

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESTUDIOS DE POSTGRADO
Postgrado en Desarrollo Organizacional

Trabajo de Grado

**COMPROMISO ORGANIZACIONAL, SATISFACCIÓN LABORAL Y DESEMPEÑO
LABORAL EN TRABAJADORES DE UNA INSTITUCIÓN DEL ESTADO**

Presentado por:
López Alvarado, Lisbeth María

Para optar al título de:
Magister en Desarrollo Organizacional

Tutor:
Magíster Navarro Díaz, Pedro Vicente

Caracas, marzo de 2017

DEDICATORIA

A San Antonio de Padua, por iluminarme en cada uno de mis pasos.

A mi madre, por ser mi compañera fiel, apoyo fundamental para la culminación de este proyecto.

A mi hija, María Victoria, inspiradora de mis sueños, razón por la cual, cada día deseo ser mejor persona y profesional. A su corta edad (6 años) me impulsó a seguir adelante, con su: *“mami, tienes que terminar la tesis”*.

AGRADECIMIENTOS

A mi tutor, Pedro Vicente Navarro, por sus horas de dedicación, claves para la culminación del presente trabajo de grado.

A la Profa. Anató Albellá y Dorkis Belisario, por sus atenciones y apoyo exclusivo, siempre con la mejor sonrisa y disposición de ayudar.

A mi sobrina María Angélica, por apoyarme haciendo uso de sus destrezas, colocándole corazón, como siempre lo hace.

A Miguel Merchán, por brindarme desde la Dirección Ejecutiva de la Magistratura, el apoyo logístico, con la mejor de las disposiciones.

A todo el equipo de la Dirección de Estudios Técnicos de la Dirección Ejecutiva de la Magistratura, por responder a cada uno de los instrumentos de medición.

A David Figueroa, por brindarme apoyo logístico incondicional, no importando hora ni día.

A mi querida y amadísima Universidad Católica Andrés Bello, por dejarme, una vez más, ser parte de ella: “Industriólogo, Especialista y ahora Magister”.
Ucabista 100%

ÍNDICE GENERAL

	PAG.
Resumen.....	x
Introducción.....	1
Capítulo I: Planteamiento del Problema.....	2
1.1 Formulación del Problema.....	2
1.2 Objetivos de la Investigación.....	4
1.2.1 Objetivo General.....	4
1.3 Justificación.....	5
Capítulo II: Marco Organizacional:	
Dirección Ejecutiva de la Magistratura.....	6
2.1 Breve Reseña Histórica	6
2.2 Misión.....	6
2.3 Visión.....	6
2.4 Objetivos Generales de la Institución.....	7
2.5 Estructura Organizacional.....	7
2.6. Descripción de la Unidad donde se realiza el estudio.....	9
Capítulo III: Marco Teórico.....	11
3.1 Antecedentes de la Investigación.....	11
3.2 Bases Teóricas.....	12
3.2.1 Marco legal aplicable a la Institución donde se realiza el estudio	14
3.2.2 Compromiso organizacional.....	14
3.2.3 Satisfacción laboral.....	18
3.2.4 Desempeño laboral.....	25
3.3 Hipótesis y sistema de variables.....	31
3.3.1 Hipótesis.....	31
3.3.2 Sistema de variables.....	31
3.3.2.1 Variable independiente.....	31
3.3.2.2 Variables intervinientes.....	31

3.3.2.3 Variable dependiente.....	31
Capítulo IV: Marco Metodológico.....	32
4.1 Pregunta de Investigación	32
4.2 Hipótesis.....	32
4.3 Sistema de variables. Definiciones conceptuales y operacionales	33
4.4 Población y diseño muestral.....	35
4.5 Tipo y Diseño de Investigación.....	36
4.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	37
4.6.1 Validez y confiabilidad.....	39
4.6.2 Técnica de análisis.....	41
4.6.2.1 Análisis estadístico y exploratorio.....	41
4.6.2.2 Coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach.....	41
4.6.2.3 Análisis de ruta.....	41
4.7 Procedimiento.....	42
Fase I: Sensibilización de la Institución para el proyecto.....	42
Fase II: Recolección de los datos.....	42
Fase III: Procesamiento y análisis de los resultados.....	42
Fase IV: Presentación de los Resultados y Propuestas.....	42
4.8 Consideraciones éticas.....	43
4.9 Cronograma de trabajo.....	43
Capítulo V: Análisis de los Resultados	44
5.1 Análisis estadístico y exploratorio	44
5.1.1 Variable Independiente.....	44
5.1.1.1 Sexo.....	44
5.1.2 Variables Intervinientes.....	00
5.1.2.1 Antigüedad Laboral.....	46
5.1.2.2 Satisfacción Laboral.....	49
5.1.2.3 Compromiso Organizacional.....	53
5.1.3. Variable Dependiente.....	56
5.1.3.1 Desempeño Laboral.....	56

5.2 Coeficientes de confiabilidad Alfa de Cronbach	61
5.2.1 Confiabilidad del instrumento de Satisfacción	
Laboral.....	61
5.2.1 Confiabilidad del instrumento de Compromiso	
Organizacional.....	62
5.3. Análisis de ruta.....	62
Capítulo VI: Discusión de los Resultados.....	70
Capítulo VII: Conclusiones.....	74
Referencias Bibliográficas	76
Anexos.....	83

ÍNDICE DE FIGURAS

	PAG.
Figura Nº 1. Organigrama: Dirección ejecutiva de la Magistratura.....	8
Figura Nº 2. Organigrama: Dirección de Estudios Técnicos.....	10
Figura Nº 3. Componentes del Compromiso Organizacional.....	15
Figura Nº 4. Motivación-Higiene de Herzberg, Mausner y Synderman	20
Figura Nº 5. Pirámide de Necesidades de Maslow.....	20
Figura Nº 6. Diagrama de Análisis de Ruta sobre las relaciones entre las variables propuesto propuesto.....	32
Figura Nº 7. Diagrama de Análisis de Ruta obtenido sobre las relaciones entre las variables del sistema.....	69

ÍNDICE DE CUADROS

	PAG.
Cuadro Nº 1. Antecedentes de la investigación.....	11
Cuadro Nº 2. Operacionalización de las variables.....	33
Cuadro Nº 3. Muestra por estrato.....	36
Cuadro Nº 4. Cronograma de trabajo.....	43
Cuadro Nº 5. Distribución de frecuencias para la variable Sexo en el Personal de libre nombramiento y remoción	44
Cuadro Nº 6. Distribución de frecuencias para la variable Sexo en los Funcionarios públicos de carrera	45
Cuadro Nº 7. Distribución de frecuencias para la variable Antigüedad Laboral en el Personal de libre nombramiento y remoción.....	46
Cuadro Nº 8. Distribución de frecuencias para la variable Antigüedad Laboral en los Funcionarios públicos de carrera	48
Cuadro Nº 9. Codificación para la variable Satisfacción Laboral.....	50
Cuadro Nº 10. Satisfacción laboral, según el Sexo del Personal de libre nombramiento y remoción.....	50
Cuadro Nº 11. Satisfacción laboral, según el Sexo en los Funcionarios públicos de carrera.....	51
Cuadro Nº 12. Satisfacción laboral, según el Antigüedad Laboral en el Personal de libre nombramiento y remoción.....	51

Cuadro N° 13. Satisfacción laboral, según la Antigüedad Laboral en los Funcionarios públicos de carrera.....	52
Cuadro N° 14. Codificación para la variable Compromiso Organizacional ...	53
Cuadro N° 15. Compromiso Organizacional, según el Sexo del Personal de libre nombramiento y remoción.....	53
Cuadro N° 16. Compromiso organizacional, según el Sexo en los Funcionarios públicos de carrera.....	54
Cuadro N° 17. Compromiso organizacional, según el Antigüedad Laboral en el Personal de libre nombramiento y remoción.....	54
Cuadro N° 18. Compromiso organizacional, según la Antigüedad Laboral en los Funcionarios públicos de carrera.....	55
Cuadro N° 19. Distribución de frecuencias para la variable Desempeño Laboral en el Personal de libre nombramiento y remoción.....	56
Cuadro N° 20. Distribución de frecuencias para la variable Desempeño Laboral en los Funcionarios públicos de carrera	56
Cuadro N° 21. Codificación del instrumento de Desempeño Laboral, aplicado por la Dirección de Estudios Técnicos, de la Dirección Ejecutiva de la Magistratura	58
Cuadro N° 22. Desempeño laboral, según el Sexo del Personal de libre nombramiento y remoción	58
Cuadro N° 23. Desempeño laboral, según el Sexo en los Funcionarios públicos de carrera.....	58
Cuadro N° 24. Desempeño laboral, según el Antigüedad Laboral en el Personal de libre nombramiento y remoción.....	59
Cuadro N° 25. Desempeño laboral, según la Antigüedad Laboral en los Funcionarios públicos de carrera.....	59
Cuadro N° 26. Coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach del instrumento Satisfacción Laboral	61
Cuadro N° 27. Coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach del instrumento Compromiso Organizacional	62
Cuadro N° 28. Matriz de correlaciones	63
Cuadro N° 29. Matriz de coeficientes.....	65
Cuadro N° 30. Matriz resumen de los modelos	65

Cuadro N° 31. Matriz de ANOVAS	66
Cuadro N° 32. Efectos Directos e Indirectos sobre la Variable Desempeño Laboral	68

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	PAG.
Gráfico N° 1. Distribución de la muestra por porcentaje según la variable Sexo en el Personal de libre nombramiento y remoción.....	45
Gráfico N° 2. Distribución de la muestra por porcentaje según la variable Sexo en los Funcionarios públicos de carrera	46
Gráfico N° 3. Distribución de la muestra por porcentaje según la variable Antigüedad Laboral en el Personal de libre nombramiento y remoción.....	47
Gráfico N° 4. Distribución de la muestra por porcentaje según la variable Antigüedad Laboral en los Funcionarios públicos de carrera.....	49
Gráfico N° 5. Distribución de la muestra por porcentaje según la variable Desempeño Laboral en los Funcionarios públicos de carrera.....	57
Gráfico N° 6. Distribución de la muestra por porcentaje del Desempeño laboral, según la Antigüedad Laboral en los Funcionarios públicos de carrera	60

ÍNDICE DE ANEXOS

	PAG.
Anexo A. Cuestionario.....	83
Anexo B. Matriz de Resultados.....	87
Anexo C. Tabla de especificaciones del Instrumento de Satisfacción Laboral.....	89
Anexo D. Tabla de especificaciones del Instrumento de Compromiso Organizacional.....	90
Anexo E. Resúmenes de estadísticos totales de los ítems de la escala de satisfacción Laboral.....	91
Anexo F. Resúmenes de estadísticos totales de los ítems de la escala de Compromiso Organizacional.....	92

RESUMEN

El objetivo del presente estudio pretende contribuir a la literatura sobre las actitudes y conducta laboral de los empleados en las organizaciones públicas, al profundizar en el estudio de la influencia sugerida entre el compromiso organizacional, la satisfacción laboral, el sexo y la antigüedad laboral en el desempeño laboral del personal de libre nombramiento y remoción y los funcionarios públicos de carrera, procedentes de una Institución del Estado y a su vez cómo se relacionan estas variables entre sí.

Las variables contempladas en esta investigación, fueron medidas dentro del contexto organizacional público venezolano, en una muestra de 52 empleados de una Institución del Estado, a través de dos instrumentos para la recolección de datos, que fueron analizados por un análisis de ruta que permitió examinar las relaciones entre las variables mencionadas anteriormente. De esta forma, se conoció, la importancia de los componentes del compromiso organizacional de Meyer y Allen (1997), y de la satisfacción laboral, sobre el desempeño laboral. De igual forma se observaron los efectos directos, indirectos y totales que las variables demográficas ejercen sobre las tres formas de compromiso, y sobre la satisfacción. La investigación abarca un diseño de tipo No Experimental, de Campo.

Finalmente se encontró la existencia de regresión entre las variables del modelo (sexo, antigüedad laboral, satisfacción laboral y compromiso organizacional) sobre la variable dependiente desempeño laboral.

Palabras claves: compromiso organizacional, satisfacción laboral, desempeño laboral, institución pública.

INTRODUCCIÓN

En cualquier sociedad contemporánea, las organizaciones públicas, tienen un rol protagónico para el desarrollo económico y social de país. En este sentido, la fuerza laboral juega un papel central, en cuánto a términos de productividad y eficiencia.

Cuando nos referimos a desempeño laboral, podemos hablar de las metas que debe alcanzar un trabajador dentro de la empresa en un tiempo determinado. Con ello nos damos cuenta de que el desempeño laboral de los recursos humanos tendrá mucho que ver con el comportamiento de los trabajadores y los resultados obtenidos; de allí se deriva nuestra gran interrogante; que gira en torno a conocer las razones que generan altos niveles de desempeño, en trabajadores públicos, específicamente en el personal de libre nombramiento y remoción y los funcionarios públicos de carrera, procedentes de una Institución del Estado.

Hacemos énfasis en este tipo de trabajadores, dado que allí se nos presenta otra interrogante, derivada del hecho de conocer la influencia del compromiso organizacional, la satisfacción laboral, el sexo y la antigüedad laboral en el desempeño laboral del personal de libre nombramiento y remoción y los funcionarios públicos de carrera, procedentes de una Institución del Estado y a su vez cómo se relacionan estas variables entre sí.

El proyecto de investigación está estructurado en cuatro (04) capítulos: el Problema de Investigación: planteamiento del problema, justificación de la investigación y los objetivos de la investigación; Marco Organizacional; Marco Teórico: antecedentes de la investigación y bases teóricas; Metodología: tipo de investigación, diseño de la investigación, técnicas e instrumentos, población, muestra y procedimiento a seguir. Por último se adiciona un cronograma de actividades y las referencias bibliográficas.

CAPITULO I

Planteamiento Del Problema

1.1. Formulación del Problema

Las administraciones públicas han visto crecer en los últimos años sus cometidos y funciones como consecuencia de las demandas de sociedades que esperan más de sus gobiernos, y por el desarrollo de factores políticos, sociales y tecnológicos.

Para poder satisfacer estos cometidos deben contar con un diseño organizativo que les permita responder a estas demandas. Sin embargo su estructura, en la mayoría de los casos (especialmente en América Latina), no se ha adecuado a la nueva realidad, y muchos de los intentos de reforma que se han llevado a cabo no han tomado en consideración sus características complejas y particulares (Baena, 2000).

Estando las administraciones públicas rodeadas de procesos cambiantes, es inminente, que esas continuas modificaciones, han dado lugar a un modelo organizativo que no se ajusta los procesos de trabajo, y que requieren de un reajuste organizacional que suele incidir en la forma de prestar los servicios, en algunos procesos concretos (simplificación administrativa), las cargas de trabajo, las personas (formación) y los puestos (Peiró, 2001).

Por lo antes expuesto, es un reto importante abordar de forma sistemática las transformaciones organizativas y la adaptación de sus estructuras, sus procesos y su personal, para estar a la altura del nuevo entorno de las Administraciones del siglo XXI. Específicamente estudiar a los trabajadores en este contexto, se hace fundamental, más aún tomando en consideración que la participación activa del talento humano en la actualidad es de vital importancia, ya que de éste depende la evolución y la competitividad de una organización, así sea del sector público, y por medio de la capacitación se rompen paradigmas para el logro continuo y mejoramiento profesional. El talento humano es un elemento muy importante en una organización no solamente desde el punto de vista productivo

sino también social ya que éste debe brindar un mecanismo de apoyo donde se encamine al cumplimiento y la satisfacción de propósitos pautados por la organización; también es importante tener en cuenta los objetivos ya que éstos demuestran en muchas ocasiones el éxito o fracaso de una organización (Barreto, 2012).

La adaptación de las administraciones públicas al nuevo enfoque organizacional supone una estructuración del lugar de trabajo. La clave para atender este proceso reside en el individuo. Tales reivindicaciones parten de la necesidad de humanizar el entorno de trabajo, prestando especial atención al desarrollo del factor humano y a la mejoras de la calidad de vida (Mañas y Boada, 2007). Tal es así, que el empleado se convierte en una pieza fundamental en la organización (Peiró, 2001), pues de él depende la supervivencia y estabilidad institucional. Dada la relevancia del papel de los empleados, no resulta sorprendente que surjan diversos intentos para entender que variables psicológicas y sociales influyen favorablemente en los trabajadores.

Pese a todos los esfuerzos, la evidencia empírica indica que la estabilidad del servicio se consigue si las instituciones logran comprometer a sus empleados. En este sentido, el análisis del compromiso organizacional ha ido adquiriendo cada vez más fuerza (Cantisano, Lisbona, Palaci y Alonso, 2004), siendo las aportaciones de Meyer y Allen (1997) las que han provocado un mayor impacto. Estos autores sugieren que el compromiso comprende tres facetas: emocional, relacionado con el grado de identificación desarrollado por los trabajadores; pertenencia, indica la necesidad de los empleados de continuar en el puesto; y normativo, se trata de una obligación percibida para permanecer en la institución. Incuestionablemente, cada una de estas dimensiones está compuesta por elementos de diversa naturaleza. Así, el compromiso normativo se basa generalmente en las reglas recíprocas institucionales. Por su parte, el compromiso de pertenencia se relaciona con los costes percibidos que supone abandonar la organización, por último el compromiso emocional se logra cuando se satisfacen necesidades individuales y se cubren las expectativas de los trabajadores.

En esta investigación analizaremos qué aspectos psicológicos hacen que el trabajador se encuentre emocionalmente vinculado al puesto, siendo capaz incluso de arriesgar esfuerzos personales en beneficio de la institución.

Por otro lado, estudiaremos las variables: satisfacción laboral y desempeño laboral; en la satisfacción laboral, reside posiblemente la capacidad para predecir la permanencia en el trabajo y el buen desempeño laboral (Diego, Diego y Olivar, 2001).

En este sentido, en las organizaciones públicas, concretamente en el Órgano Auxiliar del Tribunal Supremo de Justicia, los trabajadores se dividen en funcionarios de libre nombramiento y remoción y los funcionarios públicos de carrera. Los funcionarios de libre nombramiento y remoción, son aquellos que son nombrados y removidos libremente de sus cargos (LEFP, Artículo N°19). Los funcionarios públicos de carrera, son aquellos que habiendo ganado el concurso público, superado el período de prueba y en virtud de nombramiento, presten servicios remunerado y con carácter permanente (LEFP, Artículo N°19).

Bajo este panorama, la pregunta general de la presente investigación es:

¿Cómo influye el compromiso organizacional, la satisfacción laboral, el sexo y la antigüedad laboral en el desempeño laboral del personal de libre nombramiento y remoción y los funcionarios públicos de carrera, procedentes de una Institución del Estado y a su vez cómo se relacionan estas variables entre sí?

1.2. Objetivos de la Investigación

1.2.1. Objetivo General

Determinar cómo influye el compromiso organizacional, la satisfacción laboral, el sexo y la antigüedad laboral en el desempeño laboral del personal de libre nombramiento y remoción y los funcionarios públicos de carrera, procedentes de una Institución del Estado y a su vez cómo se relacionan estas variables entre sí.

Los objetivos específicos, en el caso de la presente investigación, no se detallan, porque el tipo de metodología que se aplicará, es el análisis de ruta, el cual permitirá examinar las relaciones entre las variables mencionadas en el objetivo general.

1.3. Justificación

Los procesos de cambio en las Administraciones Públicas pueden responder a dinámicas muy diferentes, dependiendo de las circunstancias y los objetivos de cambio. Hay que reconocer que la mutabilidad del entorno es constante. En la época posmoderna, el cambio, siempre inevitable, es más evidente y rápido porque el contexto temporal y espacial dentro del cual vivimos y analizamos nuestras instituciones y nuestra experiencia del mundo se ha modificado profundamente. Tenemos que aprender a distinguir entre las transformaciones necesarias y creativas por una parte, y aquéllas innecesarias y sin valor duradero.

En este sentido, los motivos por los cuales se justifica la realización de la presente investigación, se basan en el hecho de que es necesario mantener a la fuerza laboral comprometida y satisfecha, con el objeto de incentivar el buen desempeño laboral.

