón" de Lambayeque, basándose en dos objetivos específicos, donde uno se refiere a medir la satisfacción laboral y el otro a medir el clima organizacional en la I.E. "Sara A. Bullón" de Lambayeque. En este caso, la población y muestra es la misma: 87 trabajadores directivos, de los cuales se comprende a jerárquicos, docentes y administrativos de la I.E., empleando la encuesta como técnica de recolección de información; encontrándose los siguientes resultados: La influencia de la satisfacción laboral en el clima organizacional de la I.E. "Sara A. Bullón" se da de forma positiva, pero en un pequeño porcentaje (20.39%), por lo que debe tenerse en cuenta otros factores que afectarían al correcto desarrollo del clima organizacional de la institución mencionada anteriormente.

Es una opción necesaria y pertinente en toda Institución Educativa, aquella que logre vincular el trabajo docente, clima escolar acogedor y la participación de todos los miembros de la comunidad educativa; por ello se permite sugerir que: Para aumentar la satisfacción laboral en los trabajadores de la I.E. se debiera agilizar los trámites de la construcción de la infraestructura escolar ya que este es el principal factor de la desorganización de la gestión educativa. El personal directivo de la institución debe prever los mecanismos y canales de participación entre todo el personal que labora en la institución para que se sientan comprometidos y propiciar la interacción activa del personal con el propósito de asumir con responsabilidad la labor asignada. Debe realizarse una gestión escolar que involucre desde la planificación hasta las expectativas, demandas e intereses de todos los miembros que conforman la comunidad educativa, llegando así una gestión descentralizada, participativa, transparente y orientada a resultados. Se

requiere introducir cambios significativos en la gestión actual, que desplacen progresivamente prácticas administrativas rutinarias hacia la mejora de la gestión con el fin de brindar un servicio educativo de calidad. El personal directivo debe asumir la conducción de la organización en relación a metas y objetivos debidamente planificados; esto debe realizarse de manera que influya, inspire y movilice las acciones de la comunidad educativa.

2.1.3. Locales

Rivera (2010). En su tesis titulada Compromiso Organizacional de los Docentes de una Institución Educativa Privada de Lima Metropolitana y su Correlación con Variables Demográficas. Teniendo como objetivos determinar cuál es el grado de compromiso organizacional de los docentes de una escuela privada de Lima Metropolitana y correlacionar variables sociodemográficas de los docentes objeto de la investigación con las variables de estudio del compromiso organizacional; con una muestra a la población total de docentes de la Institución Educativa. Dicha población y a la vez muestra, hace un total de 43 docentes pertenecientes a los niveles de inicial, primaria y secundaria. Se llegó 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. 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. 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.

A nivel de antigüedad laboral, encontramos que el compromiso es mayor cuando se es nuevo en el puesto. Este grado de compromiso decrece en 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. 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. 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. El estado civil tiene poca incidencia en el compromiso organizacional, así como el hecho de tener hijos o no. Sin embargo, volvemos a mencionar el problema de la muestra poblacional que fue pequeña, ya que los resultados pudieron estar sujetos a otras variables. El nivel de enseñanza en el que se desenvuelven los docentes tiene mediana significancia a nivel afectivo y normativo; es decir, que el trabajo a diario con un grupo de alumnos y el compartir con ellos sus experiencias genera apego emotivo.

Minaya (2014). En su tesis titulada El liderazgo transformacional de los directivos y las actitudes de los docentes hacia el compromiso organizacional en la Institución Educativa N° 5084 "Carlos Philips Previ" Callao 2010- 2011. Teniendo como objetivo determinar la relación que

existe entre el liderazgo transformacional de los directivos y las actitudes de compromiso organizacional de los docentes en la Institución Educativa N° 5084 “Carlos Philips Previ” Callao. La muestra estuvo constituida por 39 empleados de la Institución Educativa, entre docentes y personal directivo. Encontrando los siguientes resultados:

La medición de la variable Liderazgo transformacional docente ha permitido revelar que los docentes y directivos de la I.E 5084 “Carlos Philips Previ” Callao perciben el Liderazgo transformacional de los directivos en nivel Alto, de igual modo registran un compromiso organizacional medio, y existe suficiente evidencia empírica para firmar que el liderazgo transformacional se relaciona significativamente con las actitudes hacia el compromiso docente en la I.E 5084 Carlos Philips Previ, Callao. Por lo que se puede concluir que a un mejor nivel alcanzado en la percepción del liderazgo transformacional se puede encontrar un mejor compromiso docente en el personal docente de la I.E 5084 Carlos Philips Previ, Callao. La dimensión Estimulación intelectual de la variable Liderazgo transformacional se correlaciona positiva y significativamente con la variable Actitudes de Compromiso docente; con los que se verifica que a una mejor Estimulación intelectual se alcanza mejores actitudes de compromiso organizacional en docentes. Existe evidencia empírica suficiente para concluir que la dimensión Motivación Inspiración y la variable Actitudes de Compromiso organizacional docente se correlaciona positiva y significativamente.

2.2. Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado

2.2.1. Variable 01: Satisfacción Laboral

Robbins (2009). Define que el término satisfacción en el trabajo como una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características. Una persona con alta satisfacción en el trabajo tiene sentimientos positivos acerca de éste, en tanto que otra insatisfecha los tiene negativos. Cuando la gente habla de las actitudes

de los empleados, es frecuente que se refieran a su satisfacción en el empleo. En realidad, los dos conceptos son intercambiables.

Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001). Mencionan que la satisfacción laboral es una actitud que los individuos tienen sobre su trabajo. Es el resultado de sus percepciones acerca de sus trabajos. En ésta definición, los autores consideran que la satisfacción laboral es un concepto más amplio que un sentimiento y/o una emoción, puesto que lo consideran como una actitud, que por lo tanto tienen un componente cognitivo, uno afectivo y otro conductual, frente al trabajo.

2.2.1.1. Medición de la Satisfacción en el Trabajo

Robbins (2009). Define la satisfacción en el trabajo como el sentimiento positivo que resulta de la evaluación de las características del que se desempeña. Esta definición es muy amplia. Pero esto es algo inherente al concepto. Recuerde que el trabajo de una persona es más que sólo realizar las actividades obvias de ordenar papeles, escribir códigos de programación, atender clientes o manejar un camión.

Los trabajos requieren interactuar con los compañeros y jefes, seguir las reglas y políticas organizacionales, cumplir estándares de desempeño, vivir en condiciones de trabajo que con frecuencia son menos que ideales, y así por el estilo. Esto significa que evaluar qué tan satisfecho o insatisfecho se encuentra un empleado con su trabajo es un agregado complejo de cierto número de elementos discretos del empleo.

Existen dos métodos para para la medición de la satisfacción:

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.

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

¿Alguno de los enfoques anteriores es superior al otro?

La intuición diría que con la suma de las respuestas a los factores del trabajo se obtendría una evaluación más adecuada de la satisfacción en el empleo. Sin embargo, las investigaciones no dan apoyo a esa suposición intuitiva. Ésta es una de las situaciones raras en que la sencillez parece funcionar tan bien como la complejidad. Las comparaciones de calificaciones globales de una pregunta con el método más largo de la suma de factores del empleo, indican que el primero es en esencia tan válido como el segundo.

La mejor explicación para este hecho es que el concepto de satisfacción en el trabajo es inherentemente tan amplio que la pregunta única capta su esencia. Otra explicación es que algunas facetas importantes quedan fuera de la suma que se hace. Ambos métodos son útiles.

2.2.1.2. El efecto que tienen los empleados insatisfechos y satisfechos en el lugar de trabajo

Cuando a los empleados les gusta su trabajo hay consecuencias, y también cuando les disgusta. Una estructura teórica acerca de los comportamientos de salida, voz, lealtad, negligencia, es útil para comprender las consecuencias de la insatisfacción:

- **Salida:** Comportamiento dirigido hacia salir de la organización, en busca de un puesto nuevo o por renuncia.
- **Voz:** Tratar en forma activa y constructiva de mejorar las condiciones, inclusive con sugerencias de mejora, análisis de los problemas con los superiores y alguna forma de actividad sindical.

- **Lealtad:** Espera pasiva pero optimista de que las condiciones mejoren, inclusive hablando por la organización ante críticas del exterior y con la confianza de que la administración está “haciendo las cosas correctas”.
- **Negligencia:** Permitir pasivamente que las condiciones empeoren, inclusive con ausentismo o impuntualidad crónicos, poco esfuerzo y mayor tasa de errores.

Los comportamientos de salida y negligencia agrupan nuestras variables de desempeño, productividad, ausentismo y rotación. Sin embargo, este modelo incluye en la respuesta de los empleados los comportamientos de voz y lealtad, considerados como comportamientos constructivos que permiten que los individuos toleren situaciones desagradables o reanimen las condiciones de trabajo satisfactorias.

Nos ayuda a entender situaciones como las que en ocasiones ocurren entre los trabajadores sindicalizados, para quienes la baja satisfacción en el trabajo confluye con la baja rotación. Los miembros de los sindicatos expresan con frecuencia su insatisfacción a través de procedimientos de huelga o en las negociaciones de contratación formales. Estos mecanismos de voz permiten que los trabajadores continúen en sus puestos al tiempo que se convencen a sí mismos de que actúan para mejorar la situación.

Si bien esta estructura es útil para presentar las consecuencias posibles de la insatisfacción en el trabajo, resulta demasiado general.

A continuación se estudian los resultados más específicos de la satisfacción e insatisfacción en el lugar de trabajo siendo los siguientes:

✓ **Satisfacción en el trabajo y el desempeño en éste**

Es probable que los trabajadores felices sean productivos, aunque es difícil decidir cuál es la causalidad que opera. Sin embargo, algunos investigadores solían creer que la relación entre la satisfacción en el trabajo y el desempeño en éste era un mito de la administración. Pero

una revisión de 300 estudios sugirió que la correlación es muy intensa. Conforme se pase del nivel del individuo al de la organización, también se encontrarán razones que apoyan la relación entre la satisfacción y el desempeño. Cuando se reúnen datos sobre la satisfacción y la productividad para la organización como un todo, se encuentra que las empresas que tienen más empleados satisfechos tienden a ser más eficaces que aquellas con pocos satisfechos.

✓ **La satisfacción en el trabajo y el comportamiento organizacional socialmente responsable**

Parece lógico aceptar que la satisfacción en el trabajo debe ser un determinante significativo para el comportamiento organizacional socialmente responsable (COSR) de los empleados. Los empleados satisfechos parecen hablar en forma positiva de la organización, ayudan a otros y van más allá de las expectativas normales de su puesto. Además, quienes se encuentran satisfechos son más proclives a hacer algo más que sólo cumplir con su deber, porque desean ser recíprocos en cuanto a sus experiencias positivas. En consistencia con esta concepción, las evidencias sugieren que la satisfacción en el trabajo tiene una correlación moderada con el COSR, de modo que las personas más satisfechas con su empleo son más proclives a involucrarse con aquel. Sin embargo, evidencias más recientes sugieren que la satisfacción influye en el COSR pero a través de la percepción de justicia.

¿Por qué los empleados más satisfechos contribuyen más al COSR?

Las investigaciones indican que las percepciones de justicia explican la relación, al menos en parte. Básicamente, la satisfacción en el trabajo procede de la concepción de los resultados, tratamiento y procedimientos justos. Si usted no siente que su supervisor, los procedimientos de la organización o las políticas de pago sean justas, lo más probable es que su satisfacción disminuya en forma significativa.

Sin embargo, cuando los procesos organizacionales y sus resultados se perciben como justos, se genera confianza. Y cuando se confía en el empleador se está más dispuesto a adoptar de manera voluntaria comportamientos que vayan más allá de los requerimientos formales del trabajo.

✓ **Satisfacción en el trabajo y satisfacción del cliente**

Como se dijo, es frecuente que los empleados en puestos de servicio interactúen con los clientes. Como la administración de las organizaciones de servicios debe preocuparse por satisfacer a éstos, es razonable preguntar si la satisfacción de los empleados se relaciona en forma positiva con la de los clientes. Para los trabajadores que están en la línea frontal de contacto directo con los clientes, la respuesta es “sí”.

Las evidencias indican que los empleados satisfechos incrementan la satisfacción y lealtad de los clientes. En las organizaciones de servicios, la conservación y pérdida de clientes dependen mucho de la forma en que los empleados de la línea frontal los tratan. Los trabajadores satisfechos son amables, optimistas y responsables, lo cual es apreciado por los clientes. Y como los empleados satisfechos están menos dispuestos a dejar la empresa, los clientes encuentran caras familiares y reciben un servicio experimentado. Estas cualidades constituyen la satisfacción y la lealtad de la clientela.

Además, la relación parece aplicarse a la inversa: los clientes insatisfechos incrementan el disgusto de los empleados. Los trabajadores que tienen contacto regular con los consumidores reportan que los compradores rudos, irrazonables y demandantes, afectan de modo adverso la satisfacción de los empleados con su trabajo.

✓ **La satisfacción en el trabajo y el ausentismo**

Existe una relación negativa consistente entre la satisfacción y el

ausentismo, pero la correlación va de moderada a débil. Si bien tiene sentido que los empleados insatisfechos pierdan su empleo, hay otros factores que afectan la relación y reducen el coeficiente de correlación.

✓ **La satisfacción en el trabajo y la rotación de empleados**

La satisfacción también se relaciona de manera negativa con la rotación, pero la correlación es más fuerte que la que existe con el ausentismo.

Sin embargo, otra vez hay factores como las condiciones del mercado de trabajo, las expectativas sobre las oportunidades alternas de trabajo y la extensión de la antigüedad con la organización, que son restricciones importantes para la decisión de dejar el trabajo que se tenga actualmente. La evidencia indica que un moderador importante de la relación entre la satisfacción y la rotación es el nivel de desempeño del empleado.

En específico, el nivel de satisfacción es menos importante para predecir la rotación de aquellos con desempeño superior, es por eso que es común que la organización desarrolle esfuerzos considerables para conservar a esa clase de personal. Les dan aumentos de salario, aprecio, reconocimientos, mejores oportunidades para ascender, etcétera. Todo lo opuesto tiende a aplicarse para quienes tienen mal desempeño. La organización se esfuerza poco para retenerlos. Incluso llega a haber presiones sutiles para que renuncien.

Entonces, se esperaría que la satisfacción en el trabajo fuera una influencia más significativa para la permanencia de los trabajadores con desempeño deficiente, que para la de los empleados de alto rendimiento. Sin importar el nivel de satisfacción, es más probable que los últimos continúen con la organización porque el reconocimiento, los elogios y otras recompensas que reciben les dan más razones para quedarse.

✓ **La satisfacción en el trabajo y desviación en el sitio de trabajo**

La insatisfacción en el trabajo predice muchos comportamientos específicos, inclusive intentos de sindicalización, abuso en el consumo de sustancias, robos en el trabajo, socialización indebida e impuntualidad. Los investigadores afirman que dichos comportamientos son indicadores de un síndrome más amplio que llamaremos comportamiento desviado en el lugar de trabajo (o apatía de los empleados). La clave es que si a los trabajadores no les gusta su ambiente de trabajo, responderán de algún modo, y no siempre es fácil predecir con exactitud cómo lo harán. La respuesta de uno tal vez sea renunciar, mientras que la de otro será perder el tiempo navegando en Internet, tomar insumos del trabajo para llevarlos a casa y usarlos para fines personales, etc.

En pocas palabras, las evidencias indican que los trabajadores a quienes no les gusta su trabajo “la van pasando” de diversas maneras; y como los empleados son muy creativos para hacerlo, controlar cierto comportamiento, como tener una política de control de asistencia, deja la causa raíz inalterada. Si los empleadores desean controlar las consecuencias indeseables de la insatisfacción en el trabajo, harán mejor si atacan la fuente del problema (la insatisfacción) en lugar de tratar de controlar las distintas respuestas.

Es frecuente que los gerentes “no entiendan” dada la evidencia que acabamos de estudiar, no ha de sorprender que la satisfacción en el trabajo afecte el renglón de las utilidades.

2.2.1.3. Medios para aumentar la satisfacción en el trabajo

Algunos de los medios que elevan la satisfacción de las personas en el trabajo son los siguientes:

- Hacer que los puestos sean más amenos: Muchas empresas (como Southwestern) tienen una cultura de relajación entre sus colaboradores. La administración deja clara su irreverencia, pero toma

la competencia muy en serio. El ambiente divertido hace que las personas estén más satisfechas con lo que hacen, y así elimina la rutina y la monotonía.

- Pagar con justicia, brindar prestaciones y oportunidades para ascensos esto representa buenos salarios, prestaciones acordes a las necesidades y presupuestos de cada quien; un planteamiento sencillo. No debe haber discrepancias entre lo que las personas reciben y lo que desean.
- Adecuar a las personas a los puestos según sus intereses y habilidades: de ahí la necesidad de admitir a personas con potencial para desarrollarse en el sentido de adecuarlas a los puestos correctos.
- Diseñar puestos para que sean desafiantes y satisfactorios: esto implica delegar más responsabilidad a la gente y proporcionarle mayor variedad, significado, identidad, autonomía y realimentación.

2.2.1.4. Componentes de la Satisfacción en el Empleo

Del Castillo y Bojórquez (2007). Mencionan que existen diversos componentes de satisfacción en el empleo que los trabajadores requieren para permanecer en él.

Estos componentes ayudan a que el individuo tenga un mejor desempeño de su trabajo y sea considerado para algo mejor en la organización. La experiencia en el puesto ayuda a que el trabajador tenga mayorías garantías de promoción y mejoramiento salarial, puesto que el ascenso proporciona satisfacciones y consolida la permanencia del trabajador.

La participación en el trabajo es un componente que ayuda a considerar al empleado dentro de lo que se denomina identidad laboral. Los empleados, cuya identidad es absoluta con la actividad que realizan, los ayuda a generar vínculos con la organización y los compromete a lograr las metas organizacionales.

El Pago o Salario: El salario o pago recibido por la prestación de su fuerza laboral permite cerrar el círculo que hay entre el derecho del trabajador de percibir un salario y la obligación que contrae con la empresa. El salario es algunas veces un componente importante para el incremento del desempeño del individuo, aunque está demostrado que el salario no es el único componente para una completa satisfacción laboral ya se mostraron diversas teorías que se relacionan con la motivación del individuo.

- **La Seguridad en el Empleo:** Mucho se ha dicho que la seguridad en el trabajo depende del desempeño del trabajador, lo cierto es que en la actualidad las empresas modernas un punto importante que no se deja de lado es la seguridad. Es por eso que las empresas para brindar una plena seguridad de empleo deben ofrecer un contrato laboral, prestaciones adecuadas que velan por la seguridad social del trabajador: Servicios médico pensión, jubilación, paga de daños mayores, vacaciones pagadas, despensas de ayuda, entre otras; esto es un apoyo importante para el desarrollo y crecimiento del trabajador.
- **El reconocimiento:** Es innegable que el reconocimiento es un motivo importante para el crecimiento del trabajador. Cuando el reconocimiento por parte de jefe hacia el subordinado o de toda la organización hacia el empleado que ha sabido llevar auestas la responsabilidad de su cargo, aun con ciertas quejas de los salarios bajos, el empleado se ve motivado a seguir adelante con esmero y responsabilidad.
- **Horario y condición de trabajo:** Mucho influye en el trabajo el horario y condiciones físicas donde desarrolla sus actividades. Existen empleados que desean ver flexibilidad en los horarios para escoger el turno en que quieren trabajar, si la empresa tiene dos o tres turnos disponibles; todo es cuestión de hacer las negociaciones adecuadas para acomodar a los empleados en el horario de su preferencia. Las condiciones de trabajo, por cuanto a lo físico, son también una exigencia que puede presentarse a los trabajadores, puesto que los

lugares y/o ambientes inadecuados han dejado de ser el común denominador y hoy son elementos diferenciados de excelencia laboral. Se ha demostrado que los lugares que presentan un mayor confort psicológico y físico ayuda a concentrar mayor energía y a utilizarla en la actividad organizacional logrando una mayor eficiencia en lo que se realiza.

- **La supervisión y auto supervisión:** La supervisión ha estado siempre a discusión de que si es necesaria o no. Existen muchas maneras de hacer sentir al trabajador que están siendo vigilados o supervisados como las llamadas auditorias. Realizar el auto vigilancia o auto supervisión es el deseo de todo empresario, puesto que en esta acción personal lleva implícita la cultura corporativa que se ha estado implantando en la empresa.
- **La expectativa del empleo:** Los gerentes organizacionales o empresariales deben involucrarse más en la actividad cotidiana con el propósito de enriquecer la relación laboral con el intercambio adecuado de sentidos diversos relacionados con la expectativa del empleo. Resulta que al vender la empresa a los trabajadores potenciales, se genera un vínculo entre el trabajador potencial y la empresa donde desea realizar su trabajo. Vinculo generado por la misma convocatoria de reclutamiento que lanza la empresa por los medios masivos. La realización del trabajo, con esmero y bajo ciertas condiciones laborales, genera en el individuo confianza que los compromete a realizar sus actividades con mayor desempeño.

Estas condiciones que se mencionan refieren que, por parte de la empresa, la actividad debe ser reto para el empleado que le dé un sentido de desarrollo y crecimiento personal. Así, la expectativa se genera por ambos, en el individuo y en la empresa. Ambos interesados en desarrollar sus propias expectativas.

2.2.1.5. Efectos de la Satisfacción en el Empleo

La satisfacción en el trabajo tiene un conjunto de efectos positivos

relacionados con el inicio de la actividad al considerar al trabajador satisfecho y por ello el mejoramiento de la tarea que realiza. Entre esos efectos positivos se tienen los que reciben los beneficios del mejoramiento del trabajo.

