

**UNIVERSIDAD DE CONCEPCIÓN
ESCUELA DE CIENCIAS Y TECNOLOGÍA
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL**



**RELACIÓN ENTRE COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y
SATISFACCIÓN LABORAL: ESTUDIO PARA CECINAS FANDA.**

Tesis para optar al Título Profesional de Ingeniero Comercial y al Grado Académico de
Licenciado en Ciencias de la Administración de Empresas.

Autor:

Said Jarufe Cifuentes.

Profesor Guía:

M. Sc. Felipe Cisterna Herrera.

Los Ángeles, Diciembre de 2017.

Relación entre Compromiso Organizacional y Satisfacción Laboral: Estudio
para Cecinas Fanda.

Said Jarufe Cifuentes

Comisión Evaluadora

Felipe Cisterna Herrera, M. Sc.

Guía

Departamento de Gestión Empresarial
Universidad de Concepción, Chile

Francisco Díaz Pincheira, M. Sc.

Co-Guía

Departamento de Gestión Empresarial
Universidad de Concepción, Chile



Dedicatoria

A la memoria de mi abuelo... Juan Jarufe Uribe

Said N. Jarufe Cifuentes



Agradecimientos

Quiero agradecer profundamente a quienes de alguna u otra forma han sido parte de este largo proceso. A mis padres, quienes siempre me brindaron las herramientas para poder completar mis metas y alcanzar mis sueños. A mis hermanos, por siempre creer en mí. A mis abuelos, quienes con su sabiduría y experiencia me entregaron la visión del trabajo constante.

A mi profesor guía, *Felipe Cisterna*, que sin su ayuda no hubiera sido posible completar este trabajo; su esfuerzo y buena voluntad sin duda han sido la base para poder realizar un proceso acorde a las exigencias.

A los señores *Ian Derspch*, *Walter Derspch* y *Cristóbal Cardemil*, quienes me abrieron las puertas de su organización para poder realizar este estudio.

A todos los miembros de la organización, quienes colaboraron amistosamente en este proceso.

Por último, a la carrera de Ingeniería Comercial de la Universidad de Concepción, Campus Los Ángeles; a sus docentes, administrativos y colaboradores, por imprimir su sello de excelencia en mi persona y siempre velar por el desarrollo libre del espíritu.



RELACIÓN ENTRE COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL: ESTUDIO PARA CECINAS FANDA.

Said Jarufe Cifuentes

RESUMEN

La siguiente investigación tiene por objetivo determinar la relación existente entre Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional para los trabajadores de la empresa de cecinas Fanda. Para demostrar esto, se aplicó el cuestionario de satisfacción laboral “S20/23” de Meliá y Peiró (1998) y el cuestionario “Compromiso organizacional” de Allen y Meyer (1991), agregando además algunas variables de control. Luego se corre un modelo de mínimos cuadrados en dos etapas con inclusión de variable instrumental por la presencia de endogeneidad entre las variables estudiadas. Los resultados dan cuenta que la variabilidad en la satisfacción laboral influye en la variabilidad del compromiso organizacional.

Índice

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
CAPÍTULO 2: JUSTIFICACIÓN.....	10
CAPÍTULO 3: OBJETIVOS.....	12
Objetivo General	12
Objetivos Específicos.....	12
CAPÍTULO 4: MARCO TEÓRICO	13
Satisfacción Laboral.....	13
<i>Definición.....</i>	<i>13</i>
<i>Teorías y/o modelos relacionados</i>	<i>13</i>
<i>Dimensiones</i>	<i>15</i>
<i>Estudios relacionados</i>	<i>16</i>
Compromiso Organizacional	17
<i>Definición.....</i>	<i>17</i>
<i>Teorías y/o modelos relacionados</i>	<i>17</i>
<i>Dimensiones</i>	<i>18</i>
<i>Estudios relacionados</i>	<i>19</i>
Relación entre Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional.	20
CAPÍTULO 5: MARCO METODOLÓGICO	22
Tipo de estudio.....	22
Muestra	22
Datos	22
Instrumentos de medición.....	23
<i>Satisfacción Laboral</i>	<i>24</i>
<i>Compromiso Organizacional</i>	<i>24</i>
Método.....	24
CAPÍTULO 6: RESULTADOS	26
Validación del instrumento de medición	26
Muestra	26
Análisis descriptivo de las variables	28
<i>Satisfacción Laboral</i>	<i>29</i>
<i>Compromiso Organizacional.....</i>	<i>29</i>
Pruebas de diferencia de medias	30
<i>Diferencia de medias para el tipo de educación</i>	<i>30</i>
<i>Diferencia de medias por tipo de contrato</i>	<i>31</i>
Diferencia de medias por sección	32
Matriz de correlaciones.....	33

<i>Entre imensiones de compromiso y variables de control</i>	33
<i>Entre Dimensiones de satisfacción y variables de control</i>	34
<i>Entre dimensiones de compromiso y dimensiones de satisfacción</i>	35
Aplicación de modelo de regresión de mínimos cuadrados ordinarios (OLS)	35
<i>Creación de nuevas variables</i>	36
<i>Regresión OLS</i>	37
<i>Regresión 2SLS</i>	40
CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN	45
Conslusiones	45
Recomendaciones	46
Estudios Futuros	49
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	50



CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Hoy en día, muchas empresas e instituciones están interesadas en investigar si existe relación entre compromiso organizacional y satisfacción laboral (Jaik, Tena y Villanueva, 2010; Oyarce, Schwaner y Méndez, 2012; Atencio y Ortega, 2009).

La importancia de la investigación en temas de satisfacción laboral está dada por algunos supuesto que se recogen de Hopkins (1983) y Ulmer (1987): encontrar una relación entre satisfacción laboral y la productividad de la empresa, incrementar la base de conocimiento teórico al respecto y humanizar el trabajo que potencialmente puede presentar una información que contribuye a la satisfacción de los trabajadores.

Cáceres (2000), plantea que dentro del concepto de compromiso organizacional se incluyen la aceptación de las metas de la empresa, disposición a realizar esfuerzos para obtener resultados y un deseo de permanencia en la institución. Este sería un buen método para reducir la rotación de personal, como lo expone Arthur (1994).

Arthur (1994) realizó un experimento en 30 pequeñas acererías. Dividió a las empresas en dos grupos: tendientes al control (énfasis en reducción de costos, adherencia a las reglas) y tendientes al compromiso (Alta participación, capacitación, autonomía). Los resultados indicaban que en las empresas tendientes al compromiso, existían mejores resultados en cuanto a la eficiencia de los trabajadores, además de una menor rotación del personal.

Desde el punto de vista del ausentismo laboral, Lau, Wing y Ho (2003), determinaron que un factor que propicia un ambiente de ausentismo es la baja Satisfacción Laboral.

Por su parte, la satisfacción laboral es la variable que pronostica con mayor exactitud el compromiso de las personas para con la empresa (Agulló, Boada, González, Mañas, Salvador. 2007). Cuando una persona está satisfecha con su trabajo, su compromiso

con la organización será mayor porque, según la teoría de la reciprocidad (Gouldner, 1960), quien recibe algún beneficio adquiere el precepto moral interno de retribución.

Jaik *et al* (2010) afirman esta situación, encontrando una relación positiva y significativa entre estas variables en su estudio para docentes de posgrado. Mismo caso para lo encontrado por Zurita, Ramírez, Quesada, Quesada, Ruiz y Manzano (2014), donde se encuentra una correlación positiva entre Compromiso Organizacional y Satisfacción Laboral y no presenta diferencias entre hombres y mujeres.

Ahora bien, existen estudios que contradicen estos resultados. Varas, Vidal y Jiménez (2013) en su estudio de conflicto trabajo-familia no encuentran una relación significativa entre estas dos variables.

Esto se condice con lo expuesto por Oyarce *et al* (2010) en su estudio de empresas de transporte de la región del Maule, donde indica que no existe una relación significativa entre Compromiso organizacional y Satisfacción laboral. Sin embargo, afirma que la dimensión que mejor determina el nivel de satisfacción laboral, es el espacio de autonomía que se brinde.

Esta autonomía tiene mucho que ver por lo retratado por Ríos, Téllez y Ferrer (2010), donde mencionan que el Empowerment es un predictor del compromiso organizacional, siendo el Empowerment definido como la habilitación, delegación o permisividad concedida a una persona para actuar por sí misma y propiciar la iniciativa en otros (Molina, 2006).

CAPÍTULO 2: JUSTIFICACIÓN.

En los últimos años, la empresa FANDA ha tenido una gran reestructuración administrativa, debido principalmente, a los malos resultados operacionales. Se realizaron grandes esfuerzos de inversión en maquinaria y equipos e infraestructura para mantener el funcionamiento de la empresa y así evitar la quiebra. Esto, principalmente por el carácter familiar de la empresa y porque, como lo muestran Arellano y Carrasco (2015) en su estudio de insolvencia y quiebra en Chile, los costos de quiebra son elevados en comparación a los países desarrollados e incluso, Chile tiene los costos de quiebra más altos de Latinoamérica.

Hoy en día, la empresa se encuentra sana financieramente, pero con muchos desafíos por delante. Dentro de estos desafíos está el planteamiento de un enfoque más cercano con los trabajadores para mejorar su calidad de vida y así, las intervenciones que se hagan en base a este estudio sirvan para mejorar el rendimiento de la empresa en el largo plazo. Esto último, coincidente con lo planteado por Harrison *et al* (2006) donde muestran satisfacción laboral y compromiso organizacional tienen una alta correlación con el desempeño.

Reafirmando lo anterior, estudios muestran relaciones positivas entre la satisfacción laboral y el desempeño financiero de la empresa (Keyes, Hysom y Lupo, 2000; Harter, Schmidt y Hayes, 2002). No obstante, no debemos descartar la posible característica de endogeneidad entre estas dos variables. (Wright, Gardner, Moynihan y Allen, 2005).

Mañas *et al* (2007), en su estudio de satisfacción y compromiso destacan que de 3 variables que pronostican el compromiso organizacional, las cuales son: satisfacción laboral, satisfacción por la vida y bienestar psicológico, la satisfacción laboral es la que pronostica en mayor medida el compromiso organizacional. Así mismo, estos autores afirman que es importante que los trabajadores se sientan activos dentro de la empresa ya que, de esta forma, aumentará su nivel de rendimiento en el trabajo.

Por otra parte, Merino y Díaz (2008) señalan que si un trabajador se encuentra insatisfecho con su trabajo o tiene actitudes negativas hacia él, es probable que muestre

problemas dentro de la organización como problemas disciplinarios, ausentismo, bajos rendimientos en el trabajo o la existencia de una mayor rotación del personal, todas variables que afectarán negativamente a la empresa.

Mathieu y Zajac (1990) encontraron que la satisfacción laboral y el compromiso organizacional está correlacionado positiva y significativamente al 5%.

Como afirmación de lo anterior, Gibson *et al* (1994) destacan que las empresas que logran satisfacer las necesidades de sus trabajadores producen un impacto significativo en el compromiso.

Ahora bien, dentro de las organizaciones pueden existir distintos grados de satisfacción dependiendo de los determinantes de esta. En un estudio realizado por Lee y Johnson (1991) se determinó que los trabajadores a tiempo completo presentaban mayor compromiso que los contratados por media jornada. Así, la relación entre estas dos variables puede variar de una empresa a otra.