En el caso concreto de la conformación del personal que labora en un Órgano Auxiliar del Estado, nos encontramos con que existe personal que posee la estabilidad que brinda la Ley del Estatuto de la Función Pública, y otro tipo de personal que es asignado a cargos de Alto Nivel, y que pueden ser removidos de sus cargos. Nos interesa conocer como es el comportamiento entre éstos dos grupos, en cuanto a la relación del compromiso organizacional, la satisfacción laboral y el desempeño laboral.

CAPITULO II

Marco Organizacional

2.1. Breve Reseña Histórica

El 15 de agosto de 2000, el Tribunal Supremo de Justicia (TSJ) dictó la normativa que crea la Dirección Ejecutiva de la Magistratura (DEM) como órgano auxiliar del TSJ. La DEM inició su funcionamiento efectivo el primero de septiembre del año 2000.¹

La DEM es el órgano auxiliar del TSJ, que tiene como finalidad ejercer por delegación las funciones de dirección, gobierno, administración, inspección y vigilancia del Poder Judicial. Está organizada en 23 Direcciones Administrativas desconcentradas, que agregan valor al proceso de administrar justicia; en las cuales se ejecutan las políticas formuladas por el TSJ con un personal competitivo y motivado, que ejerce su liderazgo mediante el uso de métodos gerenciales avanzados y alta tecnología, y genera un servicio de calidad a sus usuarios.

2.2. Misión de la Institución

La DEM tiene como misión ser un Órgano desconcentrado del Tribunal Supremo de Justicia, que administra los recursos para el funcionamiento del Poder Judicial, contribuyendo a la prestación de servicios en el Poder Judicial.

2.3. Visión de la Institución

La DEM tiene como visión ser un Órgano desconcentrado del Tribunal Supremo de Justicia, reconocido a nivel nacional e internacional por sus altos estándares de eficacia en la ejecución de los procesos medulares, al servicio de

¹ Se tuvo que cambiar la organización pública, que inicialmente se había seleccionado (Fundación), por presentarse problemas de accesibilidad a la data.

las dependencias del Poder Judicial en pro de la consolidación del Estado Democrático y Social de Derecho y de Justicia.

2.4. Objetivos Generales de la Institución

La DEM tiene entre sus objetivos:

- Asegurar a los organismos del Poder Judicial el suministro de todos aquellos recursos que le agregan valor al proceso de administración de justicia en el ámbito nacional, necesarios para mantener y elevar la calidad de la administración de justicia en el país.
- Generar un servicio de administración de justicia, transparente, equitativo, justo y oportuno que responde a las necesidades del ciudadano.
- Establecer y consolidar un sistema de administración de recursos humanos del Poder Judicial que dinamice el proceso de administrar justicia.
- Transformar la imagen del Poder Judicial a fin de institucionalizar los cambios que se estén generando.
- Garantizar los recursos financieros que permitan al Poder Judicial prestar un servicio de calidad a la ciudadanía.

2.5. Estructura Organizacional

Su estructura organizativa, se encuentra reflejada en el organigrama, que se presenta a continuación (Ver Figura N°1):

DIRECCIÓN EJECUTIVA DE LA MAGISTRATURA (DEM)

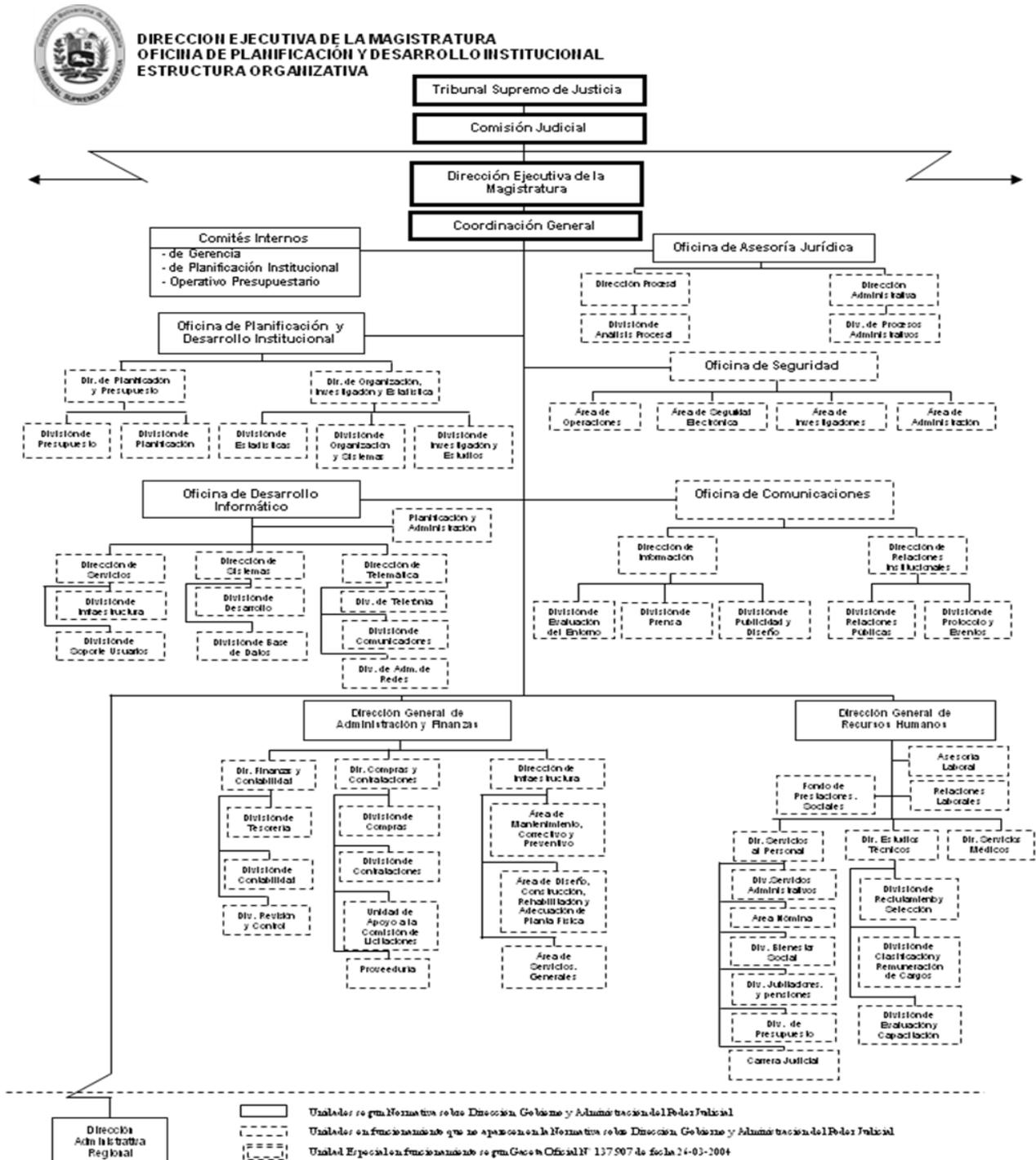


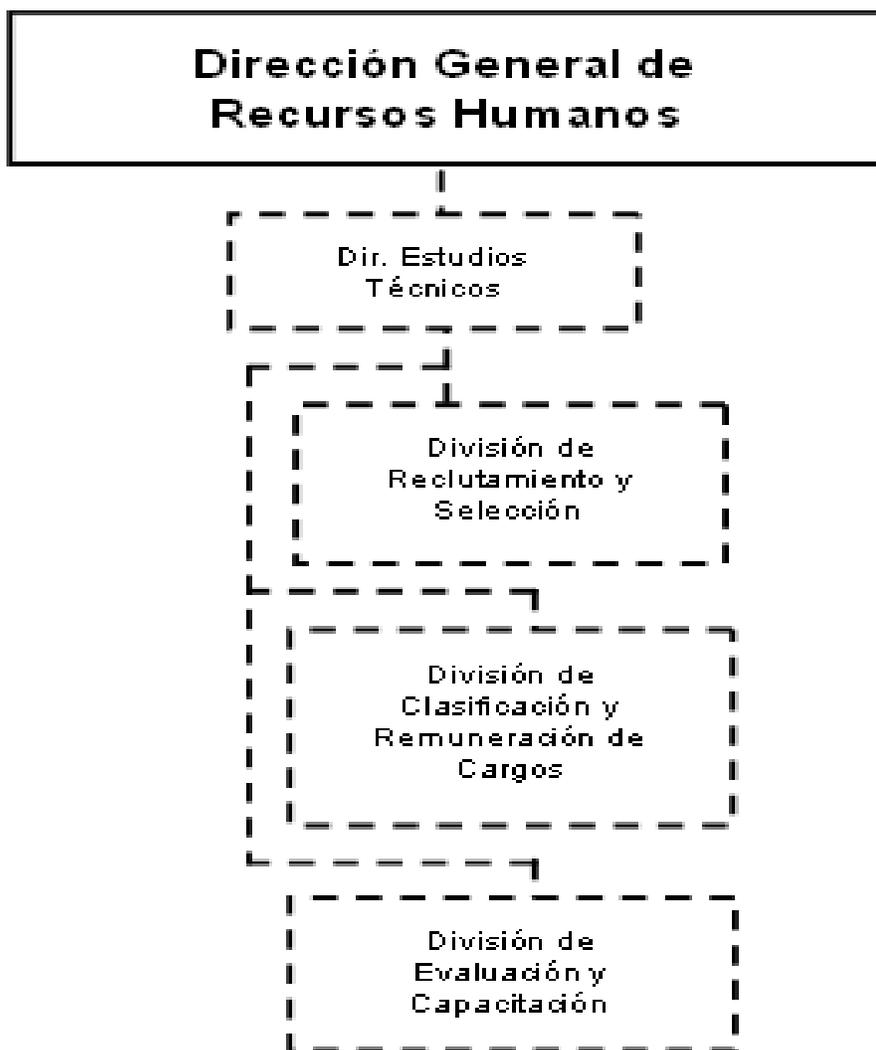
Figura N°1. Organigrama
Dirección Ejecutiva de la Magistratura
 (Fuente: Memoria y Cuenta, 2014)

2.6. Descripción de la Unidad donde se realiza el estudio

Esta investigación se realizó en la Dirección de Estudios Técnicos, la cual es una Dirección de Línea, de la Dirección General de Recursos Humanos de la DEM. Dicha Dirección, se encarga de programar, coordinar, dirigir, y supervisar los procesos de reclutamiento y selección de personal, la capacitación y evaluación del personal adscrito al Organismo, así como la elaboración de políticas de remuneración y desarrollo de planes de carrera para todos los trabajadores de la Dirección Ejecutiva de la Magistratura y el Poder Judicial; en tal sentido, tiene a su cargo las siguientes divisiones:

- División de Reclutamiento y Selección: Se encarga de ejecutar los procesos de ingresos, designaciones de personal, contratos de personas a tiempo completo o por honorarios profesionales.
- División de Clasificación y Remuneración: Se encarga de ejecutar los procesos de ascenso, traslado físico, traslado físico y nominal, traslado nominal, clasificación de cargo, conversión de cargo, cambio de denominación de cargo y creación de cargos.
- División de Capacitación y Evaluación: Se encarga de ejecutar los procesos de adiestramiento, pasantías, evaluación de desempeño e inducción de personal.

La estructura organizacional de la Dirección de Estudios Técnicos descrita, se refleja en el organigrama, que se presenta a continuación (Ver Figura N°2):



**Figura N°2. Organigrama
Dirección de Estudios Técnicos**

(Fuente: Manual de Normas y Procedimientos de la Dirección de Estudios Técnicos, 2015)

CAPITULO III

Marco Teórico

A continuación se presenta la elaboración e integración a nivel teórico y empírico, de las variables a estudiar en la presente investigación. El apoyo teórico referido a los modelos teóricos, enfoques, aproximaciones o generalizaciones teóricas que sustentan la investigación y el apoyo empírico referido a las investigaciones realizadas (antecedentes), relacionadas con las variables de estudio.

3.1 Antecedentes de la investigación.

Cuadro Nº 1. Antecedentes de la investigación.

AUTOR	AÑO	VARIABLE	TÍTULO DEL ESTUDIO	TEORÍA/ MÉTODO	HALLAZGO
Vila, María Teresa.	2005	Compromiso organizacional. Satisfacción laboral.	Relación entre compromiso organizacional y satisfacción laboral en una empresa del sector financiero.	Para la medición de la variable compromiso organizacional, se tomó la teoría de Allen y Meyer (1997) con el instrumento propuesto en su obra <i>Commiment in the workplace</i> y para medir la variable satisfacción laboral, aplicaron el instrumento propuesto por Meliá y Peiró (1989), el cual mide la satisfacción en tres factores: satisfacción con la supervisión, con el ambiente físico de trabajo y con las prestaciones recibidas.	Los empleados del sector financiero demostraron estar comprometidos con la organización de manera afectiva, es decir están implicados y desean continuar con la membresía en la empresa; por otra parte demuestran muy poca satisfacción con las prestaciones recibidas.
Vázquez, Silvia.	2001	Compromiso organizacional. Satisfacción laboral.	Compromiso organizacional y satisfacción laboral: Predictores de la intención del empleado de dejar la organización.	Para la medición de la variable compromiso organizacional, se tomó la versión revisada por Allen y Meyer (1993) y para medir la variable satisfacción laboral, aplicaron el cuestionario S10/12, elaborado por por Meliá y Peiró (1989), el cual mide la satisfacción en tres factores: satisfacción con la supervisión, con el ambiente físico de trabajo y con las prestaciones recibidas.	Se confirmó la importancia de los componentes del compromiso organizacional de Meyer y Allen (1991), y de la satisfacción laboral, sobre la intención del empleado de dejar la organización, al encontrar evidencias sobre el efecto inverso que ejercen la satisfacción, el compromiso afectivo, de continuidad y normativo, sobre la intención de rotación. De igual forma, se observaron los efectos directos, indirectos y totales que las variables demográficas parecen ejercer sobre las tres formas de compromiso, y sobre la intención de rotación del individuo.

AUTOR	AÑO	VARIABLE	TÍTULO DEL ESTUDIO	TEORÍA/ MÉTODO	HALLAZGO
Durrego, Ana. Echeverría, Nery.	1999	Compromiso organizacional. Satisfacción laboral.	Relación entre Compromiso organizacional y Satisfacción laboral.	La variable compromiso organizacional, estuvo basada en el instrumento con la escala revisada de compromiso organizacional por Allen y Meyer (1993) y para medir la variable satisfacción laboral, aplicaron un instrumento con escala tipo likert, utilizada por Cayama y Pazmiño (1998).	Existe una relación positiva y fuerte entre el compromiso organizacional y la satisfacción laboral. Existe una tendencia predominante hacia el componente afectivo del compromiso.
Rico, Patricia. Rodríguez, Cristina.	1998	Compromiso organizacional. Desempeño laboral.	Compromiso organizacional y desempeño laboral. Estudio de caso.	La variable compromiso organizacional, estuvo basada en el instrumento revisado de compromiso organizacional de Allen y Meyer (1993) y la variable desempeño laboral, estuvo definida de acuerdo al instrumento de evaluación de objetivos que proporcionó la organización donde se aplicó el estudio.	No existe una relación entre el compromiso organizacional y el desempeño laboral en la muestra estudiada, dado a que ni el componente afectivo, ni el componente calculador reportaron resultados que indican una relación con el desempeño laboral.

Como puede observarse en el cuadro N° 1, existe relación entre el compromiso organizacional y la satisfacción laboral. Por otro lado, no existe relación entre el compromiso organizacional y el desempeño laboral.

El aporte que persigue esta investigación, es determinar cómo influye el compromiso organizacional, la satisfacción laboral, el sexo y la antigüedad laboral en el desempeño laboral del personal de libre nombramiento y remoción y los funcionarios públicos de carrera, procedentes de una Institución del Estado y a su vez cómo se relacionan estas variables entre sí.

3.2 Bases teóricas.

3.2.1 Marco legal aplicable a la Institución donde se realiza el estudio.

Es importante definir el tipo de trabajador que será objeto a estudio en esta investigación. En este contexto definiremos los siguientes:

- Los funcionarios públicos de carrera, son aquellos que habiendo ganado el concurso público, superado el período de prueba y en virtud de nombramiento, presten servicios remunerado y con carácter permanente (LEFP, Artículo N°19).

- Personal de libre nombramiento y remoción: serán funcionarios o funcionarias de libre nombramiento y remoción aquellos que son nombrados y removidos libremente de sus cargos sin otras limitaciones que las establecidas en la Ley del Estatuto de la Función Pública (Artículo 19, LEFP). Este tipo de funcionarios públicos de libre nombramiento y remoción podrán ocupar cargos de alto nivel o de confianza. Los cargos de alto nivel son los siguientes (Artículo 20, LEFP): el Vicepresidente Ejecutivo, los ministros, los jefes de las oficinas nacionales o sus equivalentes, los comisionados presidenciales, los viceministros, los directores generales, directores y demás funcionarios de similar jerarquía al servicio de la Presidencia de la República, Vicepresidencia Ejecutiva y Ministerios, los miembros de las juntas directivas de los institutos autónomos nacionales, los directores generales, directores y demás funcionarios de similar jerarquía en los institutos autónomos, los registradores y notarios públicos, el Secretario General de Gobierno de los estados, los directores generales sectoriales de las gobernaciones, los directores de las alcaldías y otros cargos de la misma jerarquía, las máximas autoridades de los institutos autónomos estatales y municipales, así como sus directores y funcionarios de similar jerarquía.

Como podemos observar existe una diferencia entre el funcionario público de carrera y el funcionario de libre nombramiento y remoción. La diferencia fundamental es que el funcionario público de carrera posee estabilidad laboral, en cambio el funcionario de libre nombramiento y remoción, puede ser removido de su cargo sin mayor restricción, dados los niveles de confidencialidad que maneja.

3.2.2 Compromiso organizacional.

Desde un primer punto de vista el Compromiso Organizacional, se define como “el estado psicológico que caracteriza las relaciones de los empleados y tiene implicaciones para la decisión de continuar o dejar de ser miembro de la organización (Allen y Meyer, 1997, p. 539)”.

Por su parte, Porter, Steers, Mowday y Boulain (1974) consideran el compromiso organizacional como la creencia en las metas y valores de la organización aceptándolas, teniendo voluntad de ejercer un esfuerzo considerable en beneficio de la organización y, en definitiva, desear seguir siendo miembro de la misma. Para Díaz y Montalbán (2004) sería la identificación psicológica de una persona con la organización en la que trabaja.

Los primeros estudios sobre compromiso organizacional aparecen a partir de mediados de los 60 a raíz de los estudios de Lodhal y Kejner (1965), aunque será sobre todo en la década de los 70 cuando se popularice su estudio en el ámbito norteamericano y posteriormente en otros países occidentales.

En la actualidad existe consenso respecto a que el compromiso organizacional es un constructo multidimensional, es decir, que bajo la denominación de compromiso común existen diferentes tipos de compromiso independientes entre sí, de manera que una persona puede desarrollar uno u otro tipo de compromiso.

Uno de los modelos multidimensionales más populares ha sido el enunciado por Meyer y Allen (1997). Para estos autores, el compromiso se divide en tres componentes diferenciados (Ver Figura N°2):

- **Compromiso afectivo**, es decir la adhesión emocional del empleado hacia la empresa, adquirido como consecuencia de la satisfacción por parte de la organización de las necesidades y expectativas que el trabajador siente.

- **Compromiso de continuación o temporal**, como consecuencia de la inversión de tiempo y esfuerzo que la persona tiene por su permanencia en la empresa y que perdería si abandona el trabajo.
- **Compromiso normativo**, o deber moral o gratitud que siente el trabajador que debe responder de manera recíproca hacia la empresa como consecuencia de los beneficios obtenidos (trato personalizado, mejoras laborales, entre otros).



Figura N°3. Componentes del Compromiso Organizacional
(Fuente: Extraído de Allen y Meyer, 1997)

El compromiso organizacional se ha convertido en una de las variables más estudiadas por el comportamiento organizacional; una de las razones de que esto haya sucedido, es que varias investigaciones han podido demostrar que el compromiso con la organización suele ser un mejor predictor de la rotación y de la puntualidad.

El compromiso organizacional va más allá de la lealtad y llega a la contribución activa en el logro de las metas de la organización, el compromiso es una actitud hacia el trabajo. El término “ponerse la camiseta” puede sonar un tanto coloquial, pero la realidad es que en el terreno de la psicología organizacional, este estrecho vínculo entre un colaborador y su empresa ha sido materia de preocupación entre los estudiosos de este campo desde mediados de los años ochenta (Cote, 1999).