- **Productividad:** Una de las mayores preocupaciones de las organizaciones, es la productividad que ésta pueda conseguir por medio de sus miembros, por ésta razón y considerando que las personas con altos niveles de satisfacción son más productivas, las organizaciones buscan constantemente descubrir los factores que afectan su productividad y la de sus miembros. Cabe destacar que existen planteamientos que indican que las personas con altos niveles de satisfacción son más productivas.
- **Disminución de accidentes:** Esta demostrado que el aburrimiento de las personas en el trabajo contribuye a generar mayores accidentes, que además de mermar la vida resulta a todas luces costoso para la empresa. Un estado de ánimo positivo en los trabajadores es otro efecto verdadero que redundando en la disminución de accidentes. Los accidentes, en su mayoría, pueden evitarse, son producto de descuidos, falta de atención, problemas emocionales, etc. Sin embargo, la Organización internacional de Trabajo ha fijado mucho la atención a evitar los accidentes laborales.

El mantenimiento preventivo y correctivo, observa acciones que se ejecutan en la industria precisamente para evitar el incremento de accidentes en el trabajo. La satisfacción en el empleo contribuye a crear una atmósfera de confianza que compromete al trabajador a apegarse al marco normativo de la empresa, con ello es clara la reducción de accidentes laborales.

- **Estabilidad en el empleo:** La estabilidad obedece a muchos factores, algunos de los cuales salen del control del mismo trabajador. Se ha visto que grandes empresas corporativas despiden en masa a sus trabajadores generando descontento en la sociedad donde se da

esto. Las empresas tienen que hacer sentir a sus empleados que el esfuerzo de sus líderes está encaminado a otorgarles cierta estabilidad emocional. Lo contrario significa un fracaso en el nivel de expectativas que se trata de generar en el trabajador para hacerlo productivo.

- **Armonía en las relaciones del trabajo:** Esto abarca principalmente a las relaciones humanas dentro de una sociedad claramente dispuesta a realizar acciones de carácter empresarial u organizacional. Los conflictos que se generan en la empresa son parte de una cotidianidad que lidia con acuerdos y desacuerdos constantes y que impactan algunas veces el logro de metas organizacionales. Sin embargo los conflictos rara vez no dejan beneficios en la organización pues al darse estos son por la clara evidencia de que algo debe ser anulado, modificado o reemplazado. El vínculo de la armonía de los empleados está íntimamente ligado con la satisfacción en el empleo. Los trabajadores satisfechos muestran mayor armonía en sus relaciones laborales.
- **Integración al trabajo:** Algunas personas de reciente ingreso necesitan de un programa especial para lograr su completa integración al trabajo. Dentro del programa de reclutamiento, selección y contratación de personal hay también lo que se conoce como inducción de personal; toda vez que el sujeto trabajador se encuentra en la etapa de capacitación y adiestramiento, ésta sirve de igual forma para la integración al trabajo. La introducción del personal es función del departamento de personal o del departamento de relaciones públicas y para ellos se le informa al trabajador de ciertas características que debe conocer de la organización como su historia, productos, organización, política, funciones, etc.
- **Compartición de beneficios:** Este punto de compartición de beneficios está más en el entendimiento del trabajador que decide incorporarse a la empresa que él desea. Todos los beneficios que ofrece la organización están dados en función de la capacidad de la

empresa. La variación de beneficios es alta, pues estos pueden diferenciarse tanto que la gama de ellos radicarán en el tamaño de la organización, la capacidad financiera y el nivel de competencia que tenga en el medio donde se desarrolla.

- **Salud temporal Física – Mental:** Los efectos de la satisfacción en el empleo también se deben a la salud física y mental de los trabajadores. El trabajo y su entorno deben propiciar en el trabajador un estado físico y mental adecuado, donde él encuentre la posibilidad de crecer y formarse para beneficio de la empresa y de él mismo.

Todas las organizaciones deben proveer un entorno salubre y lleno de retos que motiven al trabajador a hacer un esfuerzo reconocible por él mismo. El éxito de la empresa se debe fundamentalmente al éxito de sus trabajadores; no se deben desestimar las posibilidades y las potencialidades de lo que puede hacer posible que la empresa genere riqueza y prosperidad a la comunidad donde se encuentra instalada. Una empresa que tiene empleados saludables física y mentalmente garantiza de alguna forma la salud organizacional, entendiéndose por esta aquella que es generada para que el trabajador tenga las condiciones de desarrollo y crecimiento, sin olvidar la salud financiera de la empresa.

- **Fortalecimiento Organizacional:** Todos los elementos antes mencionados ayudan a que los efectos de la satisfacción en el empleo sean positivos y hagan de la organización un lugar seguro que otorga fortaleza al trabajador.

Contar con liderazgo fuertes, la ayuda de los compañeros trabajadores, un trabajo retador, ambientes dignos, relaciones dignas, son sin duda parte de la fortaleza organizacional que debe mantenerse para la prosperidad organizacional y de los colaboradores; lo contrario abonaría a la pronta desaparición de la empresa, cosa, creemos, que nadie desea pero que sucederá si no se pone el empeño necesario para resguardar la seguridad de todos.

2.2.1.6. Relación de la Satisfacción Laboral con otras variables

Motivación

Dalton, Hoyle, y Watts (2007). Dicen que la motivación es el estímulo emocional que nos hace actuar. Puede ser una necesidad o un impulso que activa ciertas conductas. En el trabajo es una combinación de todos los factores del entorno laboral que originan esfuerzos positivos o negativos. Si sabemos lo que nos motiva, habrá mayores probabilidades de que alcancemos nuestras metas personales o profesionales. Del mismo modo, si las empresas saben motivar al personal incrementarán la productividad. Esta capacidad va cobrando cada día más importancia a medida que las empresas compiten en el mercado global. Todas las empresas se esfuerzan por motivar a los empleados y un número creciente ha empezado a instituir estrategias nuevas, entre ellas diversos paquetes de compensación.

No es fácil predecir la motivación. Para saber lo que motiva a alguien, hay que adivinar los procesos fisiológicos y psíquicos detrás de su conducta.

Bravo (2003). Hace mención que la motivación es considerada como el motor para la acción. Se caracteriza por poner a la persona en predisposición para actuar, a hacer algo. Cuando una persona desea obtener algo y ésta realmente está motivado, se prepara para actuar y llevar a cabo lo necesario para lograrlo. Si las acciones de las personas no concuerdan con lo que las personas dicen, eso significa que tiene otras motivaciones más importantes o tiene temor a fracasar.

Diferenciación entre Motivación y Satisfacción

Del Castillo y Bojórquez (2007). Describe la diferencia entre motivación y satisfacción de la siguiente manera:

Los individuos construyen un nivel de expectativas que los motivan a esforzarse para lograrlas. Estos objetivos que se plantean los individuos varían de acuerdo con el nivel de satisfacción que tienen ellos. Así, entre

motivación y satisfacción, existe la necesidad que ha sido o no satisfecha. En otras palabras, en tanto exista el deseo de lograr algo no puede haber plena satisfacción.

Teorías de la motivación

Amorós (2007). Menciona la siguiente teoría de motivación:

a) Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Abraham Maslow

Es una de las teorías más conocidas de Maslow, donde indica que el individuo cuenta con cinco tipos de necesidades:

Fisiológicas: Son las necesidades de alimento, agua, aire y vivienda, constituyen el nivel más bajo de la jerarquía de Maslow. Las personas se centran en satisfacer estas necesidades antes de pasar a las demás superiores. Todo gerente debe comprender que cuando un empleado se encuentra motivado por este tipo de necesidad, sus preocupaciones no se dirigirán al trabajo que realizan. Tomaran cualquier empleo que las satisfaga. Los gerentes centrados en estas, para pretender motivar a sus empleados presumen que las personas trabajan principalmente por el dinero y que poseen como ansia primordial el acomodo, evitar la fatiga, entre otros.

Seguridad: Incluye las necesidades de seguridad, estabilidad y ausencia de dolor, amenaza o en todo caso alguna enfermedad. Cuando estas necesidades se encuentran insatisfechas, originan en las personas un estado de búsqueda por satisfacerlas. Los individuos que se centran en ellas, valoran sus trabajos, sobre todo porque lo ven como una defensa contra la perdida de satisfacción de necesidades basicas. Los gerentes que se centarn en la sregulaciones, seguridad en el trabajo y prestaciones , son los que piensan que las necesidades de seguridad son las mas importantes; y aquellos que opinan que el interes primordial de us empleados es la seguridad, no incitan la originalidad o innovación, ni premian el hecho de correr riesgo;

haciendo de esta manera que los empleados sigan las reglas de manera rigurosa.

Afiliación, Sociales: Incluye el afecto, la pertenencia, la protección del daño físico y emocional. Surgen cuando son satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad. Los gerentes deben comprender este tipo de necesidades son las principales fuentes de motivación, pues los individuos por lo general valoran más un trabajo, cuando lo ven como una ocasión para entablar relaciones amistosas con los demás.

Estima, reconocimiento: Incluye los factores de estima interna como el respeto a uno mismo, la autonomía y el logro, además los factores externos, tales como el estatus, el reconocimiento y la atención. Un individuo que tiene esta necesidad, desea que los demás lo traten con respeto, y que lo considere competente y capaz, así como ser aceptados por lo que son. Los gerentes que buscan motivar a sus empleados con gratificaciones y reconocimiento público (aunque a algunos empleados les agrada más el reconocimiento en privado) por sus servicios prestados, son los que se centran en este tipo de necesidades.

Realización personal, autosuperación, autorrealización: Comprende el empuje del individuo por convertirse en lo que es capaz de volverse, es decir el cumplimiento de los deseos propios. Las personas que buscan su autorrealización, se acentúan así mismas así como a los demás, aumentan su capacidad para solucionar problemas. Los gerentes que se concentran en esta necesidad, buscarán que sus empleados participen en la delineación de las tareas, además harán asignaciones especiales para expresar de esta manera las habilidades de sus empleados o en todo caso dará autonomía a los equipos de trabajo, para que proyecten o planeen y pongan en práctica su trabajo.

El fundamento que se presenta esta teoría radica en las siguientes suposiciones elementales:

- ✓ Una necesidad satisfecha, reduce la importancia de la misma como motivador. A medida que cada una de estas necesidades se satisface sustancialmente, la siguiente se toma dominante.
- ✓ La red de necesidades de la mayoría de los individuos, es muy complicada, varias de ellas afectan el comportamiento en alguna circunstancia.
- ✓ Cuando un individuo se enfrenta con una necesidad insatisfecha, ella domina hasta ser satisfecha.
- ✓ Se deben satisfacer las necesidades del nivel inferior, antes que las del nivel superior se activen con fuerza suficiente para excitar el comportamiento.

b) Teoría de las Necesidades Adquiridas de McClelland

David McClelland sostuvo que todos los individuos poseen:

Necesidad de logro: Se refiere al esfuerzo a sobresalir, el logro en relación con un grupo de estándares, la lucha por el éxito.

Necesidad de poder: Se refiere a la necesidad de conseguir que las demás personas se comprometen en una manera que no lo harían, es decir se refiere al deseo de tener impacto, de influir y controlar a los demás.

Necesidad de afiliación: Se refiere al deseo de relacionarse con las demás personas, es decir de entablar relaciones interpersonales amistosas y cercanas con los demás integrantes de la organización.

Los individuos se encuentran motivados, de acuerdo con la intensidad de su deseo de desempeñarse, en términos de una norma de excelencia o de tener éxito en situaciones competitivas. En la investigación acerca de la necesidad de logro, McClelland encontró que los grandes realizadores se diferencian de otros por sus deseos de realizar mejor las cosas. Buscan situaciones, en las que tengan la

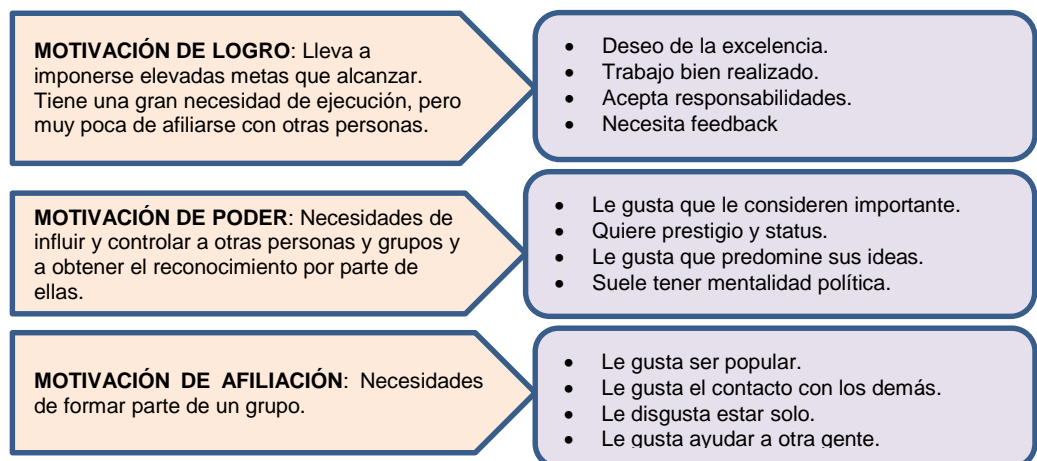
responsabilidad personal de brindar soluciones a los problemas, situaciones en las que puedan recibir una retroalimentación rápida acerca de su desempeño, a fin de saber si están mejorando o no y por último, situaciones en las que puedan entablar metas desafiantes; no obstante les molesta tener éxito por la suerte, es decir prefieren el desafío de trabajar en un problema y cargar con la responsabilidad personal del éxito o fracaso.

Además evitan las tareas no muy fáciles o muy difíciles. Al superar obstáculos, desean sentir que el resultado, es decir su éxito o fracaso, depende de sus propias acciones. Los grandes realizadores se desempeñan mejor cuando perciben que tienen una oportunidad de éxito del 50% y una de fracaso de 50%, pues así poseen una buena posibilidad de experimentar sentimientos de logro y satisfacción de sus esfuerzos.

Por otra parte los individuos que poseen una alta necesidad de poder, disfrutan el encontrarse a cargo de los demás, se esfuerzan por influenciarlos, además ansían ser colocados en situaciones competitivas y dirigidas al estatus, y tienden a interesarse más por el prestigio y la consecución de influencia sobre los demás, que en desempeño eficaz.

Figura N° 1

Teoría de McClelland



Fuente: Amorós, E. (2007).

c) Teoría de las Expectativas de Víctor Vroom

Esta teoría se ha convertido en una de las explicaciones más aceptadas acerca de la motivación, Vroom propone que la fortaleza de una tendencia a conducirse de una determinada manera, depende de la fortaleza de la expectativa de que el acto será seguido por un resultado específico, y de lo atractivo que ese resultado sea para la persona.

Es decir lo que propone es que un trabajador se encontrará motivado para ejercer un elevado nivel de esfuerzo, considere que esto hará que se realice una buena calificación de su desempeño; una buena calificación como es lógico lo llevará a conseguir recompensas por parte de la organización, de esta forma satisfacen sus propias metas individuales.

d) Teoría X y Teoría Y de Douglas McGregor

McGregor propuso dos posiciones diferentes de observar a los individuos, una negativa denominada Teoría X y una positiva, llamada Teoría Y.

Después de observar el comportamiento de los gerentes al tratar a sus subordinados, McGregor concluyó que la visión del gerente sobre la naturaleza de las personas, se encuentra de cierta manera grupada de supuestos y que él tiende a moldear su comportamiento dirigido hacia los subordinados, en concordancia con estas suposiciones.

Premisas adoptadas por los gerentes de acuerdo con la **Teoría X**.

- A los empleados por naturaleza les disgusta el trabajo, y por esto tratan de evitarlo.
- Para conseguir las metas, deben ser inspeccionados, amenazados con castigos, controlados e inclusive hasta reprimidos, para lograrlas.

- Los trabajadores evitan responsabilidades y buscan dirección formal.
- Gran parte de los empleados buscan la seguridad extrema y además demuestran poca ambición.

Premisas adoptadas por los gerentes de acuerdo con la **Teoría Y**

- Los empleados observan al trabajo como algo natural.
- Las personas entrenarán la autodirección y el autocontrol si se encuentran comprometidos con sus objetivos.
- La persona promedio, puede aprender a aceptar, hasta buscar, responsabilidades.
- La habilidad de tomar decisiones innovadoras se encuentra difundida en todos los hombres y no es necesariamente propiedad exclusiva de las personas que ocupan puestos gerenciales.

Dalton, Hoyle y Watts (2007). Describe las siguientes teorías de motivación:

e) Teoría de los factores de la Motivación de Herzberg

Herzberg en su teoría define dos grupos de factores en la conducta del trabajador, llamándolas como:

Factores de Higiene: Llamado también factores de mantenimiento, son necesarios para conservar un nivel razonable de satisfacción entre los empleados. En esta categoría cae lo siguiente: Políticas y procedimientos corporativos, condiciones laborales y seguridad de empleo, sueldo y prestaciones, calidad de la supervisión y relación con supervisores, colegas y subordinados. Aunque la ausencia de los factores anteriores puede causar gran insatisfacción al personal, su presencia no lo motiva necesariamente. Generalmente estos factores impiden a los empleados ser infelices en su trabajo. Sin embargo, un empleado feliz necesariamente se siente motivado. Los factores de

higiene son **extrínsecos**, es decir externos al trabajo, actúan como recompensas a causa del alto desempeño si la organización lo reconoce. Cuando son adecuados en el trabajo, apaciguan a los trabajadores haciendo así que no estén insatisfechos.

Factores Motivadores: En opinión de Herzberg, producen altos niveles de motivación y de satisfacción en el trabajo. Incluyen logro, progreso, reconocimiento, responsabilidad y el trabajo mismo. Otro resultado importante de su investigación es que los empleados con mucha motivación muestran gran tolerancia a la insatisfacción provocada por la ausencia de factores adecuados de mantenimiento. Ello obedece quizá a la percepción de los factores motivacionales. Un factor que motive a alguien puede ser percibido por otro como un mero factor de mantenimiento. En conclusión los motivadores son **factores intrínsecos**, vinculados directamente con la satisfacción en el trabajo y que pertenecen en gran parte al mundo interno de la persona.

Comunicación

Alles (2003). Define a la comunicación como la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.

Comunicación Afectiva

Bravo (2003). Sostiene que la comunicación involucra básicamente intercambio de información y comprensión entre dos personas. Es en dos direcciones, siendo el emisor el responsable por hacer que la información sea clara, sin ambigüedad, concisa y completa, de modo tal que el receptor pueda recibirla correctamente. El receptor es el responsable de asegurar que la información sea recibida completa y se entienda correctamente.

Sin importar el medio que se emplee para la comunicación, existen ocho pasos para comunicarse:

- Desarrollar una idea, que es la que el emisor desea transmitir.
- Codificación, que significa cifrar el mensaje en palabras, gráficas u otros símbolos adecuados para la transmisión.
- Transmisión, que se produce una vez desarrollada el mensaje, mediante el método seleccionado a través de ciertos canales.
- Recepción, que permite a la otra persona, receptor, recibir el mensaje.
- Descifrado de codificación, que es la etapa en la cual se decodifica el mensaje poniéndolo el receptor de manera entendible para él.
- Aceptación ,que depende de una decisión personal del receptor, el cual puede aceptar parcial o totalmente el mensaje, o rechazarlo.
- Uso, que está referido al uso que el receptor le dé a la información pudiendo desechar la información, seguir instrucciones, guardada, u otra alternativa.
- Retroalimentación, que completa el circuito de la comunicación, ya que consiste en responder al emisor.

Características para lograr una comunicación efectiva

Para lograr una comunicación afectiva se tiene que tener en cuenta cinco características:

- ✓ Concepto de sí mismo, que es uno de los factores más importantes. Un concepto negativo de sí mismo distorsiona la percepción propia de cómo lo ven los demás.
- ✓ Saber escuchar, lo que significa oír las palabras y entender su significado, utilizando habilidades que son esenciales para ello,

tales como resistir la distracción y enfocarse en el que habla, suspender juicios iniciales, esperar antes de responder, parafrasear al que hablo, buscar los temas importantes que está escuchando, utilizar el tiempo entre lo que habla y lo que se razona para reflexionar sobre el contenido y buscar el significado, estar listo a responder a los comentarios del que habla y preguntar para hablar.

- ✓ Claridad de expresión, diciendo lo que uno quiere decir, expresando lo que uno siente, no adivinar lo que quiso decir el emisor y tener en cuenta que lo que está claro para uno no necesariamente debe estar claro para los otros.
- ✓ Expresión positiva y constructiva de los propios sentimientos, dándose cuenta de nuestras emociones, admitiendo su existencia sin ignorarlas ni negarlas, poseer emociones aceptando la responsabilidad de lo que uno hace, investigar nuestras emociones sin buscar medios para ganar el argumento, integrar nuestras emociones con el intelecto y la voluntad, darse oportunidad de crecer como persona aprendiendo, aceptando las ideas de los demás sin tratar de imponer las propias ideas.
- ✓ Apertura, dándonos libertad para expresar en forma veraz y completa nuestras propias ideas, juicios, valores, miedos, frustraciones o éxitos, generando una atmósfera de respeto mutuo, confianza y buena voluntad, incluso corriéndose el riesgo de abrirse para estimular a los demás la confianza, que es generadora de más confianza.

Barreras de la comunicación

- Personales, que son inferencias provenientes de las emociones valores y malos hábitos de escuchar. Vemos y oímos lo que estamos emocionalmente sintonizados para ver y oír. Transmitimos nuestra interpretación de la realidad, no la realidad propiamente dicha.

- Físicas, que son interferencias que están presentes en el ambiente donde se realiza la comunicación.
- Semánticas, que surgen por las limitaciones de los símbolos a través de los cuales nos comunicamos, ya que suelen tener varios significados y debemos de elegir uno de ellos, pudiendo escoger el equivocado.

Comportamiento Organizacional

Robbins (2004). Menciona que el comportamiento organizacional es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones. Son demasiadas las palabras, así que vayamos por partes.