Este estudio toma relevancia desde el punto de vista práctico debido a que la empresa de cecinas Fanda, nunca ha realizado un estudio de este tipo en temas de Recursos Humanos.

Según datos del INE, para el primer semestre de 2016 se contabilizaron 111 empresas productoras de Cecinas con un total de 8.985 trabajadores. De estos, un 66,07% son trabajadores del área productiva.

Teniendo en cuenta que, la mayor parte del personal de esta empresa desempeña funciones de mano de obra, aseo y ventas, siendo un número reducido las personas en altos cargos, se hace importante destacar lo dicho por Rainieri (2007), quien señala que a mayor nivel jerárquico, mayor satisfacción laboral, afirmando lo expuesto en estudios anteriores que menciona el autor (Adams, Laker y Hulin, 1977; Burke, 1996; Johnson, 2000; Aronson, Laurenceau, Sieveking y Bellet, 2005).

Con todo lo expuesto, existe evidencia suficiente para estudiar el comportamiento de las variables y determinar su grado de relación (Arias, Varela, Loli y Quintana, 2003).

CAPÍTULO 3: OBJETIVOS.

Objetivo General.

Determinar la relación existente entre Compromiso Organizacional y Satisfacción Laboral en la empresa de Cecinas FANDA.

Objetivos Específicos.

- 1) Caracterizar las dimensiones del compromiso Organizacional que tienen los trabajadores de la empresa FANDA.
- 2) Caracterizar las dimensiones de la Satisfacción Laboral que tienen los trabajadores de la empresa FANDA.
- 3) Realizar un modelo econométrico que permita relacionar las variables estudiadas, encontrar resultados y generar conclusiones, que sirvan para la toma de futuras decisiones en la empresa FANDA.



CAPÍTULO 4: MARCO TEÓRICO.

Antes de explicar la metodología de la investigación, es necesario explicar las variables a estudiar.

Satisfacción Laboral.

Definición.

A lo largo de la historia, la Satisfacción Laboral ha sido definida y redefinida en muchos estudios. Quizás la primera definición de la que se tiene cuenta es la expuesta por Hoppock (1935), donde la destaca como “una combinación de circunstancias ambientales, psicológicas y fisiológicas que causan que el individuo considere que se encuentra satisfecho con su trabajo”.

Una de las definiciones que más se encuentra en estudios es la de Locke (1976) que la define como “un estado emocional positivo o placentero resultante de un percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto”.

La Satisfacción Laboral, se entiende también como una actitud hacia el trabajo (Peiró, 1984). Lo respalda Spector (2002) quien indica que “la satisfacción laboral es una variable de actitud que refleja las percepciones de las personas respecto de sus empleos en general, así como diversos aspectos de estos”.

Así, la satisfacción laboral es un concepto globalizador, con el que se hace referencia a las actitudes de las personas, hacia diversos aspectos de su trabajo (Chiang, Salazar y Núñez, 2007).

Teorías y/o modelos relacionados.

La primera teoría relacionada con satisfacción laboral es la elaborada por Maslow en su teoría de jerarquías, las cuales se resumen de Feist y Feist (2006), donde destacan las cinco dimensiones. Estas son: Necesidades fisiológicas: que responden a un origen biológico; Necesidades de Seguridad: que, luego de cubrir las necesidades fisiológicas, responden a lo básico para poder vivir, como por ejemplo, empleo, vivienda, salud, entre

otros; Necesidades de pertenencia, que responde a la necesidad de ser parte o estar afiliado a un grupo social y están orientadas a superar la soledad; Necesidades de estima/autoestima: que van más allá de ser parte de un grupo, ahora se necesita el reconocimiento de este y/o el auto-reconocimiento a los logros; por último, la Necesidades de Auto-realización: donde Maslow las define como la necesidad de una persona por hacer lo que él realmente quiere en la vida, es el nivel más alto en la teoría de necesidades. Blum y Naylor (1981) describen a los puestos de trabajo que son capaces de satisfacer una mayor cantidad de necesidades de Maslow como los puestos que generan una mayor satisfacción laboral.

Esta teoría, actualmente no cuenta con mucha aprobación por parte de la crítica especializada debido a que se plantea que si las necesidades están jerarquizadas, la sociedad también estaría jerarquizada y solamente los que se encuentran en un alto nivel de jerarquía tendrían todas las necesidades cubiertas (Max Neef, 1986).

Otra teoría más actualizada y con alta aceptación en nuestros días es la que plantea Herzberg (1950) en su estudio de cómo motivar a los empleados. Herzberg (1950) realizó un estudio donde analizaba las causas de la satisfacción en ingenieros y contadores. Encontró que las causantes de la Satisfacción Laboral diferían de las Causantes de la insatisfacción. Infirió que lo opuesto a “satisfacción” no es “insatisfacción”, sino más bien “no satisfacción”, mismo caso para lo opuesto de insatisfacción que sería “no insatisfacción”. Así, Herzberg determinó que existen dos tipos de factores y los clasificó de la siguiente forma: los “factores de higiene” son factores que no producen satisfacción cuando están, pero que si no están producen insatisfacción y, los “factores motivadores” que son aquellos que cuando están presentes causan satisfacción. Así mismo, Syptak *et al* (1999) afirma que para cubrir los factores de motivación, primero se deben cubrir los factores de higiene. Estos factores de higiene no son la fuente de la satisfacción laboral, sin embargo, se deben cubrir como una necesidad básica ya que sin ellos no sería posible generar satisfacción laboral.

Este mismo autor determina algunos de los factores de higiene que existen, dentro de los cuales destacan: políticas administrativas, que pueden generar frustración si no están claras; supervisión, ya que debe haber un supervisor con habilidades de liderazgo positivo; salario, que si bien no es un factor motivador, si no existiera o si los trabajadores sintieran

que están siendo mal recompensados por su trabajo estarían insatisfechos laboralmente y, por último, condiciones de trabajo, que tienen que ver con un espacio físico adecuado.

Por otra parte, algunos condicionantes de los factores de motivación según Syptak *et al* (1999) sería en primer lugar el trabajo en sí, ya que deben sentir que su trabajo es importante y que lo que están haciendo va dar buenos resultados; de este concepto se derivan los otros, de los cuales mencionan: Logro, ya que el cumplimiento de un objetivo provoca satisfacción; reconocimiento, los individuos sienten que se desempeñan de manera exitosa cuando se les reconoce y esperan ese reconocimiento; Responsabilidad; la cual genera que el trabajador se sienta importante y se enfoque en cumplir con las expectativas creadas y, por último, Ascensos, tanto en la organización como desde el punto de vista de profesionalizar sus conocimientos como un premio a sus logros.

Dimensiones.

La Satisfacción Laboral se puede medir de distintas formas. Para ello, es necesario identificar cuales son las dimensiones de satisfacción laboral que se van a medir. De acuerdo a la literatura internacional, los instrumentos para medir los niveles de Satisfacción Laboral en un grupo son variados, por ende, cada instrumento medirá distintos tipos de satisfacción laboral, o un conjunto de ellos.

Locke (1976) plantea algunas dimensiones de la satisfacción laboral. Se destacan:

- Satisfacción con el salario.
- Satisfacción con los beneficios entregados por la empresa.
- Satisfacción con los supervisores.
- Satisfacción con el reconocimiento.
- Satisfacción con las condiciones de trabajo, entre otros.

Por otra parte, Cayama y Pazmiño (1998), destacan las siguientes dimensiones:

- Satisfacción con la supervisión.
- Satisfacción con la compensación financiera (salario).
- Satisfacción con el reconocimiento.

- Satisfacción con la estabilidad laboral.
- Satisfacción con el desarrollo personal y responsabilidades.
- Satisfacción con las condiciones de trabajo.

Por último, queremos mencionar las dimensiones de la satisfacción laboral planteadas por Meliá y Peiró (1998) en su encuesta de Satisfacción laboral S20/23:

- Satisfacción con la supervisión.
- Satisfacción intrínseca.
- Satisfacción con el ambiente físico de trabajo.
- Satisfacción con la participación en las decisiones.
- Satisfacción con las prestaciones recibidas.

Como podemos ver, algunas dimensiones coinciden entre los autores, aún cuando no reciban el mismo nombre. A pesar de esto, los instrumentos utilizados para medir las dimensiones de satisfacción laboral varían.

Dentro de estos instrumentos podemos destacar el de Warr *et al* (1979) con su escala para la medición de algunas actitudes laborales; por su parte, un instrumento ya mencionado anteriormente y bastante utilizado en la actualidad, es el cuestionario de satisfacción laboral S20/23 de Meliá y Peiró (1998), el cual se encuentra validado en Chile. También podemos mencionar la existencia de instrumentos que están dirigidos a grupos específicos de trabajo, como por ejemplo, la escala multidimensional de satisfacción laboral docente que plantean Barraza y Ortega (2009), entre otros.

Estudios relacionados.

García y Ovejero (1998), plantean que el nivel de comunicación que tenga el trabajador con sus supervisores, desde el punto de vista de la información y las relaciones humanas, contribuye a que el trabajador aumente su satisfacción laboral.

También se afirma que la satisfacción laboral es un predictor de algunos hechos que podrían ocurrir en la empresa, como es el caso de Diego *et al* (1991), que indica que la satisfacción laboral es capaz de predecir la permanencia en el trabajo, o Mañas *et al* (2007),

quien afirma que la satisfacción laboral es capaz de predecir la productividad en la empresa.

Algunos otros estudios relacionados con la satisfacción laboral dan cuenta de varios aspectos en los que esta influye. Por mencionar algunos estudios, tenemos a González (2008), quien indica que existe relación entre satisfacción laboral y estrés; Conley (1989), habla de la relación existente con las condiciones de trabajo; por su parte, un estudio que llama profundamente la atención, es el realizado por Fuentes (2007) en dos universidades Chilenas, quien indica que existe una correlación entre la satisfacción laboral docente y el rendimiento académico de los alumnos, así, podemos ver que la satisfacción laboral puede incluso afectar en la calidad de la educación.

Compromiso Organizacional.

Definición.

El compromiso organizacional se define, primeramente, como “el estado psicológico que caracteriza las relaciones entre los empleados y la organización y tiene implicancias en las decisiones de continuar o dejar de ser miembro de la organización” (Allen et al, 1993).

Mowday et al (1982), complementan esto comentando que es una respuesta actitudinal tras la evaluación de la situación laboral, lo que conlleva a que el individuo se adhiera (comprometa) o no a la organización. Lo afirman Davis y Newstrom (2001), quienes indican que el compromiso organizacional es el grado en que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando de ella.

Por último, una definición minimalista y fácil de digerir es la propuesta por Bozeman y Perrewé (2001). Ellos indican que el compromiso organizacional es la lealtad o apego de un individuo hacia la organización que lo emplea.

Teorías y/o modelos relacionados.

Si bien, cuando hablamos de Compromiso Organizacional, entendemos el concepto como un todo, existen diversas teorías que plantean la composición del compromiso

organizacional como un desglose de características y/o dimensiones.

Sin embargo, una de las primeros estudios que se tienen, hablan del compromiso como un vínculo que establece el individuo con la organización, donde el vínculo es fruto de las inversiones que realiza el trabajador. Describe, además, que este vínculo no se rompe por la pérdida en cuanto a la inversión realizada que generaría el quiebre (Becker, 1960).