Los estudios básicamente se han centrado en analizar cuáles son las principales conductas que derivan en cada uno de los posibles vínculos que pueden apegar a un empleado hacia su empresa, y por supuesto, qué factores o variables influyen en el desarrollo de éstos vínculos para poder lograr el involucramiento en el trabajo. A este conjunto de vínculos que mantienen a un sujeto apegado a una empresa en particular, los ha llamado compromiso organizacional, más adelante hace hincapié que, el estudio del compromiso organizacional ha podido predecir con mayor certidumbre el buen desempeño de un colaborador. Además sostiene que existen evidencias de que las organizaciones cuyos integrantes poseen altos niveles de compromiso, son aquellas que registran altos niveles de desempeño y productividad y bajos índices de ausentismo (Arciniega, 2002).

A parte de ello, el grado de compromiso suele reflejar el acuerdo del empleado con la misión y las metas de la empresa, su disposición a entregar su esfuerzo a favor del cumplimiento de éstas y sus intenciones de seguir trabajando en la institución (Davis y Newstrom, 1999).

Aunado a lo anterior, el compromiso organizacional contribuye al estudio del comportamiento del capital humano, de una manera completa, pues es una respuesta más global y duradera a la organización como un todo, que la satisfacción en el puesto. Un empleado puede estar insatisfecho con un puesto determinado, pero puede considerarlo una situación temporal y, sin embargo, no sentirse insatisfecho con la organización como un todo. Pero cuando la insatisfacción se extiende a la organización, es muy probable que los individuos consideren la renuncia (Dessler, 2001).

Así pues, para las organizaciones, la relación entre el compromiso organizacional y la rotación es uno de los factores más importantes, pues mientras más intenso sea el compromiso del empleado con la organización, menos probable es que renuncie. También resulta que un compromiso firme se correlacione con bajo ausentismo y productividad relativamente alta. La asistencia

al trabajo (llegar a tiempo y perder poco tiempo) por lo general es mayor en los empleados con compromiso organizacional fuerte. Es más, las personas comprometidas tienden a dirigirse más hacia las metas y perder menos tiempo durante el trabajo, con una repercusión positiva sobre las mediciones típicas de la productividad (Herzberg, 2003).

Otro factor muy importante dentro del compromiso hacia la organización, es sin duda, el hecho de participar desde una asesoría administrativa hasta una decisión de grupo. Desde luego, hay distintos grados y tipos de participación. Aquí se hace referencia, sin embargo al compromiso del individuo con la organización, de modo que se vea envuelto en decisiones que lo afectan como miembro de la misma. En verdad, tiene voz y voto en su área, ante la estructura mayor. Y este tipo de participación también le garantiza la oportunidad de compartir las recompensas que surgen de cooperar en el grupo que constituye el sistema. El gran reto actual de la dirección y gestión de los Recursos Humanos radica en crear herramientas útiles mediante las cuales el personal pueda llegar a comprometerse con los objetivos organizacionales e integrarse a la empresa, para obtener ventajas sostenibles y duraderas en el tiempo (Katz y Kahn, 1986).

El Compromiso Organizacional puede ser uno de los mecanismos que tiene la Dirección de Recursos Humanos para analizar la identificación con los objetivos organizacionales, la lealtad y vinculación de los empleados con su lugar de trabajo. Así, si se consigue que los empleados estén muy identificados e implicados en la organización en la que trabajan, mayores serán las probabilidades de que permanezcan en la misma. De esta manera, altos niveles de compromiso posibilitarán que se mantengan las capacidades colectivas generadas y las ventajas sostenibles y duraderas que la organización ha sido capaz de lograr (Claure y Böhr, 2003).

3.2.3 Satisfacción laboral.

La satisfacción en el trabajo, por parte del empleado, ha sido ampliamente estudiada en la literatura organizacional, de acuerdo a la creencia generalizada de que un empleado satisfecho es más productivo y por tanto contribuye a la eficiencia de la organización. A continuación, presentamos varias definiciones:

- Estado emocional positivo o placentero que resulta de la evaluación que hace el empleado de su trabajo (Brown y Peterson, 1993).
- Resultado o la consecuencia de la experiencia del empleado en el puesto de trabajo, en relación con sus propios valores, es decir, con lo que desea o espera del mismo. Puede considerarse que la satisfacción tiene un sentido similar al placer (Fleishman y Bass, 1979).
- Ideas y expectativas del empleado (trabajo, liderazgo, sueldos, condiciones, entre otros) que son las mismas que la organización ofrece. Plantean que ambos objetivos podrían estar relacionados, para beneficiar a las dos partes. Encuestar la satisfacción en las organizaciones se ha convertido en una meta en sí misma, sin que éstas hagan algo una vez obtenidos los resultados (Henkey, 2004).
- Actitud del empleado con respecto a su trabajo, estando basada en las creencias y valores que éste desarrolla acerca de sus obligaciones (Manfredi y Tovar, 2004).
- Constelaciones de actitudes o sentimientos globales acerca del trabajo, que se relacionan con diversos aspectos del mismo (Spector, 1985).

Finalmente, podemos decir que la satisfacción laboral es el resultado de una actitud general que adopta la persona ante su trabajo y se refieren a factores específicos, que pueden radicar en el contenido, en el contacto de trabajo o en ambos a la vez (Cayama y Pazmiño, 1998).

Existen algunas teorías que pretenden explicar la satisfacción laboral. Entre ellas, podemos mencionar (Gamboa, 2010):

La teoría de los dos factores: motivación-higiene de Herzberg, Mausner y Synderman (Ver Figura N°3): El hombre tiene dos categorías diferentes de necesidades que son independientes una de la otra y que influyen en la conducta de manera distinta. La primera está formada por los llamados factores motivadores o satisfactores, los cuales se centran en el contenido del trabajo, ellos son: logro, reconocimiento, progreso, el trabajo mismo, posibilidad de desarrollo y responsabilidad. La segunda, se refiere a los factores higiénicos o insatisfactores, los cuales no son muy fuertes como motivadores pero producen insatisfacción en el empleo, y se relacionan con el contexto de éste, ya que se ocupan del ambiente externo del mismo, ellos son: política de la organización, calidad de la supervisión, relaciones con los compañeros, supervisores y subordinados, salario, seguridad en el empleo, condiciones de trabajo y posición social.

Por otra parte se encuentra la Teoría de la Jerarquía de Necesidades Básicas de Abraham Maslow (Ver Figura N°4), en donde se formuló la hipótesis de que dentro del ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades: 1) Fisiológicas: incluye el hambre, sed, refugio, sexo y otras necesidades físicas. 2) Seguridad: incluye la seguridad y protección del daño físico y emocional. 3) Social: incluye el afecto, pertenencia, aceptación y amistad. 4) Estima: incluye los factores de estima interna como el respeto a uno mismo, la autonomía y el logro, así como también los factores externos de estima como son el estatus, el reconocimiento y la atención. 5) Autorrealización: el impulso de convertirse en lo que uno es capaz de volverse; incluye el crecimiento, el lograr el potencial individual, el hacer eficaz la satisfacción plena con uno mismo.

McGregor, por su lado, señala que el comportamiento humano está direccionado a través de la satisfacción de necesidades.

Ayres y Malouff, postulan que una manera de entrenar a los empleados en la resolución de problemas y de ayudarles a que se sientan más positivos y satisfechos puede ser a partir de la Teoría Social Cognitiva de Bandura.

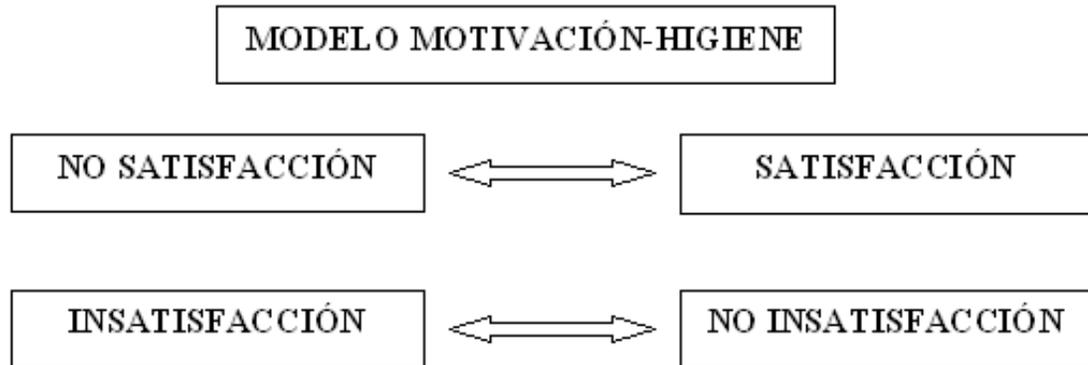


Figura N°4. Teoría: Motivación-Higiene de Herzberg, Mausner y Synderman (Fuente: Extraído de Gamboa, 2010)



Figura N°5. Pirámide de Necesidades de Maslow (Fuente: Extraído de Gamboa, 2010)

En cuanto a las variables sociodemográficas y la satisfacción laboral, podemos decir, que los factores demográficos se refieren a datos estadísticos de la situación particular (en diferentes ámbitos) en la que se encuentra inmerso el trabajador:

- Edad

La razón por la cual la edad está asociada al nivel de satisfacción es, en gran parte, desconocida. Existe una correlación positiva entre la satisfacción laboral y la edad. Cuando la persona ingresa a la vida laboral, su trabajo es algo nuevo e interesante, mientras que las exigencias de la organización son aún muy bajas, lo cual produce un buen desempeño y, en consecuencia, un alto nivel de satisfacción. Añade que, a medida que avanza en edad, el trabajo se vuelve más rutinario y las exigencias mayores, con lo cual decrece el desempeño y el nivel de satisfacción. A partir de los 30 años de edad, la persona tiene la oportunidad de realizar tareas más ricas, lograr mejores niveles de desempeño y un mayor nivel de satisfacción laboral. Hacia los 60 años, la persona presenta un declive de sus capacidades y un horizonte más corto de actuación, lo que origina un menor esfuerzo al realizar el trabajo. Así, su desempeño decae y la satisfacción baja (Gordon, 1997).

- Género

Se define como el conjunto de personas con caracteres comunes: hay género masculino y género femenino. Un estudio hecho en Kuwait reveló que los hombres tenían una más marcada satisfacción en el trabajo y un mayor optimismo que las mujeres, y que tanto hombres como mujeres mostraban pesimismo y síntomas psicossomáticos por causa de su trabajo (Chan, 2008).

En investigaciones realizadas en Estados Unidos, se ha demostrado que algunas mujeres se sienten contentas con su trabajo y otras demuestran lo contrario. Agrega, además, que algunos resultados de la investigación indican que están más insatisfechas que los varones. Se sabe que les interesan aspectos del trabajo por los que el hombre no muestra ningún interés en lo absoluto. Las mujeres necesitan sentir gusto por su trabajo y tener un buen jefe, mientras que

los hombres se preocupan más por demostrar su utilidad y contar con un buen trabajo seguro (Al-Mashaan, citado en Chan, 2008).

Tejeda de la Cruz (2007), en su investigación con los trabajadores de la Universidad Adventista Dominicana y el Colegio Adventista Dominicano, encontró que la variable demográfica de género no es un factor predictor de la satisfacción laboral. Por su parte, Chan (2008) también encontró que esta variable no es factor predictor de la satisfacción laboral de los trabajadores de la Universidad Linda Vista de México.

- Años de experiencia

Cuando la persona empieza a realizar cualquier trabajo, todo le parece nuevo e interesante; como consecuencia, su desempeño es bueno y su nivel de satisfacción alto.

En un estudio realizado por MacMillan (citado en Salazar, 2000), se encontró que los años de experiencia mostraron una significación estadística, pero con efectos negativos en la satisfacción del personal en estudio. Los trabajadores que permanecen en su profesión más tiempo estaban menos satisfechos en su rol profesional. Significa que, a más años de experiencia, menos satisfacción.

Salazar (2000) y Delgado (2003) encontraron que los años de experiencia de los trabajadores es un factor demográfico predictor de la satisfacción laboral.

Según Hill (2011), los factores que contribuyen a la satisfacción laboral son:

- Condiciones de trabajo

Debido a que los empleados pasan tanto tiempo en su entorno laboral cada semana, es importante que las empresas traten de optimizar las condiciones de trabajo. Cosas tales como la provisión de amplias áreas de trabajo en vez de espacios estrechos, una iluminación adecuada y puestos de trabajo cómodos contribuyen a tener condiciones de trabajo favorables. Proporcionar herramientas de productividad tales como la tecnología de información actualizada para ayudar

a los empleados a realizar tareas de manera más eficiente también contribuye a la satisfacción en el trabajo.

- Oportunidad de ascenso

Los empleados están más satisfechos con su trabajo actual si ven un camino disponible para escalar posiciones en la empresa y que se les da más responsabilidad junto con una mayor compensación. Muchas compañías alientan a sus empleados a que adquieran habilidades más avanzadas que conduzcan a la posibilidad de una promoción. Por ejemplo, las empresas suelen pagar el costo de la capacitación para los empleados que tomen cursos universitarios. Durante la revisión del desempeño anual de un empleado, un supervisor debe trazar un camino que le muestre lo que necesita llevar a cabo y qué nuevas habilidades necesita desarrollar para progresar dentro de la organización.

- Carga laboral y el nivel de estrés

Hacer frente a una carga laboral demasiado pesada y a plazos que son imposibles de alcanzar puede causar que la satisfacción en el trabajo erosione, incluso para el empleado más dedicado. No cumplir con los plazos estipulados provoca conflictos entre empleados y supervisores y eleva el nivel de estrés en el lugar de trabajo. Muchas veces, este entorno es causado por una gestión ineficaz y una mala planificación. La oficina funciona en un estado de crisis porque los supervisores no les dan el tiempo suficiente a los empleados para que realicen sus tareas con eficacia, o porque los niveles del personal son insuficientes.

- El respeto de los compañeros de trabajo

Los empleados buscan ser tratados con respeto por aquellos con quienes trabajan. Un ambiente de trabajo hostil, con compañeros de trabajo groseros o desagradables, es uno que por lo general genera una menor satisfacción laboral. En un estudio de agosto de 2011 publicado por FoxBusiness.com, el 50 por ciento de los que respondieron dijeron que habían experimentado personalmente una

gran cantidad de incivilidad en el lugar de trabajo. El cincuenta por ciento también cree que la moral es escasa donde trabajan. Los gerentes tienen que intervenir y mediar en los conflictos antes de que se conviertan en problemas más serios que requieran acciones disciplinarias. Los empleados pueden necesitar que se les recuerde qué conductas son inapropiadas en la interacción con sus compañeros.

- Relación con los supervisores

Los gerentes eficientes saben que sus empleados necesitan reconocimiento y elogios por sus esfuerzos y logros. Los empleados también necesitan saber que la puerta del supervisor está siempre abierta para discutir cualquier preocupación que tengan, que esté afectando a su capacidad de trabajar con eficacia y obstaculizando su satisfacción en la oficina.

- Recompensas financieras

La satisfacción laboral se ve afectada por las opiniones de un empleado acerca de la imparcialidad de la escala salarial de la empresa, así como la compensación actual que pueda estar recibiendo. Las empresas tienen que tener un mecanismo para evaluar el desempeño de los empleados y ofrecerles aumentos salariales a los mejores. Las oportunidades de ganar incentivos especiales, tales como bonos, tiempo extra pagado o vacaciones, también le aportan emoción y una mayor satisfacción laboral al lugar de trabajo.

La satisfacción laboral constituye una actitud, en la cual, como en toda actitud, se distinguen tres elementos fundamentales: el afectivo, el cognitivo y el conductual. Particularmente el componente afectivo es el que suele contribuir en mayor medida en el desempeño laboral del empleado (Conte et al, 2005).

Spector (1985) señala que la satisfacción en cuanto a constelación de actitudes hacia el trabajo, se encuentra constituida por un conjunto de dimensiones laborales que son evaluadas por el empleado, de manera de conocer su grado de satisfacción con respecto a su ambiente laboral. En este sentido, el

autor considera el pago, la promoción o ascenso, la supervisión, el margen de beneficios, las recompensas contingentes, procedimientos operativos, compañeros o equipo de trabajo, naturaleza del mismo y la comunicación como aspectos laborales que deben ser evaluados por el empleado para conocer su satisfacción laboral.

La satisfacción laboral constituye un antecedente relevante del desempeño contextual, debido a que su componente afectivo, dispone al individuo a actuar en pro de la organización (Van Scotter, 2000). De igual manera, la satisfacción laboral influye de manera directa y positiva en la satisfacción del cliente (Chang-Hsi Yu, Hsiu-Chen, Yu Da Gow-Liang, 2006). Koys (2001) encontró que existe una relación importante entre las variables: satisfacción laboral, desempeño contextual, intención de cambiar de trabajo por parte del empleado y satisfacción al cliente, en especial se encuentra una relación estrecha entre satisfacción laboral y satisfacción del cliente. Idea que es apoyada por Henkey (2004), quienes señalan que la satisfacción laboral es clave sobre la calidad del servicio, ya que tiene influencia directa en la satisfacción del cliente.

3.2.4 Desempeño Laboral.

El desempeño laboral es entendido como el esfuerzo individual dirigido por las capacidades y habilidades de las personas y las percepciones que estas tengan del papel que deben realizar en las organizaciones (Flores y Rodríguez, 2006).

El desempeño es definido como comportamiento, conducta asociada a las actividades que demanda el trabajo para el cual una persona ha sido contratada. Es voluntario, sin embargo, exigido por la tarea o el puesto y está bajo el control de la persona que lo realiza (Lasio, 2008).

Según Chiavenato (2000), el desempeño humano en el cargo es extremadamente situacional y varía de una persona a otra, y de situación en situación, pues depende de innumerables factores condicionantes que influyen bastante. El valor de las recompensas y la percepción de que estas dependen del

esfuerzo, determinan el volumen del esfuerzo individual que la persona estará dispuesta a realizar.

Cada persona evalúa la relación costo - beneficio para saber cuánto vale la pena hacer determinado esfuerzo. A su vez el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que debe desempeñar.

Finalmente, podemos decir, que es el grado en el cual un individuo ayuda a la organización a alcanzar sus metas (Motowidlo, 2000).

Según Quintero , Africano y Faria (2008) en las empresas de servicio para poder ofrecer una buena atención a sus clientes deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los trabajadores, entre los cuales se deben tener presentes: la satisfacción, autoestima, trabajo en equipo y capacitación para el trabajador.

Satisfacción laboral:

Con respecto a la satisfacción del trabajo Davis y Newstrom, (1999) plantean que es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales, la cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral: equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros. Según estos autores la satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento: estas actitudes ayudan a los gerentes a predecir el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro:

- Autoestima: La autoestima es un elemento motivador ya que es un sistema de necesidades del individuo, manifestando la necesidad por lograr una nueva situación en la empresa, así como el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo. Cuando esto ocurre genera en el individuo mayor confianza de manera que le va a permitir seguir repitiendo conductas que fomenten el reconocimiento de su entorno.

- Trabajo en equipo: Es importante tomar en cuenta, que la labor realizada por los trabajadores puede mejorar si se tiene contacto directo con los usuarios a quienes presta el servicio, o si pertenecen a un equipo de trabajo donde se pueda evaluar su calidad. Cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo. Dentro de esta estructura se producen fenómenos y se desarrollan ciertos procesos, como la cohesión del equipo, la uniformidad de sus miembros, el surgimiento del liderazgo, patrones de comunicación, entre otros, aunque las acciones que desarrolla un equipo en gran medida descansan en el comportamiento de sus integrantes, lo que conduce a considerar que la naturaleza de los individuos impone condiciones que deben ser consideradas para un trabajo efectivo.
- Capacitación del trabajador: Es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible.

El Desempeño laboral podemos estudiarlo a través de las siguientes dimensiones, según Motowidlo, Borman y Schmidt (1997):

- Desempeño de Tareas: es definido como la efectividad con la cual un trabajo relaciona actividades que contribuyen al área técnica de la organización cualquiera sea, directamente implementando una parte de su proceso tecnológico, o indirectamente proveyéndolo con materiales o servicios necesarios. Algunos ejemplos de dimensiones de desempeño de tarea para trabajo en ventas pueden incluir: conocimiento del producto, cierres de ventas, gerencia de la organización y tiempo; en cambio para el trabajo de un bombero, serían ejecutar operaciones de rescate, realización de operaciones de salvamento, entre otras.