El comportamiento organizacional es un campo de estudio. Esta declaración significa que es una especialidad delimitada y con un conjunto común de conocimientos. El CO estudia tres determinantes del comportamiento en las organizaciones:

- Individuos
- Grupos
- Estructura

Además, el CO aplica el conocimiento obtenido acerca de los individuos, los grupos y el efecto de la estructura en la conducta, con el fin de que las organizaciones funcionen mejor.

En resumen se encarga del estudio de lo que la gente hace en una organización y cómo repercute esa conducta en el desempeño de la organización. Como el comportamiento organizacional se interesa particularmente en las situaciones que atañen al empleo, no es de sorprender que se destaque el comportamiento en lo que se refiere al

trabajo, puestos, ausentismo, rotación, productividad, desempeño humano y administración. Cada vez que hay un mayor acuerdo sobre los componentes o temas que construyen la materia del CO. Aunque todavía se debate la importancia relativa de cada uno, parece haber un consenso general de que el CO abarca los temas centrales de motivación, comportamiento y autoridad de líder, comunicación con los demás estructura y procesos de los grupos, aprendizaje, desarrollo y percepción de las actitudes, procesos de cambio, conflicto, diseño del trabajo y estrés en el trabajo.

Clima Organizacional

Campos (2008). Considera que existen muchas definiciones del término clima laboral, teniendo como ejemplo lo expresado por la autora Elena Rubio, quien define que el clima laboral es el medio ambiente humano y físico en que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y, por lo tanto, en la productividad. Está relacionado con el “saber hacer” del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

Martínez (2003). Nos hace mención que el clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc. Y posee las siguientes características:

- Es un concepto molecular y sintético como personalidad.
- Es una configuración particular de variables situacionales.
- Sus elementos constitutivos pueden variar, aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- Tiene una connotación de continuidad no tan permanente como la cultura, y puede cambiar después de una intervención particular.

- Está determinado por las características, conductas, aptitudes y expectativas de personas y por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- Es fenómeno lógicamente exterior al individuo, que puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
- Es fenómeno lógicamente distinto a la tarea y se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.

Cultura Organizacional

Campos (2008). Sostiene que la cultura organizacional es toda una red de elementos que indentifican y diferencian a todos los miembros de un centro laboral; formando parte de esté conjunto, los hábitos de comportamiento y las reglas internas.

Se cita a Stephen P. Robbins quien menciona que existen siete características básicas que forman y determinan una real cultura organizacional, siendo las siguientes:

- Innovación y correr riesgos, grado en que se alienta a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.
- Minuciosidad, grado en que se espera que los empleados muestren exactitud, capacidad de analisis y atención a los detalles.
- Orientación a los resultados, grado en que la gerencia se centra en los resultados más que en las técnicas y procedimientos para conseguirlos.
- Orientación a las personas, grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en los integrantes de la organización.
- Orientacion a los equipos, grado en que las actividades laborales se organizan en equipos más que individualmente.

- Agresividad, grado en que las personas son osadas y competitivas, antes que despreocupadas.
- Estabilidad, grado en que en las actividades de la organización mantiene el estado de las cosas, en lugar de crecer.

Las características antes mencionadas contienen, en esencia, el desenvolvimiento de los trabajadores al interior de la empresa, considerando la forma de realizar sus actividades; así como su comportamiento.

Liderazgo

Bravo (2003). Citado por Joel Barker, define al líder como aquella persona a quien seguiríamos a un lugar al que no iríamos solos.

Esta definición muestra la importancia de la confianza y la credibilidad en el líder, ya que nadie iría a un lugar si no existe una relación de confianza o credibilidad: Confío y creo en él. La confianza es fundamental en el desarrollo del liderazgo. Es necesaria la confianza en sí mismo y la confianza en la relación con los demás.

La confianza tiene un componente personal, que es la confianza en sí mismo. Sin ella no es posible enfrentar los retos y los riesgos que exige el futuro. Las relaciones de confianza se construyen con comportamiento ético, con el cual se logra influir en los demás e inspirar el deseo de ser seguido. Es por ello que el líder debe estar centrado en principios, esforzándose por mantener y cumplir sus compromisos. Las personas admiran y tienden a seguir a quienes muestran integridad y son capaces de mantenerse fieles a sus valores y principios fundamentales. Personas que tienen credibilidad.

2.2.2. Variable 02: Compromiso Organizacional

Robbins (2009). Define al compromiso organizacional como 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 con un trabajo específico, en tanto que el compromiso organizacional es la identificación del individuo con la organización que lo emplea.

Por otro lado Hellriegel, H. (1999). Menciona que el compromiso organizacional como la intensidad de la participación de un empleado y su identificación con la organización. Este se caracteriza por la creencia y aceptación de las metas y los valores de la organización, la disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización y el deseo de pertenecer a la organización.

Chiavenato (2004). Dice 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.

Soberanes y De la Fuente (2009). Mencionan que el compromiso organizacional y la alineación del factor humano, definen las relaciones existentes entre los empleados y los directivos de la organización para la cual trabajan, identificando qué genera las causas y por ende las consecuencias de cada uno de ellos en su quehacer dentro de un marco de gestión estratégica. Toma una estructura orientada al cumplimiento de la misión y visión de la organización y sus beneficios.

Alles, M. (2003). Define al compromiso como el sentir, como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes.

Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales.

El que los empleados no se comprometan con la organización trae

consigo la reducción de la eficacia de la organización, unos empleados comprometidos tienen una menor probabilidad de renunciar y aceptar contratarse con otra empresa.

2.2.2.1. Componentes del Compromiso Organizacional

Meyer y Allen citados por (Arias, 2001). Hace referencia que el compromiso organizacional tiene tres componentes distintos:

1. Compromiso afectivo (afectivo): Carga emocional hacia la organización y la creencia en sus valores. Por ejemplo, un empleado de Petco tal vez tenga un compromiso afectivo con la compañía debido a su involucramiento con los animales.
2. Compromiso para continuar (necesidad): Valor económico que se percibe por permanecer en una organización comparado con el de dejarla. Una trabajadora quizá se comprometa con su empleador porque éste le paga bien y ella siente que su familia se vería perjudicada si renunciara.
3. Compromiso normativo (deber): Obligación de permanecer con la organización por razones morales o éticas. Por ejemplo, un empleado que encabeza con fervor una iniciativa nueva tal vez permanezca en la empresa porque sienta que “la dejaría mal parada” si se fuera.

Soberanes y De la Fuente (2009). Nos hace referencia que el compromiso organizacional relaciona al aspecto afectivo con los costos percibidos por el empleado, asociados a abandonar la organización y con el compromiso de permanencia en ella. Por ellos se reconocen tres componentes de compromiso.

1. Identificación, donde existe una aceptación de las metas organizacionales y con las creencias, propósitos, ideas y objetivos que las empresas
2. Membresía, el trabajador desea permanecer como integrante, esto es, es un sentimiento de pertenencia hacia la organización.

3. Lealtad, aquí se manifiesta el cumplimiento y respeto que se tiene a la organización por medio de acciones dirigidas a defenderlas.

Largomarsino (2004). Desarrolla el compromiso considerando tres variables:

1. Compromiso económico, son aquellos que pertenecen a una organización simplemente por las condiciones económicas que ofrece o por la falta o escasa alternativas de trabajo en el mercado laboral.
2. Compromiso de crecimiento, se caracteriza por las alternativas de desarrollo profesional, crecimiento ofrece la organización al empleado. Asimismo, un trabajo desafiante, la perspectiva de una brillante carrera profesional en la organización o fuera de ella.
3. Compromiso Moral, los empleados encuentran un alto nivel de identificación entre sus valores personales con los valores sustentados por organización. Saben que pertenecer a una organización es lo correcto y se identifican con los valores que ponen en práctica la organización.

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.

2.2.2.2. Compromiso y Valores Organizacionales

El verdadero elemento estratégico que da energía a todo este andamiaje de innovaciones y cambio de actitud se centra en la misión, visión y los valores organizacionales. Cuando estos cobran verdadero involucramiento en los empleados, se puede decir que gracias al compromiso, estos son el norte en su actuar o también, que gracias a

los valores que van a la par de las expectativas del trabajador y guardan los principios éticos, consiguen ganar adeptos que se comprometan con una causa justa y conveniente.

Valores organizacionales

Lograr tener una visión compartida y una actitud de interdependencia, son algunos de los objetivos que se busca al instaurar mecanismos que se rijan por una cultura basada en valores.

Siliceo, Cásares y Gonzales (1999). Dicen los valores son aquellas concepciones prácticas y normativas heredadas o, si es el caso, innovadas por las generaciones presentes, en las cuales la sabiduría colectiva descubre que se juegan los aspectos más fundamentales de su sobrevivencia física y de su desarrollo humano, de su integridad presente y de su voluntad de trascender en el tiempo mediante sus sucesores.

En este sentido se puede decir que toda cultura es un valor pero no todo en la cultura forma parte de su escala de valores. Los valores sólo identifican y reproducen actitudes y concepciones que se encuentran en los cimientos mismos de la dinámica cultural y de la vida social. Para ello es importante el compromiso que debe asumir cada actor o miembro de la organización.

Blanchard y O'Connor (2005). Mencionan que la administración por valores tiene tres fases cruciales para que se instale una mentalidad organizacional a nivel de una estructura axiológica que alínie a los colaboradores. Dichas fases son:

- Aclarar nuestros valores, propósito y misión.
- Comunicar nuestra misión y nuestros valores.
- Alinear nuestras prácticas diarias con nuestra misión y valores.

Siliceo, Cásares y Gonzales (1999). Argumentan que la definición de la

misión debe de ser comunicada y reforzada sistemáticamente con conductas congruentes de parte de todos los miembros de la organización, pero por sobre todo de sus líderes para crear el necesario modelaje, siendo ésta una importante reflexión: “En una compañía que realmente administra por sus propios valores no hay más que un jefe: los valores de la compañía”.

Estrategia de implantación de valores

Siliceo et al. (1999). Sostienen que una cultura organizacional que involucre, analice y haga suyos los valores de la organización es una tarea ardua. Para ello han diseñado una estrategia de implantación de valores que requiere de un diseño que integre cuatro fases, las cuales son:

- **Modelo directivo:** Aquí los directivos de cada área deberán definir los nuevos valores y revitalizar los ya existentes. Esta fase inicial es de suma importancia, ya que los directivos deben asegurarse de ejecutar una labor de investigación y participación de todos los miembros de la institución, de manera que todos sean partícipes y responsables de los mismos, logrando así un sólido compromiso de los colaboradores.
- **Comunicación e imagen corporativa:** Esta segunda fase es importante porque promoverá los valores organizacionales a través de los medios de comunicación de la organización. Este elemento comunicativo y educativo fortalecerá el compromiso organizacional. Esbozando un refrán que dice “no vasta serlo sino parecerlo”, es sin duda pertinente cuando las organizaciones requieren de una comunicación efectiva y oficial de lo que se está haciendo para no generar confusiones o mensajes que distraigan la atención de los colaboradores.
- **Alineación de los sistemas de recursos humanos:** Todos los sistemas de recursos humanos como el reclutamiento, la selección, la inducción, la capacitación, la planeación de carrera y la evaluación de

desempeño deben estar inspirados y orientarse a implantar y reforzar permanentemente la cultura, así como los valores de la organización. Los mismos sistemas de planeación, innovación, de calidad total y los sistemas de compensación, deben estar alineados y ser coherentes con cada uno de los valores y la filosofía básica de la organización.

- **Monitoreo y seguimiento:** Para el éxito de esta estrategia es indispensable un comité que diseñe y planifique toda la estrategia. De igual modo el seguimiento de implantación de valores necesita de un liderazgo que contagie entusiasmo, inspire confianza y cuente con las capacidades y competencias necesarias.

Ejecutando esta estrategia de implantación de valores podremos realmente decir que una organización va por buen derrotero por alcanzar de manera significativa los valores compartidos.

El planeamiento y las decisiones nacen del trabajo en equipo, son difundidos permanentemente, y las acciones se encaminan supeditándose por los valores; por último, debe existir gestión directriz que vele porque la cultura organizacional se consolide en sus valores y retroalimente su estructura axiológica.

El trabajar con valores compromete a los colaboradores y éstos pueden coadyuvar significativamente en el desarrollo organizacional porque el compromiso es una actitud que incluye la ética y la moral, valores indivisibles que cuando están bien cimentados en la organización, todo en su conjunto crecen.

2.2.2.3. Implicación del Liderazgo en el Compromiso Organizacional

Wayne y Noe (1997). Mencionan que las organizaciones pueden incrementar el compromiso organizacional, al igual que despertarlo o sepultarlo, dependiendo de la forma en que se ejerza el liderazgo sobre los trabajadores y cómo estos lo perciban.

Cuando, en anteriores subcapítulos, hablamos de una cultura organizacional fuerte que procure y propicie la generación del

compromiso organizacional, damos por descontado que el liderazgo está presente en su sostenimiento y adecuación a los nuevos tiempos, en que no sólo se realice un trabajo meramente técnico sino que también adaptativo.

Heifetz (1997). Organiza al liderazgo en torno a dos distinciones clave:

- Entre los problemas técnicos y los problemas de adaptación.
- Entre liderazgo y autoridad.

La primera hace referencia a los diferentes modos de acción necesarios para abordar los problemas rutinarios, en contraste con los que exigen innovación y aprendizaje; la segunda proporciona un marco para la evaluación de los recursos y la elaboración de una estrategia de liderazgo en función de que se tenga o no se tenga autoridad.

Arciniega (2002). Hace referencia en uno de sus artículos, comprometer a la gente y ellos se “pongan la camiseta”, término coloquial que incide en lograr que el empleado sea casi incondicional. Ello se podrá lograr, a decir del autor, a través de un trabajo adaptativo que cambie la mentalidad de las personas y se trabaje en pos del logro de los valores de la organización.

Por otro lado Robbins (2004). Dice que existe una clara diferencia entre gerencia y liderazgo. La gerencia se ocupa de manejar la complejidad y el liderazgo de manejar el cambio.

En ese sentido, el mismo autor apunta que el liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que consigan todas sus metas.

Prosiguiendo con sus apuntes respecto al tema, nos menciona que el liderazgo cumple una función central para entender el comportamiento de los grupos, ya que es el líder quien generalmente señala la dirección para cumplir una meta.

Por lo tanto, una capacidad de pronóstico más exacta debe ser valiosa

para mejorar el desempeño del grupo, y mucho de ello dependerá del estilo de liderazgo que se manifieste.

Estilos de liderazgo

La manera o forma de cómo se involucre a los colaboradores en lograr los objetivos organizacionales y exista el compromiso pleno para las mejoras y cambios es sin lugar a dudas muy importante.

Robbins (2004). Menciona algunos tipos de liderazgo existentes:

- **Liderazgo carismático:** Los seguidores hacen atribuciones de capacidades de liderazgo heroico o extraordinario cuando observan ciertos comportamientos. Existen cinco peculiaridades que lo distinguen de los otros: tienen una visión, están dispuestos a correr riesgos para materializarla, son sensibles a las restricciones del ambiente y a las necesidades de sus seguidores y muestran un comportamiento que se sale de lo ordinario.
- **Liderazgo transformacional:** Son los líderes que logran que sus seguidores vean más allá de sus propios intereses y que ejercen un profundo y extraordinario efecto sobre ellos.
- **Liderazgo ético:** Páez y Salgado (2009). Manifiestan que el ejercicio de un liderazgo ético está compuesto por las prácticas de responsabilidad social hacia fuera de la organización, así como las manifestaciones que se generan a través de un clima ético.

En resumen los cuatro tipos de liderazgo forman parte del bagaje que todo verdadero líder debe de saber aflorar en situaciones especiales. Los grupos y más aún las personas en una organización son distintas y las coyunturas internas y externas también.

Por tal motivo, se necesitará de carisma frente a problemas que requieran una guía más afectiva y sociable, mientras que habrá situaciones que necesiten parametrar lo que se debe hacer en función del logro de los objetivos organizacionales.

Asimismo, el transformar a la gente requiere de aptitudes especiales pues vivimos tiempos de cambio y el “statu quo” no es bueno para los sistemas de mejoramiento continuo y el ejercicio de un liderazgo ético servirá de paradigma para los colaboradores afianzando los valores de la empresa que son signos de relevancia que un líder de hoy tendrá que ejercer.

Resistencia al cambio

Vivimos en coyunturas con múltiples contingencias de las que no nos imaginamos sus consecuencias, y por ende, en lo que sí podemos estar preparados es en la actitud de “compromiso” perseverante con los objetivos preestablecidos. A veces lo que se planifica sufre algunos cambios y los colaboradores no siempre están dispuestos a acceder a ellos.

Dependerá de muchos factores, pero si contamos con gente comprometida la resistencia al cambio será mínima, en cuanto el compromiso organizacional es un elemento crucial para la ejecución eficiente y eficaz del cambio organizacional.

Chiavenato (2004). Dice la resistencia al cambio puede ser superada o reducida a través de la comunicación y la educación, la participación y el compromiso, la facilitación y el apoyo, la negociación y el acuerdo, la manipulación y la cooptación, y por último la coerción.

Para un mejor entendimiento presentamos el siguiente cuadro que integra y sintetiza los conceptos elementales respecto a las estrategias para vencer la resistencia al cambio:

Figura N° 2

Estrategias para vencer la resistencia al cambio

Enfoque	Contenido	Cuándo emplear
Comunicación y Educación	Explicación de la necesidad y la lógica del cambio a las personas, a los grupos y a toda la organización.	El cambio es eminentemente técnico. Las personas necesitan información para entender el cambio. La información para el cambio es ambigua e inexacta.
Participación y Compromiso	Solicitud de ayuda a las personas para diseñar e instituir el cambio.	Las personas deben sentir que están involucradas en el cambio. El cambio requiere información proporcionada por las personas.
Facilitación y Apoyo	Ofrecer reentrenamiento, apoyo emocional y comprensión a las personas afectadas por el cambio.	El cambio involucra a varios departamentos. El cambio requiere reasignación de recursos. Las personas se resisten debido a problemas psicológicos, emocionales y de adaptación personal.
Negociación y Acuerdo	Negociar con quienes se oponen al cambio, hacer concesiones y aceptar sugerencias.	El grupo tiene poder y fuerza en la implementación. El grupo puede perder algo con el cambio.
Manipulación y Cooptación	Ofrecimiento de un papel importante en el diseño y la implementación del cambio a personas clave.	Las personas tienen poder y fuerza para resistirse al cambio. Las otras estrategias de cambio tienen un costo elevado.
Coerción	Amenaza de perder el puesto, el empleo, la posibilidad de transferencia o incluso un posible ascenso.	Cuando la rapidez es esencial para enfrentar la crisis. Los agentes del cambio tienen poder sobre las personas. Otras tácticas de cambio no dieron resultado.

Fuente: Chiavenato, I. (2004:572).

Mencionamos cambio, porque actualmente es un elemento recurrente del accionar administrativo y gerencial, el cual necesita del compromiso para asumir los desafíos y cumplir con los objetivos señalados.

Siliceo, Cásares y Gonzales (1999). Refiere que los compromisos para el cambio son los acuerdos globales y las acciones surgidas de los macro eventos y que definen las estrategias y las acciones de la transformación planeada en la organización.

A partir de que toda organización busca una mejora continua, el cambio ya está presente. Las nuevas estrategias gerenciales basadas en el mejoramiento del clima organizacional, reasignación de funciones, cambios de tarea o funciones, incorporación de nuevos colaboradores, adaptación constante de nuevas formas de convivencia organizacional, ideas novedosas, etc. Todo involucra cambio. Y cuando exista resistencia al cumplimiento de los nuevos planes y no encontremos apoyo, sino gente desanimada, negativa, sencillamente, lo planificado no se cumple.

Es por eso que toda organización necesita personal comprometido para enfrentar con éxito los diversos procesos de cambio que existen y más aun los que se avecinan. En las escuelas, los tiempos de cambio y la adaptación a diversos factores exigen compromiso y no solo con su organización sino que a la par esté en permanente compromiso con los principios axiológicos que abarca su sagrada y noble tarea basada en conocimientos, valores y el de proteger a niños y jóvenes, por lo menos en la escuela. Una sagrada misión que comienza una mañana y no termina nunca.

2.3. Definición conceptual de la terminología empleada

La satisfacción laboral es lo que puede percibir la persona en su empresa u organización, en cómo se siente el trabajador frente a su propio trabajo, si esta le agrada o no; o que tan conforme se puede sentir en su entorno laboral. Esta percepción se puede ver reflejada en cuan motivado se puede sentir la persona en su organización, viéndose así afectada su desempeño laboral y la productividad de la empresa.

Podemos considerar que la satisfacción laboral de los trabajadores tiene un fin en sí misma, que compete tanto al trabajador como a la empresa; que además

de producir beneficios a los empleados al ayudarles a mantener una buena salud mental, puede contribuir a mejorar la productividad y calidad de ella misma y con ello su rentabilidad.

En las organizaciones, identificar como sus colaboradores se encuentran satisfechos permite a los directivos de la organización saberlos efectos que producen las políticas, normas, procedimientos y disposiciones generales de la organización en el personal. Así se podrán mantener, eliminar, suprimir, corregir o reforzar las políticas de la misma; al eliminar las fuentes de insatisfacción conlleva en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente su organización. Una de las actividades más importante dentro de cualquier organización es lograr que las necesidades de todas las personas armonicen con las necesidades de la misma organización.

El compromiso organizacional es el grado en que un colaborador acepta a participar en cumplir las metas, valores y objetivos de su empresa, sintiéndose identificado con ella misma.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo de estudio y Diseño de investigación

3.1.1. Tipo de estudio

La presente investigación será de tipo descriptiva - correlacional, porque se determinará la relación entre la variable 01: Satisfacción laboral y la variable 02: Compromiso organizacional en los colaboradores del Programa Nacional de Infraestructura Educativa del MINEDU. Lima – 2016.

Hernández (2010). Nos dice que este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular.