Luego, Allen y Meyer (1991), extienden esta teoría clasificando en tres los tipos de compromiso organizacional: Compromiso afectivo, Compromiso normativo y Compromiso de continuidad. Así, definen el compromiso afectivo como la unión afectiva o apego del empleado para identificarse con la organización, donde el trabajador continúa en esta porque simplemente así lo desea. Por su parte, el compromiso normativo se define como el sentimiento de obligación moral de permanecer en la organización; es una forma de retribuir a la organización por lo que se ha recibido de ella, concordante con lo planteado por Gouldner (1960). Por último, el compromiso de continuidad tiene que ver con los costos asociados a dejar la institución (esto sería lo descrito anteriormente por Becker, 1960).

De Frutos et al (1998), afirman lo antes propuesto en su estudio de dimensiones del compromiso organizacional, donde proponen que el compromiso organizacional es un constructo multidimensional, donde las personas pueden sentir simultáneamente las diferentes formas de compromiso.

Dimensiones.

Como se menciona en el punto anterior, las teorías de compromiso organizacional están basadas en la definición de múltiples dimensiones. Para efectos de este se toma en cuenta las dimensiones retratadas por Allen y Meyer (1991) ya mencionadas. Estas son:

- Compromiso afectivo.
- Compromiso normativo
- Compromiso de continuidad

Es necesario destacar que, Allen y Meyer (1991) sugieren no retratar estas

dimensiones como tipos de compromiso organizacional, sino mas bien como componentes de este.

Ahora bien, para medir los componentes del compromiso organizacional, los mismos autores plantean el método a utilizar, el cual es una encuesta elaborada por ellos y validada en Chile por Chiang et al (2010).

Estudios Relacionados.

Diversos estudios sugieren que es importante estudiar el compromiso organizacional. Existe una gran cantidad de factores predictores del compromiso, factores que se relacionan con el compromiso, así como también el compromiso podría ser un predictor de estos.

Robles y De la Garza (2009) indican que la importancia del compromiso organizacional radica en que este es considerado un factor de evaluación del desempeño en los trabajadores.

Esto se condice con lo expuesto por Betanzos y Paz (2007), quienes destacan que la importancia de los estudios está dada por el impacto que genera en las actitudes y conductas del trabajador. Aceptación de metas, fuerte apego a la cultura organizacional, baja rotación laboral, entre otros, son algunos de los factores que se ven afectados positivamente por el compromiso organizacional.

Ahora bien, los antecedentes sociodemográficos actúan como predictores del compromiso organizacional, sin embargo, estos antecedentes se relacionan mejor con el compromiso de continuidad que con los otros (Álvarez, 2008; Sánchez et al, 2007).

El nivel educativo es una variable que se relaciona negativamente con el compromiso organizacional (Álvarez, 2008; Marín, 2003), esto debido a que tienen mayores oportunidades de crecer sea en la actual o en futuras instituciones donde trabaje. Así, un bajo nivel educativo cuenta con una alta correlación con el compromiso de continuidad, por miedo a perder el empleo.

Por su parte, Van Breukelen *et al* (2004), nos indican que los empleados mas

antiguos presentan mayores niveles de compromiso normativo y compromiso afectivo que empleados mas nuevos. Mismo caso para la relación en términos de género, donde las mujeres presentan mayores niveles en estas dos dimensiones.

Compromiso y Clima Organizacional son dos variables que se relacionan de forma positiva y significativa. Así, el compromiso organizacional ayuda a generar un mejor clima organizacional (Oyarce *et al*, 2012).

Con todo, es importante destacar que el estudio del compromiso organizacional, mediante la separación en sus tres componentes, nos entrega una información más detallada y permitirá tomar decisiones con una mayor base teórica.

Relación entre Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional.

Ya hemos visto las definiciones de cada una de las variables a estudiar, no obstante, aún no sabemos cuales son las principales diferencias que presentan y que nos ayudarán a entenderlas de mejor forma.

Cardozo y Gonçalves (1988) nos muestran que las diferencias de estas variables se presentan en términos de actitud; el compromiso organizacional refleja una respuesta hacia la organización, es decir, tiene que ver con la relación que exista entre el trabajador e institución; mientras que la satisfacción refleja una respuesta hacia el trabajo en sí o sus aspectos particulares, es decir, la satisfacción no tendrá relación con la organización sino más bien con todo lo que tenga que ver con el trabajo. También destacan que el compromiso es más estable en el tiempo debido a su dimensión afectiva.

Peiró (1988, citado en Vauro y Aguirre, 2009), afirma que el compromiso organizacional y la satisfacción laboral se relacionan positivamente. Esto está de acuerdo a lo dicho por Farrell (1983), quien plantea que a baja satisfacción laboral bajo compromiso.

Glisson y Durick (1988) realizaron un estudio a 319 individuos de 22 organizaciones de servicios variados, entre ellos, servicios sociales, servicios médicos, por mencionar algunos, y encontraron una correlación significativa de 0.64 entre satisfacción laboral y compromiso organizacional.

Mallea *et al* (2010), reafirman esta relación en su estudio para docentes de establecimientos educacionales públicos, donde encuentran una relación positiva entre las dos variables, sin embargo, destacan que el compromiso de continuidad y satisfacción con prestaciones recibidas, no obtienen esta relación.

Esto se condice con lo planteado por Loli (2007), quien encontró una correlación positiva y significativa entre satisfacción laboral y compromiso afectivo, caso contrario para satisfacción laboral y compromiso de continuidad.

Ahora bien, es importante mencionar que en la literatura internacional, no existe acuerdo de cual es la relación causal de las variables, si bien existe una visión preponderante. Esta visión indica que el compromiso organizacional es la variable a predecir y la satisfacción laboral es el predictor, Mueller *et al* (1994), entre otros.

También existen quienes afirman lo contrario. Entre ellos, Baetman y Strasser (1984) y Vandenberg y Lance (1992).

Por último, algunos autores afirman que existe una relación recíproca entre satisfacción laboral y compromiso organizacional (hecho que generaría endogeneidad), entre ellos, Mottaz (1987).

Con todo, la metodología que se aplique determinará el orden de las variables.

CAPÍTULO 5: MARCO METODOLÓGICO.

Tipo de estudio.

El siguiente estudio es de tipo descriptivo y correlacional. Es de tipo no experimental, ya que las variables no fueron manipuladas y de tipo transversal, ya que los datos fueron extraídos en un momento determinado en el tiempo.

Muestra.

El siguiente estudio está dirigido para los trabajadores de la empresa de Cecinas Fanda, con sede en la ciudad de Los Ángeles.

Para seleccionar la muestra se utilizaron los siguientes criterios. En primer lugar, la encuesta debe ser de carácter voluntaria y anónima; en segundo lugar, las personas deben tener contrato indefinido o contrato a plazo, debido a que las personas que trabajan a honorarios no necesariamente son parte íntegra de la organización; y por último, la encuesta debe ser respondida de forma presencial y personal, por lo que es requisito excluyente el saber leer y escribir.

Una vez contestada la encuesta, esta debe estar completa en un 100%, esto incluye la información general así como los cuestionarios para Satisfacción laboral y Compromiso organizacional.

Del total de trabajadores de la empresa, es decir, 81 personas, respondieron la encuesta 65 personas; 13 personas no quisieron responder, 2 personas no sabían leer y 1 persona no cumplía con los requisitos en el tipo de contrato.

De las 65 personas encuestadas, 61 personas respondieron completamente la encuesta y 4 personas dejaron preguntas sin responder. Por tanto, la muestra seleccionada es de 61 personas.

Datos.

Los datos recogidos por la encuesta dan cuenta de las variables satisfacción laboral

y sus 5 dimensiones; compromiso organizacional y sus 3 dimensiones y variables de control, las cuales son: Género, Edad, Antigüedad en el Puesto, Nivel educacional, Tipo de contrato, Sección y Nivel Socioeconómico.

Instrumentos de medición.

Se aplicó el cuestionario de satisfacción laboral “S20/23” de Melia y Peiró (1998), el cual cuantifica las 5 dimensiones de la satisfacción laboral. El cuestionario fue validado en Chile por Chiang *et al* (2010), con un alfa de cronbach de 0.80. Por su parte, se aplicó el cuestionario “Compromiso organizacional” de Allen y Meyer (1991), el cual cuantifica las 3 dimensiones del Compromiso Organizacional. El cuestionario fue validado en Chile por Oyarce *et al* (2010), con un alfa de cronbach de 0.92.

Ambos cuestionarios están medidos en escala Likert que toma valores de 1 a 5.

Para la medición de las variables de control, se aplicó una encuesta de elaboración propia con los siguientes valores cualitativos y su respectiva representatividad numérica:

Género, variable dicotómica que toma valor 0 cuando el individuo es mujer y 1 cuando es hombre; Edad, que toma valores enteros positivos; Antigüedad en el puesto, que toma valores enteros positivos; Sección, que toma valor 0 cuando es otra sección y valor 1 cuando es producción.

Nivel de educación: para Educación básica toma valor 0, para Educación media toma valor 1; para Estudios técnicos toma el valor 2; para Estudios universitarios toma valor 3 y para Estudios de Postgrado toma valor 4.

Tipo de contrato; toma valor 0 cuando el trabajador tiene contrato indefinido y valor 1 cuando el trabajador tiene contrato a plazo. Trabajadores con contrato a honorarios no cumplen requisito de evaluación.

Por último, nivel socioeconómico, el cual se clasifica de la siguiente forma: Entre 0 y \$257,000.- toma valor 0, entre \$258,000.- y \$399,000.- toma valor 1, entre \$400,000 y \$599,000.- toma valor 2, entre \$600,000.- y \$999,000.- toma valor 3 y más de \$999,000.- toma valor 4.

Satisfacción Laboral.

En este caso, el cuestionario distingue entre 5 tipos de satisfacción laboral. Estos son:

- Satisfacción con la supervisión: consta de 6 preguntas y es el promedio de los puntajes asignados a cada pregunta. El puntaje está entre 1 y 5.
- Satisfacción intrínseca: consta de 4 preguntas y es el promedio de los puntajes asignados a cada pregunta. El puntaje está entre 1 y 5.
- Satisfacción con el ambiente físico de trabajo: consta de 5 preguntas y es el promedio de los puntajes asignados a cada pregunta. El puntaje está entre 1 y 5.
- Satisfacción con la participación en las decisiones: consta de 3 preguntas y es el promedio de los puntajes asignados a cada pregunta. El puntaje está entre 1 y 5.
- Satisfacción con las prestaciones recibidas: consta de 5 preguntas y es el promedio de los puntajes asignados a cada pregunta. El puntaje está entre 1 y 5.

Compromiso Organizacional.

En este caso, el cuestionario distingue entre 3 tipos de compromiso organizacional. Estos son:

- Compromiso afectivo: con 7 preguntas, es el promedio de los valores asignados a cada pregunta. El puntaje está entre 1 y 5.
- Compromiso normativo: con 8 preguntas, es el promedio de los valores asignados a cada pregunta. El puntaje está entre 1 y 5.
- Compromiso de continuidad: con 6 preguntas, es el promedio de los valores asignados a cada pregunta.

Método.