El desempeño de tareas se refiere a los comportamientos que generan los productos o servicios que satisfacen las responsabilidades que asume la organización. El predictor principal de la ejecución de tareas es la aptitud. Esta dimensión incluye comportamientos que contribuyen a la base de las transformaciones y al mantenimiento de las actividades de la organización, como la producción, ventas, adquisición de inventario, gerenciar subordinados y entrega de servicios.

- **Desempeño Contextual:** es definido como los comportamientos individuales y espontáneos por parte de los trabajadores que exceden a los esperados para sus cargos y promueven un mejor funcionamiento de la organización. El desempeño contextual trata de variables moderadoras referidas al contexto organizacional, social y psicológico de la ejecución que actúan como catalizadores facilitándola, dificultándola, incluso inhibiéndola. Variables que pueden actuar tanto a nivel individual como grupal. Las razones por las que existen este tipo de variables son: a) Porque definen el ambiente de trabajo, b) porque son comunes a la mayoría de los trabajos de una organización, c) porque son mas motivadoras que cognitivas y d) porque aún deseables son mas implícitas que explícitas considera importante diferenciar las dos dimensiones del desempeño ya que ambas contribuyen independientemente a la formación general de un individuo hacia la organización y tienen modelos diferentes de asociación con la experiencia y factores de personalidad. La habilidad, conocimientos y experiencia predicen el desempeño de tarea pero es la personalidad la predictora del desempeño contextual.

Según Lasio (2008), son tres las características que diferencian al desempeño contextual del desempeño asociado a la tarea. Primero, los comportamientos no están relacionados con un tipo particular de trabajo aunque hay actividades que podrían facilitar la aparición de estos comportamientos;

aplican a cualquier cargo. Ayudar a un compañero de trabajo con su labor, por ejemplo, es una conducta que puede ejecutar tanto un vendedor, un recepcionista o director de empresa. Segundo, las causas que explican conductas como desempeño contextual no están necesariamente relacionadas con el nivel de destrezas que posea el empleado. A diferencia de desempeño de tarea, donde las destrezas son un antecedente crítico, factores tales como la personalidad del individuo, actitud es como satisfacción con el trabajo o compromiso con la organización, y algunos elementos emocionales han sido los más investigados para explicar las causas de este tipo de desempeño. Tercero, las conductas que contienen desempeño contextual son discrecionales. Dado que las conductas que incluye la dimensión no están relacionadas con un trabajo en particular, no existiría sanción o recompensa asociada, por lo que el empleado estaría en libertad de decidir si manifiesta o no estos comportamientos. Es importante que una persona al momento de desempeñarse en su trabajo tenga un equilibrio entre las dos dimensiones antes mencionadas, ambas son fundamentales para llevar a cabo su trabajo; no solo se deben tomar en cuenta los rasgos asociados a las competencias técnicas que debe tener la persona sino también los asociados a la personalidad. El desempeño de tarea generalmente está referido a competencias técnicas y se mide a través de las evaluaciones de desempeño y muchas veces se deja a un lado los aspectos personales.

Cuando nos referimos a desempeño laboral y satisfacción laboral, podemos decir que entre los años cincuenta y sesenta hubo una serie de estudios para establecer la relación existente entre satisfacción y el desempeño laboral. Los resultados obtenidos proponen una relación muy consistente entre ambas planteando que “un trabajador contento es un trabajador productivo”; sin embargo, en la década de los noventa se realizaron más estudios que discreparon un poco de las conclusiones anteriores, ya que aunque confirman la existencia de una relación positiva se plantea que la correlación no es tan alta. Otro punto de interés en este tema es la dirección de la causalidad y según los estudios que se han realizado la conclusión más válida es que el desempeño laboral conduce a la

satisfacción y no a la inversa. Tal conclusión se obtiene por el hecho de que al realizar bien un trabajo se obtiene una sensación intrínseca de bienestar; además, bajo el supuesto de que la empresa recompense el desempeño laboral, en el caso de que ésta sea mayor, implicará que el trabajador reciba un reconocimiento verbal, mayor sueldo y posibilidades de ascenso; estas recompensas son las que incrementan el grado de satisfacción laboral. Así, un mayor el desempeño laboral trae consigo recompensas económicas, sociales y psicológicas. Si el empleado percibe esta recompensa como “justa”, desarrolla una mayor satisfacción porque cree que está recibiendo la recompensa apropiada. Ante esta situación su esfuerzo por la labor encomendada será mayor (Chiang, 2011).

Las organizaciones que tienen empleados más satisfechos son más productivas y rentables que aquéllas cuyos empleados están más insatisfechos. Los resultados de su estudio apoyan dicha relación entre la satisfacción laboral y el rendimiento organizacional. En la relación existente entre satisfacción laboral y rendimiento se han planteado diferentes posturas (Chiang, 2011):

- La participación de un número indeterminado de variables que intervienen, o al menos moderan, la relación existente entre satisfacción y rendimiento.
- No existe relación entre satisfacción laboral y el desempeño laboral.
- Es la satisfacción laboral la variable que estaría condicionada por el desempeño laboral, si se consideran las variables intervinientes.

A modo de resumen se concluye que en el tema de la relación existente entre satisfacción laboral y desempeño laboral, se puede decir que una serie de investigadores pertenecientes al movimiento denominado de las Relaciones Humanas defienden la tesis de que la satisfacción ejerce un efecto causal y positivo en el nivel de ejecución del empleado.

3.3 Hipótesis y sistema de variables

3.3.1 Hipótesis

El compromiso organizacional, la satisfacción laboral, el sexo y la antigüedad laboral se relacionan con el desempeño laboral del personal de libre nombramiento y remoción y los funcionarios públicos de carrera, procedentes de una Institución del Estado.

3.3.2 Sistema de variables

3.3.2.1 Variable independiente:

- **Sexo:** Diferencia biológica dada por los atributos sexuales (Diccionario Aristos, 1974). Es el grado en el cual un individuo ayuda a la organización a alcanzar sus metas (Motowidlo, 2000).

3.3.2.2 Variables intervinientes

- **Antigüedad laboral:** El tiempo que un individuo a trabajado en el empleo en particular (Robbins, 2004).
- **Satisfacción laboral:** Es el resultado de una actitud general que adopta la persona ante su trabajo y se refieren a factores específicos, que pueden radicar en el contenido, en el contacto de trabajo o en ambos a la vez (Cayama y Pazmiño, 1998).
- **Compromiso organizacional:** Es el estado psicológico que caracteriza las relaciones de los empleados y tiene implicaciones para la decisión de continuar o dejar de ser miembro de la organización (Allen y Meyer, 1997, p. 539).

3.3.2.3 Variable dependiente

- **Desempeño laboral:** Es el grado en el cual un individuo ayuda a la organización a alcanzar sus metas (Motowidlo, 2000).

CAPITULO IV

Marco Metodológico

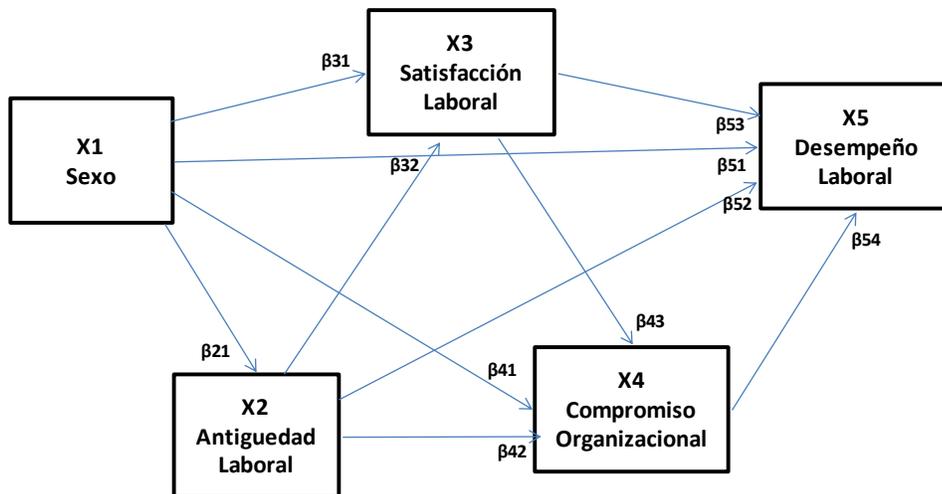
4.1 Pregunta de Investigación

El planteamiento central de investigación, gira en torno a darle respuesta a lo siguiente: ¿Cómo influye el compromiso organizacional, la satisfacción laboral, el sexo y la antigüedad laboral en el desempeño laboral del personal de libre nombramiento y remoción y los funcionarios públicos de carrera, procedentes de una Institución del Estado y a su vez cómo se relacionan estas variables entre sí?

4.2 Hipótesis

El compromiso organizacional, la satisfacción laboral, el sexo y la antigüedad laboral se relacionan con el desempeño laboral del personal de libre nombramiento y remoción y los funcionarios públicos de carrera, procedentes de una Institución del Estado.

Figura 6. Diagrama de Análisis de Ruta sobre las relaciones entre las variables propuesto.



En la figura 5 se representan las relaciones entre las diferentes variables contempladas en el problema de investigación, a través de flechas unidireccionales rectas, que empiezan en la variable independiente y terminan en las variables intervinientes e independiente.

La variable dependiente presente en el modelo, puede ser expresada como funciones de las variables de las cuales parten las flechas y que influyen sobre ellas (Sierra, 1998). A partir de la ecuación general de la recta $y = a + \beta(X)$, se desprende el siguiente sistema de ecuaciones:

$$\text{Desempeño 1} = a + \beta(\text{Sexo})$$

$$\text{Desempeño 2} = a + \beta(\text{Sexo}) + \beta(\text{Antigüedad})$$

$$\text{Desempeño 3} = a + \beta(\text{Sexo}) + \beta(\text{Antigüedad}) + \beta(\text{Satisfacción})$$

$$\text{Desempeño 4} = a + \beta(\text{Sexo}) + \beta(\text{Antigüedad}) + \beta(\text{Satisfacción}) + \beta(\text{Compromiso})$$

4.3 Sistema de variables. Definiciones conceptuales y operacionales.

Cuadro Nº 2. Operacionalización de las Variables.					
VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	Dimensiones	Indicadores	Items
SATISFACCIÓN LABORAL	Es el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo (Davis y Newstrom, 1999).	Puntajes obtenidos en la Escala tipo Likert del Cuestionario de Satisfacción Laboral, utilizado por Vásquez (2001).	Satisfacción con la supervisión.	Puntaje obtenido en los items relativos a la satisfacción con la supervisión.	Parte III: 5,6,7,8,9, y 10.
			Satisfacción con el ambiente físico de trabajo	Puntaje obtenido en los items relativos a la satisfacción con el ambiente físico de trabajo.	Parte III: 1,2,3 y 4.
			Satisfacción con las prestaciones recibidas	Puntaje obtenido en los items relativos a la satisfacción con las prestaciones recibidas.	Parte III: 11 y 12.

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	Dimensiones	Indicadores	Items
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	Es el estado psicológico que caracteriza las relaciones de los empleados y tiene implicaciones para la decisión de continuar o dejar de ser miembro de la organización (Allen y Meyer, 1997, p. 539).	Puntajes obtenidos en la Escala tipo Likert de Compromiso Organizacional de Allen y Meyer, la cual mide los tres componentes de dicha variable: Afectivo, Continuo y Normativo.	Compromiso Afectivo	Puntaje obtenido en cuánto al sentido de pertenencia; individuo-organización.	Parte II: 6,9,12, 14,15 y 18.
			Compromiso de Continuidad	Puntaje obtenido en cuánto a la relación de intercambio: esfuerzo de trabajo-compensación.	Parte II: 1,3,4,5,16 y 17.
			Compromiso Normativo	Puntaje obtenido en cuánto al sentido de obligación con la organización.	Parte II: 2,7,8,10,11 y 13.
DESEMPEÑO LABORAL	Es el grado en el cual un individuo ayuda a la organización a alcanzar sus metas (Motowidlo, 2000).	Es el resultado del consenso entre el patrono y los supervisores sobre las actividades que son realizadas por el trabajador en el respectivo cargo, para obtener reconocimientos a través del trabajador. 1= Necesita desarrollar la competencia. 2= Necesita mejorar algunos aspectos de la competencia. 3= Cumple los estándares mínimos requeridos para su puesto de trabajo. 4=Posee elevado dominio y desarrollo de la competencia. 5=Sobresaliente, muestra excepcional dominio.		Nivel obtenido en la evaluación del desempeño laboral, durante el último período evaluable: octubre 2015-septiembre 2016, de cada trabajador.	
SEXO	Diferencia biológica dada por los atributos sexuales (Diccionario Aristos, 1974).	Respuesta al ítem sobre el sexo del sujeto. Aparecerá la letra "M", si el sujeto pertenece al sexo masculino y la "F" si pertenece al sexo femenino, las cuales a su vez serán codificadas como "1" y "2" respectivamente.			Parte I
ANTIGÜEDAD LABORAL	El tiempo que un individuo a trabajado en el empleo en particular (Robbins, 2004).	Respuesta al ítem sobre la cantidad de tiempo que el empleado ha trabajado en la empresa. Se registrará en número de años y abarca un continuo en el que los puntajes más altos se refieren a un mayor grado de esta variable y los más bajos a una menor antigüedad en la empresa.			Parte I

4.4 Población y diseño muestral

La Población “es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (Sellitiz, 1994, c.p, Hernández et al, 2006, p.210).

En esta investigación la población está constituida por 80 trabajadores, de la Dirección de Estudios Técnicos, de la Dirección General de Recursos Humanos, de la Dirección Ejecutiva de la Magistratura.

La muestra “se define como un subgrupo de la población” (Hernández et al, 2006, p.210).

Muestra Probabilística: es aquella en la que “todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser escogidos (Hernández et al, 2006, p.212).

Para determinar el tamaño de la muestra, se utilizará la fórmula para poblaciones finitas de Sierra, 1998:

$$n = \frac{z^2 * N * p * q}{(N-1) * e^2 + z^2 * p * q}$$

Donde:

n: Tamaño de la muestra.

N: Tamaño de la población.

p: probabilidad de éxito= 50%

q: probabilidad de fracaso= 50%

z: Valor tipificado de la confiabilidad= 1.96 (corresponde a 96% de confianza).

Indica la dirección y el grado en que un valor individual se aleja de la media en una escala de unidades de desviación estándar.

e: Error de estimación= 8%. Indica el porcentaje de incertidumbre o riesgo que se corre que la muestra escogida no sea representativa.

$$n = \frac{(1.96)^2 * 80 * 0.5 * 0.5}{(80-1) * (0.08)^2 + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{76,83}{1,47}$$

$$n = 52,41 \quad \mathbf{n = 52}$$

El procedimiento de selección se hará a través de números aleatorios.

El tipo de muestreo de este estudio es probabilístico estratificado en función del tipo de trabajador (personal de libre nombramiento y remoción y los funcionarios públicos de carrera), en donde se dividió la muestra entre la población total, obteniendo un porcentaje que multiplicado por el número de personas que conforman cada tipo de trabajador, se obtiene el número de sujetos por cada estrato; resultando lo siguiente:

Cuadro N°3. Muestra por estrato

Muestra por estrato		
Estratos (Tipo de trabajador)	Población de cada estrato	Muestra de cada estrato
Funcionarios públicos de carrera	76	49
Personal de libre nombramiento y remoción	4	3
Total	80	52

4.5 Tipo y Diseño de Investigación

El presente trabajo corresponde a una investigación de tipo “No Experimental” que de acuerdo a Hernández y sus colaboradores (2006), se realiza sin manipular deliberadamente variables. Este tipo de diseño se aplica cuando la investigación busca identificar los fenómenos de estudio y analizarlos sin manipular las variables, observando situaciones existentes.

El presente estudio es de campo, ya que se llevará a cabo en el ambiente natural de los sujetos, sin hacer intervención es éste. En cuanto a la dimensión temporal, esta investigación es de tipo transversal, ya que la medición se realizó en un corte puntual del tiempo (Arnau, 1995).

El grado de elaboración del conocimiento es explicativo, ya que se medirá la influencia de unas variables sobre otras, intentando establecer relaciones causales entre: el compromiso organizacional, la satisfacción laboral, el sexo y la antigüedad, y va más allá del establecimiento de asociaciones entre las mismas (Arnau, 1995).

El diseño implementado es el diseño de ruta, el cual es una representación gráfica de las relaciones causales postuladas (Sierra, 1981), esquematizadas anteriormente en la Figura N°5. Este diseño reúne las siguientes condiciones:

- Linealidad: las relaciones entre las variables se representan por ecuaciones lineales.
- Asimetría de las relaciones: dos variables no pueden ser al mismo tiempo causa y efecto de la otra.
- Causalidad: se suponen relaciones de causa-efecto entre las variables del modelo.
- Interdependencia de los errores: las variables residuales no se relacionan entre sí.
- Sistemas cerrados: cada variable endógena se considera completamente determinada por alguna combinación de variables del sistema.

El modelo de ruta resulta de la totalidad de las ecuaciones estructurales que componen el sistema completo. El número de ecuaciones enunciadas en el modelo viene dada por la cantidad de variables endógenas del diseño, para cada una de las variables endógenas se calculará la ecuación de regresión. En esta investigación el énfasis en el análisis recae en los efectos directos y totales (Sierra, 1981).

4.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la medición de las variables de esta investigación, se utilizaron los siguientes instrumentos:

a) Cuestionario sobre Compromiso Organizacional

Para determinar el nivel de Compromiso Organizacional presente, en el personal de libre nombramiento y remoción y los funcionarios públicos de carrera, de la Dirección Ejecutiva de la Magistratura, se medirá a través del Cuestionario de Compromiso Organizacional, aplicado por Vázquez (2001).

Dicho cuestionario, utiliza la Escala de Natalie Allen y John Meyer, presentada en su libro "Commitement in the Workplace" (1997), en su versión revisada por los mismos autores en el año 1993.

Esta escala comprende 6 ítems para cada uno de los tres componentes del Compromiso Organizacional (Afectivo, Continuo y Normativo), haciendo un total de 18 ítems, presentados en una escala tipo likert, de los cuales 4 son reversibles, el puntaje más bajo que se puede obtener es de 18 puntos y el más alto es de 126 puntos. Los ítems se contestarán mediante una escala de respuesta que oscila entre 1. "Totalmente en desacuerdo" y 7. "Totalmente de acuerdo".

En cuanto a la distribución de los ítems para cada una de las escalas del compromiso (componente afectivo, de continuidad y normativo), podemos decir que será de 6 ítems cada uno.

b) Cuestionario de Satisfacción Laboral

El nivel de satisfacción laboral presente en el personal de libre nombramiento y remoción y los funcionarios públicos de carrera, en la Dirección Ejecutiva de la Magistratura, se medirá a través del Cuestionario de satisfacción laboral S10/12, aplicado por Vázquez (2001).

Dicho cuestionario fue elaborado por Meliá y Peiró (1989), el cual está compuesto por doce (12) ítems referidos a distintos aspectos del trabajo que se desempeña y la organización para la que se trabaja. Los ítems se contestarán mediante una escala de respuesta que oscila entre 1. "Muy insatisfecho" y 6. "Muy satisfecho".

El Cuestionario de satisfacción laboral S10/12 constituye la versión más reducida de una familia de cuestionarios desarrollados y validados por Meliá y Peiró; ofrece una medida sencilla de la satisfacción laboral, suministrando además la descripción de tres factores:

Factor I- Satisfacción con la supervisión: contempla los ítems relativos a las relaciones personales con los supervisores, la forma en que los supervisores juzgan la tarea, la supervisión recibida, la proximidad y frecuencia de supervisión,

el apoyo recibido de los superiores y a la igualdad y justicia de trato recibida por la organización (contempla 6 ítems)

Factor II- Satisfacción con el ambiente físico de trabajo: contempla los ítems relativos al entorno físico y el espacio en el lugar de trabajo, la limpieza, higiene, salubridad y la temperatura del lugar de trabajo (contempla 4 ítems).