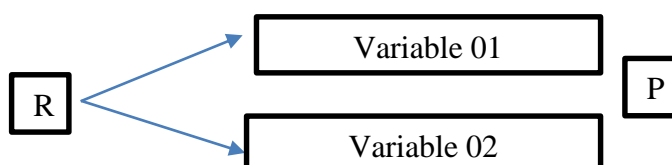
En ocasiones sólo se analiza la relación entre dos variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio relaciones entre tres, cuatro o más variables.

Los estudios correlacionales, al evaluar el grado de asociación entre dos o más variables, miden cada una de ellas (presuntamente relacionadas) y, después, cuantifican y analizan la vinculación. Tales correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a prueba.

3.1.2. Diseño de investigación

La presente investigación será de modelo “no experimental”.

Hernández (2010). Sostiene que La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, es investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.



Leyenda:

R: Relación entre la variable 01 y la variable 02.

- **Variable 01:** Satisfacción Laboral
- **Variable 02:** Compromiso Organizacional

P: Colaboradores del Programa Nacional de Infraestructura Educativa del MINEDU. Lima.

3.2. Población y Muestra

3.2.1. Población

Según Hernández (2010). Dice que la población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. Las poblaciones deben situarse claramente en torno a sus características de contenido, de lugar y en el tiempo.

En el presente estudio, la población estará conformada por 71 colaboradores del Programa Nacional de Infraestructura Educativa del MINEDU. Lima – 2016.

Tabla N° 1

Población de Colaboradores del Programa Nacional de Infraestructura Educativa del MINEDU. Lima – 2016.

Colaboradores de PRONIED	Mujeres	Hombres	Total
Administrativos	16	32	48
Asistenciales	10	13	23
	26	45	71

Elaboración propia.

3.2.2. Muestra

Según Hernández (2010). Sostiene que la muestra es un subgrupo de la población en el que todos los elementos de ésta tienen la misma posibilidad de ser elegidos.

La muestra del presente estudio ha sido censal y consta de 71 colaboradores del del Programa Nacional de Infraestructura Educativa del MINEDU, que constituyen el universo laboral.

3.3. Hipótesis

Hernández (2010). Menciona que la hipótesis son explicaciones tentativas del fenómeno investigado que se formulan como proposiciones.

3.3.1. Hipótesis general

Ha. Existe relación entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional en los en los colaboradores del Programa Nacional de Infraestructura Educativa del MINEDU. Lima – 2016.

Ho. No existe relación entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional en los en los colaboradores del Programa Nacional de Infraestructura Educativa del MINEDU. Lima – 2016.

3.3.2. Hipótesis específicas

Ha. Existe relación entre las condiciones de trabajo y el compromiso organizacional en los colaboradores del Programa Nacional de Infraestructura Educativa del MINEDU. Lima – 2016.

Ho. No existe relación entre las condiciones de trabajo y el compromiso organizacional en los colaboradores del Programa Nacional de Infraestructura Educativa del MINEDU. Lima – 2016.

Ha. Existe relación entre el salario y el compromiso organizacional en los colaboradores del Programa Nacional de Infraestructura Educativa del MINEDU. Lima – 2016.

- Ho.** No existe relación entre el salario y el compromiso organizacional en los colaboradores del Programa Nacional de Infraestructura Educativa del MINEDU. Lima – 2016.
- Ha.** Existe relación entre los ascensos y el compromiso organizacional en los colaboradores del Programa Nacional de Infraestructura Educativa del MINEDU. Lima – 2016.
- Ho.** No existe relación entre los ascensos y el compromiso organizacional en los colaboradores del Programa Nacional de Infraestructura Educativa del MINEDU. Lima – 2016.
- Ha.** Existe relación entre la supervisión y el compromiso organizacional en los colaboradores del Programa Nacional de Infraestructura Educativa del MINEDU. Lima – 2016.
- Ho.** No existe relación entre la supervisión y el compromiso organizacional en los colaboradores del Programa Nacional de Infraestructura Educativa del MINEDU. Lima – 2016.
- Ha.** Existe relación entre los compañeros y el compromiso organizacional en los colaboradores del Programa Nacional de Infraestructura Educativa del MINEDU. Lima – 2016.
- Ho.** No existe relación entre los compañeros y el compromiso organizacional en los colaboradores del Programa Nacional de Infraestructura Educativa del MINEDU. Lima – 2016.

3.4. Variables – Operacionalización

- **Variable 01** : Satisfacción Laboral
- **Variable 02** : Compromiso Organizacional

Tabla N° 2
Operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	UNIDAD DE MEDIDA
Variable 01: Satisfacción Laboral	Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001). Dice que la satisfacción laboral es lo que puede percibir la persona en su empresa u organización, en cómo se siente el trabajador frente a su propio trabajo, si esta le agrada o no; o que tan conforme se puede sentir en su entorno laboral.	La satisfacción laboral tiene la finalidad de saber cómo se puede encontrar o sentir una persona frente a su entorno laboral. (Elaboración propia).	Condiciones de trabajo	Tipo de Trato	¿La comunicación interpersonal dentro de su área de trabajo funciona correctamente?	Escala de Likert
					¿Sus ideas, propuestas, críticas u opiniones son escuchadas por niveles superiores (jefes o supervisores) y son tomadas en cuenta?	
				Ambiente Laboral	¿Las condiciones ambientales (iluminación, climatización, etc.) de su centro laboral son adecuadas?	
					¿Su centro laboral cuenta con una buena limpieza, higiene y salubridad en los ambientes?	
			¿La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de sus labores?			
			Salario	Remuneración	¿Está conforme con la remuneración salarial que recibe por su trabajo?	
					¿Usted recibe pagos extras por trabajar horas adicionales?	
				Sueldo	¿El sueldo que recibe satisface sus necesidades económicas? ¿La institución solicita el descuento a su salario por tardanzas?	
			Ascensos	Reconocimiento de logros	¿La institución brinda reconocimientos o bonos económicos a los mejores trabajadores cuando la ocasión lo amerita?	
				Promoción interna	¿En la institución donde labora realizan capacitaciones para una mejora continua?	
					¿Existe alguna valoración de su trabajo por parte de los jefes y compañeros de trabajo?	
			Supervisión	Conformidad con supervisiones inopinadas	¿Está conforme con las supervisiones que puedan darse de manera inesperada?	
				Disposición por parte de la jefatura	¿Las personas con cargo superior están abiertas a cualquier opinión o duda que tenga con respecto a la organización?	
				Satisfacción hacia los superiores.	¿La relación que tiene con su superior es buena? ¿Llevarse bien con su superior beneficia la calidad del trabajo?	
			Compañeros	Relación con los compañeros	¿Se lleva bien con todos sus compañeros de trabajo?	
¿Usted promueve a sus compañeros de trabajo a ser responsables?						

Variable 02: Compromiso Organizacional	Robbins (2009). Nos dice que el compromiso organizacional al es el grado en que un colaborador acepta a participar en cumplir las metas, valores y objetivos de su empresa, sintiéndose identificado con ella misma.	El compromiso organizacional tiene la finalidad de contribuir a que las organizaciones alcancen las metas y obtengan el éxito deseado en el ambiente competitivo al cual se enfrentan en la actualidad. (Elaboración propia).	Responsabilidad	Eficacia	¿Usted presenta sus documentos, tales como proyectos, informes, etc. en las fechas requeridas? ¿Usted cumple con su carga laboral asignada?	Escala de Likert	
				Cumple con sus funciones	¿Conoce los objetivos de su puesto de trabajo y los aplica en sus funciones? ¿Cumple Usted con sus funciones y responsabilidades asignadas? ¿El personal administrativo, y los directivos cumplen con sus funciones?		
					Cumple con su horario de trabajo		¿Usted llega puntual a su centro de trabajo? ¿Usted justifica oportunamente sus permisos, faltas a su jefe inmediato?
							Coordinar Actividades
				Afectivo	Lazos emocionales		
							Percepción de satisfacción de las necesidades
			Orgullo de pertenencia a la institución.				
					Continuidad		
			Opciones Laborales				¿Usted cuenta con diversas opciones de trabajo? ¿Posee capacidades y aptitudes para encontrar otro empleo?
							Evaluación de permanencia
			Lealtad	Reciprocidad con la institución	¿Existen circunstancias que estrechen fuertemente la relación laboral con la institución? ¿Ha recibido algún tipo de apoyo especial de parte de la institución? ¿Tendría sentimiento de culpabilidad si dejara la institución en estos momentos?		

Elaboración propia.

3.5. Métodos y técnicas de investigación

Las principales técnicas que se utilizaron en la presente investigación son:

- Encuestas
- Observación

Los principales instrumentos que se utilizaron en la presente, investigación son:

- Guía de entrevista
- Cuestionario
- Guía de observación

3.6. Descripción de los instrumentos utilizados

Instrumento de la Variable 01: Satisfacción Laboral

Ficha técnica del instrumento de la variable Satisfacción Laboral.

Nombre del instrumento	: Encuesta para describir la variable Satisfacción Laboral
Autor	: Zedith Huertas Castro
Procedencia	: Universidad Autónoma del Perú
Administración	: Individual
Duración	: 20 minutos
Ámbito de Aplicación	: Colaboradores del Programa Nacional de Infraestructura Educativa del MINEDU
Edad de Aplicación	: 18 a 60 años

Instrumento de la Variable 02: Compromiso Organizacional

Ficha técnica del instrumento de la variable Compromiso Organizacional

Nombre del instrumento	: Encuesta para describir la variable Compromiso Organizacional
Autor	: Zedith Huertas Castro
Procedencia	: Universidad Autónoma del Perú
Administración	: Individual

Duración	: 20 minutos
Ámbito de Aplicación	: Colaboradores del Programa Nacional de Infraestructura Educativa del MINEDU
Edad de Aplicación	: 18 a 60 años

Validación

Para la presente investigación se utilizaron estadísticos que nos permitieron definir la validez de constructo, de contenido y de criterio.

Confiabilidad

Para hallar el grado de confiabilidad de los instrumentos se utilizó el estadístico de Alpha de Cronbach.

3.7. Análisis estadístico e interpretación de los datos

El análisis propuesto seguirá los siguientes pasos:

Para la organización de los datos a recoger, se implementará bases de datos de las Variables en estudios los cuales serán sometidos a un análisis estadístico en el Programa SPSS, para obtener las correlaciones.

Para evaluar el comportamiento de los datos recogidos y comprobar potenciales problemas en ellos, se procederá a la elaboración del análisis exploratorio de datos (EDA - exploratory data analysis). Con este análisis se verificará si algunos supuestos importantes (valores extremos, valores perdidos, descriptivas iniciales, etc.,) se cumplen.

Para el análisis de los resultados se desarrollará la interpretación de los valores estadísticos y se establecerá los niveles de Asociación, además de la contratación de las hipótesis.

Se presentará Tablas y figuras por variable.

Se reflexionará y se discutirá sobre los resultados, por variable.

Se elaborará conclusiones y recomendaciones sobre los resultados.

CAPITULO IV
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis de confiabilidad de los instrumentos

4.1.1. Análisis de confiabilidad de la variable 01: Satisfacción Laboral

Tabla N° 3
Resumen de procesamiento de casos variable Satisfacción Laboral

		N	%
Casos	Válido	71	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	71	100,0

Elaboración propia.

Tabla N° 4
Alfa de Cronbach
Estadísticas de fiabilidad variable Satisfacción Laboral

Alfa de Cronbach	N de elementos
,811	18

Elaboración propia.

Se observa en la tabla que el instrumento usado para la recolección de datos es confiable ya que el valor del Alpha de Cronbach es de 0,811 y se considera como significativo cuando es mayor a 0,70.

4.1.2. Análisis de confiabilidad de la variable 02: Compromiso Organizacional

Tabla N° 5
Resumen de procesamiento de casos variable Compromiso Organizacional

		N	%
Casos	Válido	71	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	71	100,0

Elaboración propia.

Tabla N° 6
Alfa de Cronbach
Estadísticas de fiabilidad variable Compromiso organizacional

Alfa de Cronbach	N de elementos
,836	25

Elaboración propia.

Se observa en la tabla que el instrumento usado para la recolección de datos es confiable ya que el valor del Alpha de Cronbach es de 0,836 y se considera como significativo cuando es mayor a 0,70.

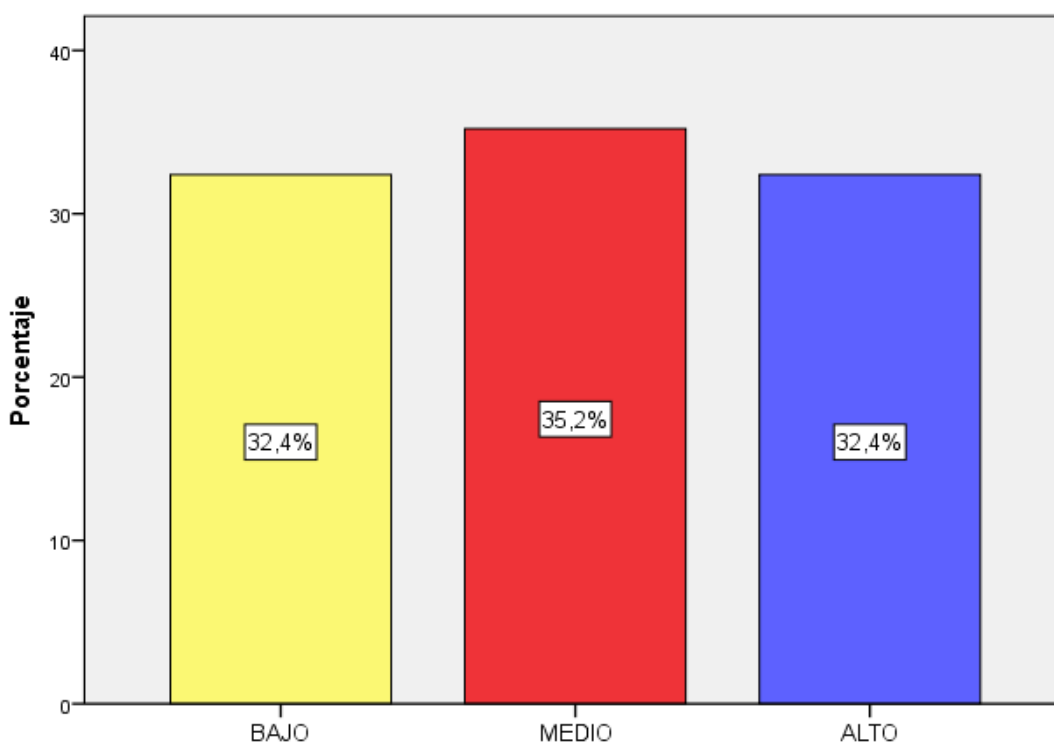
4.2. Resultados descriptivos

Tabla N° 7
Análisis descriptivo de la variable "Satisfacción Laboral"

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	23	32,4	32,4	32,4
	MEDIO	25	35,2	35,2	67,6
	ALTO	23	32,4	32,4	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

Elaboración propia.

Figura N° 3
Descripción de la variable "Satisfacción Laboral"



Elaboración propia.

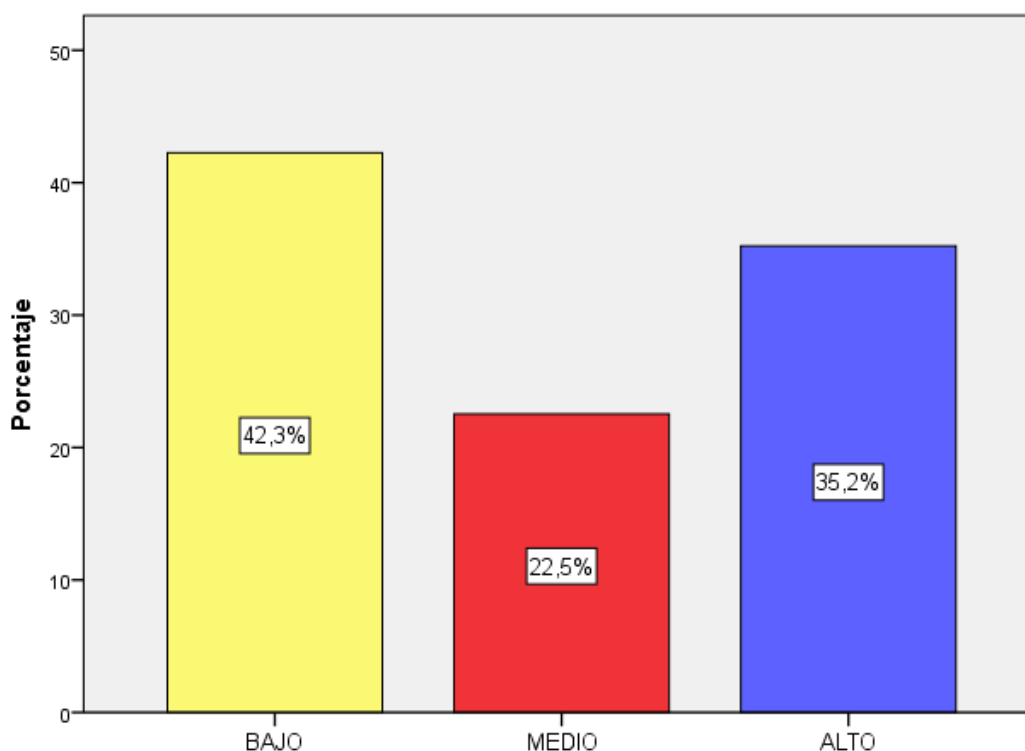
En la presente tabla observamos que 25 colaboradores representados por el 35,2% del universo en estudio presentan un nivel medio en la variable Satisfacción Laboral, de la misma manera 23 colaboradores corresponden al 32,4% de la población en estudio presentan un nivel alto, y finalmente 23 sujetos representan el 32,4% de la población presentan un nivel bajo.

Tabla N° 8
Análisis descriptivo de la Dimensión “Condiciones de Trabajo”

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	30	42,3	42,3	42,3
	MEDIO	16	22,5	22,5	64,8
	ALTO	25	35,2	35,2	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

Elaboración propia.

Figura N° 4
Descripción de la Dimensión “Condiciones de Trabajo”



Elaboración propia.

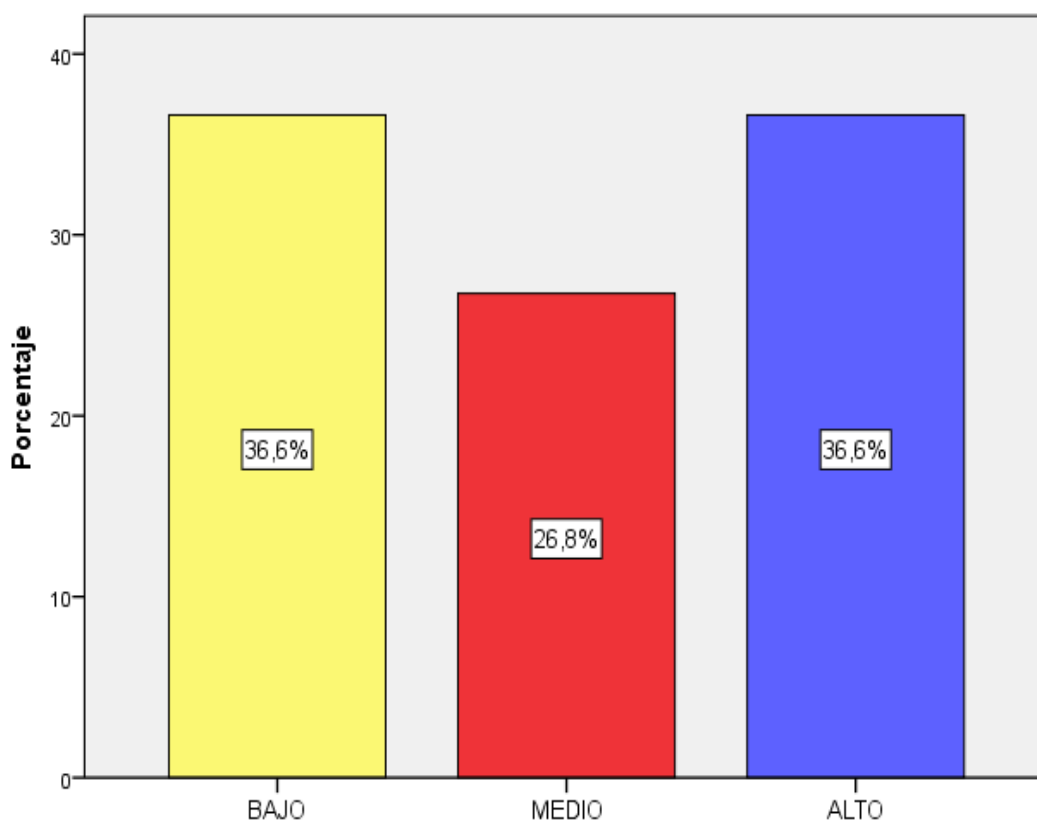
En la presente tabla observamos que 30 sujetos representan el 42,3% del universo en estudio presentan un nivel bajo en la dimensión Condición de Trabajo, de la misma manera 25 colaboradores corresponden al 35,2% del población en estudio presentan un nivel alto y por último 16 colaboradores representados por el 22,5% de la población presentan un nivel medio.

Tabla N° 9
Análisis descriptivo de la Dimensión “Salario”

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	26	36,6	36,6	36,6
	MEDIO	19	26,8	26,8	63,4
	ALTO	26	36,6	36,6	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

Elaboración propia.

Figura N° 5
Descripción de la Dimensión “Salario”



Elaboración propia.