Primero se realiza un levantamiento de datos, para posteriormente filtrar la muestra

según los criterios mencionados. Luego se obtienen los promedios por cada pregunta de los cuestionarios y se obtienen los promedios por cada dimensión de satisfacción laboral y compromiso organizacional. También se cuantifican los valores obtenidos en las variables de control.

Luego se realizan pruebas de diferencias de medias y matrices de correlaciones entre las distintas dimensiones de compromiso y satisfacción con las variables de control; así como también una matriz de correlaciones entre las dimensiones de satisfacción y las dimensiones de compromiso.

Finalmente, se construirá una variable continua que abarca la satisfacción como una sola variable. Mismo método para el compromiso.



CAPÍTULO 6: RESULTADOS.

Validación del instrumento de medición.

La validación del instrumento se realizó mediante el Alfa de cronbach, que es un instrumento para determinar si las escalas utilizadas son fiables. El instrumento toma valores entre 0 y 1, mientras más cercano al 1, mas fiable es la escala. Según Soler y Soler (2012), se recomienda que todas las preguntas de un instrumento de medición tengan la misma escala, es decir, se deben homogenizar las escalas.

Entonces, se realizó el cálculo del Alfa de Cronbach para el cuestionario en su totalidad (sin incluir las variables de control); para la sección de Compromiso Organizacional de forma independiente; y para la sección de Satisfacción Laboral de forma independiente. Se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 1

Variables	Alfa de Cronbach
Cuestionario	0.9343
Satisfacción Laboral	0.8581
Compromiso Organizacional	0.929

Fuente: Elaboración Propia

Así, podemos decir que la encuesta está validada con un Alfa de Cronbach de 0.93. La sección de Satisfacción Laboral, cuestionario “S20/23” de Melia y Peiró (1998), está validada con un Alfa de Cronbach de 0.85, nivel levemente superior al presentado por Chiang *et al* (2010), quienes tenían un valor de 0.80; por último, la sección de Compromiso Organizacional, cuestionario “Compromiso Organizacional” de Allen y Meyer (1991), está validada con un Alfa de Cronbach de 0.92, valor igual al obtenido por Oyarce (2010) de 0.92.

Muestra.

La muestra está constituida por 61 personas, quienes trabajan en la empresa de cecinas Fanda. Del total de personas encuestadas, un 81.97% son hombres y un 18.03% son mujeres. Así mismo, el 73.77% están contratados a plazo indefinido y un 26.33% a plazo fijo. Se decide dividir la muestra entre trabajadores del departamento de producción y de

otros departamentos, los que representan el 55.74% y el 44.26% respectivamente. Los resultados se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2

Variable	Rango	Frecuencia	Porcentaje	
Genero	Femenino	0	11	18.03%
	Masculino	1	50	81.97%
Tipo de Contrato	Indefinido	0	45	73.77%
	Contrato a Plazo	1	16	26.23%
Sección	Otro	0	27	44.26%
	Producción	1	34	55.74%

Fuente: Elaboración Propia

La edad promedio de los trabajadores es de 40.41 años, con un rango entre 19 y 77 años. La antigüedad promedio en el puesto es de 10 años, con rango entre 0 y 52 años de antigüedad. Estos datos se pueden observar en la tabla 3.

Tabla 3

Variable	Promedio	Desviación	Mín	Máx
Edad (Años)	40.41	15.46	19	77
Antigüedad Laboral	10.74	12.72	0	52

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a estudios, podemos apreciar que más de la mitad de los trabajadores cuenta con estudios iguales o inferiores a educación media y solamente un 18.03% posee estudios universitarios. Esto se puede apreciar en la tabla 4.

Tabla 4

Variable	Rango	Frecuencia	Porcentaje	
Nivel de Educación	Enseñanza Básica	0	4	6.56%
	Enseñanza Media	1	31	50.82%
	Estudios Tecnicos	2	15	24.59%
	Estudios Universitarios	3	11	18.03%
	Estudios Postgrado	4	0	0.00%

Fuente: Elaboración Propia

Por su parte, se observa que en su gran mayoría, los trabajadores ganan un sueldo inferior a \$400,000.- y solamente una persona supera el millón de pesos en sueldo. Esto se aprecia en la tabla 5.

Tabla 5

Variable	Rango	Frecuencia	Porcentaje	
	menos de \$257000	0	24	39.34%
Nivel	Entre \$258000 y \$399000	1	20	32.79%
Socioecono	Entre \$400000 y \$599000	2	6	9.84%
mico	Entre \$600000 y \$999000	3	10	16.39%
	Superior a \$999000	4	1	1.64%

Fuente: Elaboración Propia

Análisis descriptivo de las variables.

Para el siguiente análisis debemos considerar lo siguiente. El cuestionario posee un escala Likert de 1 a 5. Se considera como “indiferente” el número 3, por lo que todos los valores que están por sobre el 3 se considerarán como “satisfecho/comprometido” y todos los valores inferiores a 3 se considerará como “no satisfecho/no comprometido”.

No obstante, la inexistencia del cero en la escala hace que esta se vea afectada en su interpretación. De esta forma, el promedio calculado de los puntajes obtenidos en cada una de las dimensiones estudiadas siempre sería desde el punto de vista porcentual. A modo de ejemplo, cuando un trabajador se siente totalmente descontento con algún aspecto del trabajo marcará la primera casilla con valor 1, por ende, aún estando absolutamente insatisfecho otorgará puntaje.

Para corregir este problema se determina realizar un arreglo matemático de la siguiente forma:

$$\hat{C}_i = \frac{\sum \text{Máx } C_i - \sum C_i}{\sum \text{Máx } C_i - \sum \text{Mín } C_i} \quad \hat{S}_i = \frac{\sum \text{Máx } S_i - \sum S_i}{\sum \text{Máx } S_i - \sum \text{Mín } S_i}$$

Donde \hat{C}_i serían las nuevas variables de los tipos de compromiso i , $\sum \text{Máx } C_i$ es la sumatoria de los valores máximos por cada pregunta del tipo de compromiso i del cuestionario de Compromiso Organizacional de Allen y Meyer (1991), $\sum \text{Mín } C_i$ es la sumatoria de los valores mínimos de cada pregunta del compromiso i del cuestionario de Compromiso Organizacional de Allen y Meyer (1991) y $\sum C_i$ es la sumatoria de los puntajes obtenidos para cada uno de los compromisos i . Ídem para Satisfacción Laboral.

De esta forma, las variables de compromiso y satisfacción tomarán valores entre 0 y

1. Debemos destacar que este nuevo índice de medición es un índice inverso, por lo tanto, los valores más cercanos a cero serán mayores.

Satisfacción Laboral.

Como se observa en la tabla 7, la dimensión que presenta el mayor nivel de satisfacción es la satisfacción intrínseca con un valor de 0.33, muy cercano a la satisfacción con el ambiente físico que es levemente inferior. Por su parte, la dimensión que presenta el menor nivel de satisfacción es la satisfacción con las prestaciones con un valor de 0.51. El resto de las dimensiones presentan valores similares e inferiores a 0.5, por lo que, en general, se considera como satisfechos a los trabajadores en 4 de las 5 dimensiones de la satisfacción laboral, si bien esta consideración dependerá de los objetivos que tenga la empresa.

Tabla 6

Variable	Rango	Promedio	Desviación
Satisfacción Laboral	SATISFACCIÓN CON LA SUPERVISIÓN	0.38	0.27
	SATISFACCIÓN CON EL AMBIENTE FÍSICO	0.34	0.23
	SATISFACCIÓN CON LAS PRESTACIONES	0.51	0.25
	SATISFACCIÓN INTRÍNSECA	0.33	0.22
	SATISFACCIÓN CON LA PARTICIPACIÓN	0.36	0.25

Fuente: Elaboración Propia

Compromiso Organizacional.

La tabla 7 nos muestra los valores promedios para las 3 dimensiones del Compromiso Organizacional. Se observa que las 3 dimensiones de Compromiso organizacional presentan valores inferiores a 0.5, por lo que se puede decir que los trabajadores están, en promedio, comprometidos con la organización por sus 3 dimensiones.

Ahora bien, el compromiso afectivo es el que presenta el mayor valor de los 3. Esto indica que los trabajadores de FANDA sienten mayor satisfacción por su adhesión emocional con la empresa que por las prestaciones recibidas y por la inversión de tiempo y recursos para permanecer en el trabajo. Es importante señalar que, si bien el compromiso afectivo es el que presenta un mayor valor, lo ideal es obtener un compromiso de continuidad bajo y que el compromiso sea explicado en su mayoría por la satisfacción con

la empresa.

Tabla 7

Variable	Rango	Promedio	Desviación
Compromiso Organizacional	COMPROMISO AFECTIVO	0.38	0.19
	COMPROMISO NORMATIVO	0.45	0.20
	COMPROMISO DE CONTINUIDAD	0.46	0.17

Fuente: Elaboración Propia

Pruebas de diferencia de medias.

Para realizar las pruebas de diferencias de medias se aplicaron los comandos `sdtest` y `ttest` en StataMP 14 para determinar si habían diferencias estadísticamente significativas entre las desviaciones estándar y los promedios respectivamente, obteniendo los resultados descritos a continuación.

Es importante aclarar que en todas las dimensiones estudiadas para las diferencias de medias, no se encontraron diferencias estadísticamente significativas en las desviaciones estándar.

Diferencia de medias para el tipo de educación.

Para poder realizar esta prueba, se construye la variable “educación”, la cual es una variable Dummy que toma valor 0 cuando los trabajadores poseen educación obligatoria, es decir, educación básica o media; y valor 1 cuando poseen estudios superiores, es decir, educación técnica, profesional o estudios de postgrado. Los resultados se describen en la tabla 8.

Tabla 8

Diferencia por nivel educacional			
Variables	Educación obligatoria	Educación Superior	Diferencia
FRECUENCIA	35	26	-
COMPROMISO AFECTIVO	0.41	0.34	0.07
COMPROMISO NORMATIVO	0.47	0.42	0.05
COMPROMISO DE CONTINUIDAD	0.45	0.47	-0.02
SATISFACCIÓN CON LA SUPERVISIÓN	0.43	0.31	(0.12)*
SATISFACCIÓN CON EL AMBIENTE FÍSICO	0.34	0.34	0.00
SATISFACCIÓN CON LAS PRESTACIONES	0.55	0.46	0.09
SATISFACCIÓN INTRÍNSECA	0.36	0.29	0.08
SATISFACCIÓN CON LA PARTICIPACIÓN	0.38	0.33	0.05

***, **, * indican significancia al 1%, 5% y 10% respectivamente

Fuente: Elaboración Propia

Se aprecia que existe una diferencia estadísticamente significativa en la satisfacción con la supervisión entre los trabajadores con educación obligatoria y los trabajadores con educación superior. En este caso, los trabajadores con educación superior se sienten más satisfechos con la supervisión que el resto de los trabajadores. Esto se relaciona principalmente con que las personas con educación superior poseen puestos jerárquicamente superiores, por lo que su satisfacción con la supervisión es mayor. Esto es apoyado por Rainieri (2007), quien indica que existen diferencias estadísticamente significativas entre trabajadores de distintos niveles jerárquicos, donde los jefes tienen mayor satisfacción con la supervisión que los subordinados.