Factor III- Satisfacción con las prestaciones recibidas: contempla los ítems relativos al grado en que la empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales, la forma en que se da la negociación en la organización sobre aspectos laborales (contempla 2 ítems).

c) Resultados de la Evaluación de Desempeño Laboral

Se dispondrá de cada evaluación de desempeño laboral de los trabajadores; para lo cual habrá que recurrir a sus respectivos expedientes de personal.

La evaluación disponible es la correspondiente al último período evaluable: octubre 2015-septiembre 2016, suministrado por la División de Capacitación y Evaluación de la Dirección de Estudios Técnicos, de la Dirección Ejecutiva de la Magistratura. Dicha evaluación, consta de una escala de cinco (05) niveles:

1= Necesita desarrollar la competencia.

2= Necesita mejorar algunos aspectos de la competencia.

3= Cumple los estándares mínimos requeridos para su puesto de trabajo.

4=Posee elevado dominio y desarrollo de la competencia.

5=Sobresaliente, muestra excepcional dominio.

4.6.1 Validez y confiabilidad

a) Cuestionario sobre Compromiso Organizacional

Este cuestionario fue traducido al español de su versión original en inglés, por primera vez por María Alejandra Alemán y María de las Nieves González en 1997, para su Trabajo de Grado, en una muestra de 125 trabajadores en una empresa del sector ferretero venezolano, arrojando un coeficiente de confiabilidad Alfa de

Cronbach de 0,81 para la escala completa del instrumento, 0.86 para el Componente Afectivo, 0,64 para el Componente Continuo y 0,62 para el Componente Normativo.

Igualmente, se encuentra la Tesis de Grado de María Márquez (citado en Alemán y González, 1997), quien realizó un estudio sobre los tipos de compromiso organizacional y su predominio en empresas privadas y en organizaciones públicas, para lo cual contó con una muestra de 121 sujetos de ambos sectores (XEROX, POLAR Y CORDIPLAN), obteniendo un coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach de 0,85 en XEROX, 0,82 en POLAR, 0,70 en CORDIPLAN.

Así mismo se encuentra el Trabajo de Grado de Rico Patricia y Rodríguez Cristina en 1998, Compromiso Organizacional y Desempeño Laboral, en una muestra de 20 individuos en el Centro de Distribución de Caracas, obteniendo un coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach de 0,80.

Por su parte, en la investigación de Vázquez (2001), la validez del constructo, se realizó a través de un análisis factorial, que arrojó como resultado para la muestra objetivo, cuatro factores que son capaces de explicar el 66.3% de la varianza total, lo cual constituye un porcentaje muy aceptable, que le confiere validez de constructo al instrumento. Asimismo, el cálculo del coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach, para la escala de compromiso afectivo (0.89), de continuidad (0.78) y normativo (0.80), obteniéndose para la escala completa un coeficiente de 0.90.

b) Cuestionario de Satisfacción Laboral

La versión del Cuestionario de Satisfacción Laboral S10/12 tiene una consistencia interna apreciable (Alfa 0.88). La confiabilidad o consistencia interna del cuestionario y de sus factores, fue puesta a prueba por Meliá y Peiró (1989), calculando el coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach para el Factor I (0.89), para el Factor II (0.72) y para el Factor III (0.74), y para la escala completa de instrumento (0.88).

La validez de criterio del Cuestionario fue puesta a prueba por Meliá y Peiró (1989), calculando la creación de la escala global con los criterios externos que

contribuyeron a la selección sus ítems; propensión al abandono (-0.39), tensión en el trabajo (-0.25), conflicto de rol (-0.36), ambigüedad de rol (-0.30). Las relaciones con estos cuatro criterios externos medidos independientemente contribuyen a conferir validez criterial al Cuestionario de Satisfacción Laboral S10/12.

Por su parte, en la investigación de Vázquez (2001), la validez del constructo, arrojó como resultado, para la muestra objetivo, tres factores que son capaces de explicar el 79.7% de la varianza total, lo cual constituye un porcentaje muy aceptable, que le confiere validez de constructo al instrumento. Asimismo, el cálculo del coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach, para el factor satisfacción con la supervisión (0.95), satisfacción con el ambiente físico de trabajo (0.83) y satisfacción con las prestaciones recibidas (0.86), obteniéndose para la escala completa un coeficiente de 0.93.

4.6.2 Técnica de análisis

4.6.2.1 Análisis estadístico y exploratorio:

Con la finalidad de describir el comportamiento de las diversas variables en la muestra seleccionada, se calcularán la distribución de frecuencias de cada una de las variables (frecuencia absoluta, relativa y acumulada) y la medida de tendencia central (media).

4.6.2.2 Coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach

Se calculará el coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach del instrumento de Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional, de manera de obtener la confiabilidad de cada uno de ellos con base a los resultados obtenidos en la muestra.

4.6.2.3 Análisis de ruta

Se realizará un análisis de regresión múltiple, a través del método de selección de variables ENTER y asumiendo un nivel de significancia del 5%, con la finalidad de confirmar el modelo de análisis de ruta propuesto y contrastar la

hipótesis de la presente investigación. De esta manera se obtendrán los valores para los coeficientes de ruta o coeficientes estandarizados de regresión beta, los cuales representan la fuerza de las relaciones entre las variables (Hernández et al, 2006).

Adicionalmente se obtendrá la matriz de coeficientes de correlación de Pearson, con la finalidad de analizar la correlación existente entre las variables.

4.7 Procedimiento a seguir

Fase I: Sensibilización de la Institución para el proyecto.

La sensibilización del equipo de Recursos Humanos de la Dirección Ejecutiva de la Magistratura, es importante a fin de lograr un compromiso y apoyo en la labor a realizar. En el transcurso de esta fase las responsabilidades y roles quedaran claramente definidos en una reunión preliminar al trabajo como tal.

Fase II: Recolección de los datos.

En esta fase se pasarán los instrumentos de recolección de datos que medirán las variables de estudio: compromiso organizacional y satisfacción laboral (Ver Anexo A).

Fase III: Procesamiento y análisis de los resultados.

La data cuantitativa obtenida de los cuestionarios serán procesadas a través del Programa Estadístico para Ciencias Sociales (SPSS, versión 22), mediante dicho programa se realizarán dos diferentes tipos de análisis (estadístico y exploratorio; y el análisis de ruta). Los resultados se presentarán en cuadros y tablas para su mayor comprensión y análisis, utilizando la estadística descriptiva e inferencial.

Fase IV: Presentación de los Resultados y Propuestas.

Los resultados y algunas recomendaciones de acuerdo a los datos obtenidos, para las investigaciones futuras que sigan esta misma línea del conocimiento.

4.8 Consideraciones éticas.

Habitualmente los proyectos de investigación empírica son considerados desde el punto de vista ético según la acción que se ejerce sobre terceros en el desarrollo del mismo. Se considerarán los siguientes aspectos:

- La ética en la explotación de trabajos anteriores: En el presente proyecto de investigación se hace mención correcta y específica de los autores que fueron consultados, así como la referencia bibliográfica en donde el autor publicó su obra.
- La ética en la recolección y publicación de los datos: Se garantiza la confidencialidad de los datos, ya que los mismos se recolectarán en el contexto organizacional y los sujetos participarán de manera voluntaria.

4.9 Cronograma de trabajo

La presente investigación, está prevista realizarla en seis (06) meses, lo que es equivalente a 24 semanas de trabajo. El detalle de las actividades a ejecutar, están especificadas en el Cuadro N°4:

Cuadro N°4. Cronograma de Trabajo

Semanas	Actividades	
1 2	Establecimiento de responsabilidades y roles en una reuniones preliminares de trabajo con directivos de la Fundación.	
3 4 5 6 7 8		Aplicación de los instrumentos de recolección de datos: Cuestionario de compromiso organizacional y satisfacción laboral.
9 10 11 12 13 14 15 16		Procesamiento de la data cuantitativa a través del Programa Estadístico para Ciencias Sociales (SPSS).
17 18 19 20 21 22 23 24		Presentación de los resultados de acuerdo a los datos obtenidos.

CAPITULO V

Análisis de los Resultados

Para realizar el análisis de los datos, obtenidos en los instrumentos distribuidos en la Institución se utilizó el Programa Estadístico para Ciencias Sociales (SPSS, versión 22), y serán presentados a continuación de la siguiente manera: En primer lugar se presenta el análisis descriptivo de las variables, en segundo lugar los resultados relacionados a la validez y confiabilidad de los instrumentos utilizados y en tercer lugar se realizará un análisis de los coeficientes de correlación y regresión múltiple, entre las variables correspondientes al modelo de ruta.

Ver: Anexo B. Matriz de resultados.

5.1 Análisis estadístico y exploratorio:

5.1.1 Variable Independiente

5.1.1.1 Sexo

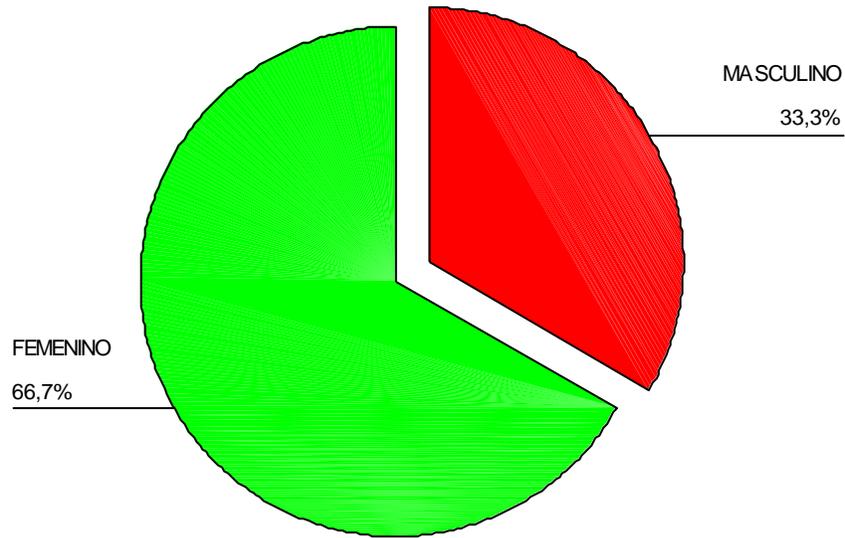
Cuadro N° 5

Distribución de frecuencias para la variable Sexo en el Personal de libre nombramiento y remoción	
Masculino	1
Femenino	2
Total	3

Se puede apreciar en la distribución de la muestra, según la variable sexo en el Personal de libre nombramiento y remoción (Cuadro N°5), que existe un solo representante del género masculino en la Institución en estudio. Estos resultados son representados gráficamente en el siguiente diagrama circular (Gráfico N°1):

Gráfico N° 1

Distribución de la muestra por porcentaje según la variable Sexo en el Personal de libre nombramiento y remoción



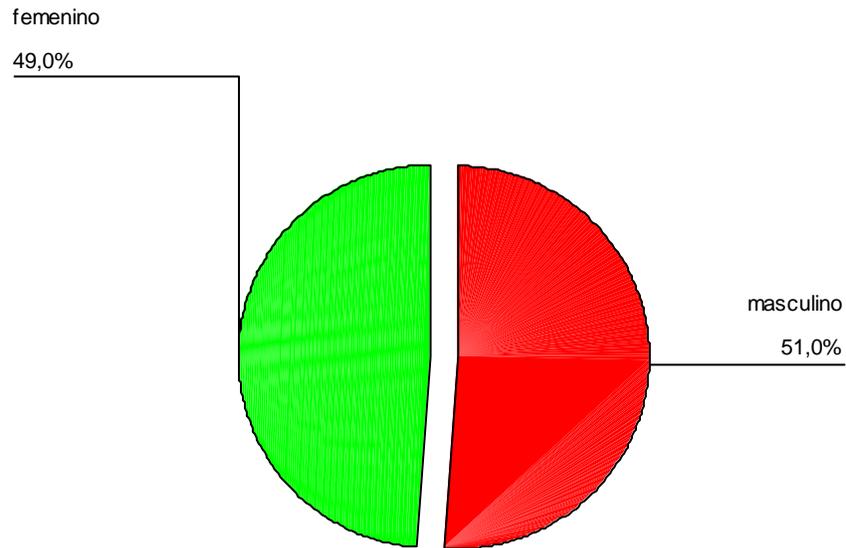
Cuadro N° 6

Distribución de frecuencias para la variable Sexo en los Funcionarios públicos de carrera	
Masculino	25
Femenino	24
Total	49

Se puede apreciar en la distribución de la muestra, según la variable sexo en los Funcionarios públicos de carrera (Cuadro N°6), que existe una distribución de géneros uniforme. Estos resultados son representados gráficamente en el siguiente diagrama circular (Gráfico N°2):

Gráfico N° 2

Distribución de la muestra por porcentaje según la variable Sexo en los Funcionarios públicos de carrera



5.1.2 Variables Intervinientes

5.1.2.1 Antigüedad Laboral

Cuadro N° 7.

Distribución de frecuencias para la variable Antigüedad Laboral en el Personal de libre nombramiento y remoción

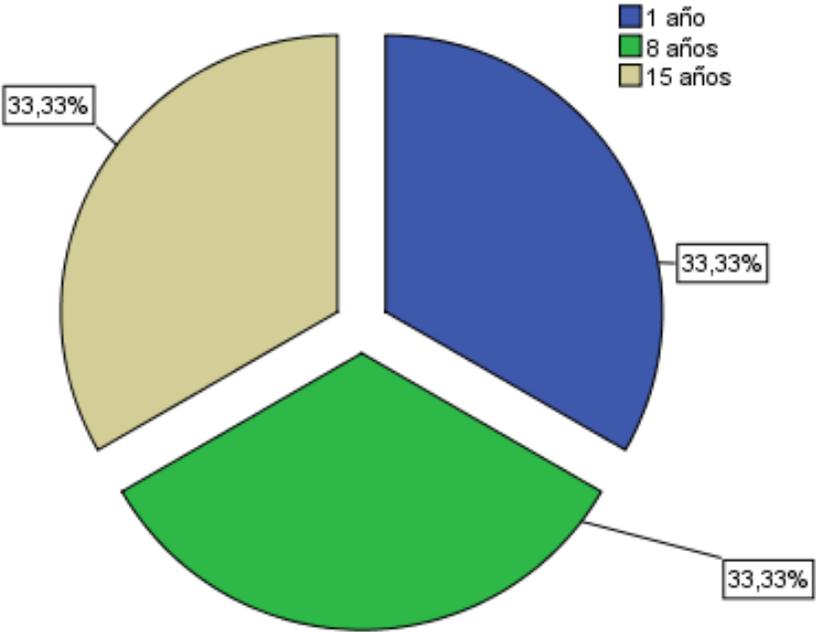
Antigüedad	Frecuencia	Porcentaje acumulado
1 a 5 años	1	33,3
6 a 10 años	1	66,7
11 a 15 años	1	100
Total	3	100,0

Se puede apreciar en la distribución de la muestra, según la variable Antigüedad Laboral en el Personal de libre nombramiento y remoción (Cuadro N°7), que nos encontramos con sujetos que tienen una antigüedad laboral entre uno (1) y quince (15) años en la Institución, y como la muestra, en este caso, se

conforma, con 3 sujetos, se puede observar que tenemos una persona con un año de antigüedad laboral, otra con ocho, y una tercera con quince años.

Estos resultados son representados gráficamente en el siguiente diagrama circular (Gráfico N°3):

Gráfico N° 3
Distribución de la muestra por porcentaje según la variable
Antigüedad Laboral en el Personal de libre nombramiento y remoción



Cuadro N° 8

Distribución de frecuencias para la variable Antigüedad Laboral en los Funcionarios públicos de carrera

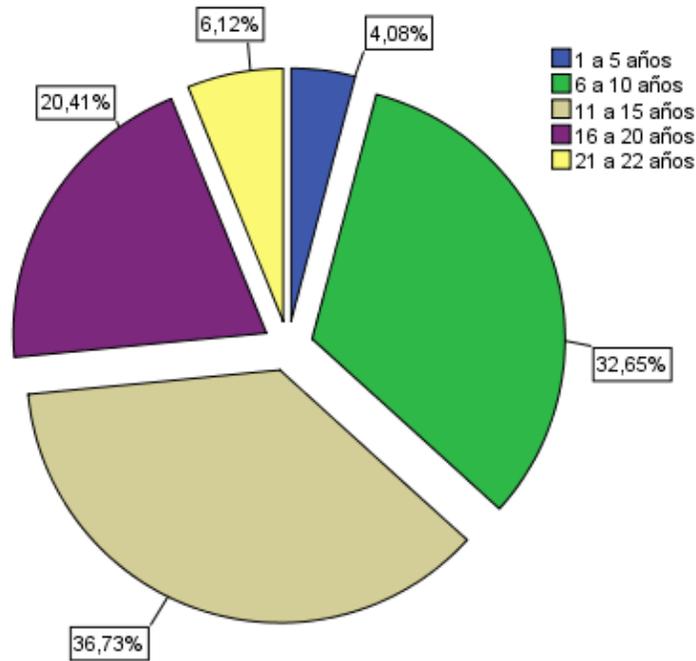
Antigüedad	Frecuencia	Porcentaje acumulado
1 a 5 años	2	4,1
6 a 10 años	16	36,7
11 a 15 años	18	73,5
16 a 20 años	10	93,9
21 a 22 años	3	100,0
Total	49	100,0

Se puede apreciar en la distribución de la muestra, según la variable Antigüedad Laboral en los Funcionarios públicos de carrera (Cuadro N°8), que la mayoría de los funcionarios tienen una antigüedad entre once (11) y quince (15) años en la Institución.

Estos resultados son representados gráficamente en el siguiente diagrama circular (Gráfico N°4):

Gráfico N° 4.

Distribución de la muestra por porcentaje según la variable Antigüedad Laboral en los Funcionarios públicos de carrera



5.1.2.2 Satisfacción Laboral

El análisis e interpretación de los datos de la variable Satisfacción Laboral, se basará en una tabla de siete niveles, los cuáles fueron tomados en cuenta por la escala de respuesta tipo Likert del instrumento de Meliá y Peiró (1989), dicha escala va desde muy insatisfecho valor uno (1) hasta muy satisfecho con el valor 6 (seis). (Ver: Anexo C. Tabla de especificaciones del instrumento de Satisfacción Laboral). A continuación en el Cuadro N° 9, se detalla la Codificación para la variable Satisfacción Laboral:

Cuadro N° 9
Codificación para la variable Satisfacción Laboral

Nivel de satisfacción	Nivel
Bajo	De 1 a 3,07
Medio	De 3,08 a 4,34
Alto	De 4,35 a 5,62
Muy alto	De 5,63 a 6

- **Satisfacción Laboral según el sexo del trabajador**

Cuadro N° 10
Satisfacción laboral, según el Sexo del Personal de libre nombramiento y remoción

Sexo	Frecuencia	Satisfacción con la supervisión	Satisfacción con el ambiente físico de trabajo	Satisfacción con las prestaciones recibidas	Satisfacción general
Masculino	1	4.83	3,0	4,0	4,0
Femenino	2	5,83	5,1	5,2	5,5

La satisfacción laboral según la variable sexo en el Personal de libre nombramiento y remoción, evidencia que las mujeres se encuentran más satisfechas que los hombres, presentando un nivel alto de satisfacción (Cuadro N°10).

Al analizar más detalladamente las categorías, podemos observar que la dimensión, que presenta la mayor media es la “satisfacción con la supervisión”, y la menor media la dimensión “Satisfacción con el ambiente físico de trabajo”.

Cuadro N° 11

Satisfacción laboral, según el Sexo en los Funcionarios públicos de carrera

Sexo	Frecuencia	Satisfacción con la supervisión	Satisfacción con el ambiente físico de trabajo	Satisfacción con las prestaciones recibidas	Satisfacción general
Masculino	25	4,6	2,9	2,5	3,7
Femenino	24	4,7	2,9	2,8	3,8

La satisfacción laboral según la variable sexo en los Funcionarios públicos de carrera, evidencia que las mujeres se encuentran más satisfechas que los hombres, sin embargo presentan un nivel medio de satisfacción (Cuadro N°11).