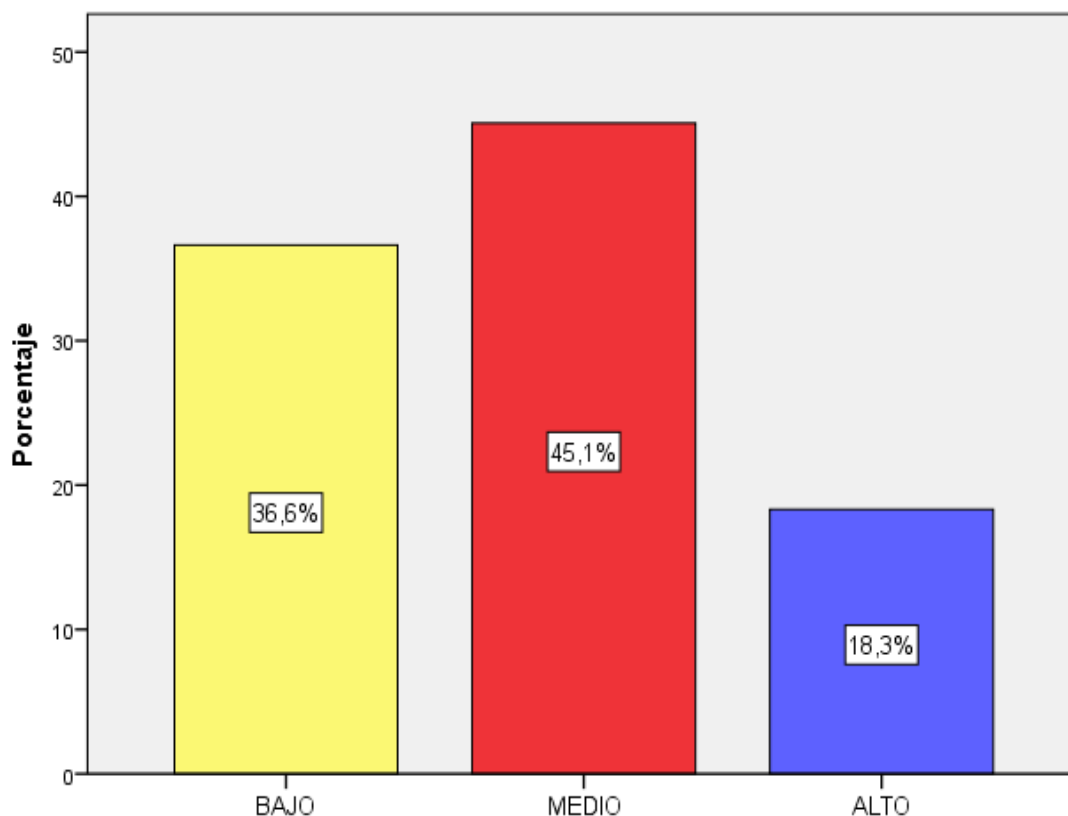
En la presente tabla observamos que 26 colaboradores corresponden al 36,6% del universo en estudio presentan un nivel alto en la dimensión Salario, asimismo 26 colaboradores representados por el 36,6% de la población en estudio presentan un nivel bajo y finalmente 19 sujetos representan el 26,8% de la población presenta un nivel medio.

Tabla N° 10
Análisis descriptivo de la Dimensión “Ascenso”

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	26	36,6	36,6	36,6
	MEDIO	32	45,1	45,1	81,7
	ALTO	13	18,3	18,3	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

Elaboración propia.

Figura N° 6
Descripción de la Dimensión “Ascenso”



Elaboración propia.

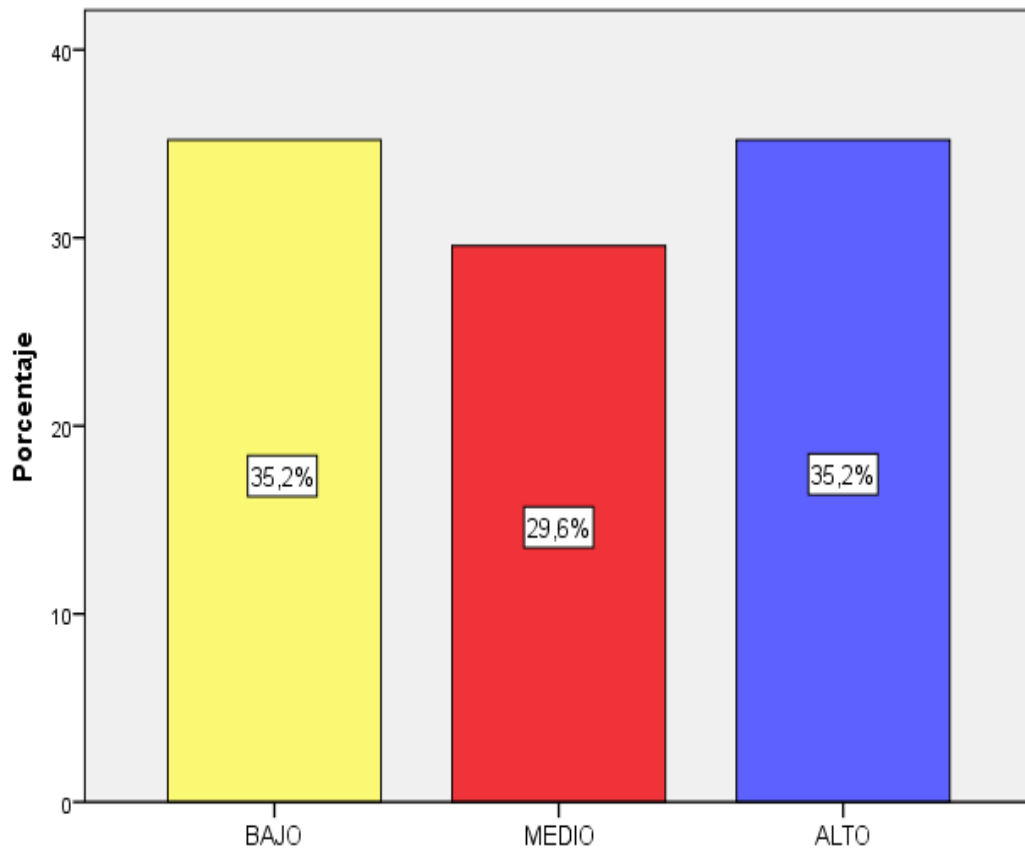
En la presente tabla observamos que 32 colaboradores corresponden al 45,1% del universo en estudio presentan un nivel medio en la dimensión Ascensos, de la misma manera 26 colaboradores representados por el 36,6% de la población en estudio presenta un nivel bajo y por último 13 sujetos representan el 18,3% de la población presenta un nivel alto.

Tabla N° 11
Análisis descriptivo de la Dimensión “Supervisión”

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	25	35,2	35,2	35,2
	MEDIO	21	29,6	29,6	64,8
	ALTO	25	35,2	35,2	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

Elaboración propia.

Figura N° 7
Descripción de la Dimensión “Supervisión”



Elaboración propia.

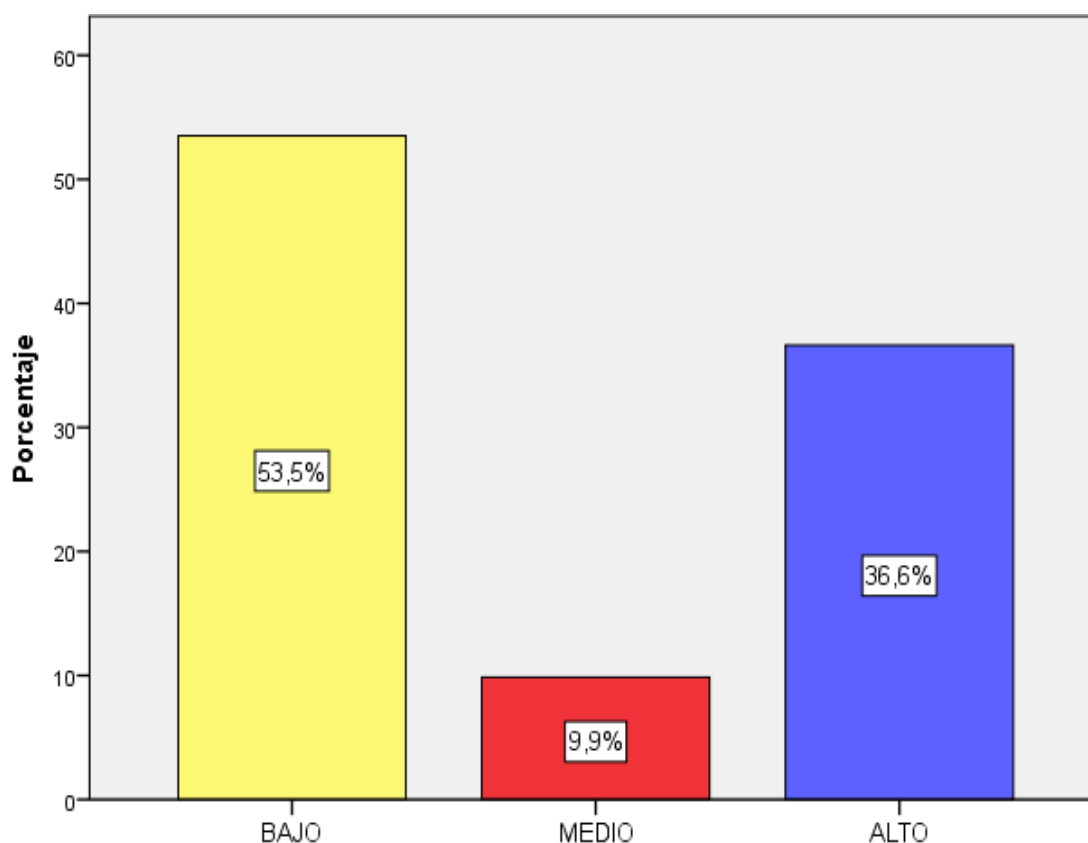
En la presente tabla observamos que 25 colaboradores corresponden al 35,2% del universo en estudio presentan un nivel alto en la dimensión Supervisión, de la misma manera 25 colaboradores representados por el 35,2% de la población en estudio presentan un nivel bajo y finalmente 21 sujetos representan el 29,6% de la población presentan un nivel medio.

Tabla N° 12
Análisis descriptivo de la Dimensión “Compañeros”

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	38	53,5	53,5	53,5
	MEDIO	7	9,9	9,9	63,4
	ALTO	26	36,6	36,6	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

Elaboración propia.

Figura N° 8
Descripción de la Dimensión “Compañeros”



Elaboración propia.

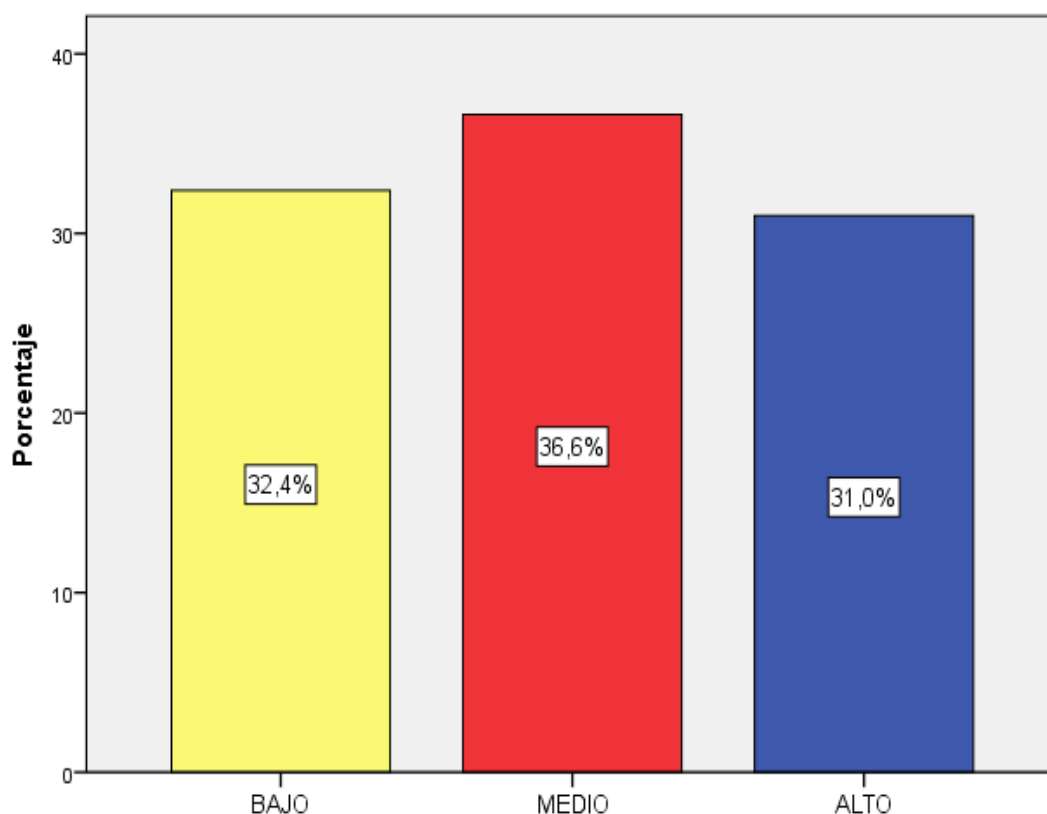
En la presente tabla observamos que 38 colaboradores corresponden al 53,5% del universo en estudio presentan un nivel bajo en la dimensión Compañeros, de la misma manera 26 colaboradores representados por el 36,6% de la población en estudio presentan un nivel alto y por último 7 sujetos representan el 9,9% de la población presenta un nivel medio.

Tabla N° 13
Análisis descriptivo de la variable “Compromiso Organizacional”

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	23	32,4	32,4	32,4
	MEDIO	26	36,6	36,6	69,0
	ALTO	22	31,0	31,0	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

Elaboración propia.

Figura N° 9
Descripción de la variable “Compromiso Organizacional”



Elaboración propia.

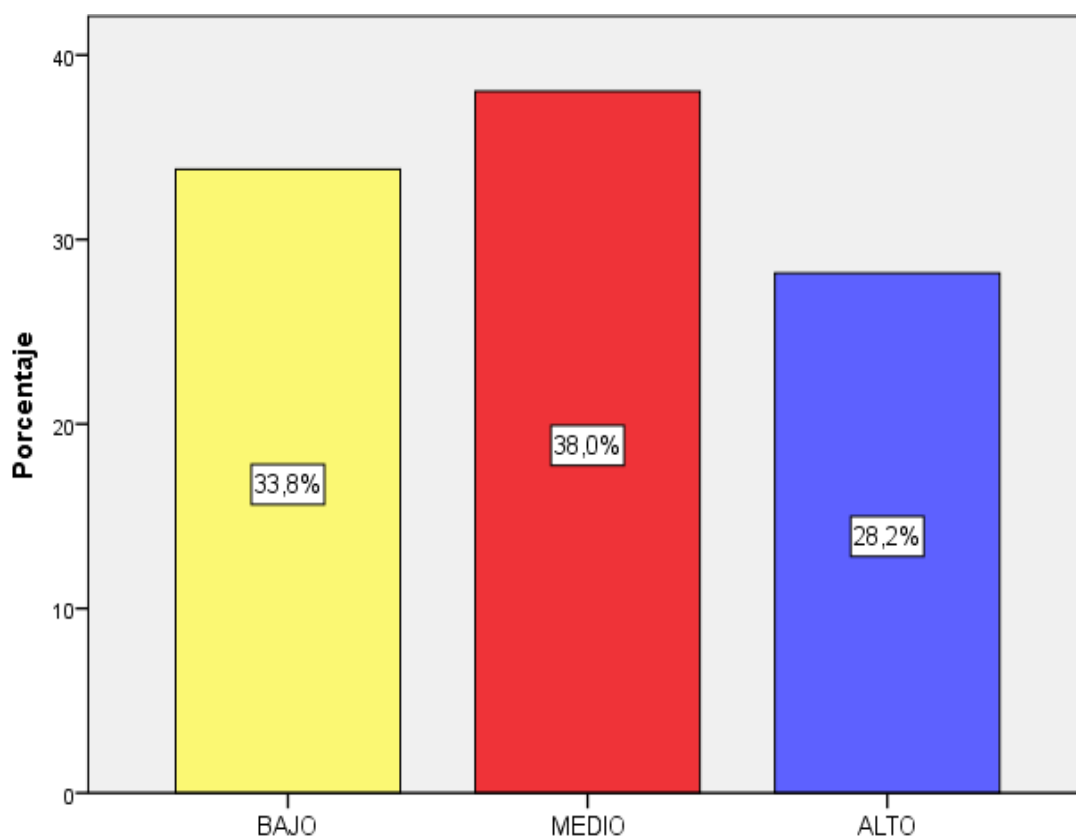
En la presente tabla observamos que 26 colaboradores corresponden al 36,6% del universo en estudio presentan un nivel medio en la variable Compromiso Organizacional, de la misma manera 23 colaboradores representados por el 32,4% de la población en estudio presenta un nivel bajo y finalmente 22 sujetos representan el 31,0% de la población presenta un nivel alto.

Tabla N° 14
Análisis descriptivo de la Dimensión “Responsabilidad”

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	24	33,8	33,8	33,8
	MEDIO	27	38,0	38,0	71,8
	ALTO	20	28,2	28,2	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

Elaboración propia.

Figura N° 10
Descripción de la Dimensión “Responsabilidad”



Elaboración propia.

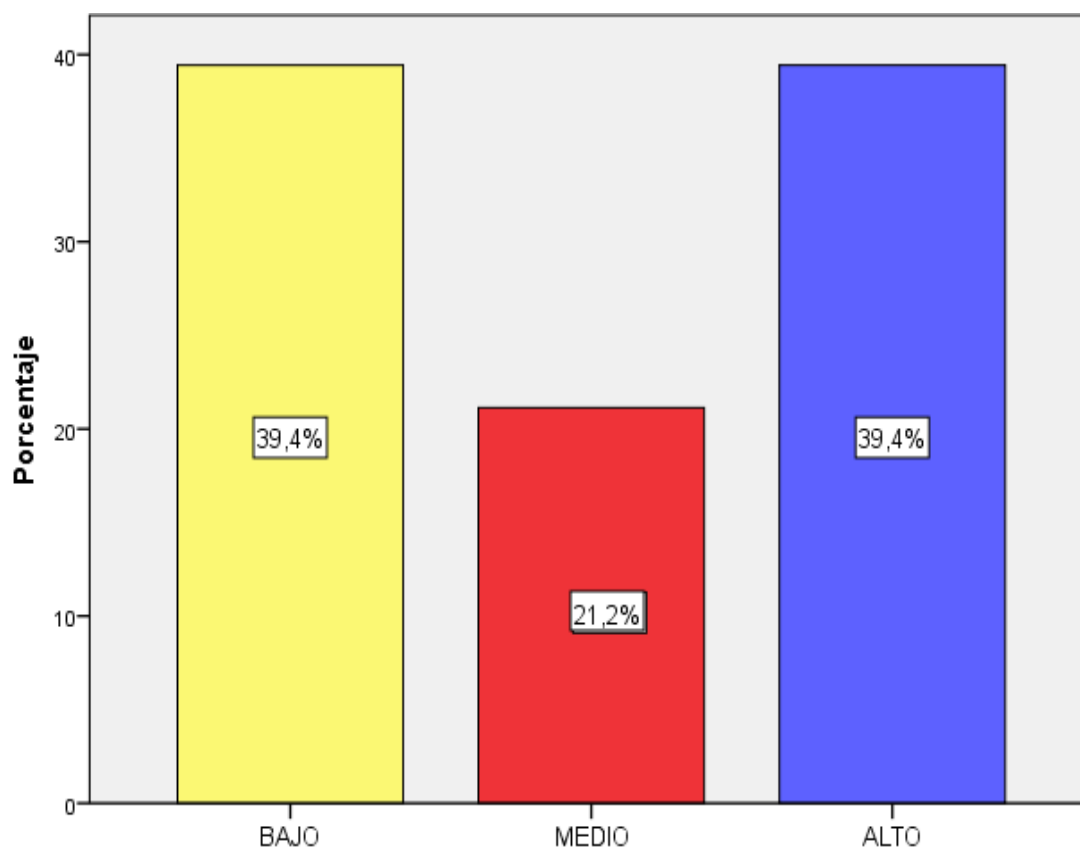
En la presente tabla observamos que 27 colaboradores corresponden al 38,0% del universo en estudio presentan un nivel medio en la dimensión Responsabilidad, de la misma manera 24 colaboradores representados por el 33,8% de la población en estudio presenta un nivel bajo y finalmente 20 sujetos representan el 28,2% de la población presenta un nivel alto.

Tabla N° 15
Análisis descriptivo de la Dimensión “Afectivo”

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	28	39,4	39,4	39,4
	MEDIO	15	21,2	21,2	60,6
	ALTO	28	39,4	39,4	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

Elaboración propia.

Figura N° 11
Descripción de la Dimensión “Afectivo”



Elaboración propia.