Por su parte, no se encuentra evidencia significativa en el resto de dimensiones de satisfacción, así como tampoco para las dimensiones de compromiso.

Diferencia de medias por tipo de contrato.

Se aprecia una diferencia estadísticamente significativa entre contrato indefinido y contrato a plazo, en las dimensiones satisfacción con la supervisión y satisfacción con el ambiente físico. Aquí nos muestra que los trabajadores a plazo tienen una mayor satisfacción que los trabajadores con contrato indefinido. Esto estaría en concordancia con el estudio realizado por Santos et al (2012), quienes encontraron que los trabajadores con contrato indefinido presentan menores promedios de satisfacción.

El resto de las dimensiones no presenta diferencias estadísticamente significativas. Resultados se pueden ver en la tabla 9.

Tabla 9

Diferencia por tipo de contrato			
Variables	Contrato indefinido	Contrato a plazo	Diferencia
FRECUENCIA	45	16	-
COMPROMISO AFECTIVO	0.39	0.34	0.05
COMPROMISO NORMATIVO	0.45	0.46	-0.01
COMPROMISO DE CONTINUIDAD	0.47	0.41	0.07
SATISFACCIÓN CON LA SUPERVISIÓN	0.41	0.28	(0.13)*
SATISFACCIÓN CON EL AMBIENTE FÍSICO	0.37	0.25	(0.11)*
SATISFACCIÓN CON LAS PRESTACIONES	0.53	0.47	0.06
SATISFACCIÓN INTRÍNSECA	0.35	0.29	0.06
SATISFACCIÓN CON LA PARTICIPACIÓN	0.37	0.33	0.04
***, **, * indican significancia al 1%, 5% y 10% respectivamente			
<i>Fuente: Elaboración Propia</i>			

Diferencia de medias por sección.

Tabla 10

Diferencia por sección			
Variables	Otro	Produccion	Diferencia
FRECUENCIA	27	34	-
COMPROMISO AFECTIVO	0.37	0.38	-0.01
COMPROMISO NORMATIVO	0.46	0.44	0.02
COMPROMISO DE CONTINUIDAD	0.45	0.46	-0.01
SATISFACCIÓN CON LA SUPERVISIÓN	0.36	0.39	-0.03
SATISFACCIÓN CON EL AMBIENTE FÍSICO	0.36	0.32	0.05
SATISFACCIÓN CON LAS PRESTACIONES	0.44	0.58	(-0.14)**
SATISFACCIÓN INTRÍNSECA	0.30	0.36	-0.06
SATISFACCIÓN CON LA PARTICIPACIÓN	0.32	0.39	-0.07
***, **, * indican significancia al 1%, 5% y 10% respectivamente			
<i>Fuente: Elaboración Propia</i>			

Se evalúa la diferencia de medias entre la sección de producción y el resto de secciones de la empresa. Los resultados obtenidos muestran que únicamente la satisfacción con las prestaciones presenta una diferencia estadísticamente significativa entre el resto de secciones de la empresa y la sección de producción. Como podemos apreciar en la tabla 10, la satisfacción con las prestaciones en la sección producción es menor, esto se debe

principalmente a la estructura de sueldos ya que los menores sueldos de la organización están en esta área, en comparación a lo que ganan vendedores, administrativos o choferes. Nuevamente nos apoyamos en el estudio realizado por Rainieri (2007) a empresas chilenas, donde muestra que los trabajadores con mayor jerarquía (y en este caso, con mayores sueldos), están más satisfechos con su salario.

Matriz de Correlaciones.

Se realizan 3 matrices de correlaciones. La primera, entre las dimensiones de compromiso y las variables de control Edad, Antigüedad, nivel de educación y nivel socioeconómico. La segunda, entre las dimensiones de satisfacción y las variables de control antes mencionadas. Por último, una matriz de correlación entre las dimensiones de satisfacción laboral y las dimensiones de compromiso organizacional.

Entre dimensiones del compromiso y variables de control.

Antes de analizar los resultados, se debe recordar que las dimensiones de compromiso están medidas con un índice inverso, mientras que las variables de control están medidas con valores enteros positivos, por lo que una correlación negativa en realidad indica una correlación positiva. Los resultados se presentan a continuación en la tabla 11.

Tabla 11

MATRIZ DE CORRELACIONES DIMENSIONES DE COMPROMISO-VARIABLES DE CONTROL				
VARIABLES	EDAD	ANTIGÜEDAD	NIVEL DE EDUCACIÓN	NIVEL SOCIOECONÓMICO
COMPROMISO AFECTIVO	(-0.2188)*	(-0.3443)***	-0.0993	(-0.2525)**
COMPROMISO NORMATIVO	(-0.3543)***	(-0.2893)**	-0.0663	-0.1744
COMPROMISO DE CONTINUIDAD	-0.0141	0.0959	0.0537	0.2008

***, ** y * indican significancia al 1%, 5% y 10% respectivamente

Fuente: Elaboración Propia

El compromiso afectivo tiene correlaciones negativas (que en este caso, son relaciones directas) y estadísticamente significativas con la edad, la antigüedad y el nivel socioeconómico. Esto quiere decir que la variabilidad del compromiso afectivo se relaciona directamente, es decir, en el mismo sentido con la variabilidad de la edad, la antigüedad y el nivel socioeconómico.

El compromiso normativo presenta correlaciones negativas (positivas) y estadísticamente significativas con la edad y la antigüedad, teniendo entonces una relación directa.

Por último, el compromiso de continuidad no presenta significancia estadística relevante.

Entre dimensiones de satisfacción y variables de control.

Mismo caso que el anterior, donde una correlación negativa indica relación directa entre variables. La tabla 12 muestra los resultados obtenidos.

Tabla 12

MATRIZ DE CORRELACIONES DIMENSIONES DE SATISFACCIÓN-VARIABLES DE CONTROL				
VARIABLES	EDAD	ANTIGÜEDAD	NIVEL DE EDUCACIÓN	NIVEL SOCIOECONÓMICO
SATISFACCIÓN CON LA SUPERVISIÓN	0.0915	-0.027	-0.1981	(-0.2459)*
SATISFACCIÓN CON EL AMBIENTE FÍSICO	-0.1507	-0.1795	0.1397	0.038
SATISFACCIÓN CON LAS PRESTACIONES	(-0.2566)**	(-0.2975)**	-0.0994	(-0.4210)***
SATISFACCIÓN INTRÍNSECA	-0.0323	-0.072	-0.2061	(-0.2379)*
SATISFACCIÓN CON LA PARTICIPACIÓN	-0.0735	-0.1027	-0.0658	(-0.3148)**

***, ** y * indican significancia al 1%, 5% y 10% respectivamente

Fuente: Elaboración Propia

Se aprecia que la satisfacción con la supervisión posee significancia estadística en su correlación con la edad, la antigüedad y el nivel socioeconómico, siendo todas ellas correlaciones negativas (positivas), explicadas entonces como una relación directa en la variabilidad de la satisfacción con la supervisión y las variables de control antes mencionadas.

Por su parte, el nivel socioeconómico presenta correlaciones estadísticamente significativas y negativas (positivas) con las dimensiones satisfacción con la supervisión, satisfacción intrínseca y satisfacción con la participación.

No se encuentran correlaciones estadísticamente significativas para ningún otro caso.

Entre dimensiones del compromiso y dimensiones de la satisfacción.

En este caso, ambas variables y sus respectivas dimensiones están medidas con un índice que presenta el mismo formato, es decir, un índice inverso. Por ende, las correlaciones se interpretan de forma tradicional. La matriz se detalla en la tabla 13.

Tabla 13

MATRIZ DE CORRELACIONES DIMENSIONES DE SATISFACCIÓN-DIMENSIONES DE COMPROMISO			
VARIABLES	COMPROMISO AFECTIVO	COMPROMISO NORMATIVO	COMPROMISO DE CONTINUIDAD
SATISFACCIÓN CON LA SUPERVISIÓN	(0.4479)***	(0.2996)**	0.1148
SATISFACCIÓN CON EL AMBIENTE FÍSICO	(0.3856)***	(0.3197)**	(0.3079)**
SATISFACCIÓN CON LAS PRESTACIONES	(0.5872)***	(0.4741)***	(0.2299)*
SATISFACCIÓN INTRÍNSECA	(0.5712)***	(0.4620)***	(0.2844)**
SATISFACCIÓN CON LA PARTICIPACIÓN	(0.4841)***	(0.4807)***	0.1874

***, ** y * indican significancia al 1%, 5% y 10% respectivamente

Fuente: Elaboración Propia

Como se aprecia en la tabla 13, todos los casos presentan correlaciones positivas y estadísticamente significativas, salvo para la correlación entre el compromiso de continuidad con la satisfacción con la supervisión y la satisfacción con la participación.

Así, la variabilidad de las satisfacciones se correlaciona directamente con la variabilidad de los compromisos, salvo excepciones antes mencionadas.

En este sentido, se puede suponer que la satisfacción laboral explicaría el compromiso organizacional, ya que las correlaciones lo indican así. Sin embargo, una matriz de correlación no puede cuantificar la intensidad de la relación ni tampoco explicar la relación de causalidad de las variables.

Así, se hace necesario realizar un modelo econométrico que mida el impacto de una variable sobre la otra.

Aplicación de un modelo de regresión de mínimos cuadrados ordinarios (OLS).

Se realiza una regresión por el método de Mínimos cuadrados ordinarios. Para ello,

se deben crear las variables Compromiso y Satisfacción.

La variable Compromiso mide el nivel general de compromiso organizacional que tienen los trabajadores con la empresa. La variable Satisfacción, mide la Satisfacción Laboral general que presentan los trabajadores para con la empresa.

Ahora bien, se consideran las siguientes variables de control para realizar las regresiones: EDAD, que es la edad de cada trabajador; GEN, que es el género del trabajador encuestado; ANTIG, que es la antigüedad en la empresa; EDUC, que es el grado educacional que poseen los trabajadores; CONT, que es el tipo de contrato que presentan y NSOC que es nivel socioeconómico medido por rangos de salario. Además, la variable CONS es la constante de la regresión

Para efectos de todas las regresiones se debe considerar la nomenclatura detallada en el párrafo anterior, con el propósito de simplificar el proceso de lectura. Además, se debe considerar que tanto el compromiso como la satisfacción están medidos de forma inversa, por lo que la relación entre estas variables se interpretará de forma tradicional, no así con las variables de control, donde la relación debe interpretarse inversamente.

Creación de nuevas variables.

Para la creación de nuevas variables se determinó el siguiente cálculo, el cual es exactamente igual a los antes descritos para crear los índices para las distintas dimensiones de satisfacción y compromiso. Para la variable compromiso se realiza la siguiente transformación:

$$\hat{C} = \frac{\sum Máx C - \sum C}{\sum Máx C - \sum Mín C}$$

Donde \hat{C} es la nueva variable compromiso, $\sum Máx C$ es la sumatoria de los valores máximos por cada pregunta del cuestionario de Compromiso Organizacional de Allen y Meyer (1991), $\sum Mín C$ es la sumatoria de los valores mínimos de cada pregunta del cuestionario de Compromiso Organizacional de Allen y Meyer (1991) y $\sum C$ es la sumatoria de los puntajes obtenidos en cada pregunta del cuestionario.