Al analizar más detalladamente las categorías, podemos observar que la dimensión, que presenta la mayor media es la “satisfacción con la supervisión”, y la menor media la dimensión “Satisfacción con las prestaciones recibidas”.

- **Satisfacción Laboral según la Antigüedad laboral en la institución**

Cuadro N° 12

Satisfacción laboral, según el Antigüedad Laboral en el Personal de libre nombramiento y remoción

Antigüedad Laboral	Frecuencia	Satisfacción con la supervisión	Satisfacción con el ambiente físico de trabajo	Satisfacción con las prestaciones recibidas	Satisfacción general
1 a 5 años	1	5,6	5,0	5,0	5,3
6 a 10 años	1	4,8	3,0	4,0	4,0
11 a 15 años	1	6,0	5,2	5,5	5,6

La satisfacción laboral según la variable Antigüedad Laboral en el Personal de libre nombramiento y remoción, evidencia que el funcionario que se encuentra

más satisfechos es el que tiene una antigüedad entre once (11) y quince (15) años, presentado un nivel alto de satisfacción (Cuadro N°12).

Al analizar más detalladamente las categorías, podemos observar que la dimensión, que presenta la mayor media es la “satisfacción con la supervisión”, y la menor media la dimensión “Satisfacción con el ambiente físico de trabajo”.

Cuadro N° 13
Satisfacción laboral, según la Antigüedad Laboral en los Funcionarios públicos de carrera

Antigüedad Laboral	Frecuencia	Satisfacción con la supervisión	Satisfacción con el ambiente físico de trabajo	Satisfacción con las prestaciones recibidas	Satisfacción general
1 a 5 años	2	3,3	2,7	2,0	2,9
6 a 10 años	16	4,4	3,0	2,4	3,6
11 a 15 años	18	5,0	3,0	3,0	4,0
16 a 20 años	10	4,5	2,5	2,4	3,5
21 a 22 años	3	5,1	3,5	3,5	4,3

La satisfacción laboral según la variable Antigüedad Laboral en los Funcionarios públicos de carrera, evidencia que los funcionarios que se encuentran más satisfechos son los que tienen una antigüedad entre veintiún (21) y veintidós (22) años, presentado un nivel medio de satisfacción (Cuadro N°13).

Al analizar más detalladamente las categorías, podemos observar que la dimensión, que presenta la mayor media es la “satisfacción con la supervisión”, y la menor media la dimensión “Satisfacción con las prestaciones recibidas” manteniéndose la tendencia presentada hasta el momento.

5.1.2.3 Compromiso Organizacional

El análisis e interpretación de los datos de la variable Compromiso Organizacional, se basará en una tabla de siete niveles, los cuáles fueron tomados en cuenta por la escala de respuesta tipo Likert del instrumento de Natalie Allen y John Meyer (1997), dicha escala va desde una escala de respuesta que oscila entre 1. “Totalmente en desacuerdo” y 7. “Totalmente de acuerdo” (Ver: Anexo D. Tabla de especificaciones del instrumento de Compromiso Organizacional).

A continuación en el Cuadro N° 14, se detalla la Codificación para la variable Compromiso Organizacional:

Cuadro N° 14

Codificación para la variable Compromiso Organizacional

Nivel de compromiso	Nivel
Bajo	De 1 a 3,44
Medio	De 3,45 a 4,52
Alto	De 4,53 a 5,59
Muy alto	De 5,60 a 7

- **Compromiso Organizacional según el sexo del trabajador**

Cuadro N° 15

Compromiso Organizacional, según el Sexo del Personal de libre nombramiento y remoción

Sexo	Frecuencia	Compromiso afectivo	Compromiso de continuidad	Compromiso normativo	Compromiso general
Masculino	1	3,3	3,8	4,3	3,8
Femenino	2	3,0	4,1	6,2	4,5

El compromiso organizacional según la variable sexo en el Personal de libre nombramiento y remoción, evidencia que las mujeres se encuentran más comprometidas que los hombres, presentando un nivel alto de compromiso (Cuadro N°15).

Al analizar más detalladamente las categorías, podemos observar que la dimensión, que presenta la mayor media es el “compromiso normativo”, y la menor media la dimensión “Compromiso afectivo”.

Cuadro N° 16

Compromiso organizacional, según el Sexo en los Funcionarios públicos de carrera

Sexo	Frecuencia	Compromiso afectivo	Compromiso de continuidad	Compromiso normativo	Compromiso general
Masculino	25	3,7	4,3	3,8	3,9
Femenino	24	4,1	3,9	4,2	4,1

El compromiso organizacional según la variable sexo en los Funcionarios públicos de carrera, evidencia que las mujeres se encuentran más comprometidas que los hombres, sin embargo presentan un nivel medio de compromiso (Cuadro N°16). Al analizar más detalladamente las categorías, podemos observar que la dimensión, que presenta la mayor media es el “Compromiso de continuidad”, y la menor media la dimensión “Compromiso afectivo”.

- **Compromiso Organizacional según la Antigüedad laboral en la institución**

Cuadro N° 17

Compromiso organizacional, según el Antigüedad Laboral en el Personal de libre nombramiento y remoción

Antigüedad Laboral	Frecuencia	Compromiso afectivo	Compromiso de continuidad	Compromiso normativo	Compromiso general
1 a 5 años	1	2,8	2,5	5,6	3,6
6 a 10 años	1	3,3	3,8	4,3	3,8
11 a 15 años	1	3,3	5,8	6,8	5,3

El compromiso organizacional según la variable Antigüedad Laboral en el Personal de libre nombramiento y remoción, evidencia que el funcionario que se encuentra más comprometidos es el que tiene una antigüedad entre once (11) y quince (15) años, presentado un nivel alto de compromiso (Cuadro N°17).

Al analizar más detalladamente las categorías, podemos observar que la dimensión, que presenta la mayor media es el “compromiso normativo”, y la menor media la dimensión “Compromiso afectivo.

Cuadro N° 18
Compromiso organizacional, según la Antigüedad Laboral en los Funcionarios públicos de carrera

Antigüedad Laboral	Frecuencia	Compromiso afectivo	Compromiso de continuidad	Compromiso normativo	Compromiso general
1 a 5 años	2	4,0	5,6	4,8	4,8
6 a 10 años	16	4,1	4,8	4,3	4,4
11 a 15 años	18	3,8	4,2	3,9	4,0
16 a 20 años	10	3,7	2,7	3,3	3,3
21 a 22 años	3	3,1	3,4	4,6	3,7

El compromiso organizacional según la variable Antigüedad Laboral en los Funcionarios públicos de carrera, evidencia que los funcionarios que se encuentran más comprometidos son los que tienen una antigüedad entre uno (01) y cinco (05) años, presentado un nivel medio de compromiso (Cuadro N°18).

Al analizar más detalladamente las categorías, podemos observar que la dimensión, que presenta la mayor media es “Compromiso de continuidad”, y la menor media la dimensión “Compromiso afectivo” manteniéndose la tendencia presentada hasta el momento.

5.1.3 Variable Dependiente

5.1.3.1 Desempeño Laboral

Cuadro N° 19

Distribución de frecuencias para la variable Desempeño Laboral en el Personal de libre nombramiento y remoción

Desempeño	Frecuencia	Porcentaje acumulado
Muy alto	3	100,0
Total	3	100,0

Se puede apreciar en la distribución de la muestra, según la variable Desempeño Laboral en el Personal de libre nombramiento y remoción (Cuadro N°19), que los sujetos tienen un desempeño muy alto.

Cuadro N° 20

Distribución de frecuencias para la variable Desempeño Laboral en los Funcionarios públicos de carrera

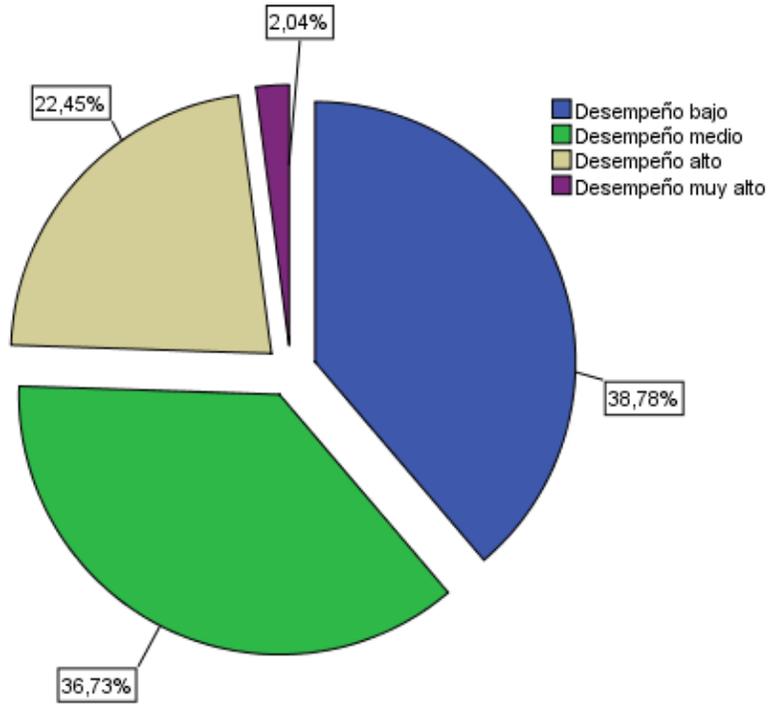
Desempeño	Frecuencia	Porcentaje acumulado
Desempeño bajo	19	38,8
Desempeño medio	18	36,7
Desempeño alto	11	22,4
Desempeño muy alto	1	2,0
Total	49	100,0

Se puede apreciar en la distribución de la muestra, según la variable Desempeño Laboral en los Funcionarios públicos de carrera (Cuadro N°20), que la mayoría de los funcionarios tienen un desempeño bajo.

Estos resultados son representados gráficamente en el siguiente diagrama circular (Gráfico N°5):

Gráfico N° 5

**Distribución de la muestra por porcentaje según la variable
Desempeño Laboral en los Funcionarios públicos de carrera**



A continuación se presenta el Cuadro N° 21, donde se detalla la codificación del Desempeño Laboral, aplicado por la Dirección de Estudios Técnicos, de la Dirección Ejecutiva de la Magistratura:

Cuadro N° 21

Codificación del instrumento de Desempeño Laboral, aplicado por la Dirección de Estudios Técnicos, de la Dirección Ejecutiva de la Magistratura.

Nivel de desempeño	Nivel
Muy bajo	1
Bajo	2
Medio	3
Alto	4
Muy alto	5

- **Desempeño laboral según el sexo del trabajador**

Cuadro N° 22

Desempeño laboral, según el Sexo del Personal de libre nombramiento y remoción

Sexo	Frecuencia	Desempeño
Masculino	1	5
Femenino	2	5

El Desempeño laboral según la variable sexo en el Personal de libre nombramiento y remoción, evidencia que tanto hombres como mujeres, tienen un desempeño muy alto (Cuadro N°22).

Cuadro N° 23

Desempeño laboral, según el Sexo en los Funcionarios públicos de carrera

Sexo	Frecuencia	Desempeño
Masculino	25	2,84
Femenino	24	2,92

El Desempeño laboral según la variable sexo en los Funcionarios públicos de carrera, evidencia que las mujeres tienen mejor desempeño que los hombres, sin embargo presentan un desempeño bajo (Cuadro N°23).

- **Desempeño laboral según la Antigüedad laboral en la institución**

Cuadro N° 24

Desempeño laboral, según la Antigüedad Laboral en el Personal de libre nombramiento y remoción

Antigüedad Laboral	Frecuencia	Desempeño
1 a 5 años	1	5
6 a 10 años	1	5
11 a 15 años	1	5

El Desempeño laboral según la variable Antigüedad Laboral en el Personal de libre nombramiento y remoción, evidencia que los funcionarios poseen un desempeño muy alto (Cuadro N°24), independientemente de la antigüedad laboral que tienen en la institución.

Cuadro N° 25

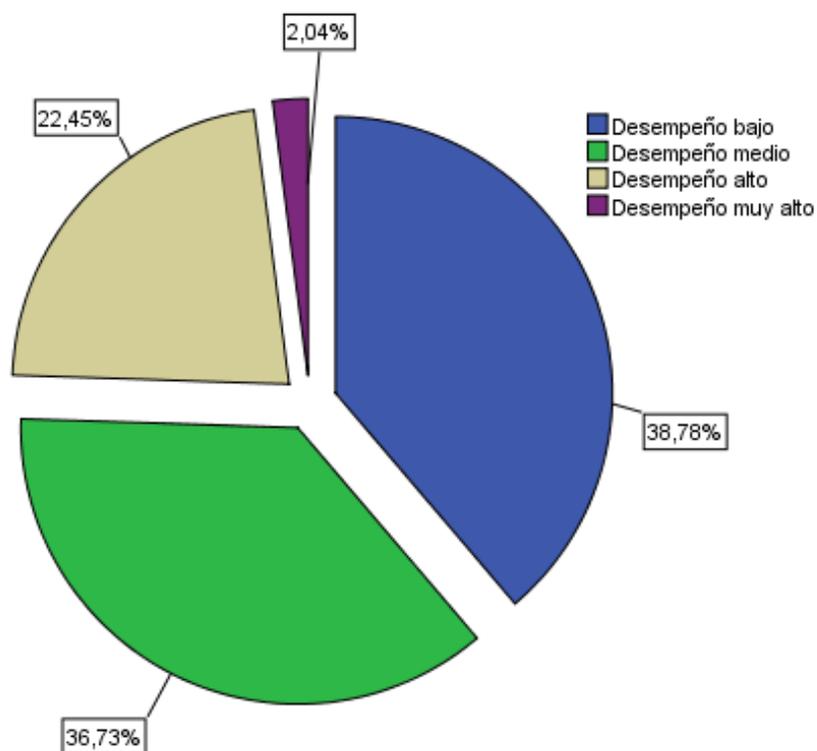
Desempeño laboral, según la Antigüedad Laboral en los Funcionarios públicos de carrera

Antigüedad Laboral	Frecuencia	Desempeño
1 a 5 años	2	3,5
6 a 10 años	16	3,2
11 a 15 años	18	2,8
16 a 20 años	10	2,3
21 a 22 años	3	2,3

El Desempeño laboral según la variable Antigüedad Laboral en los Funcionarios públicos de carrera, nos evidencia que la mayoría de los funcionarios poseen una antigüedad entre once (11) y quince (15) años, presentando un desempeño bajo (Cuadro N°25).

Estos resultados son representados gráficamente en el siguiente diagrama circular (Gráfico N°6):

Gráfico N° 6
Distribución de la muestra por porcentaje del Desempeño laboral, según la Antigüedad Laboral en los Funcionarios públicos de carrera



5.2 Coeficientes de confiabilidad Alfa de Cronbach

Se calculó el coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach de los instrumentos de Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional, de manera de obtener la confiabilidad de cada uno de ellos con base a los resultados obtenidos en la muestra.

5.2.1 Confiabilidad del instrumento de Satisfacción Laboral

Para la escala completa del instrumento Satisfacción Laboral se obtuvo un Alfa de Cronbach de 0,666, lo que indica una confiabilidad del 87%, lo que constituye un alto grado de confiabilidad y una consistencia interna muy apreciable. Lo anterior, lo podemos observar en el Cuadro N° 26:

Cuadro N° 26
Coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach del instrumento
Satisfacción Laboral

Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0,870	12

Ver: Anexo E. Resúmenes de estadísticos totales de los ítems de la escala de Satisfacción Laboral.

5.2.2 Confiabilidad del instrumento de Compromiso Organizacional

Para la escala completa del instrumento Compromiso Organizacional se obtuvo un Alfa de Cronbach de 0,666, lo que indica una confiabilidad del 67%, lo que constituye un grado aceptable de confiabilidad y una consistencia interna aceptable. Lo anterior, lo podemos apreciar en el Cuadro N° 27:

Cuadro N° 27
Coefficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach del instrumento
Compromiso Organizacional

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,666	18

Ver: Anexo F. Resúmenes de estadísticos totales de los ítems de la escala de Compromiso Organizacional.

5.3 Análisis de ruta

A fin de contrastar la hipótesis de la presente investigación se utilizó la técnica de análisis de ruta, la cual constituye una forma de análisis de regresión múltiple aplicado, que permite obtener una comprensión global e integrada de la relación entre las diferentes variables (Kelinger, 1988). Según Kerlinger (1988) el beneficio que brinda el análisis de rutas sobre otros métodos de regresión y de correlación es que permite examinar, no solo los efectos directos obtenidos con los métodos de regresión comunes, sino que también permite analizar los efectos indirectos mediante las relaciones con otras variables.

Se analizó con base a los valores de los coeficientes de ruta o coeficientes estandarizados de regresión beta, la magnitud de los efectos directos que el sexo, la antigüedad laboral, la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, ejercen sobre el desempeño laboral.

Ahora bien, la variable dependiente presente en el modelo, puede ser expresada como funciones de las variables de las cuales parten las flechas y que influyen sobre ellas (Sierra, 1998). A partir de la ecuación general de la recta $y = a + \beta(X)$, se desprende el siguiente sistema de ecuaciones:

Variable dependiente :

- Desempeño (Y)

Variables independientes:

- X_1 : Sexo
- X_2 : Antigüedad laboral
- X_3 : Satisfacción laboral
- X_4 : Compromiso Organizacional

Construcción de Modelos:

1. $Y_{\text{Desempeño}} = a + \beta_1(X_{\text{sexo}})$
2. $Y_{\text{Desempeño}} = a + \beta_1(X_{\text{sexo}}) + \beta_2(X_{\text{antigüedad}})$
3. $Y_{\text{Desempeño}} = a + \beta_1(X_{\text{sexo}}) + \beta_2(X_{\text{antigüedad}}) + \beta_3(X_{\text{satisfacción}})$
4. $Y_{\text{Desempeño}} = a + \beta_1(X_{\text{sexo}}) + \beta_2(X_{\text{antigüedad}}) + \beta_3(X_{\text{satisfacción}}) + \beta_4(X_{\text{compromiso}})$

Cuadro N° 28
Matriz de Correlaciones

Correlaciones

		Desempeño	Sexo	Antigüedad (Años)	Satisfacción	Compromiso
Correlación de Pearson	Desempeño	1,000	,082	-,507	,357	,781
	Sexo	,082	1,000	,058	,104	,112
	Antigüedad (Años)	-,507	,058	1,000	-,095	-,528
	Satisfacción	,357	,104	-,095	1,000	,220
	Compromiso	,781	,112	-,528	,220	1,000
Sig. (unilateral)	Desempeño	.	,282	,000	,005	,000
	Sexo	,282	.	,343	,232	,215
	Antigüedad (Años)	,000	,343	.	,252	,000
	Satisfacción	,005	,232	,252	.	,059
	Compromiso	,000	,215	,000	,059	.
N	Desempeño	52	52	52	52	52
	Sexo	52	52	52	52	52
	Antigüedad (Años)	52	52	52	52	52
	Satisfacción	52	52	52	52	52
	Compromiso	52	52	52	52	52

Cuadro N° 29
Matriz de Coeficientes

Coeficientes^a

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error estándar	Beta		
1	(Constante)	2,769	,419		6,606	,000
	Sexo	,154	,265	,082	,580	,564
2	(Constante)	3,557	,409		8,703	,000
	Sexo	,209	,230	,111	,910	,367
	Antigüedad (Años)	-,085	,020	-,514	-4,200	,000
3	(Constante)	2,475	,568		4,355	,000
	Sexo	,147	,219	,078	,671	,506
	Antigüedad (Años)	-,080	,019	-,483	-4,154	,000
	Satisfacción	,292	,112	,303	2,600	,012
4	(Constante)	-,480	,622		-,772	,444
	Sexo	-,010	,163	-,005	-,062	,951
	Antigüedad (Años)	-,023	,017	-,137	-1,351	,183
	Satisfacción	,191	,084	,199	2,268	,028
	Compromiso	,739	,115	,665	6,427	,000

a. Variable dependiente: Desempeño

Cuadro N° 30
Matriz Resumen de los Modelos

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,082 ^a	,007	-,013	,956
2	,519 ^b	,270	,240	,828
3	,600 ^c	,360	,320	,783
4	,812 ^d	,659	,630	,577

a. Predictores: (Constante), Sexo

b. Predictores: (Constante), Sexo, Antigüedad (Años)

c. Predictores: (Constante), Sexo, Antigüedad (Años), Satisfacción

d. Predictores: (Constante), Sexo, Antigüedad (Años), Satisfacción, Compromiso

Cuadro N° 31
Matriz de ANOVAS

ANOVA^a

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	,308	1	,308	,337	,564 ^b
	Residuo	45,692	50	,914		
	Total	46,000	51			
2	Regresión	12,404	2	6,202	9,046	,000 ^c
	Residuo	33,596	49	,686		
	Total	46,000	51			
3	Regresión	16,551	3	5,517	8,992	,000 ^d
	Residuo	29,449	48	,614		
	Total	46,000	51			
4	Regresión	30,327	4	7,582	22,735	,000 ^e
	Residuo	15,673	47	,333		
	Total	46,000	51			

a. Variable dependiente: Desempeño

b. Predictores: (Constante), Sexo

c. Predictores: (Constante), Sexo, Antigüedad (Años)

d. Predictores: (Constante), Sexo, Antigüedad (Años), Satisfacción

e. Predictores: (Constante), Sexo, Antigüedad (Años), Satisfacción, Compromiso

En la matriz de correlaciones (Cuadro N° 28) puede observarse una alta relación lineal (0.781) entre la variable X₄ (Compromiso Organizacional) y la variable dependiente (desempeño), seguida de la variable X₃ (Satisfacción laboral) con una relación lineal (0.357); en este mismo sentido la variable X₁ (sexo) presenta muy baja correlación (0.082) con la variable dependiente (desempeño); y la variable X₂ (antigüedad) presenta una relación lineal alta (-0.507) pero inversa con la variable dependiente (desempeño), lo cual nos indica que a mayor antigüedad es menor el desempeño.