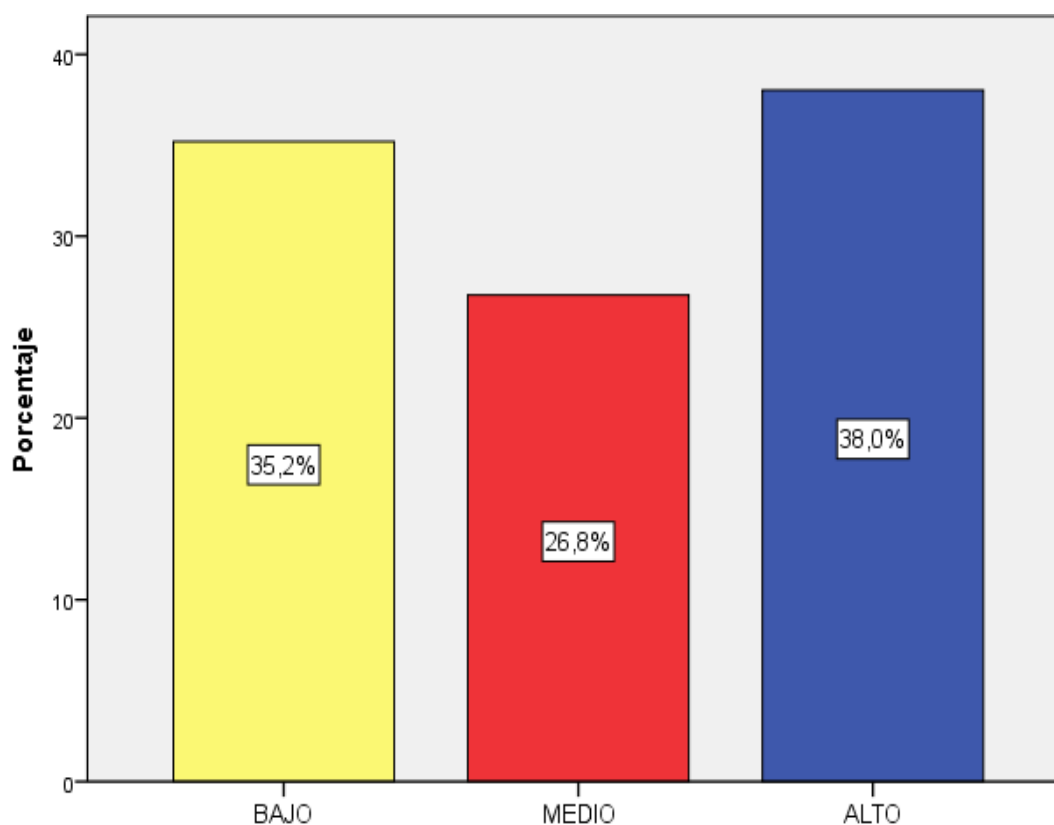
En la presente tabla observamos que 28 colaboradores corresponden al 39,4% del universo en estudio presentan un nivel alto en la dimensión Afectivo, de la misma manera 28 colaboradores representados por el 39,4% de la población en estudio presentan un nivel bajo y por último 15 sujetos representan el 21,2% de la población presentan un nivel medio.

Tabla N° 16
Análisis descriptivo de la Dimensión “Continuidad”

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	25	35,2	35,2	35,2
	MEDIO	19	26,8	26,8	62,0
	ALTO	27	38,0	38,0	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

Elaboración propia.

Figura N° 12
Descripción de la Dimensión “Continuidad”



Elaboración propia.

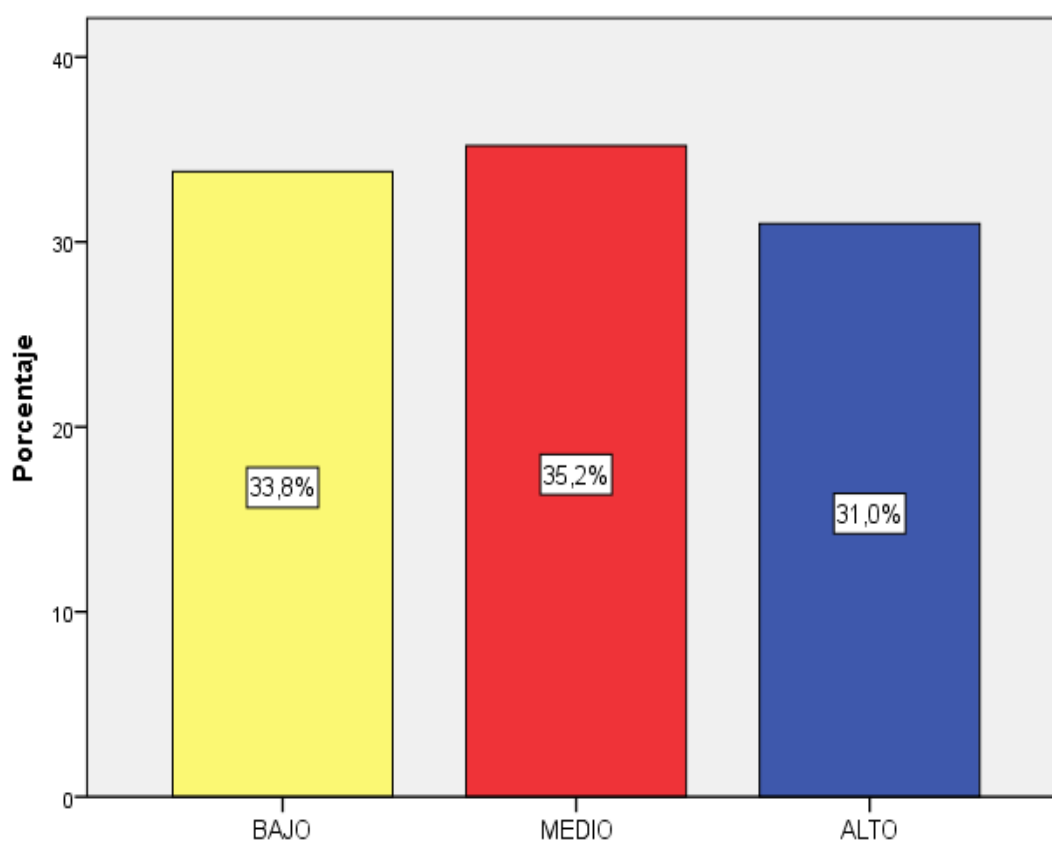
En la presente tabla observamos que 27 colaboradores corresponden al 38,0% del universo en estudio presentan un nivel alto en la dimensión Continuidad, de la misma manera 25 colaboradores representados por el 35,2% de la población en estudio presentan un nivel bajo y finalmente 19 sujetos representan el 26,8% de la población presentan un nivel medio.

Tabla N° 17
Análisis descriptivo de la Dimensión “Lealtad”

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	24	33,8	33,8	33,8
	MEDIO	25	35,2	35,2	69,0
	ALTO	22	31,0	31,0	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

Elaboración propia.

Figura N° 13
Descripción de la Dimensión “Lealtad”



Elaboración propia.

En la presente tabla observamos que 25 colaboradores corresponden al 35,2% del universo en estudio presentan un nivel medio en la dimensión Lealtad, de la misma manera 24 colaboradores representados por el 33,8% de la población en estudio presenta un nivel bajo y finalmente 22 sujetos representan el 31,0% de lo población presenta un nivel alto.

4.3. Prueba de Normalidad

Variable 01: Satisfacción Laboral

H1: La distribución de la variable Satisfacción Laboral es paramétrica normal.

Ho: La distribución de la variable Satisfacción Laboral no es paramétrica normal.

Variable 02: Compromiso Organizacional

H1: La distribución de la variable Compromiso Organizacional es paramétrica normal.

Ho: La distribución de la variable Compromiso Organizacional no es paramétrica normal.

Tabla N° 18
Pruebas de normalidad de las Variables Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Satisfacción Laboral	,094	71	,193	,970	71	,087
Compromiso Organizacional	,084	71	,200	,975	71	,163

Elaboración propia.

Observamos en este cuadro, al aplicar la prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov, que el valor de P es mayor a 0.05 para ambas variables, por lo tanto se utilizara la prueba paramétrica de correlación estadístico R de Pearson.

4.4. Contratación de hipótesis

Hipótesis general:

Ha. Existe relación entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional en los colaboradores del Programa Nacional de Infraestructura Educativa del MINEDU. Lima – 2016.

Ho. No existe relación entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional en los colaboradores del Programa Nacional de Infraestructura Educativa del MINEDU. Lima – 2016.

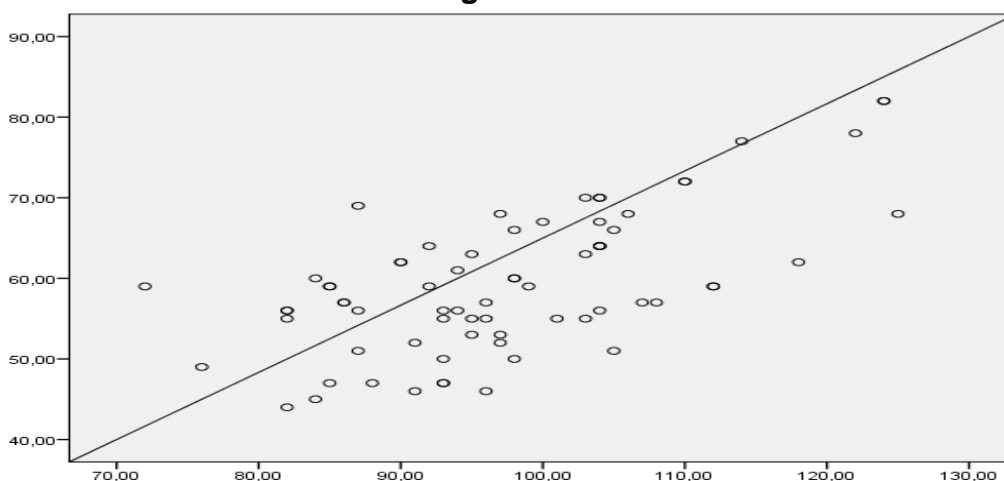
Tabla N° 19
Descripción de las correlaciones entre las variables Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional

		Compromiso Organizacional	
Satisfacción Laboral	Correlación de Pearson	1	,638**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	71	71

Elaboración propia.

En la tabla N° 19 se observa que existe relación Moderada positiva entre las variables satisfacción laboral y compromiso organizacional (R de Pearson 0,638), por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna (Ha) y se rechaza la hipótesis nula (Ho).

Figura N° 14
Dispersión de la correlación entre Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional



Elaboración propia.

Hipótesis específicas:

Ha. Existe relación entre las condiciones de trabajo y el compromiso organizacional en los colaboradores del Programa Nacional de Infraestructura Educativa del MINEDU. Lima – 2016.

Ho. No existe relación entre las condiciones de trabajo y el compromiso organizacional en los colaboradores del Programa Nacional de Infraestructura Educativa del MINEDU. Lima – 2016.

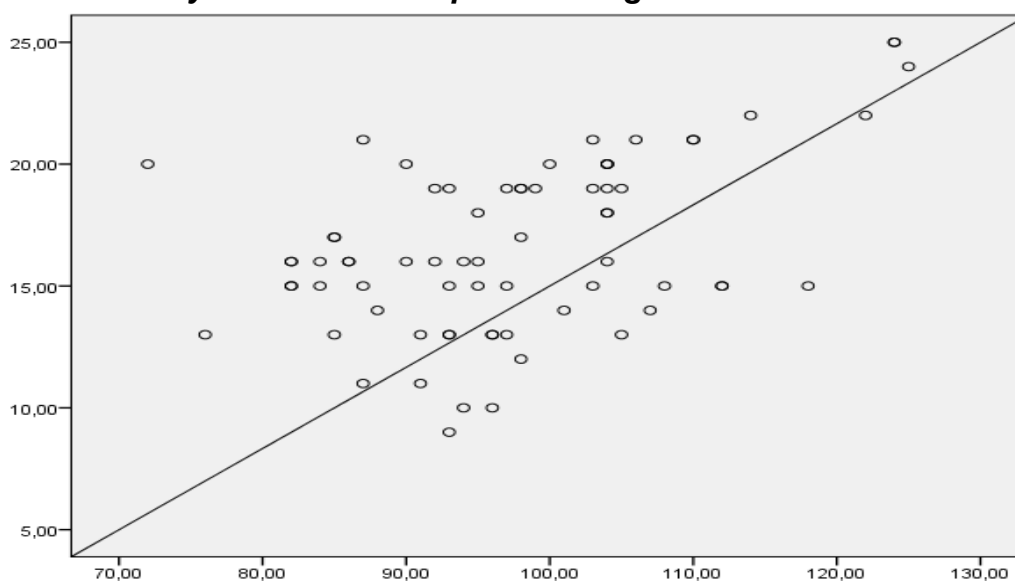
Tabla N° 20
Descripción de las correlaciones entre la dimensión Condiciones de Trabajo y la variable Compromiso Organizacional

			COMPROMISO ORGANIZACIONAL
CONDICIONES DE TRABAJO	Correlación de Pearson	1	,480**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	71	71

Elaboración propia.

En la tabla N° 20 se observa que existe relación Baja positiva entre la dimensión condiciones de trabajo y la variable compromiso organizacional (Pearson 0,480), por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna (Ha) y se rechaza la hipótesis nula (Ho).

Figura N° 15
Dispersión de la correlación entre la dimensión Condiciones de Trabajo y la variable Compromiso Organizacional



Elaboración propia.

Ha. Existe relación entre el salario y el compromiso organizacional en los colaboradores del Programa Nacional de Infraestructura Educativa del MINEDU. Lima – 2016.

Ho. No existe relación entre el salario y el compromiso organizacional en los colaboradores del Programa Nacional de Infraestructura Educativa del MINEDU. Lima – 2016.

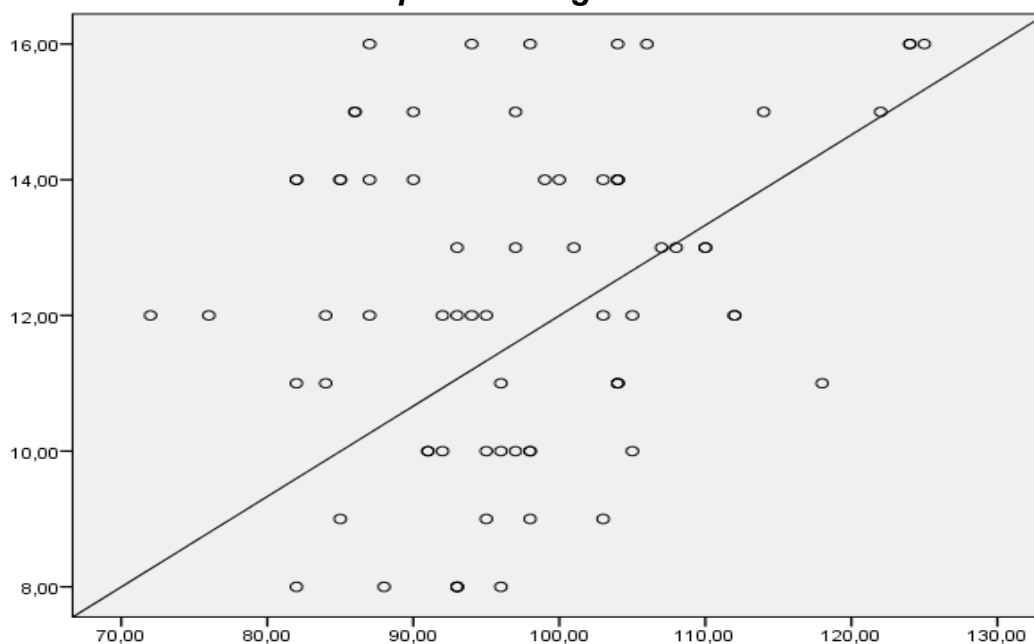
Tabla N° 21
Descripción de las correlaciones entre la dimensión Salario y la variable Compromiso Organizacional

		COMPROMISO ORGANIZACIONAL	
SALARIO	Correlación de Pearson	1	,272*
	Sig. (bilateral)		,022
	N	71	71

Elaboración propia.

En la tabla N° 21 se observa que existe relación Baja positiva entre la dimensión salario y la variable compromiso organizacional (Pearson 0,272), por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna (Ha) y se rechaza la hipótesis nula (Ho).

Figura N° 16
Dispersión de la correlación entre la dimensión Salario y la variable Compromiso Organizacional



Elaboración propia.

Ha. Existe relación entre los ascensos y el compromiso organizacional en los colaboradores del Programa Nacional de Infraestructura Educativa del MINEDU. Lima – 2016.

Ho. No existe relación entre los ascensos y el compromiso organizacional en los colaboradores del Programa Nacional de Infraestructura Educativa del MINEDU. Lima – 2016.

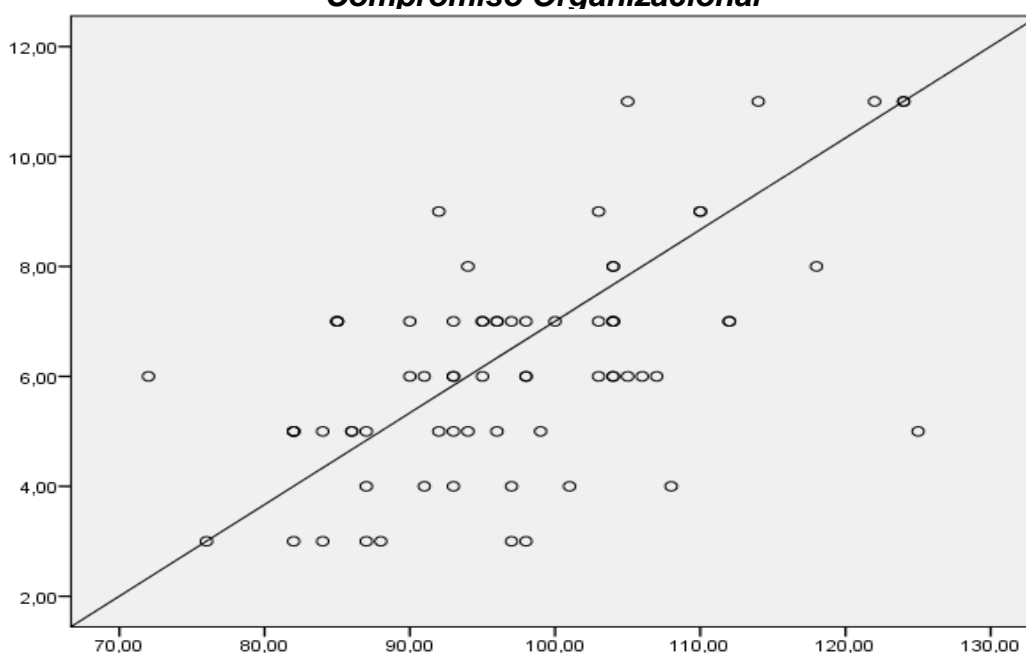
Tabla N° 22
Descripción de las correlaciones entre la dimensión Ascenso y la variable Compromiso Organizacional

		COMPROMISO ORGANIZACIONAL	
ASCENSOS	Correlación de Pearson	1	,588**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	71	71

Elaboración propia.

En la tabla N° 22 se observa que existe relación Moderada positiva entre la dimensión ascenso y la variable compromiso organizacional (Pearson 0,588), por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna (Ha) y se rechaza la hipótesis nula (Ho).

Figura N° 17
Dispersión de la correlación entre la dimensión Ascenso y la variable Compromiso Organizacional



Elaboración propia.

Ha. Existe relación entre la supervisión y el compromiso organizacional en los colaboradores del Programa Nacional de Infraestructura Educativa del MINEDU. Lima – 2016

Ho. No existe relación entre la supervisión y el compromiso organizacional en los colaboradores del Programa Nacional de Infraestructura Educativa del MINEDU. Lima – 2016.

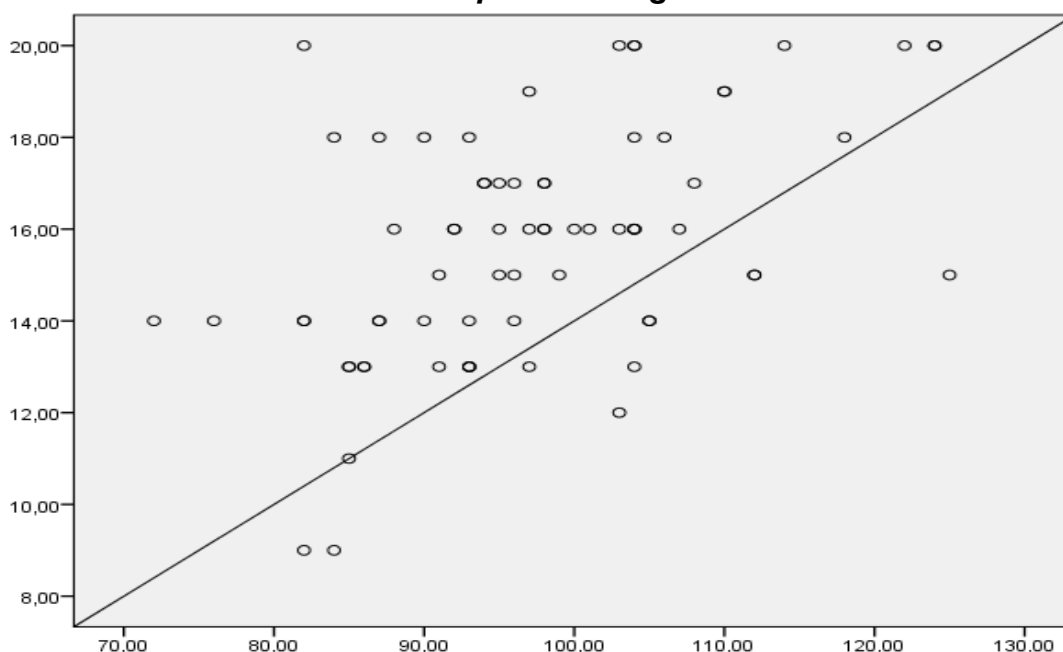
Tabla N° 23
Descripción de las correlaciones entre la dimensión Supervisión y la variable Compromiso Organizacional

		COMPROMISO ORGANIZACIONAL	
SUPERVISIÓN	Correlación de Pearson	1	,507**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	71	71

Elaboración propia.

En la tabla N° 23 se observa que existe relación Moderada positiva entre la dimensión supervisión y la variable compromiso organizacional (Pearson 0,507), por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna (Ha) y se rechaza la hipótesis nula (Ho).

Figura N° 18
Dispersión de la correlación entre la dimensión Supervisión y la variable Compromiso Organizacional



Elaboración propia.

Ha. Existe relación entre los compañeros y el compromiso organizacional en los colaboradores del Programa Nacional de Infraestructura Educativa del MINEDU. Lima – 2016.

Ho. No existe relación entre los compañeros y el compromiso organizacional en los colaboradores del Programa Nacional de Infraestructura Educativa del MINEDU. Lima – 2016.