De esta forma, la variable compromiso tomará valores entre 0 y 1. Mientras más cercano a 0, más compromiso presenta el trabajador.

Por su parte, la variable satisfacción tendrá la misma forma:

$$\hat{S} = \frac{\sum Máx S - \sum S}{\sum Máx S - \sum Mín S}$$

Donde \hat{S} es la nueva variable satisfacción, $\sum Máx S$ es la sumatoria de los valores máximos por cada pregunta del cuestionario de Satisfacción Laboral de Meliá y Peiró (1998), $\sum Mín S$ es la sumatoria de los valores mínimos de cada pregunta del cuestionario de dicho cuestionario y $\sum S$ es la sumatoria de los puntajes obtenidos en cada pregunta del cuestionario.

Regresión OLS.

Se aplica un modelo de regresión OLS tomando como variable dependiente el compromiso y variables independientes satisfacción, edad, antigüedad, nivel educacional, tipo de contrato y nivel socioeconómico. La regresión queda de la siguiente forma:

$$COMP = \beta_0 + \beta_1 SATIS + \beta_2 EDAD + \beta_3 ANTIG + \beta_4 EDUC + \beta_5 CONT + \beta_6 NSOC + \mu_i \quad (1)$$

Los resultados de la primera regresión se muestran a continuación en la tabla 14.

Tabla 14

Variables	Compromiso
SATIS	0.4058 (4.60)***
EDAD	-0.0018 (-1.22)
ANTIG	-0.0018 (-0.89)
EDUC	-0.0223 (-1.00)
CONT	-0.0388 (-0.91)
NSOC	0.0247 (1.39)
CONS	0.3823 (4.53)***
Observaciones	61
R cuadrado	0.3163
Ramsey	(2.15)
Breusch-Pagan/ Cook-Weisberg	(0.86)
*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1	

Fuente: Elaboración Propia

Se observa una relación positiva y estadísticamente significativa entre el compromiso y la satisfacción laboral, no así con el resto de variables de control. Esto indica que la variabilidad de la satisfacción es explicada por la variabilidad del compromiso. El modelo cuenta con una bondad de ajuste aceptable, considerando que este estudio mide el comportamiento de las personas.

Por otra parte, el modelo no posee omisión de variables como lo demuestra el test de Ramsey. Además, se descarta la presencia de Heterocedasticidad, confirmado por el test de Breusch-Pagan.

A pesar de los resultados presentados, dadas las características de las variables compromiso y satisfacción y de la evidencia internacional que no muestra un acuerdo en la relación de causalidad entre estas, se sospecha la presencia de endogeneidad entre el compromiso y la satisfacción.

Para determinar lo anterior, se realiza la misma regresión, pero ahora la variable dependiente es la satisfacción, mientras que el compromiso es una variable independiente. La regresión toma la siguiente forma:

$$SATIS = \beta_0 + \beta_1 COMP + \beta_2 EDAD + \beta_3 ANTIG + \beta_4 EDUC + \beta_5 CONT + \beta_6 NSOC + \mu_i \quad (2)$$

Los resultados nos muestran que el compromiso tiene una relación positiva y estadísticamente significativa con la satisfacción, por lo tanto, la variabilidad del compromiso explica la variabilidad de la satisfacción. Esta regresión evidencia la existencia de endogeneidad para las variables compromiso y satisfacción.

El problema de la endogeneidad es que esta hace los estimadores sean sesgados y/o inconsistentes, por lo que la estimación sería errónea. Dado esto, se debe corregir este problema para lograr una buena estimación. Los resultados de la regresión (2) se muestran en la tabla 15.

Tabla 15

Variables	Satisfacción
COMP	0.6932 (4.60)***
EDAD	0.0004 (0.19)
ANTIG	-0.0005 (-0.17)
EDUC	0.0040 (0.14)
CONT	-0.0795 (-1.44)
NSOC	-0.0468 (-2.06)**
CONS	0.1459 (1.14)
Observaciones	61
R cuadrado	0.3400

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1
Fuente: Elaboración Propia

Ahora bien, para corregir el problema de endogeneidad se determina ocupar el método de instrumentalización de variables, a través del modelo de mínimos cuadrados en dos etapas. Antes de realizar el modelo, se debe elegir cual será la variable instrumental. Para ello, se corre la siguiente regresión OLS:

$$SATIS = \beta_0 + \beta_1 EDAD + \beta_2 ANTIG + \beta_3 EDUC + \beta_4 CONT + \beta_5 NSOC + \mu_i \quad (3)$$

Esta regresión toma la variable satisfacción como variable dependiente y las

variables de control de las regresiones anteriores como variables independientes. Se obtienen los siguientes resultados, detallados en la tabla 16:

Tabla 16

Variables	Satisfacción
EDAD	-0.0012 (-0.54)
ANTIG	-0.0024 (-0.77)
EDUC	-0.0159 (-0.47)
CONT	-0.1482 (-2.39)**
NSOC	-0.0413 (-1.56)
CONS	0.5719 (5.53)***
Observaciones	61
R cuadrado	0.0983
*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1	
Fuente: Elaboración Propia	

Dada la regresión, se aprecia que la variable CONT es estadísticamente significativa y se relaciona inversamente (directamente) con la satisfacción. Así, se determina que el instrumento a utilizar para las regresiones de mínimos cuadrados en dos etapas será el tipo de contrato.

Regresión 2SLS.

Se corre la siguiente regresión mediante el método de mínimos cuadrados en dos etapas, considerando el tipo de contrato (CONT) como variable instrumental para corregir el problema de endogeneidad que presenta la satisfacción.

$$COMP = \beta_0 + \beta_1 SATIS + \beta_2 EDAD + \beta_3 ANTIG + \beta_4 EDUC + \beta_5 NSOC + \mu_i \quad (4)$$

Como se aprecia en la tabla 17, el problema de endogeneidad es corregido mediante el método de variables instrumentales. Esto se puede apreciar en el test de endogeneidad de Wo-Hausman, donde el resultado no es estadísticamente significativo, por lo que se aprueba la hipótesis nula del test que indica que las variables son exógenas.

Tabla 17

Variables	Compromiso
SATIS	0.6681 (2.40)**
EDAD	-0.0015 (-1.01)
ANTIG	-0.0012 (-0.58)
EDUC	-0.0181 (-0.80)
NSOC	0.0356 (1.66)*
CONS	0.2323 (1.62)
Observaciones	61
R cuadrado	0.2840
Durbin	(0.9237)
Wo-Hausman	(0.8303)
*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1	

Fuente: Elaboración Propia

Los resultados muestran lo siguiente: la variabilidad de la satisfacción explica la variabilidad del compromiso, con una confianza de 95%, esto es, a medida que aumenta la satisfacción del personal, aumentará su compromiso.

Por otra parte, se aprecia que el nivel socioeconómico tiene una relación inversa con el compromiso (tiene signo positivo, pero el indicador de compromiso es inverso), con un nivel de significancia del 10%. Esto significa que a medida que aumenta el nivel socioeconómico de los trabajadores de Fanda, su compromiso disminuye.

Ahora bien, para efectos de comparación se agrega la variable género a la regresión (5). Los resultados no muestran mayor variación respecto de la regresión (4) en términos explicativos. En este caso, la constante se hace significativa y la significancia de la satisfacción pasa de 5% a 1%.

$$COMP = \beta_0 + \beta_1 SATIS + \beta_2 GEN + \beta_3 EDAD + \beta_4 ANTIG + \beta_5 EDUC + \beta_6 NSOC + \mu_i \quad (5)$$

Tabla 18

Variables	Compromiso
SATIS	0.6097 (2.76)***
GEN	-0.0270 (-0.59)
EDAD	-0.0014 (-1.03)
ANTIG	-0.0011 (-0.54)
EDUC	-0.0211 (-0.95)
NSOC	0.0322 (1.66)*
CONS	0.2832 (2.47)**
Observaciones	61
R cuadrado	0.3276
Durbin	(0.7948)
Wo-Hausman	(0.6997)

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

Fuente: Elaboración Propia

Como se aprecia en la tabla 18, tampoco existe endogeneidad en esta regresión. Como la inclusión de la variable género no muestra mayores cambios, se decide realizar una tercera regresión mediante el método de mínimos cuadrados en dos etapas, ahora con 3 variables de control para medir si existe algún cambio en la incidencia de la satisfacción sobre el compromiso. La regresión se aprecia en la ecuación (6).

$$COMP = \beta_0 + \beta_1 SATIS + \beta_2 EDAD + \beta_3 EDUC + \beta_4 NSOC + \mu_i \quad (6)$$

Los resultados muestran que la satisfacción sigue siendo significativa y positiva respecto al compromiso, con un nivel de significancia del 5%.

Sin embargo, la composición cambia en cuanto a la significancia de las variables de control. El nivel socioeconómico ya no es significativo, en detrimento de la edad, que ahora presenta un nivel de significancia de 10%, y una relación directa (signo negativo, se interpreta como relación directa dada las características del índice compromiso), esto es, a medida que aumenta la edad, el compromiso aumenta. Estos resultados se detallan en la tabla 19.

Tabla 19

Variables	Compromiso
SATIS	0.6360 (2.22)**
EDAD	-0.0021 (-1.88)*
EDUC	-0.0136 (-0.65)
NSOC	0.0295 (1.43)
CONS	0.2555 (1.73)*
Observaciones	61
R cuadrado	0.3027
Durbin	(0.6058)
Wo-Hausman	(0.5517)

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

Fuente: Elaboración Propia

Como pudimos ver, hasta el momento la edad y el nivel socioeconómico son las únicas variables de control que parecieran estar afectando el compromiso. Dado esto, se corre una última regresión, detallada en la ecuación (7), donde únicamente se consideran las variables edad y nivel socioeconómico, además de la satisfacción.

$$COMP = \beta_0 + \beta_1 SATIS + \beta_2 EDAD + \beta_3 NSOC + \mu_i \quad (7)$$

Los resultados que se muestran son prácticamente iguales en las regresiones (6) y (7). Cabe destacar que en las dos últimas regresiones se aprecia la ausencia de endogeneidad para la variable satisfacción. Los resultados de la regresión (7) se aprecian en la tabla 20.

Tabla 20

Variables	Compromiso
SATIS	0.6338 (2.20)**
EDAD	-0.0018 (-1.76)*
NSOC	0.0251 (1.25)
CONS	0.2310 (1.64)*
Observaciones	61
R cuadrado	0.2992
Durbin	(0.5782)
Wo-Hausman	(0.5359)

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

Fuente: *Elaboración Propia*

Dadas todas las regresiones, se demuestra que la variabilidad de la satisfacción explica la variabilidad del compromiso.



CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN.

Conclusiones.

La empresa Ranstad es una compañía que se dedica a realizar un estudio denominado Workmonitor (2017) que mide, entre otras cosas, la satisfacción de los trabajadores. En su estudio realizado para Chile, nos presenta los siguientes datos, la satisfacción general con el empleo para los trabajadores Chilenos es de 66%; por su parte, en la industria manufacturera de alimentos los niveles de insatisfacción llegan al 22%.

Así, si comparamos estos resultados por los obtenidos por la empresa se aprecia que, en promedio, ninguna dimensión de la Satisfacción Laboral supera el 68% (recordemos que el índice es inverso). En este sentido, la empresa en general se encuentra en un nivel similar al de Chile, pero por debajo del nivel de la industria. Esto se explicaría principalmente por el descontento con los salarios, quien es el que presenta el índice más bajo, sin embargo, no se deben descuidar las otras áreas.