Primer Modelo

$$Y_{\text{Desempeño}} = a + \beta_1(X_{\text{sexo}})$$

$$Y_{\text{Desempeño}} = a + (0.082) * (X_{\text{sexo}})$$

En el Cuadro N° 30, podemos observar un error de estimación del 99.3%; en este mismo sentido evaluando el ANOVA (Cuadro N°31) notamos un nivel de significación de (0.564); y un coeficiente $\beta_1=0.082$. Considerando los resultados anteriores podemos concluir que la variable X_1 (sexo) no tiene efectos significativos sobre la variable dependiente Y (desempeño); a un nivel de significación de $\alpha=0.05$.

Segundo Modelo

$$Y_{\text{Desempeño}} = a + \beta_1(X_{\text{sexo}}) + \beta_2(X_{\text{antigüedad}})$$

$$Y_{\text{Desempeño}} = a + (0.111) * (X_{\text{sexo}}) + (-0.514) * (X_{\text{antigüedad}})$$

En el Cuadro N° 30, podemos observar un error de estimación del 73%; de igual forma el ANOVA (Cuadro N°31), tiene un nivel de significación (0.000), lo cual nos indica la existencia de regresión entre las variables explicativas del modelo; en el cuadro de coeficientes (Cuadro N°29) la variable sexo presenta un nivel de significación (0.367), lo que nos sugiere que no tiene efectos significativos sobre la variable dependiente Y (desempeño).

Tercer Modelo

$$Y_{\text{Desempeño}} = a + \beta_1(X_{\text{sexo}}) + \beta_2(X_{\text{antigüedad}}) + \beta_3(X_{\text{satisfacción}})$$

$$Y_{\text{Desempeño}} = a + 0.078 * (X_{\text{sexo}}) + (-0.483) * (X_{\text{antigüedad}}) + (0.303) * (X_{\text{satisfacción}})$$

En el Cuadro N° 30, podemos observar un error de estimación del 64%. De igual forma el ANOVA (Cuadro N°31) presenta un nivel de significación de (0.000), lo que nos indica la existencia de regresión entre las variables explicativas del modelo. En el cuadro de coeficientes (Cuadro N°29), la variable sexo presenta un

nivel de significación de (0.506), lo que nos sugiere que no tiene efectos significativos sobre la variable dependiente Y(desempeño).

Cuarto Modelo

$$Y_{\text{Desempeño}} = a + \beta_1(X_{\text{sexo}}) + \beta_2(X_{\text{antigüedad}}) + \beta_3(X_{\text{satisfacción}}) + \beta_4(X_{\text{compromiso}})$$

$$Y_{\text{Desempeño}} = a + (-0.005) \cdot (X_{\text{sexo}}) + (-0.137) \cdot (X_{\text{antigüedad}}) + (0.199) \cdot (X_{\text{satisfacción}}) + (0.665) \cdot (X_{\text{compromiso}})$$

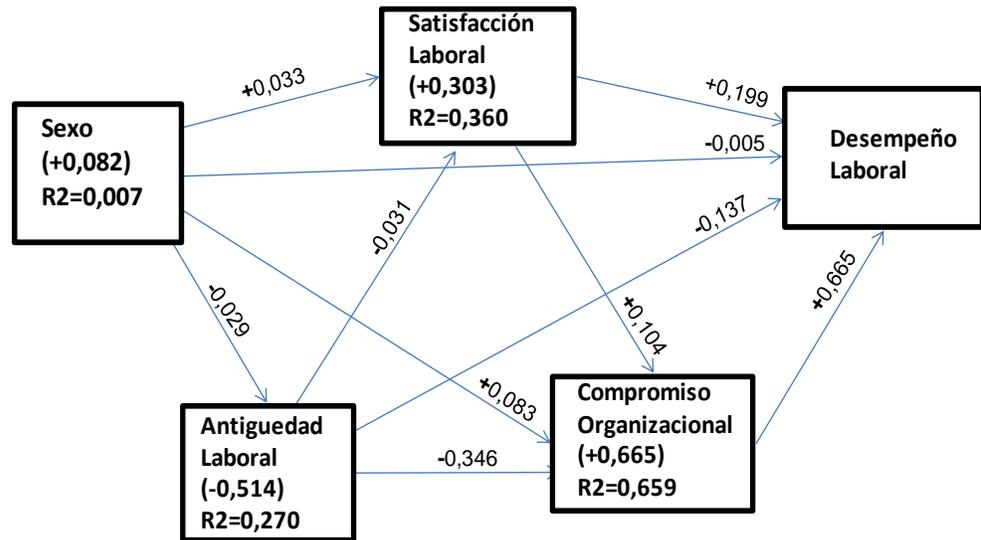
En el Cuadro N° 30, podemos observar un error de estimación del 34.1%; el ANOVA (Cuadro N°31) presenta un nivel de significación de (0.000); lo que nos indica la existencia de regresión entre las variables explicativas del modelo; ahora bien, considerando el cuadro de coeficientes (Cuadro N°29), nos encontramos con que las variables sexo, y antigüedad presentan niveles de significación superiores a $\alpha=0.05$, lo que nos sugiere que no tienen efectos significativos sobre la variable dependiente Y(desempeño).

A continuación detallamos en el Cuadro N° 32, los efectos directos e indirectos sobre el desempeño laboral:

CUADRO N° 32								
EFECTOS DIRECTOS E INDIRECTOS SOBRE EL DESEMPEÑO LABORAL								
Ecuación		Coef. Estándar		Efecto		Efecto Indirecto vía		
		Beta		Total	Directo	Antigüedad	Satisfacción	Compromiso
1	Sexo	0,082		0,082	-0,005	-0,029	0,033	0,083
2	Sexo	0,111						
	Antigüedad	-0,514		-0,514	-0,137		-0,031	-0,346
3	Sexo	0,078						
	Antigüedad	-0,483						
	Satisfacción	0,303		0,303	0,199			0,104
4	Sexo	-0,005						
	Antigüedad	-0,137						
	Satisfacción	0,199						
	Compromiso	0,665		0,665	0,665			
	Dependiente: Desempeño							

Presentamos el Diagrama de Análisis de Ruta obtenido sobre las relaciones entre las variables del sistema:

Figura 5. Diagrama de Análisis de Ruta obtenido sobre las relaciones entre las variables del sistema



CAPITULO VI

Discusión de los Resultados

La presente investigación nos ha permitido evaluar cómo influye el compromiso organizacional, la satisfacción laboral, el sexo y la antigüedad laboral en el desempeño laboral del personal de libre nombramiento y remoción y los funcionarios públicos de carrera, procedentes de una Institución del Estado y a su vez cómo se relacionan estas variables entre sí.

Los resultados indican, con relación a la variable sexo, que existe una distribución de géneros uniforme, tanto en el personal de libre nombramiento y remoción, como en los Funcionarios públicos de carrera.

En cuanto a la antigüedad laboral, el personal de libre nombramiento y remoción, se encuentra presente en cada uno de los tres (03) primeros niveles, y como la muestra se conforma con 3 sujetos, se puede observar que tenemos una persona con un año de antigüedad laboral, otra con ocho, y una tercera con quince años de antigüedad. En el caso de los funcionarios públicos de carrera, la mayoría de ellos, tienen una antigüedad entre once (11) y quince (15) años en la Institución.

Con la satisfacción laboral, podemos indicar que las mujeres que son de libre nombramiento y remoción se encuentran más satisfechas que los hombres; en general este tipo de personal, presenta mayor media en la dimensión “satisfacción con la supervisión” y menor media en la dimensión “Satisfacción con el ambiente físico de trabajo”. Lo anterior nos indica, que el personal que ejerce funciones de dirección, se encuentran satisfechos con sus jefes, que en ese caso, es un Director General de Recursos Humanos, y el factor en el que no se encuentran muy satisfechos es con el ambiente físico de trabajo. Si nos referimos a los funcionarios públicos de carrera, nos encontramos con que coinciden tanto en que las mujeres están más satisfechas que los hombres, y en que la

dimensión, que presenta la mayor media es la “satisfacción con la supervisión”. La única diferencia, se presenta, en que en se encuentran menos satisfechos con la dimensión “Satisfacción con las prestaciones recibidas”.

La satisfacción laboral según la variable Antigüedad Laboral en el Personal de libre nombramiento y remoción, nos evidencia que se encuentran más satisfechos los que poseen una antigüedad entre once (11) y quince (15) años, presentado un nivel alto de satisfacción, igualmente, manteniéndose la tendencia, la dimensión que presenta la mayor media es la “satisfacción con la supervisión”, y la menor media la dimensión “Satisfacción con el ambiente físico de trabajo”. Los funcionarios públicos de carrera, que se encuentran más satisfechos los que tienen una antigüedad entre veintiún (21) y veintidós (22) años; de la misma manera, la dimensión, que presenta la mayor media es la “satisfacción con la supervisión”, y la menor media la dimensión “Satisfacción con las prestaciones recibidas”, manteniéndose la tendencia presentada hasta el momento.

El compromiso organizacional según la variable sexo, tanto para el personal de libre nombramiento y remoción, como para los funcionarios públicos de carrera, las mujeres se encuentran más comprometidas que los hombres. También coinciden, ambos tipos de personal, con la menor media presentada, en la dimensión “Compromiso afectivo”. Solo se diferencian, en que la mayor media presentada, en el personal de libre nombramiento y remoción, es la dimensión “compromiso normativo”, y en los funcionarios públicos de carrera, la mayor media es en la dimensión “compromiso continuidad”.

El compromiso organizacional según la variable Antigüedad Laboral, presenta diferencias, de acuerdo al tipo de trabajador, el personal de libre nombramiento y remoción, se encuentra más comprometido, el que tiene una antigüedad entre once (11) y quince (15) años, en cambio, en los funcionarios públicos de carrera, se encuentran más comprometidos los que tienen una antigüedad entre uno (01) y cinco (05) años. Se sigue manteniendo la coincidencia, en que ambos tipos de personal, poseen la menor media, es decir se

encuentran menos comprometidos, en la dimensión “Compromiso afectivo” y siguen diferenciándose con que la mayor media, es decir se encuentran más comprometidos, el personal de libre nombramiento y remoción, en la dimensión “compromiso normativo”, y en los funcionarios públicos de carrera, en la dimensión “compromiso continuidad”.

En cuanto a la variable Desempeño Laboral, en el personal de libre nombramiento y remoción, todos los sujetos tienen un desempeño muy alto; en cambio con los funcionarios públicos de carrera, la mayoría de los funcionarios tienen un desempeño bajo; sin embargo, en este tipo de trabajadores, las mujeres tienen mejor desempeño que los hombres.

Al referirnos, al Desempeño Laboral según la variable Antigüedad Laboral, el Personal de libre nombramiento y remoción, posee desempeño muy alto independientemente de la antigüedad que tienen en la institución. A diferencia con los Funcionarios públicos de carrera (38,78%), en los que, la mayoría los representa, aquellos que poseen una antigüedad entre once (11) y quince (15) años, con un desempeño bajo.

Analizando el modelo de ruta obtenido al final de esta investigación, se puede observar que el análisis de regresión múltiple arrojó resultados que demuestran el efecto positivo (alta relación lineal) que parece ejercer el compromiso organizacional sobre el desempeño laboral (0.781). Esto confirma el supuesto de que en la medida en que los individuos están más comprometidos (propensos a desarrollar un mayor compromiso afectivo, de continuidad y normativo para con la institución), ellos tendrán un mayor nivel de desempeño laboral. Seguidamente, la variable satisfacción laboral, con una relación lineal (0.357); en este mismo sentido, la variable sexo, presenta muy baja correlación (0.082) con la variable dependiente (desempeño); y la variable antigüedad, presenta una relación lineal alta (-0.507) pero inversa con la variable dependiente (desempeño), lo cual nos indica que a mayor antigüedad es menor el desempeño.

Analizando los efectos directos e indirectos sobre la variable dependiente (desempeño laboral), nos encontramos con lo siguiente:

- Los efectos indirectos de la variable sexo, sobre la variable dependiente desempeño laboral, son de (-0.029) pasando por la variable antigüedad laboral, (+0.033) pasando por la variable satisfacción laboral y (+0.083) pasando por la variable compromiso organizacional.

El efecto directo de la variable sexo, sobre la variable dependiente desempeño laboral, es de (-0.005).

- Los efectos indirectos de la variable antigüedad laboral, sobre la variable dependiente desempeño laboral, son de (-0.031) pasando por la variable satisfacción laboral y (-0.346) pasando por la variable compromiso organizacional.

El efecto directo de la variable antigüedad laboral, sobre la variable dependiente desempeño laboral, es de (-0.137).

- El efecto indirecto de la variable satisfacción laboral, sobre la variable dependiente desempeño laboral, es de (+0.104) pasando por la variable compromiso organizacional.

El efecto directo de la variable satisfacción laboral, sobre la variable dependiente desempeño laboral, es de (-0.199).

- El efecto directo de la variable compromiso organizacional, sobre la variable dependiente desempeño laboral, es de (-0.665).

CAPITULO VII

Conclusiones

La presente investigación examinó, dentro del contexto organizacional público venezolano, el compromiso organizacional, la satisfacción laboral, el sexo y la antigüedad laboral en el desempeño laboral del personal de libre nombramiento y remoción y los funcionarios públicos de carrera, y a su vez cómo se relacionan estas variables entre sí.

En el contexto de las instituciones públicas el desempeño exitoso de una tarea no se encuentra determinado única y exclusivamente por factores económicos, sino más bien, en muchas ocasiones se relaciona con aspectos gubernamentales, sociales y políticos propios de la función del estado. Por tales motivos, la aproximación hacia el estudio del desempeño en organismos públicos debe considerar una visión integral, asociada a la conducta, el cumplimiento de normas y el logro de los objetivos individuales e institucionales (Chiang y colaboradores, 2008). El estudio del desempeño en organizaciones públicas debe considerar como medida el “qué tan bien” ejecuta una persona su rol en el trabajo. Este rol puede medirse como un índice de resultado o comparando las conductas de las personas frente a las expectativas de la organización, como es el caso de la evaluación de desempeño profesional. Pareciese ser que en el caso de las instituciones públicas no basta con considerar únicamente los factores asociados a la productividad, sino más bien debe considerarse una medida de desempeño que integre aspectos normativos, sociales y profesionales (Carr y colaboradores, 2003).

En este sentido, a pesar de que las instituciones del estado están pasando por el momento más difícil en su historia, dada la crítica situación política, económica y social; este estudio intentó aportar conocimiento científico en el campo de la vida organizacional pública.

Conforme al objetivo general de esta investigación, se encontró la existencia de regresión entre las variables del modelo (sexo, antigüedad laboral, satisfacción laboral y compromiso organizacional) sobre la variable dependiente desempeño laboral.

Las variables sexo y antigüedad laboral, no tienen efectos significativos sobre la variable dependiente Y(desempeño), presentando coeficientes (β) con niveles de significación superiores al parámetro exigido $\alpha=0.05$. Del planteamiento anterior, se concluye que las variables sexo y antigüedad laboral, no tienen una contribución relevante que permitan explicar la variable dependiente desempeño.

A partir de la experiencia obtenida durante la ejecución de esta investigación, se considera pertinente señalar algunas recomendaciones para futuras investigaciones que sigan la misma línea. En primer lugar, se recomienda evaluar la estabilidad que puedan tener los directivos de la institución pública, al momento de recolectar los datos, dado que ello, podrá facilitar la accesibilidad a los datos. En segundo lugar, se sugiere aplicar el presente estudio a otros tipos de instituciones del Estado, que pertenezcan a otros sectores; por ejemplo, instituciones de los otros poderes. Lo anterior, sería interesante, dado que no es igual referirnos a una institución pública perteneciente a la administración central (Ministerios), fundaciones, empresas y/o corporaciones del estado.

En tercer lugar, se recomienda incluir otras variables demográficas (nivel de instrucción) sobre la influencia en el desempeño laboral.

En cuarto y último lugar, sugerimos que se promuevan las investigaciones dirigidas a las organizaciones públicas, en cualquiera de las diversas áreas de interés, en el campo del desarrollo organizacional.

Referencias Bibliográficas

- Alemán, M. y González, M. (1997). *Las propiedades motivantes del puesto como predictoras del compromiso organizacional en una empresa del sector ferretero*. Tesis de grado para optar al título de licenciado en Relaciones Industriales, Escuela de Ciencias Sociales. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
- Allen, N.J. y Meyer, J.P. (1997). *Organizational commitment: evidence of career stage effects? Journal of Business Research*, 26: 49-61.
- Arciniega, L. (2002). *Compromiso organizacional en México: ¿Qué es lo que hace que la gente se ponga la camiseta?* Recuperado en marzo 2015, de
- Arnau, (1995). *Psicología experimental*. México. Editorial Trillas.
- Baena del Alcazar, Mariano. (2000). *Curso de Ciencia de la Administración*. Vol. 1. Madrid. Tecnos.
- Barreto, Erika (2012). *Importancia Del Talento Humano En La Empresa De Hoy*. Recuperado en marzo 2015, de n
- Brown, S.P., & Peterson, R.A. (1993). Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: metaanalysis and assessment of causal effects. *Journal of Marketing Research*, 30, (1), 63-77.
- Carr, J.Z., Schmidt, A.M., Ford, J.K. & DeShon, R.P. (2003). *Climate perceptions matter: A meta-analytic path analysis relating molar climate, cognitive and affective states, and individual level work outcomes*. *Journal of Applied Psychology*, 88, 605-619.
- Chan Hoil, M. A. (2008). *Factores predictores de la satisfacción laboral del personal docente de la Universidad de Linda Vista y sus planteles Mérida y*

Tuxtla Gutiérrez. Tesis de maestría, Universidad de Morelia, Morelia, México.