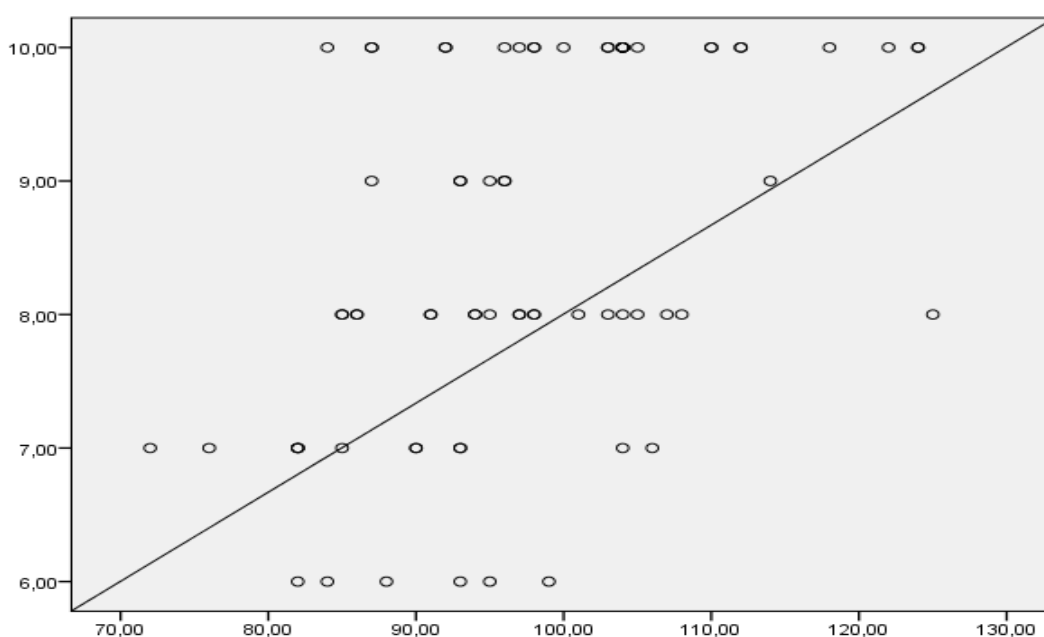
Tabla N° 24
Descripción de las correlaciones entre la dimensión Compañeros y la variable Compromiso Organizacional

		COMPROMISO ORGANIZACIONAL	
COMPAÑEROS	Correlación de Pearson	1	,479**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	71	71

Elaboración propia.

En la tabla N° 24 se observa que existe relación Baja positiva entre la dimensión compañeros y la variable compromiso organizacional (Pearson 0,479), por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna (Ha) y se rechaza la hipótesis nula (Ho).

Figura N° 19
Dispersión de la correlación entre la dimensión Compañeros y la variable Compromiso Organizacional



Elaboración propia.

CAPÍTULO V
DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES

5.1. Discusión de los resultados

Al aplicar la encuesta como instrumento de recopilación de información a los 71 colaboradores del Programa Nacional de Infraestructura del MINEDU, al analizar la correlación del primer objetivo específico: Identificar la relación entre las condiciones de trabajo y el compromiso organizacional, se obtuvo una correlación Baja positiva con el estadístico de Pearson de 0,480; se podría decir que los colaboradores se sienten insatisfechos con los elementos de materiales, condiciones ambientales, tipo de trato y de la infraestructura donde desenvuelven su labor cotidiana, esto se corrobora en: Del Castillo y Bojórquez (2007). Mencionan que las condiciones de trabajo, por cuanto a lo físico, son también una exigencia que puede presentarse a los trabajadores, puesto que los lugares y/o ambientes inadecuados han dejado de ser el común denominador y hoy son elementos diferenciados de excelencia laboral. Se ha demostrado que los lugares que presentan un mayor confort psicológico y físico ayuda a concentrar mayor energía y a utilizarla en la actividad organizacional logrando una mayor eficiencia en lo que se realiza.

Al analizar la correlación del segundo objetivo específico: Determinar la relación entre el salario y el compromiso organizacional, se obtuvo una correlación Baja positiva con el estadístico Pearson de 0,272; esto nos podría demostrar que no todos se están encontrando satisfechos con las remuneraciones que perciben por la labor que desempeñan, esto se corrobora en: Del Castillo y Bojórquez (2007). Mencionan que el salario o pago recibido por la prestación de su fuerza laboral permite cerrar el círculo que hay entre el derecho del trabajador de percibir un salario y la obligación que contrae con la empresa.

Al analizar la correlación del tercer objetivo específico: Hallar la relación entre los ascensos y el compromiso organizacional, se obtuvo una correlación Moderada positiva con el estadístico Pearson de 0,588; se podría decir que los colaboradores consideran que tienen la oportunidad de realizar actividades significativas para su autorrealización desarrollo Personal y reconocimientos, esto se corrobora en: Del Castillo y Bojórquez (2007). Nos dice que el reconocimiento es innegable, que es un motivo importante para el crecimiento

del trabajador. Cuando el reconocimiento por parte de jefe hacia el subordinado o de toda la organización hacia el empleado que ha sabido llevar a costas la responsabilidad de su cargo, aun con ciertas quejas de los salarios bajos, el empleado se ve motivado a seguir adelante con esmero y responsabilidad. Además Chiavenato (2011). Menciona que los procesos de capacitación, desarrollo personal y desarrollo organizacional, todas ellas representan las inversiones de la organización en su personal.

Al analizar la correlación del cuarto objetivo específico: Hallar la relación entre la supervisión y el compromiso organizacional, se obtuvo una correlación Moderada positiva con el estadístico de Pearson de 0,507; se podría decir que valoran positivamente las supervisiones de cómo se desempeñan en sus puestos de trabajo; esto lo corroboramos en: Chiavenato (2011). Menciona que supervisar significa dar seguimiento, ver de cerca, observar, revisar el andamiaje de las cosas. Para controlar un desempeño es necesario conocerlo y obtener información suficiente al respecto. La observación del desempeño o del resultado pretende información sobre cómo marchan las cosas y sobre lo que ocurre.

Al analizar la correlación del quinto objetivo específico: Identificar la relación entre los compañeros y el compromiso organizacional, se obtuvo una correlación Baja positiva con el estadístico de Pearson de 0,479; esto podría indicarnos que no hay una buena relación entre ellos mismos de apoyo; esto lo corroboramos en: Del Castillo y Bojórquez (2007). Menciona la armonía en las relaciones del trabajo abarca principalmente a las relaciones humanas dentro de una sociedad claramente dispuesta a realizar acciones de carácter empresarial u organizacional. Los conflictos que se generan en la empresa son parte de una cotidianeidad que lidia con acuerdos y desacuerdos constantes y que impactan algunas veces el logro de metas organizacionales. Sin embargo los conflictos rara vez no dejan beneficios en la organización pues al darse estos son por la clara evidencia de que algo debe ser anulado, modificado o reemplazado. El vínculo de la armonía de los empleados está íntimamente ligado con la satisfacción en el empleo. Los trabajadores satisfechos muestran mayor armonía en sus relaciones laborales.

Asimismo al analizar la variable 01 Satisfacción Laboral de manera descriptiva encontramos que 25 colaboradores representados por el 35,2% del universo en estudio presentan un nivel medio, 23 colaboradores corresponden al 32,4% de la población en estudio presentan un nivel alto, y finalmente 23 sujetos representan el 32,4% de la población presentan un nivel bajo; de la misma manera al realizar el análisis descriptivo de la variable 02 Compromiso Organizacional encontramos que 26 colaboradores representados por el 36,6% presentan un nivel medio, 23 de las personas representados en un 32,4% presentan un nivel bajo y 22 colaboradores representados en un 31,0% de la población presentan un nivel alto.

Al realizar el análisis de correlación a las variables Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional, correspondiente al objetivo general, el estadístico de R momento de Pearson arrojó 0,638**, lo cual nos podría indicar que existe una relación Moderada positiva, entre ambas variables, lo cual significaría que no necesariamente el sentirse comprometidos los colaboradores con la institución estuvieran percibiendo un nivel alto de satisfacción laboral, dato que se corrobora con la investigación hecha por Guarnís (2014). En su tesis titulada Satisfacción Laboral, Compromiso Institucional y Desempeño Docente de los Profesores de la Facultad de Medicina de la Universidad Privada Antenor Orrego, 2012- Trujillo. Este estudio tuvo como objetivo principal el establecer la relación entre satisfacción laboral, compromiso institucional y desempeño docente de los profesores de la facultad de medicina de la universidad privada Antenor Orrego. Se determinó que el grado de satisfacción laboral y desempeño de los docentes es Bueno, el nivel de Compromiso institucional de los docentes es MODERADO y muestra prevalencia de la dimensión AFECTIVA, así mismo existe una correlación positiva y significativa entre el grado de satisfacción laboral y el desempeño docente.

5.2. Conclusiones

1. Según el resultado de la descripción de las correlaciones entre las condiciones de trabajo y el compromiso organizacional, el cual corresponde al primer objetivo específico, se observa que existe una correlación Baja

- positiva, resultante de la aplicación del estadístico de Pearson al 0,480.
2. Conforme el resultado de la descripción de las correlaciones entre el salario y el compromiso organizacional, correspondiente al segundo objetivo específico, se observa que existe una correlación Baja positiva, resultante de la aplicación del estadístico de Pearson al 0,272.
 3. De acuerdo al resultado de la descripción de las correlaciones entre los ascensos y el compromiso organizacional, correspondiente al tercer objetivo específico se observa que existe una correlación Moderada positiva, resultante de la aplicación del estadístico de Pearson al 0,588.
 4. Conforme el resultado de la descripción de las correlaciones entre la supervisión y el compromiso organizacional, el cual corresponde al cuarto objetivo específico, se observa que existe una correlación Moderada positiva, resultante de la aplicación del estadístico de Pearson al 0, 507.
 5. Según el resultado de la descripción de las correlaciones entre los compañeros y el compromiso organizacional, correspondiente al quinto objetivo específico, se observa que existe una correlación Baja positiva, resultante de la aplicación del estadístico Pearson al 0.479.
 6. De acuerdo al resultado de la descripción de las correlaciones entre las variables Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional, correspondiente al objetivo general, se observa que existe una correlación Moderada positiva, resultante de la aplicación del estadístico de Pearson al 0.638.

5.3. Recomendaciones

Las recomendaciones en base a las conclusiones, son las siguientes:

1. En relación al primer objetivo específico, se requirió “Identificar la relación entre condiciones de trabajo y el compromiso organizacional en los colaboradores del Programa Nacional de Infraestructura Educativa del MINEDU. Lima – 2016”, se sugiere mejorar las distribuciones donde laboran, facilitándoles mobiliarios para un mejor orden documentario,

brindar un trato respetuoso y digno a cada empleado; así mismo practicar una comunicación asertiva entre los jefes y subordinados por consiguiente todo esto conllevará a que los colaboradores se sientan identificados con la institución.

2. En cuanto al segundo objetivo específico, donde se buscó “Determinar la relación entre el salario y el compromiso organizacional en los colaboradores del Programa Nacional de Infraestructura Educativa del MINEDU. Lima – 2016”, se propone establecer estrategias para mejorar progresivamente los salarios e incentivos en base a resultados de las evaluaciones de desempeño anualizado con programas de reconocimiento, promoción de puestos y bienestar socio laboral.
3. Con respecto al tercer objetivo específico, donde se buscó “Hallar la relación entre los ascensos y el compromiso organizacional en los colaboradores del Programa Nacional de Infraestructura Educativa del MINEDU. Lima – 2016”, se sugiere invertir tiempo y esfuerzos para guiar a los colaboradores en aspectos de capacitaciones y entrenamiento, de igual manera crear oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional al interior de la organización para que así tengan mejor desempeño y por lo tanto más trabajadores tendrán oportunidades de ascender en la institución.
4. Acerca del cuarto objetivo específico, donde se buscó “Hallar la relación entre la supervisión y el compromiso organizacional en los colaboradores del Programa Nacional de Infraestructura Educativa del MINEDU. Lima – 2016”, se propone seguir realizando constantemente las supervisiones para que los trabajadores puedan tener un mejor desempeño en sus labores.
5. En relación al quinto objetivo específico, donde se buscó “Identificar la relación entre los compañeros y el compromiso organizacional en los colaboradores del Programa Nacional de Infraestructura Educativa del MINEDU. Lima – 2016”, se sugiere realizar actividades de salud y recreación, asignar equipos de trabajo para que de esta manera establezcan una buena relación entre compañeros.

6. En relación al objetivo general, el cual pide “Determinar la relación entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional en los colaboradores del Programa Nacional de Infraestructura Educativa del MINEDU. Lima – 2016”, se sugiere a la dirección de la institución seguir con la mejora continua de la satisfacción Laboral de los colaboradores, estableciendo y aplicando estrategias institucionales, como reconocimiento por su labor desempeñada, desarrollar programas de integración, efectuar mediciones de satisfacción laboral periódicamente para mantener información actualizada de la misma y que contribuyan a conocer cuáles son las necesidades del equipo, que permitan a los colaboradores desarrollarse profesionalmente y lograr las metas, objetivos comunes de manera eficiente y eficaz; para que así ellos mismos se sientan cada vez más comprometidos con la institución.

**REFERENCIAS
BIBLIOGRÁFICAS**

- Alles, M. (2005). *Gestión por competencias* (2a. ed.). Buenos Aires: Granica.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional: En busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Lambayeque. Recuperado de Biblioteca Virtual EUMEDNET. <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/indice.htm>
- Araujo, J., Brunet, I. (2012). *Compromiso y competitividad en las organizaciones*. Tarragona: Publicacions Universitat Rovira i Virgili. Recuperado de https://issuu.com/publicacions-urv/docs/compromiso_competitividad
- Arciniega, L. (2002). *Compromiso organizacional*. México D.F. Recuperado de <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:1aXaxBPm0SoJ:direccionestrategica.itam.mx/wp-content/uploads/2010/06/Compromiso-Organizacional.doc+&cd=15&hl=es&ct=clnk&gl=pe>
- Blanchard, K. y O'Connor, M. (2005). *Administración por valores*. Bogotá: Editores Norma.
- Bravo, L. (2003). *El factor humano y el éxito en la gerencia de proyectos*. Madrid: Editora Fundación Diego de Sagredo.
- Campos, Sara. (2008). *Manual de gestión de recursos humanos* (1a. ed.). Lima: Editorial Gaceta jurídica.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento organizacional*. México D.F.: Thomson.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (9a. ed.). México D.F: McGraw Hill/Interamericana Editores.
- Dalton, M., Hoyle, D. & Watts, M. (2007). *Relaciones humanas* (3a. ed.). México D.F: International Thomson Editores.
- Del Castillo, O., Bojórquez, O. (2007). *Comportamiento humano en las organizaciones*. México D.F. Recuperado de https://issuu.com/didaktica/docs/comportamiento_humano_enlas_organiz

z

- Díaz, Y., Quijada, A. (2005). *Relación entre satisfacción laboral y compromiso organizacional*. (Tesis para obtener el Grado de Licenciado en Psicología Social). Recuperada de <http://148.206.53.84/tesiuami/uami12428.pdf>
- Gibson, J., Ivancevich, J. & Donnelly, J. (2001). *Las organizaciones: Comportamiento estructura y procesos* (10a. ed.). Santiago: McGraw-Hill. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/250756355/Las-Organizaciones-Comportamiento-Estructura-Procesos-Gibson-Ivancevich-Donnelly>
- Gonzáles, F. (2011). *Satisfacción laboral y compromiso organizativo: Estudio aplicado al sector hotelero en la provincia de Córdoba*. (Tesis doctoral). Recuperada de <http://helvia.uco.es/xmlui/bitstream/handle/10396/6589/471.pdf?sequence=1>
- Guarniz, A. (2014). *Satisfacción laboral, compromiso institucional y desempeño docente de los profesores de la Facultad de Medicina de la Universidad Privada Antenor Orrego, 2012*. (Tesis para obtener el Grado de Maestra en Educación). Recuperada de http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/738/1/GUARNIZ_ANGHELLA_SATISFACCI%C3%93N_LABORAL_INSTITUCIONAL.pdf
- Heifetz, R. (1997). *Liderazgo sin respuestas fáciles*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica.
- Hernández, R. (2010). *Metodología de la investigación* (5a. ed.). México D.F.: McGraw Hill/Interamericana Editores.
- Ibáñez, M. (2007). *Administración de recursos humanos en la empresa*. Lima: Editorial San marcos.
- Ivancevich, J., Konopaske, R. & Matteson, M. (2006). *Comportamiento organizacional* (7a. ed.). México D.F.: McGraw Hill/Interamericana Editores.
- Martínez, M. (2003). *Clima organizacional*. Madrid: Ediciones Días de Santos.

- Méndez, A. (2015). *Clima y compromiso organizacional percibido por los empleados del parque Eco Arqueológico en México*. (Tesis para optar Maestría en Administración). Recuperada de <http://dspace.biblioteca.um.edu.mx/xmlui/bitstream/handle/20.500.11972/432/Tesis%20de%20Amalia%20M%C3%A9ndez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Meyer y Allen citados por (Arias, 2001). *Dimensiones del compromiso organizacional*. Recuperado de http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/compromiso_organizacional.html
- Minaya, M. (2014). *El liderazgo transformacional de los directivos y las actitudes de los docentes hacia el compromiso organizacional en la Institución Educativa N° 5084 "Carlos Philips Preví" Callao 2010 – 2011*. (Tesis para optar el Grado Académico de Magister en Educación). Recuperado de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3989/1/Minaya_cm.pdf
- Páez, I. y Salgado, E. (2009). *Liderazgo ético*. Bogotá. Recuperado de <http://docplayer.es/17134761-Liderazgo-etico-una-revision-sobre-su-concepto-antecedentes-y-consecuencias.html>
- Rivera, O. (2010). *Compromiso organizacional de los docentes de una Institución Educativa Privada de Lima Metropolitana y su correlación con variables demográficas*. (Tesis para optar el Título de Magíster en Educación). Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4807/RIVERA_CARRASCAL_OSCAR_COMPROMISO_DEMOGRAFICAS.pdf?sequence=1
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento organizacional*. México D.F.: Pearson Education.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional* (10a. ed.). México D.F.: Pearson Educación.

- Rodríguez, D. (2006). *Gestión organizacional* (4a. ed.). México D.F.: Alfaomega Grupo Editor.
- Siliceo, A., Cásares, D., y Gonzales, J. (1999). *Liderazgo, valores y cultura organizacional*. México D.F.: Mc Graw Hill /Interamericana.
- Soberanes, L., De la Fuente, A. (2009). *El clima y el compromiso organizacional en las organizaciones*. Recuperado de https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI_GestEmp/lucia_sob/2.pdf
- Soto, E. (2001). *Comportamiento organizacional*. México D.F.: Thomson Editores.
- Torres, J. (2013). *Cómo mejorar las relaciones laborales en la empresa*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/como-mejorar-las-relaciones-laborales-en-la-empresa/>
- Valencia, E. (2014). *Influencia de la satisfacción laboral en el desempeño del personal de los laboratorios Ecu – American*. (Tesis de Maestría). Recuperado de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/4088/1/T1471-Valencia-Influencia.pdf>
- Vargas, L. (2015). *Influencia de la satisfacción laboral en el clima organizacional en la I.E. "Sara Antonieta Bullón"*. (Tesis para optar el Título de Licenciado en Administración de Empresas). Recuperado de http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/415/1/TL_Vargas_PardoLuzMariadelRosario.pdf
- Wayne, R., Noe, R. (1997). *Administración de relaciones humanas*. México D.F.: Prentice-Hall.

ANEXOS

ANEXO 1. Informe de Software Antiplagio

Feedback Studio - Google Chrome
Seguro | https://examintin.com/app/carta/es/?lang=es&u=10525431168&ro=1038&o=839264088&s=1

feedback studio Satisfacción Laboral /0 189 de 189

Resumen de coincidencias

29 %

Coincidencia 1 de 43

1	tesis.pucp.edu.pe	15 %
Fuente de Internet		
2	leeydescarga.com	10 %
Fuente de Internet		
3	docslide.us	5 %
Fuente de Internet		

1.1. Realidad Problemática

A nivel mundial la satisfacción laboral es un tema de gran importancia; hoy en día muchas organizaciones públicas, tienen interés en medir el nivel de satisfacción laboral de sus trabajadores o entorno laboral, con la finalidad de mejorar el ambiente laboral y lograr la eficiencia y productividad de la misma. La medición de la satisfacción laboral, permite modificar las condiciones de aquellos elementos institucionales que son determinantes en el establecimiento de la atmósfera Laboral logrando mejorar las funciones de la institución.

La satisfacción laboral se ha vuelto un término cotidiano; ya que alude a una sociedad de organizaciones, en la cual la mayoría de las tareas sociales se realizan dentro de una organización tales como: las escuelas, las

Página: 1 de 100 Número de palabras: 20397 3:45 p.m. 24/08/2017

ANEXO 2. Constancia Emitida por la Institución



PERÚ

Ministerio de
Educación

Viceministerio
de Gestión Institucional

Programa Nacional de
Infraestructura Educativa

Unidad Gerencial de
Estudios y Obras

"Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú 2007-2016"
"Año de la consolidación del Mar de Grau"

AUTORIZACION

El Ingeniero que suscribe, Jefe de la Unidad Gerencial de Estudios y Obras del PROGRAMA NACIONAL DE INFRAESTRUCTURA EDUCATIVA, perteneciente al Ministerio de Educación, ubicado en el Jr. Carabaya N° 341, Cercado de Lima.

AUTORIZA A:

ZADITH MERCEDES HUERTAS CASTRO, con Documento Nacional de Identidad N° 40886345, a aplicar a los colaboradores administrativos y asistenciales, la encuesta sobre "Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional"; sírvase a brindarle las facilidades del caso.

Se agradece su colaboración.