En cuanto al compromiso de los trabajadores, se observa que el compromiso afectivo es quien presenta el nivel más alto, con un promedio en su índice de 0.38, en comparación con el compromiso normativo y el compromiso de continuidad quienes presentan un promedio de 0.45 y 0.46 respectivamente. En este sentido es importante señalar que los niveles de compromiso afectivo marcan una buena labor de la empresa ya que se encuentran por sobre el 50%, no obstante, los esfuerzos deben estar dirigidos en seguir incrementando estos niveles de compromiso afectivo, dada la visión de la gerencia. Ante esto los niveles de compromiso normativo y de continuidad deben ser disminuidos debido a las características de cada uno, donde el compromiso normativo es por retribución y el de continuidad es el deseo de permanecer en la empresa por miedo a no encontrar trabajo en otro lugar.

En cuanto a la relación entre compromiso organizacional y satisfacción laboral se tiene lo siguiente.

Ya corregida la endogeneidad, se observa en las cuatro regresiones por mínimos cuadrados en dos etapas que la variabilidad de la satisfacción explica la variabilidad del

compromiso, siendo esta la relación de causalidad antes sugerida y en una misma línea filosófica como la planteada por Mañas et al (2007), Gibson et al (1994), Mueller et al (1994), entre otros. . Esto concuerda con lo planteado por Mathieu y Farr (1991), quienes indican que la satisfacción laboral es un factor decisivo para el compromiso organizacional de los trabajadores. Lo reafirman Salgado *et al* (1996), en su estudio de satisfacción realizado en una PYME.

Recomendaciones.

Si bien los niveles de satisfacción y compromiso presentados por la empresa son aceptables, los esfuerzos deben ir enfocados en mejorar estos indicadores, ya que como lo plantea la gerencia, el enfoque de mejora continua debe estar presente en cada uno de los procesos llevados a cabo por la organización

De este modo, se recomienda poner énfasis en la mejora del compromiso afectivo ya que, como menciona Salvador (2005), el compromiso es el motor de la institución y una mejora en este mejorará la productividad de los trabajadores y proporcionará estabilidad en el clima organizacional de la empresa.

Ahora bien, dada la relación que existe entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, se recomienda hacer esfuerzos para mejorar la satisfacción de los empleados.

En este sentido, una buena forma de mejorar la satisfacción es la mejora en las prestaciones, que por lo demás es la dimensión de la satisfacción laboral con el promedio más bajo. Es necesario destacar que, las prestaciones no necesariamente pueden ser monetarias, ya que como plantea Herzberg (1987), el dinero es un factor higiénico. En concordancia con este punto, la desinformación de los sueldos de mercado en la industria manufacturera alimentaria hace suponer a los trabajadores que se les está pagando un sueldo bajo, lo que llevaría a una insatisfacción con los salarios.

Así, una buena práctica que podría realizar la empresa son las capacitaciones, ya que, como plantean Quian, Li y Zhou (2008), el gasto en capacitación es una herramienta de cambio positivo en las organizaciones.

Estas capacitaciones deben estar orientadas tanto para los trabajadores de jerarquías más básicas, como para los mandos medios. Esto, debido a que la segunda dimensión de la satisfacción con el peor puntaje es la satisfacción con los supervisores, por lo que realizar capacitaciones en liderazgo o programas de Coaching podría mejorar este resultado.

Existe una relación positiva entre el reconocimiento que se le da al trabajador y el compromiso que este tiene con la empresa. Un reportaje de Alejandra Clavería (2009) para americaeconomia.com, destaca lo siguiente: “El reconocimiento es una herramienta de gestión que refuerza la relación de la empresa con los trabajadores, y que origina positivos cambios al interior de una organización”. Entonces, el reconocimiento del empleador incrementaría el vínculo empresa-trabajador, es decir, mejoraría el compromiso del trabajador con la empresa.

Así, prácticas como bonos por producción, bonos por cumplimiento de metas, reconocimiento por años en la institución, delegación de mayores responsabilidades o simplemente felicitaciones por una labor bien realizada, son buenas medidas para incrementar el compromiso afectivo en la organización (Syptak *et al*, 1999).

Un punto importante a destacar en este estudio, es la ausencia de perfiles de cargo por competencia en la organización. Hoyos (2010), define los perfiles de cargo por competencia de la siguiente forma: “Son la declaración empresarial acerca de los rasgos que deben caracterizar a sus empleados, expresados en términos de competencias en diferentes dominios de la acción profesional”.

La importancia en los perfiles de cargo por competencia radica en que son la base para el desarrollo de la gestión por competencias, la cual aporta innumerables beneficios para la institución. Morales (2008), plantea que la gestión eficaz de los recursos humanos en la organización comienza con una eficiente selección de personal. Dentro de los beneficios de la gestión por competencia descritos por Marchant (2005), destacamos los siguientes:

TRABAJADOR	EMPRESA
------------	---------

<ul style="list-style-type: none"> • Adquiere y aplica habilidades, actitudes y conocimientos en su contexto laboral. • Conoce el nivel de desarrollo de sus competencias para el cargo que desempeña y puede emprender acciones para mejorarlas. • Aumentar sus posibilidades de desarrollo al interior de la empresa, facilitando su participación en concursos internos. • Mejora su empleabilidad al aumentar las oportunidades de acuerdo con sus competencias. • Entrega valor agregado a cada persona, ya que reconoce el valor individual de cada uno al interior de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta el nivel de competencia de sus trabajadores, mejorando su productividad. • Optimiza los recursos de capacitación y desarrollo de sus trabajadores, focalizándolos en la obtención de los niveles necesarios de competencias. • Cumple de mejor forma su responsabilidad social, al apoyar el desarrollo de las competencias de sus trabajadores. • Apoya la conformación de una cultura laboral sustentada en el desarrollo de las personas. • Vincula alineamientos estratégicos, como es la visión y misión de la empresa, con la gestión humana, como es la selección, capacitación y oportunidades de desarrollo.
--	---

Por su parte, la evidencia internacional destaca que los perfiles de cargo sirven para tener claridad en la forma en que los trabajadores serán evaluados y esto generaría una mayor satisfacción en los trabajadores.

Así, se recomienda la realización de perfiles de cargo por competencias, lo que debe ir de la mano con una reestructuración organizacional, que tenga una mejor definición de cada una de sus UEN y que integre de forma vertical cada una de ellas.

Por último, se recomiendan nuevos diagnósticos futuros en la organización con el propósito de medir el impacto de las medidas realizadas por la empresa y determinar su eficiencia.

Estudios Futuros.

Para estudios futuros, se recomienda tener una visión integradora de la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, como una forma de evitar los problemas de endogeneidad vistos en este estudio.

Por su parte, no se puede evaluar a las personas por temas tan específicos sin tener en cuenta que son seres con innumerables interacciones de emociones y pensamientos. Así, la inclusión de temas como felicidad, clima organizacional, entre otros, permitirán tener una visión mejorada del comportamiento de los individuos en la organización.

Por último, es importante destacar la siguiente frase que permite reafirmar de alguna forma lo antes expuesto: “cada persona tiene percepciones del trabajo diferentes, por lo que resulta necesario conocer todos los factores relevantes para el trabajador y determinantes de sus expectativas” (Pettigrew, 1979).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

ADAMS, E.F., D.R. LAKER y C.L HULIN (1977), “An investigation of the influence of job level and functional specialty on job attitudes and perceptions”, *Journal of Applied Psychology*, 62, pp. 335-343.

AGULLÓ, E., BOADA, J., GONZÁLEZ, E., MAÑAS, M.A., & SALVADOR, C. (2007). La satisfacción y el bienestar psicológico como antecedentes del compromiso organizacional. *Psicothema*, 19 (3), 395-400.

ALLEN, N. & MEYER J. (1991). “A three component conceptualization of organizational commitment”. *Human Resource Management Review* 1, p.p. 61-98.

ALLEN, N., MEYER, J. & SMITH, C. (1993). “Commitment to organizations and occupations. Extensions and test of a three component conceptualization”. *Journal of applied psychology*, N° 7, Vol. 4, p.p. 538-551.

ÁLVAREZ, G. (2008). Determinantes del compromiso organizacional. ¿Están los trabajadores a tiempo parcial menos comprometidos que los trabajadores de tiempo completo?. *Cuadernos de estudios empresariales*, Vol. 18, p.p. 73-88.

ARELLANO, P. & CARRASCO, C. (2015). *Insolvencia y Quiebra en Chile: Principales Estadísticas desde 1982 a la Fecha*. Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, Gobierno de Chile.

ARIAS, F., VARELA, D., LOLI, A. & QUINTANA, M. (2003). El Compromiso Organizacional y su Relación con algunos Factores Demográficos y Psicológicos. *Revista de Investigación en Psicología*, Vol. 6, N° 2.

ARONSON, K.R., J. LAURENCEAU, N. SIEVEKING y W. BELLET (2005), “Job Satisfaction as a Function of Job Level”, *Administration and Policy in Mental Health*, Vol. 32, N° 3, pp. 285-291.

ARTHUR, LB. (1994). *Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover*. *Academy of Management Journal*, 37, 670-687.

ATENCIO, S; & ORTEGA, H. (2009). Satisfacción laboral y compromiso organizacional en el cuerpo de bomberos. Trabajo especial de grado, Universidad Rafael Urdaneta, Maracaibo, Venezuela.

BARRAZA, M. A. & ORTEGA, M. F. (2009). Satisfacción Laboral en Instituciones Formadoras de Docentes: Un primer acercamiento. Ponencia presentada en el X Congreso

de Investigación Educativa, Veracruz, México.

BATEMAN, T. & STRASSER, S. (1984). "A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment". *Academy of Management Journal*, Vol. 21, pp. 95-112.

BECKER, H. (1960). "Notes on the concept of commitment". *American Journal of Psychology* 66, 32-62.

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

BOZEMAN, D.P. & PERREWÉ, P.L. (2001). "The Effect of Item Content Overlap on Organizational Commitment Questionnaire - Turnover Cognitions Relationships". *Journal of Applied Psychology*, 86, 161-173.

BLUM, M. & NAYLOR, J. (1981). *Psicología Industrial*. ISBN: 968-24-3827-6

BURKE, R.J. (1996), "Sources of job satisfaction among employees of a professional services firm." *Psychological Reports* 78, pp. 1231-1234.

CÁCERES P., 2000. El compromiso organizacional: un concepto actitudinal.

CARDOZO, A. & GONÇALVEZ, L. (1998). Relación ente el compromiso organizacional y la rotación voluntaria de personal. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

CAYAMA, C. & PAZMIÑO, A. (1998). Congruencia de Valores Individuales Organizacionales y Satisfacción Laboral en el grupo Lorven. Tesis de licenciatura, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

CHIANG, M., SALAZAR, M., y NÚÑEZ, A. (2007). Clima y satisfacción laboral en instituciones públicas: adaptación y ampliación de un instrumento.

CHIANG, M., NUÑEZ, A., y MARTIN, M. (2010). Compromiso del trabajador hacia su organización y la relación con el clima organizacional: un análisis de género y edad. *Panorama socioeconómico*. (40), 92-103.

CLAVERÍA, A. (20 de agosto de 2009). La importancia de reconocer a los empleados. Recuperado de <https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/la-importancia-de-reconocer-los-empleados> Visitado el 30-11-2017.

CONLEY, S., BACHARD, S. & BAUER, S. (1989). "The school work environment and teacher career dissatisfaction". *Educational Administration Quarterly*, 25, 58-81.

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

DE FRUTOS, B., RUIZ, M. & SAN MARTÍN, R. (1998). Análisis factorial confirmatorio de las dimensiones del compromiso con la organización. *Psicológica*, 19, 345-366.

DIEGO, R., DIEGO, A., y OLIVAR, S. (2001). "Job satisfaction in banking workers". *Psicothema*, 13(4), 629-635.

FARRELL, D (1983). "Exit, Voice, Loyalty and Neglect as responses to job dissatisfaction: multidimensional scaling study". *Academy of management journal*, N° 4, Vol. 26, p.p. 526-606.

FEIST, J. & FEIST, G. (2006) "Theories of Personality". Sexta Edición. New York: McGraw Hill.

FUENTES, L. J. (2007). Incidencia de la satisfacción laboral docente y el ambiente de aula en el rendimiento académico de los estudiantes universitarios.

GARCÍA, A. y OVEJERO, A. (1998). Feedback laboral y satisfacción. ISSN-e 1576-0413, Vol. 1, N° 0, pp. 3.

GIBSON, J., IVANCEVICH, J. & DONELLY, J. (1994). *Las Organizaciones: Comportamientos, Estructuras y Procesos*. Argentina.

GLISSON, C. & DURICK, M. (1998). "Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human services organizations. *Administrative science quarterly*, N° 33.

GOULDNER A.W., 1960. "The norm of reciprocity: a preliminary statement". *American Sociological Review* 25, 161-178.

HARRISON D., D. NEWMAN y P. ROTH (2006), "How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences", *The Academy of Management Journal*, Vol. 49, N° 2, pp. 305-325.

HARTER, J.K., F.L. SCHMIDT y T.L. HAYES (2002), "Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis", *Journal of Applied Psychology*, April; 7(2), pp. 268-279.

HERZBERG, F. (1987). One more time: ¿How do you motivate employees?. *Harvard Business Review Special Reprint*, 6-16.

HOPKINS, A. H. (1983): “*Work and Job Satisfaction in the Public Sector*”. Rowman & Allanheld, Totowa.

HOPPOCK, R. (1935): *Job Satisfaction*, Harper, Nueva York.

HOYOS, W. (2010). Diseño del Perfil de cargo basado en competencias: Estudio de caso para coordinador HSQE en la gran empresa. *Revista Universidad EAFIT*, vol. 46 no. 159 p.p. 11-30.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS. Estadísticas de la industria de cecinas. Extraído de URL: http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/estadisticas_agropecuarias/estadisticas_agroindustriales/estadisticas_agroindustriales.php Visitado el 06-10-2016.

JAİK, A., TENA, J. & VILLANUEVA, R., (2010). Satisfacción Laboral y Compromiso Institucional de los Docentes de Posgrado. *Revista Electrónica Diálogos Educativos*, ISSN: 0718-1310, Año X, Nro. 19. Extraído de URL: http://www.umce.cl/~dialogos/n19_2010/jaik.swf Visitado 05-10-2016.

JOHNSON, J. (2000), “Differences in supervisor and non-supervisor perceptions of quality culture and organizational climate”, *Public Personnel Management*, Vol, 29 N° 1 Spring, pp. 119-128.

KEYES C., S. HYSOM y K. LUPO (2000), “The Positive Organization: Leadership Legitimacy, Employee Well-Being, and the Bottom Line”, *The Psychologist-Manager Journal*, Vol. 4, N° 2, pp. 143-153.

LAU, V.L.S , WING, TA y HO, J.M.C. (2003) A qualitative and quantitative review of antecedents of counterproductive behavior in organizations. *Journal of Business and Psychology*, 18, 73-100.

LEE, T. & JOHNSON, D. (1991). The effects of Work Schedule and Employment Status on Organizational Commitment and Job Satisfaction of full versus part time employees. *Journal Vocational Behavior*, N° 38, pp. 208-224.

LOCKE, E.A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction. Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. M.D. Dunnette, ed. Chicago: Rand McNally.

LOLI, A. (2007). Compromiso organizacional de los trabajadores de una universidad

pública. Producción y Gestión, 10 (2), p.p. 30-37.

MALLEA, H., MESA, F. & RAMIREZ, C. (2010). Relación entre compromiso organizacional y satisfacción laboral en profesores de establecimientos educacionales públicos, subvencionados y particulares en la séptima región. Universidad de Talca, Talca, Chile.

MAÑAS, M. A., SALVADOR, C., BOADA, J., GONZÁLEZ, E. & AGULLÓ, E. (2007). La Satisfacción y el Bienestar Psicológico como antecedentes del Compromiso Organizacional. *Psicothema* ISSN: 0214-9915, Vol. 19, N° 3.

MARCHANT, L. (2005). *Actualizaciones para el desarrollo Organizacional*. Primera edición, Viña del Mar, Chile. Editorial Patagonia.

MARÍN (2003). Relación entre clima y compromiso organizacional en una empresa del sector petroquímico. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

MATHIEU, J. & FARR, J. (1991). *Further evidence for the discriminant validity of measures of organizational commitment, job involvement and job satisfaction*. *Journal of Applied Psychology*, 76, 127-133.

MATHIEU, J. & ZAJAC, D. (1990). *A review and Meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment*. *Psychological Bulletin*, Vol. 108, N° 2, pp. 607-618.

MAX NEEF, M. (1986). *Desarrollo a Escala Humana*. ISBN: 84-7426-217-8

MELIÁ, J. L. & PEIRÓ, J. M. (1998). Satisfacción laboral S10/12. Extraído de : <http://www.uv.es/%7Emeliajl/Segur1.htm> Visitado 11-11-2016

MERINO, M. & DÍAZ, A. (2008). El estudio del nivel de satisfacción laboral en las empresas públicas y privadas de Lambayeque. *Hatun Runa*, 1, 132-142.

MOLINA, R. (2006). *Empowerment ¿actitud mental?, ¿técnica?, ¿estrategia? o ¿moda?* México: Trillas.

MORALES, O. (2008). *Gestión de recursos humanos basado en competencias*. Extraído de <http://www.gestiopolis.com> visitado el 16-08-2016

MOTTAZ, C.J. (1987). An Analysis of the Relationship between Work Satisfaction and Organizational Commitment. *The Sociological Quarterly*, 28(4), pp. 541-558.

MOWDAY, R., PORTER, L., & STEERS, R. (1982). "Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover". New York: Academic Press.

MUELLER, C. W., BOYER, E. M., PRICE, J. L., & IVERSON, R. D. (1994). "Employee attachment and non-coercive conditions of work: The case of dental hygienists". *Work and Occupations*, 21, pp. 179-212.

OYARCE, D., SCHWANER, I. & MÉNDEZ, D. (2012). Compromiso Organizacional, Satisfacción Laboral y Clima Organizacional en una Empresa de Transportes de la Región del Maule. Talca.

PEIRÓ, J.M. (1984). *Psicología de las organizaciones*. Madrid: UNED.

PETTIGREW, A. (1979). *On studying organizational cultures*. Administrative Science Quarterly, 24, 570-581.

QIAN, X., LI, Z. & ZHOU, Y. (sin fecha). Modelo de formación y desarrollo a implementar en las Universidades.

RAINIERI, A. (2007). Distribución de Satisfacción Laboral en Diferentes Grupos de Empleados en Chile: Similitud con Culturas Individuales. Estudios de administración, Vol. 14, Nro. 2, pp. 1-42.

RANSTAD (2017). Workmonitor Q1: Estudio de tendencias y movilidad Laboral. Agosto 2017

RÍOS, M., TÉLLEZ, M. & FERRER, J. (2010). El Empowerment como Predictor del Compromiso Organizacional en las Pymes. Contaduría y Administración. N° 231, mayo-agosto 2010: 103-125

ROBLES J. & DE LA GARZA, M. (2009). El compromiso organizacional y la actitud de los profesiones de ciencias económico administrativas de las IES públicas frente a las necesidades de capacitación institucionales. Revista Ciencia 2 (2).

SALGADO, J., REMESERIO, C. & IGLESIAS, M. (1996). Clima organizacional y satisfacción laboral en una PYME. *Psicothema*, 8(2), p.p. 329-335.

SALVADOR, C. (2005). Componentes del compromiso y su influencia en la satisfacción del cliente. *Anales de Psicología*, 20(3), p.p. 316-322.

SÁNCHEZ, J., LANERO, A., YURREBASO, A. & TEJERO, B. (2007). Cultura y desfases culturales de los equipos de trabajo: implicaciones para el compromiso organizacional. *Psicothema*, 19 (2), p.p. 218-224.

SANTOS, F., GUILLÉN, C & MONTALBÁN, F. (2012). Contrato de trabajo, compromiso y satisfacción: moderación de la empleabilidad. *RAE* vol. 52 no. 3, p.p. 345-359.

SOLER, S. & SOLER, L. (2012). Uso del coeficiente Alfa de Cronbach en el análisis de instrumentos escritos. *Revista Médica Electronica*, vol. 34 no. 1, Universidad de Ciencias Médicas de Matanzas. ISSN 1684-1824.

SYPTAK, J., MARSLAND, D. & ULMER, D. (1999). Job Satisfaction: Putting Theory into Practice. *Family Practice Management*, 6 (9) , p.p. 26-31.

ULMER, D. L. (1987): “*Job Satisfaction of Community Hospital Educators*”, Dissertation. Abstracts International, no 49.

VAN BREUKELEN, W., VAN DER VLIST, R. & STEENSMA, H. (2004). “Voluntary employee turnover: combining variables from the “traditional” turnover literature with the theory of planned behavior”. *Journal of Organizational Behavior*, 25(7), 893-914.

VANDENBERG, R.J. & LANCE, C.E. (1992). “Examining the Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment”. *Journal of Management*, 18(1), pp. 153-167.

VARAS, M., VIDAL, F. & JIMÉNEZ, A. (2013). Compromiso Organizacional, Satisfacción Laboral y conflicto Trabajo-Familia en Trabajadores con Sistema de Turnos en una Empresa del sector Forestal de Constitución. Universidad de Talca.

VAURO, R. & AGUIRRE, C. (2009). FENPRUSS: Estudio de indicadores organizacionales.

WARR, P., COOK, J. & WALL, T. (1979). “Scales for the Measurement of some Work Attitudes and Aspects of Psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 52, 11-28.

WRIGHT, P., T. GARDNER, L. MOYNIHAN y M. ALLEN (2005), “The Relationship Between HR Practices and Firm Performance: Examining Causal Order”, *Personnel Psychology*, 58 (2), pp. 409-446.

ZURITA, M., RAMÍREZ, M^a T. QUESADA, J.M., QUESADA M., RUIZ, B. & MANZANO, J.M. (2014). Compromiso Organizacional y Satisfacción Laboral en una muestra de Trabajadores de los Juzgados de Granada. *Reidocrea*, Vol. 3, Art. 3, 17-2.