Lima, 02 de Setiembre del 2016.



Ing. Ronal Barrio de Mendoza Vilchez
Jefe (e) de la Unidad Gerencial
de Estudios y Obras
PRONIED

ANEXO 3. Instrumento de Recolección de Datos

CUESTIONARIO N° 1: SATISFACCIÓN LABORAL

La presente técnica de la encuesta tiene por finalidad buscar información para el trabajo de investigación denominado “SATISFACCIÓN LABORAL Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN LOS COLABORADORES DEL PROGRAMA NACIONAL DE INFRAESTRUCTURA EDUCATIVA DEL MINEDU. LIMA – 2016.” sobre este particular se les recuerda que en las preguntas que a continuación se acompaña, tenga a bien elegir la alternativa que considere correcta, marcando con un aspa (X). Se agradece su participación, que será de gran interés para la presente investigación. Se les recuerda que esta técnica es anónima.

ITEMS		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Variable 1: Satisfacción Laboral		5	4	3	2	1
1	¿La comunicación interpersonal dentro de su área de trabajo funciona correctamente?					
2	¿Sus ideas, propuestas, críticas u opiniones son escuchadas por niveles superiores (jefes o supervisores) y son tomadas en cuenta?					
3	¿Las condiciones ambientales (iluminación, climatización, etc.) de su centro laboral son adecuadas?					
4	¿Su centro laboral cuenta con una buena limpieza, higiene y salubridad en los ambientes?					
5	¿La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de sus labores?					
6	¿Está conforme con la remuneración salarial que recibe por su trabajo?					
7	¿Usted recibe pagos extras por trabajar horas adicionales?					
8	¿El sueldo que recibe satisface sus necesidades económicas?					
9	¿La institución solicita el descuento a su salario por tardanzas?					
10	¿La institución brinda reconocimientos o bonos económicos a los mejores trabajadores cuando la ocasión lo amerita?					
11	¿En la institución donde labora realizan capacitaciones para una mejora continua?					
12	¿Existe alguna valoración de su trabajo por parte de los jefes y compañeros de trabajo?					
13	¿Está conforme con las supervisiones que puedan darse de manera inopinada?					
14	¿Las personas con cargo superior están abiertas a cualquier opinión o duda que tenga con respecto a la organización?					
15	¿La relación que tiene con su superior es buena?					
16	¿Llevarse bien con su superior beneficia la calidad del trabajo?					
17	¿Se lleva bien con todos sus compañeros de trabajo?					
18	¿Usted promueve a sus compañeros de trabajo a ser responsables?					

CUESTIONARIO N° 2: COMPROMISO ORGANIZACIONAL

La presente técnica de la encuesta tiene por finalidad buscar información para el trabajo de investigación denominado “SATISFACCIÓN LABORAL Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LOS COLABORADORES DEL PROGRAMA NACIONAL DE INFRAESTRUCTURA EDUCATIVA DEL MINEDU. LIMA – 2016.” sobre este particular se les recuerda que en las preguntas que a continuación se acompaña, tenga a bien elegir la alternativa que considere correcta, marcando con un aspa (X). Se agradece su participación, que será de gran interés para la presente investigación. Se les recuerda que esta técnica es anónima.

ITEMS		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Variable 2: Compromiso Organizacional		5	4	3	2	1
1	¿Usted presenta sus documentos, tales como proyectos, informes, etc. en las fechas requeridas?					
2	¿Usted cumple con su carga laboral asignada?					
3	¿Conoce los objetivos de su puesto de trabajo y los aplica en sus funciones?					
4	¿Cumple Usted con sus funciones y responsabilidades asignadas?					
5	¿El personal administrativo, y los directivos cumplen con sus funciones?					
6	¿Usted llega puntual a su centro de trabajo?					
7	¿Usted justifica oportunamente sus permisos, faltas a su jefe inmediato?					
8	¿Usted participa en reuniones convocadas por sus jefes inmediatos?					
9	¿Usted respeta los acuerdos realizados por la mayoría de sus colegas?					
10	¿Tiene confianza en los valores de la institución?					
11	¿Siente apego emocional a la institución?					
12	¿Tiene voluntad por dar mayor esfuerzo de lo normal para el éxito de la institución?					
13	¿Está convencido que la institución satisface sus necesidades?					
14	¿La institución donde labora tiene un gran significado para usted?					
15	¿Tiene alguna sensación de deuda con la institución?					
16	¿Manifiesta orgullo de pertenecer a la institución donde labora?					
17	¿Aceptaría cualquier tipo de asignación de labores para poder seguir trabajando en esta institución?					
18	¿Sería duro para usted dejar esta institución, inclusive si lo quisiera?					
19	¿Usted cuenta con diversas opciones de trabajo?					
20	¿Posee capacidades y aptitudes para encontrar otro empleo?					
21	¿Usted analizado las ventajas y desventajas de pertenecer o no a esta institución?					
22	¿Para usted permanecer en esta institución, es una cuestión de necesidad como de deseo?					
23	¿Existen circunstancias que estrechen fuertemente la relación laboral con la institución?					
24	¿Ha recibido algún tipo de apoyo especial de parte de la institución?					
25	¿Tendría sentimiento de culpabilidad si dejara la institución en estos momentos?					

ANEXO 4. Criterio de Jueces

HOJA Nº 1

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

- NOMBRE DEL INSTRUMENTO:**
1. CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL
 2. CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL NIVEL DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

OBJETIVO: Determinar el nivel de satisfacción laboral y compromiso organizacional en los colaboradores del Programa Nacional de Infraestructura Educativa del MINEDU. Lima – 2016.

DIRIGIDO A: Personal administrativo y asistenciales del Programa Nacional de Infraestructura Educativa del MINEDU.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: *Ramirez Jaesig, Carmen*

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: *Daa en gestión de la Administración*

VALORACIÓN:

MUY DE ACUERDO / SIEMPRE	ALGO DE ACUERDO / CASI SIEMPRE	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO / A VECES	ALGO EN DESACUERDO / CASI NUNCA	MUY EN DESACUERDO / NUNCA


FIRMA DEL EVALUADOR

HOJA N° 1

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

- NOMBRE DEL INSTRUMENTO:**
1. CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL
 2. CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL NIVEL DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

OBJETIVO: Determinar el nivel de satisfacción laboral y compromiso organizacional en los colaboradores del Programa Nacional de Infraestructura Educativa del MINEDU. Lima - 2016.

DIRIGIDO A: Personal administrativo y asistenciales del Programa Nacional de Infraestructura Educativa del MINEDU.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:

VALORACIÓN:

MUY DE ACUERDO / SIEMPRE	ALGO DE ACUERDO / CASI SIEMPRE	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO / A VECES	ALGO EN DESACUERDO / CASI NUNCA	MUY EN DESACUERDO / NUNCA
--------------------------	--------------------------------	--	---------------------------------	---------------------------


FIRMA DEL EVALUADOR

Jc. Ademar Vongas Diaz
Psicólogo Organizacional
CPS.P. N°18428

HOJA N° 1

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

- NOMBRE DEL INSTRUMENTO:**
1. CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL
 2. CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL NIVEL DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

OBJETIVO: Determinar el nivel de satisfacción laboral y compromiso organizacional en los colaboradores del Programa Nacional de Infraestructura Educativa del MINEDU. Lima – 2016.

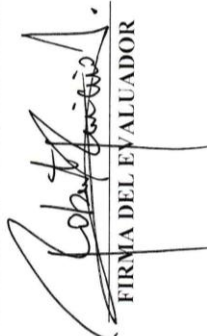
DIRIGIDO A: Personal administrativo y asistenciales del Programa Nacional de Infraestructura Educativa del MINEDU.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: BRICEÑO ALVARO L, ROHUT

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: Magister

VALORACIÓN:

MUY DE ACUERDO / SIEMPRE	ALGO DE ACUERDO / CASI SIEMPRE	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO / A VECES	ALGO EN DESACUERDO / CASI NUNCA	MUY EN DESACUERDO / NUNCA
--------------------------	--------------------------------	--	---------------------------------	---------------------------


FIRMA DEL EVALUADOR

HOJA N° 1

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

- NOMBRE DEL INSTRUMENTO:**
1. CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL
 2. CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL NIVEL DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

OBJETIVO: Determinar el nivel de satisfacción laboral y compromiso organizacional en los colaboradores del Programa Nacional de Infraestructura Educativa del MINEDU. Lima - 2016.

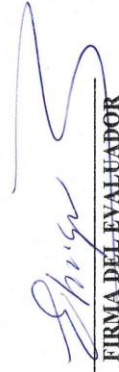
DIRIGIDO A: Personal administrativo y asistenciales del Programa Nacional de Infraestructura Educativa del MINEDU.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: *Piñamango Inalqui, Eduardo Samuel*

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: *Doctora en Lenguas ancestrales y étnica*

VALORACIÓN:

MUY DE ACUERDO / SIEMPRE	ALGO DE ACUERDO / CASI SIEMPRE	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO / A VECES	ALGO EN DESACUERDO / CASI NUNCA	MUY EN DESACUERDO / NUNCA
--------------------------	--------------------------------	--	---------------------------------	---------------------------


FIRMA DEL EVALUADOR

ANEXO 5: Cuadro de Operacionalización de Variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	UNIDAD DE MEDIDA	
Variable 01: Satisfacción Laboral	Gibson, J., Ivancevich, J. & Donnelly, J. (2001). Dice que la satisfacción laboral es lo que puede percibir la persona en su empresa u organización, en cómo se siente el trabajador frente a su propio trabajo, si esta le agrada o no; o que tan conforme se puede sentir en su entorno laboral.	La satisfacción laboral tiene la finalidad de saber cómo se puede encontrar o sentir una persona frente a su entorno laboral. (Elaboración propia).	Condiciones de trabajo	Tipo de Trato	¿La comunicación interpersonal dentro de su área de trabajo funciona correctamente? ¿Sus ideas, propuestas, críticas u opiniones son escuchadas por niveles superiores (jefes o supervisores) y son tomadas en cuenta?	Escala de Likert	
				Ambiente Laboral	¿Las condiciones ambientales (iluminación, climatización, etc.) de su centro laboral son adecuadas? ¿Su centro laboral cuenta con una buena limpieza, higiene y salubridad en los ambientes? ¿La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de sus labores?		
					Remuneración		¿Está conforme con la remuneración salarial que recibe por su trabajo? ¿Usted recibe pagos extras por trabajar horas adicionales?
							Sueldo
			Ascensos	Reconocimiento de logros.	¿La institución brinda reconocimientos o bonos económicos a los mejores trabajadores cuando la ocasión lo amerita?		
				Promoción interna.	¿En la institución donde labora realizan capacitaciones para una mejora continua? ¿Existe alguna valoración de su trabajo por parte de los jefes y compañeros de trabajo?		
					Supervisión		Conformidad con supervisiones inopinadas
			Disposición por parte de la jefatura	¿Las personas con cargo superior están abiertas a cualquier opinión o duda que tenga con respecto a la organización? ¿La relación que tiene con su superior es buena?			
				Satisfacción hacia los superiores.			¿Llevarse bien con su superior beneficia la calidad del trabajo?
			Compañeros	Relación con los compañeros	¿Se lleva bien con todos sus compañeros de trabajo? ¿Usted promueve a sus compañeros de trabajo a ser responsables?		

Variable 02: Compromiso Organizacional	Robbins, S. (2009). Nos dice que el compromiso organizacional es el grado en que un colaborador acepta a participar en cumplir las metas, valores y objetivos de su empresa, sintiéndose identificado con ella misma.	El compromiso organizacional tiene la finalidad de contribuir a que las organizaciones alcancen las metas y obtengan el éxito deseado en el ambiente competitivo al cual se enfrentan en la actualidad. (Elaboración propia).	Responsabilidad	Eficacia	¿Usted presenta sus documentos, tales como proyectos, informes, etc. en las fechas requeridas? ¿Usted cumple con su carga laboral asignada?	Escala de Likert			
				Cumple con sus funciones	¿Conoce los objetivos de su puesto de trabajo y los aplica en sus funciones? ¿Cumple Usted con sus funciones y responsabilidades asignadas? ¿El personal administrativo, y los directivos cumplen con sus funciones?				
					Cumple con su horario de trabajo		¿Usted llega puntual a su centro de trabajo? ¿Usted justifica oportunamente sus permisos, faltas a su jefe inmediato?		
							Coordinar Actividades	¿Usted participa en reuniones convocadas por sus jefes inmediatos? ¿Usted respeta los acuerdos realizados por la mayoría de sus colegas?	
				Afectivo	Lazos emocionales			¿Tiene confianza en los valores de la institución? ¿Siente apego emocional a la institución? ¿Tiene voluntad por dar mayor esfuerzo de lo normal para el éxito de la institución?	
							Percepción de satisfacción de las necesidades	¿Está convencido que la institución satisface sus necesidades?	
								Orgullo de pertenencia a la institución.	¿La institución donde labora tiene un gran significado para usted? ¿Tiene alguna sensación de deuda con la institución? ¿Manifiesta orgullo de pertenecer a la institución donde labora?
					Continuidad				Necesidad de trabajo en la institución.
							Opciones Laborales.		
								Evaluación de permanencia.	¿Usted analizado las ventajas y desventajas de pertenecer o no a esta institución? ¿Para usted permanecer en esta institución, es una cuestión de necesidad como de deseo?
				Lealtad	Reciprocidad con la institución.		¿Existen circunstancias que estrechen fuertemente la relación laboral con la institución? ¿Ha recibido algún tipo de apoyo especial de parte de la institución? ¿Tendría sentimiento de culpabilidad si dejara la institución en estos momentos?		

Elaboración propia.

*BASE_DATOS_ZADITH.71.ELIMINADOS PREGUNTASpersona.sav [Conjunto_de_datos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

Visible: 43 de 43 variables

	Item 1_S	Item 2_S	Item 3_S	Item 4_S	Item 5_S	Item 6_S	Item 7_S	Item 8_S	Item 9_S	Item 10_S	Item 11_S	Item 12_S	Item 13_S	Item 14_S	Item 15_S	Item 16_S	Item 17_S	Item 18_S	Item 1_C	Item 2_C	Item 3_C	Item 4_C	Item 5_C	Item 6_C	Item 7_C	Item 8_C	Item 9_C	Item 10_C	Item 11_C	Item 12_C	Item 13_C	Item 14_C	Item 15_C	Item 16_C	Item 17_C	Item 18_C	Item 19_C	Item 20_C	Item 21_C	Item 22_C	Item 23_C	Item 24_C	Item 25_C	var				
61	5,0	5,0	3,0	2,0	4,0	4,0	1,0	3,0	1,0	1,0	3,0	5,0	3,0	3,0	5,0	5,0	5,0	5,0	4,0	5,0	5,0	5,0	4,0	5,0	5,0	5,0	5,0	3,0	5,0	5,0	3,0	5,0	3,0	5,0	3,0	5,0	5,0	3,0	5,0	1,0	1,0							
62	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	1,0	5,0	5,0	1,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	4,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0						
63	4,0	2,0	4,0	4,0	3,0	4,0	1,0	4,0	5,0	1,0	2,0	4,0	3,0	2,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	5,0	4,0	3,0	4,0	3,0	3,0	2,0	3,0	4,0	3,0	4,0	4,0	3,0	3,0	1,0	1,0						
64	4,0	5,0	4,0	4,0	4,0	4,0	1,0	3,0	5,0	1,0	3,0	5,0	4,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	4,0	4,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	2,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	1,0	5,0	1,0	3,0						
65	3,0	2,0	1,0	4,0	3,0	1,0	1,0	1,0	5,0	2,0	3,0	1,0	3,0	3,0	4,0	3,0	4,0	3,0	4,0	5,0	5,0	5,0	4,0	4,0	4,0	4,0	5,0	5,0	4,0	4,0	3,0	4,0	3,0	4,0	1,0	3,0	3,0	4,0	4,0	3,0	3,0	2,0	3,0					
66	3,0	3,0	2,0	4,0	4,0	4,0	1,0	4,0	5,0	1,0	2,0	2,0	3,0	3,0	4,0	4,0	4,0	3,0	3,0	3,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	5,0	4,0	4,0	4,0	3,0	4,0	3,0	4,0	2,0	3,0	1,0	4,0	3,0	3,0	3,0	2,0	3,0	2,0	3,0				
67	5,0	3,0	3,0	3,0	4,0	4,0	1,0	4,0	5,0	1,0	4,0	3,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	4,0	5,0	5,0	4,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	1,0	5,0	5,0	5,0	3,0	4,0	5,0	1,0	5,0	1,0	1,0					
68	4,0	1,0	3,0	3,0	5,0	5,0	1,0	4,0	5,0	1,0	3,0	1,0	3,0	2,0	5,0	3,0	3,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	3,0	3,0	5,0	2,0	5,0	1,0	3,0	5,0	3,0	3,0	1,0	5,0	5,0	5,0	3,0	5,0	5,0	1,0	1,0	1,0	1,0				
69	3,0	3,0	3,0	4,0	2,0	3,0	1,0	3,0	5,0	1,0	3,0	3,0	2,0	4,0	4,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	4,0	4,0	5,0	4,0	5,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	5,0	4,0	5,0	4,0	5,0	5,0	5,0	5,0	4,0	3,0	5,0				
70	4,0	4,0	3,0	4,0	4,0	4,0	1,0	4,0	1,0	1,0	1,0	4,0	5,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	5,0	5,0	4,0	5,0	3,0	4,0	4,0	5,0	5,0	5,0	2,0	5,0	5,0	5,0	5,0	4,0	1,0	5,0	2,0	5,0	1,0	1,0					
71	5,0	3,0	4,0	4,0	4,0	1,0	1,0	4,0	5,0	1,0	1,0	5,0	3,0	3,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	4,0	5,0	4,0	4,0	4,0	1,0	5,0	5,0	4,0	5,0	4,0	5,0	1,0	5,0	5,0	4,0	4,0	5,0	5,0	5,0	5,0	4,0	1,0					
72																																																
73																																																
74																																																

ANEXO 7. Categorización de las Variables y sus Dimensiones

Niveles de la variable "Satisfacción Laboral"

N	Válido	71	
	Perdidos	0	
Percentiles	10	47,0000	BAJO
	20	52,0000	
	30	55,0000	
	40	56,0000	MEDIO
	50	59,0000	
	60	62,0000	
	70	63,0000	ALTO
	80	67,0000	
	90	90,0000	

Elaboración propia.

Niveles de la dimensión "Condiciones de Trabajo"

N	Válido	71	
	Perdidos	0	
Percentiles	10	13,0000	BAJO
	20	13,0000	
	30	15,0000	
	40	16,0000	MEDIO
	50	16,0000	
	60	18,0000	
	70	19,0000	ALTO
	80	20,0000	
	90	25,0000	

Elaboración propia.

Niveles de la dimensión "Salario"

N	Válido	71	
	Perdidos	0	
Percentiles	10	9,0000	BAJO
	20	10,0000	
	30	11,0000	
	40	12,0000	MEDIO
	50	12,0000	
	60	13,0000	
	70	14,0000	ALTO
	80	14,6000	
	90	20,0000	

Elaboración propia.

Niveles de la dimensión "Ascensos"

N	Válido	71	
	Perdidos	0	
Percentiles	10	3,2000	BAJO
	20	5,0000	
	30	5,0000	
	40	6,0000	MEDIO
	50	6,0000	
	60	7,0000	
	70	8,0000	ALTO
	80	7,0000	
	90	15,0000	

Elaboración propia.

Niveles de la dimensión "Supervisión"

N	Válido	71	
	Perdidos	0	
Percentiles	10	13,0000	BAJO
	20	13,4000	
	30	14,0000	
	40	15,0000	MEDIO
	50	16,0000	
	60	16,0000	
	70	17,0000	ALTO
	80	18,0000	
	90	20,0000	

Elaboración propia.

Niveles de la dimensión "Compañeros"

N	Válido	71	
	Perdidos	0	
Percentiles	10	7,0000	BAJO
	20	7,0000	
	30	8,0000	
	40	9,0000	MEDIO
	50	9,0000	
	60	9,9900	
	70	10,0000	ALTO
	80	10,0000	
	90	10,0000	

Elaboración propia.

Niveles de la variable “Compromiso Organizacional”

N	Válido	71	
	Perdidos	0	
Percentiles	10	84,0000	BAJO
	20	87,0000	
	30	92,0000	
	40	93,0000	MEDIO
	50	96,0000	
	60	103,0000	
	70	104,0000	ALTO
	80	105,0000	
	90	125,0000	

Elaboración propia.

Niveles de la dimensión “Responsabilidad”

N	Válido	71	
	Perdidos	0	
Percentiles	10	36,0000	BAJO
	20	38,0000	
	30	39,0000	
	40	40,0000	MEDIO
	50	41,0000	
	60	42,0000	
	70	43,0000	ALTO
	80	43,0000	
	90	45,0000	

Elaboración propia.

Niveles de la dimensión “Afectivo”

N	Válido	71	
	Perdidos	0	
Percentiles	10	22,0000	BAJO
	20	23,0000	
	30	25,0000	
	40	26,0000	MEDIO
	50	27,0000	
	60	28,0000	
	70	29,0000	ALTO
	80	31,0000	
	90	35,0000	

Elaboración propia.

Niveles de la dimensión “Continuidad”

N	Válido	71	
	Perdidos	0	
Percentiles	10	17,0000	BAJO
	20	18,4000	
	30	21,0000	
	40	22,0000	MEDIO
	50	22,0000	
	60	23,0000	
	70	24,0000	ALTO
	80	26,0000	
	90	30,0000	

Elaboración propia.

Niveles de la dimensión "Lealtad"

N	Válido	71	
	Perdidos	0	
Percentiles	10	4,0000	BAJO
	20	5,0000	
	30	5,0000	
	40	6,0000	MEDIO
	50	7,0000	
	60	8,0000	
	70	9,0000	ALTO
	80	10,0000	
	90	15,0000	

Elaboración propia.