- Chang-Hsi Yu, Hsiu-Chen Chang, Yu Da Gow-Liang. (2006). *A Study of Service Quality, Customer Satisfaction and Loyalty in Taiwanese Leisure and Industry*. *The Journal of American Academy of Business*. Vol.9, Num .1
- Chiang, M., Salazar, M., Huerta, P. y Núñez, A. (2008). *Clima organizacional y satisfacción*. Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Universum*, 23 (2), 66-85.
- Chiang Vega, María Margarita (2011). *Estudio de la relación entre satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores*. Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Bío- Bío. Chile.
- Chiavenato, I. (2000). *Gestión del Talento Humano*. Colombia. Editorial McGraw Hill.
- Claire, M. y Böhr, M. (2003). *Tres dimensiones del compromiso organizacional: Identificación, membresía y lealtad*. Universidad Católica Boliviana San Pablo. Recuperado en marzo 2015, de [http://www.ucb.edu.bo/Publicaciones/Ajayu/volumen%202.1/TRES%20DIMENSIONES%20DEL%20COMPROMISO\(Articulo%20Completo\).htm](http://www.ucb.edu.bo/Publicaciones/Ajayu/volumen%202.1/TRES%20DIMENSIONES%20DEL%20COMPROMISO(Articulo%20Completo).htm)
- Cantisano, G., Lisbona, A., Palací, F., y Alonso, E. (2004). *La relación de la cultura de los grupos con la satisfacción y el compromiso de sus miembros: un análisis multigrupo*. *Psicothema*, 16(3), 363-368.
- Cayama C. y Pazmiño A. (1998). *Congruencia de valores individuales organizacionales y satisfacción laboral en el Grupo Lorven*. Tesis de Licenciatura de Relaciones Industriales. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

- Conte, M., Dean, M., Ringenbach, K., Moran, S., Landy, F. (2005). *The relationship between work attitudes and job analysis rating: do rating scale type and tasks discretion matter?* *Human Performance*, 18(1), 1-2
- Cote, S. (1999). *Affect and performance in organizational settings*. *Current Directions In Psychological Science*. Vol 8, N°2. pp 65-68
- Davis, K y Newstrom, J (1999). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. (10º ed.), Mc Graw-Hill, México, D.F.
- Delgado González, M. (2003). *Factores predictores de la satisfacción laboral de los docentes adventistas que estudian por verano en la Universidad de Montemorelos*. *Memorias CIE*, 4 (1), 163-211.
- Dessler, Gary (2001). *Administración de personal*, (8º ed.), Pearson Prentice Hall Hispanoamericana., México, D.F.
- Díaz Bretones, F. y Montalbán Peregrín, M. (2004). *El individuo como unidad de análisis: la influencia de los valores, percepciones y actitudes en el comportamiento laboral*. *Psicología de las Organizaciones*. Barcelona: Editorial UOC. pp.125-166.
- Diccionario Aristos (1974). *Diccionario Ilustrado de lengua española*. España: Ramón Sopena.
- Diego, R., Diego, A., y Olivar, S. (2001). *Job satisfaction in banking workers*. *Psicothema*, 13(4), 629-635.
- Durrego Sánchez, Ana Carolina y Echeverría Rivera, Nery Solange (1999). *Relación entre Compromiso organizacional y Satisfacción laboral*. Licenciatura de Relaciones Industriales. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
- Fleishman, E. y Bass A. (1979). *Estudio de la Psicología industrial y de personal*. Editorial Trillas, México.

- Flores, M y Rodríguez, Ch (2006). *Relación entre el Compromiso Organización al y el Desempeño Contextual*. Trabajo de grado. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
- Gamboa, Eric (2010). *Satisfacción Laboral: Descripción teórica de sus determinantes*. Psicología Organizacional. Mérida, Yucatán, México.
- Gordon, J. (1997). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Henkey, Iy Noe (2004). *Job satisfaction as a key management tool to step up performance. Problems and Perspectives in Management*. N° 4, pp 149-151.
- Hernández S, Fernández C y Baptista, L (2006). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Herzberg, F (2003). *Una vez más: ¿Cómo motiva a sus empleados?* Versión electrónica, Hartad Business Review, serie clásicos, 3-11 pp.
- Hill, Brian (2011). *¿Cuáles son los factores que afectan la satisfacción laboral?* Recuperado en marzo 2015, de <http://pyme.lavoztx.com/cules-son-los-factores-que-afectan-la-satisfaccin-laboral-5679.html>
- Katz, R., Kahn (1986). *Psicología Social de las Organizaciones*. Trillas, México.
- Kerlinger, F. N. (1988). *Investigación del Comportamiento*. México: McGraw-Hill.
- Koys, D (2001). *The Effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness a unit-level, longitudinal study*. Personnel Psychology. N° 54, pp 101-114

- Lasio, V. (2008). *Desempeño individual*. Recuperado en marzo 2015, de http://www.espae.espol.edu.ec/images/documentos/publicaciones/notas_tecnicas/Desempeno.pdf
- Ley del Estatuto de La Función Pública (LEFP). Gaceta Oficial No. 37.522 de fecha 06 de septiembre de 2002.
- Ley Orgánica del Trabajo, de Trabajadores y Trabajadoras (LOTTT). Gaceta Oficial No. 60.076 de fecha 07 de mayo de 2012.
- Lodhal y Kejner (1965). *The definition and measurement of job involvement*. *Journal of Applied Psychology*, 49: 24-33.
- Mañas Rodríguez, Miguel Ángel y Boada, Carmen (2007). *La satisfacción y el bienestar psicológico como antecedentes del compromiso organizacional*. *Psicothema*, vol. 19, núm. 3. Universidad de Oviedo, España.
- Manfredi A. y Tovar E. (2004). *Influencia de la percepción de apoyo organizacional, satisfacción laboral, jerarquía, antigüedad, edad y nivel de instrucción sobre el compromiso organizacional en funcionarios de policías municipales de caracas*. Tesis de grado inédita. Psicología. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
- Meliá J. L. y Peiró J. M. (1989). *El cuestionario de satisfacción S10/12; estructura factorial, fiabilidad y validez*. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*. Volumen 4.
- Memoria y Cuenta (2014). Dirección Ejecutiva de la Magistratura (DEM). Separata Presidencial del ejercicio fiscal del año 2014.
- Motowidlo, S. (2000). *Some basic issues related to contextual performance and organizational citizenship behavior in human resource management*. *Human Resource Management Review*. 10 (1):15

- Motowidlo, S; Borman, W. y Schmidt, M. (1997). *A Theory of individual differences in taskands contextual performance*. 2): pp. 71-83. Recuperado en marzo 2015, de http://www.findarticles.com/p/aricles/mi_m2294/is1999sept/ai_58469481
- Parra Manzano (2005). *Manual de Derecho Administrativo General*. Editorial: Vadell Hermanos C.A. Valencia Venezuela.
- Peiró, J.M. (2001). *Los jóvenes ante el primer empleo. El significado del trabajo y su medida*. Valencia: Nau Llibres.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. y Boulain, P.V. (1974). *Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians*. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Quintero, N.; Africano N. y Faría, E. (2008). *Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago*. Revista NEGOTIUM. Ciencias Gerenciales. Año 3 / Nº 9, p 33-51
- Rico, Patricia y Rodríguez, Cristina (1998). *Compromiso organizacional y desempeño laboral. Estudio de caso*. Tesis de grado para optar al título de licenciado en Relaciones Industriales, Escuela de Ciencias Sociales. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. Editorial Pearson Prentice Hall. México.
- Salazar Rodríguez, A. L. (2000). *Factores predictores de la satisfacción laboral de las educa-doras beliceñas al inicio del milenio 2000*. Tesis doctoral, Universidad de Montemore-los, Nuevo León, México.

- Salinas, C., Laguna, J., & Mendoza, M. (1994). *La satisfacción laboral y su papel en la evaluación de la calidad de la atención médica*. Salud Pública, 36 (1), 22-29.
- Sierra, R. (1998). *Técnicas de investigación social. Teoría y ejercicios*. España. Editorial Paraninfo, novena edición.
- Sierra, R. (1981). *Ciencias Sociales: análisis estadístico y modelos matemáticos*. España. Editorial Paraninfo.
- Spector, P (1985). *Psicología industrial y organizacional: investigación y práctica*. Edit.Manual Moderno. México.
- Tejeda de la Cruz, K. E. (2007). *Factores predictores de la satisfacción laboral en los docentes de la Universidad Dominicana*. Tesis de maestría, Universidad de Montemorelos, Montemorelos, Nuevo León, México.
- Van Scotter, J.R. (2000). *Relationships of task performance and contextual performance with turnover, job satisfaction and affective commitment*. *Human Resource Management Review*. 10(1):79-95.
- Vázquez Ferreira, Silvia (2001). *Compromiso organizacional y satisfacción laboral: Predictores de la intención del empleado de dejar la organización*. Tesis de grado Magíster en Desarrollo Organizacional. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
- Vila, María Teresa (2005). *Relación entre compromiso organizacional y satisfacción laboral en una empresa del sector financiero*. Licenciatura de Relaciones Industriales. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.



CUESTIONARIO

El presente cuestionario forma parte de un Trabajo de Grado que desarrolla actualmente un estudiante de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello. La sinceridad de su respuesta es de suma importancia. No existen respuestas malas ni buenas, ya que no es un test para medir conocimientos ni capacidades. La información recolectada es “Confidencial”, teniendo un fin estrictamente académico, por lo cual el instrumento es de carácter anónimo. Le agradecemos de antemano toda la colaboración que pueda brindar en esta actividad y el tiempo que la misma le pueda tomar.

INSTRUCCIONES

1. En la **Parte I**, marque con una “X” el región dentro del cual se ubica usted.
2. En la **Parte II**, marque con una “X”, en cada frase, la categoría que mejor describa su forma habitual de pensar; indicando de ésta forma su grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de las afirmaciones que le serán presentadas, seleccionando una de las alternativas ofrecidas.
3. En la **Parte III**, marque con una “X”, en cada planteamiento, la opción que más se ajuste a su opinión, indicando de ésta forma su grado de satisfacción o insatisfacción con cada una de las afirmaciones que le serán presentadas, seleccionando una de las alternativas ofrecidas.
4. Responda a todos los planteamientos, no deje ninguno sin responder.

PARTE I

Sexo	
Masculino	
Femenino	

Cargo actual

Antigüedad en la Institución
_____ años

PARTE II

		Totalmente en desacuerdo	Moderadamente en desacuerdo	Débilmente en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Débilmente de acuerdo	Moderadamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
Nº	PLANTEAMIENTOS	1	2	3	4	5	6	7
1	Si yo no hubiese invertido tanto de mi mismo(a) en esta organización, yo consideraría trabajar en otra parte.							
2	Aunque resultara ventajoso para mí, yo no siento que sea correcto renunciar a mi organización ahora.							
3	Si deseara renunciar a la organización en este momento, muchas cosas de mi vida se verían interrumpidas.							
4	Permanecer en mi organización actualmente, es un asunto tanto de necesidad como de deseo.							
5	Si renunciara a la organización, pienso que tendría muy pocas alternativas.							
6	Sería muy feliz si trabajara el resto de mi vida en esta organización.							
7	Me sentiría culpable si renunciara a mi organización en este momento.							
8	Esta organización merece mi lealtad.							
9	Realmente siento los problemas de mi organización como propios.							
10	Yo no siento ninguna obligación de permanecer con mi empleador actual.							
11	Yo no renunciaría a mi organización ahora, porque me siento obligado con la gente en ella.							
12	Esta organización tiene para mí, un alto grado de significación personal.							
13	Le debo muchísimo a mi organización.							
14	No me siento como parte de la familia en mi organización.							
15	No tengo un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi organización.							
16	Una de las pocas consecuencias importantes de renunciar a esta organización, sería la escasez de alternativas.							
17	Sería muy difícil para mí en este momento dejar mi organización, incluso si lo deseara.							
18	No me siento emocionalmente vinculado(a) con esta organización.							

PARTE III

		Muy insatisfecho	Bastante insatisfecho	Algo insatisfecho	Indiferente	Algo satisfecho	Bastante satisfecho	Muy satisfecho
Nº	PLANTEAMIENTOS	1	2	3	4	5	6	7
1	Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar.							
2	La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.							
3	El entorno físico y el espacio del que dispone en su lugar de trabajo.							
4	La temperatura de su lugar de trabajo.							
5	Las relaciones personales con sus superiores.							
6	La supervisión que ejercen sobre usted.							
7	La proximidad y frecuencia con que es supervisado.							
8	La forma en que sus superiores juzgan su tarea.							
9	La igualdad y justicia de trato que recibe de su empresa.							
10	El apoyo que recibe de sus superiores.							
11	El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.							
12	La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales.							

Gracias por haber participado en nuestro estudio.

Anexo B

MATRIZ DE RESULTADOS 1/2

C1, C2.....C18 = COMPROMISO ORGANIZACIONAL

S1, S2.....S12 = SATISFACCIÓN LABORAL

SEXO

- 1: Masculino
- 2: Femenino

MOD= MODALIDAD:

- 1: Personal de Libre Nombramiento y Remoción
- 2: Funcionarios públicos de carrera

AN= ANTIGUEDAD LABORAL :

Expresado en Años

DL= DESEMPEÑO LABORAL:

- 1: Necesita desarrollar la competencia.
- 2: Necesita mejorar algunos aspectos de la competencia.
- 3: Cumple los estándares mínimos requeridos para su puesto de trabajo.
- 4: Posee elevado dominio y desarrollo de la competencia.
- 5: Sobresaliente, muestra excepcional dominio.

SUJETO	SEXO	MOD	AN	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18
1	1	1	8	2	6	6	5	1	2	2	6	6	4	2	6	6	2	2	7	2	2
2	2	1	1	6	7	1	5	1	1	7	6	4	4	5	4	5	4	2	1	1	2
3	2	1	15	7	7	7	6	1	3	7	7	7	6	7	7	7	1	1	7	7	1
4	1	2	16	2	3	3	2	4	4	3	2	3	4	4	4	3	5	4	6	5	5
5	2	2	12	6	1	5	1	2	1	1	2	5	7	5	5	5	6	5	1	1	6
6	1	2	9	6	3	5	6	5	3	2	3	3	4	4	6	5	4	5	3	3	4
7	2	2	5	3	6	6	6	3	4	6	6	3	3	4	5	6	3	2	3	2	2
8	1	2	10	2	6	1	4	1	4	3	7	7	4	7	7	3	1	1	7	7	1
9	2	2	12	7	7	7	7	7	1	1	7	4	4	4	7	7	1	1	7	7	1
10	2	2	1	2	2	6	6	6	3	2	6	6	6	3	5	5	3	3	6	6	5
11	1	2	10	4	7	7	7	7	7	1	7	7	1	7	7	7	1	1	1	7	1
12	1	2	7	4	7	7	7	7	7	1	7	7	1	7	7	7	1	1	1	7	1
13	1	2	4	6	4	1	4	1	4	4	1	4	1	4	4	1	4	6	1	1	4
14	2	2	18	3	1	1	1	2	1	1	2	3	7	6	2	3	7	7	7	1	7
15	2	2	11	2	7	7	7	2	6	6	7	6	1	6	7	7	6	6	6	7	6
16	2	2	22	3	7	1	5	1	1	1	2	1	1	2	3	6	3	6	7	7	6
17	1	2	13	3	2	3	1	3	3	3	2	2	3	2	2	2	1	1	2	1	1
18	1	2	3	3	7	6	7	1	7	6	7	7	1	7	7	7	1	1	4	7	1
19	1	2	11	6	2	5	6	7	6	1	1	1	1	1	5	5	7	3	3	3	2
20	1	2	16	2	2	2	4	4	2	4	1	3	4	3	3	3	6	1	1	1	7
21	2	2	15	6	5	4	4	1	5	5	6	2	2	5	5	7	7	7	6	6	1
22	2	2	18	7	4	1	4	1	3	3	7	3	1	2	4	7	3	7	7	4	1
23	1	2	13	1	1	1	7	7	7	2	7	1	1	7	7	7	1	2	2	7	1
24	2	2	20	4	1	3	6	1	6	1	6	5	6	5	6	6	1	2	1	2	1
25	1	2	12	7	5	6	7	1	4	1	2	1	7	1	2	6	2	4	3	4	7
26	2	2	14	5	5	7	3	3	3	7	3	1	2	2	4	4	4	2	2	7	5
27	1	2	2	7	6	7	4	7	7	1	7	6	1	6	3	1	7	7	4	6	6
28	2	2	1	7	7	7	7	7	7	6	6	6	1	7	7	7	1	1	1	7	1
29	1	2	19	6	2	2	2	1	1	1	7	6	1	1	7	7	1	1	1	1	1
30	2	2	11	7	1	1	5	1	1	1	7	6	7	1	7	7	6	1	7	1	1
31	1	2	15	7	1	1	5	1	1	1	7	6	1	1	7	7	6	1	7	6	7
32	2	2	17	7	6	1	1	1	7	1	7	6	1	1	7	7	2	1	7	7	7
33	2	2	3	1	1	2	7	6	6	3	7	1	1	7	7	6	6	7	7	6	5
34	1	2	10	4	3	7	4	6	4	1	4	1	4	4	6	6	4	4	5	6	4
35	1	2	19	6	1	1	2	1	1	1	7	6	7	1	2	2	2	6	2	2	2
36	1	2	2	7	7	6	5	7	6	7	3	7	1	7	6	4	6	1	7	7	6
37	1	2	18	3	2	1	1	2	2	1	6	1	3	3	7	6	1	1	3	1	6
38	2	2	15	1	1	1	3	1	2	2	7	7	4	1	7	5	4	3	3	5	1
39	2	2	2	7	3	7	7	7	6	7	6	6	7	7	7	7	6	4	5	3	5
40	1	2	13	3	1	4	7	1	4	1	7	5	4	1	7	7	1	1	4	4	1
41	2	2	9	4	4	7	5	1	1	4	7	6	4	1	7	6	4	4	1	4	6
42	1	2	6	3	7	4	4	1	4	7	6	5	1	1	6	6	3	1	1	7	3
43	1	2	3	7	7	7	7	7	5	7	7	4	1	6	6	4	5	1	7	7	6
44	2	2	8	6	7	4	4	1	4	4	1	4	4	4	6	4	6	5	2	4	6
45	2	2	6	3	5	1	3	2	2	2	3	6	4	1	5	6	6	6	4	3	2
46	2	2	9	3	5	6	6	3	4	2	6	7	3	5	3	5	3	3	5	5	3
47	2	2	5	1	7	1	7	1	2	7	7	6	7	1	6	4	1	1	1	4	1
48	1	2	7	4	6	7	3	1	1	3	6	6	1	6	6	7	1	1	2	5	1
49	1	2	10	7	4	7	4	6	1	1	1	1	6	1	1	7	2	1	6	4	4
50	2	2	13	1	1	1	7	5	4	1	4	4	5	5	5	4	5	4	5	2	4
51	1	2	2	6	7	6	7	7	6	2	4	4	3	4	4	5	3	5	7	7	5
52	2	2	12	1	1	1	1	1	4	1	7	5	1	5	4	5	1	1	1	3	1

Anexo B
MATRIZ DE RESULTADOS 2/2

C1, C2.....C18 = COMPROMISO ORGANIZACIONAL

S1, S2.....S12 = SATISFACCIÓN LABORAL

SEXO

- 1: Masculino
- 2: Femenino

MOD= MODALIDAD:

- 1: Personal de Libre Nombramiento y Remoción
- 2: Funcionarios públicos de carrera

AN= ANTIGUEDAD LABORAL :

Expresado en Años

DL= DESEMPEÑO LABORAL:

- 1: Necesita desarrollar la competencia.
- 2: Necesita mejorar algunos aspectos de la competencia.
- 3: Cumple los estándares mínimos requeridos para su puesto de trabajo.
- 4: Posee elevado dominio y desarrollo de la competencia.
- 5: Sobresaliente, muestra excepcional dominio.

SUJETO	SEXO	MOD	AN	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	DL
1	1	1	8	3	2	3	4	6	5	5	3	5	5	4	4	5
2	2	1	1	6	5	6	3	6	6	5	5	6	6	5	5	5
3	2	1	15	6	5	5	5	6	6	6	6	6	6	5	6	5
4	1	2	16	2	2	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	2
5	2	2	12	5	1	1	1	6	6	5	6	3	6	1	1	2
6	1	2	9	3	2	2	1	6	5	5	5	3	5	2	2	3
7	2	2	5	5	3	4	3	6	5	5	6	4	6	3	4	3
8	1	2	10	4	3	3	1	6	6	6	4	5	6	1	1	3
9	2	2	12	6	3	3	3	6	6	6	6	6	6	3	3	4
10	2	2	1	3	3	3	3	6	6	6	6	5	5	3	2	3
11	1	2	10	6	5	5	3	6	6	6	6	6	6	3	3	4
12	1	2	7	6	5	5	6	6	6	6	6	6	6	3	3	4
13	1	2	4	3	1	1	1	6	6	5	6	6	6	1	1	2
14	2	2	18	3	1	1	1	4	5	5	5	1	6	2	2	2
15	2	2	11	5	5	5	3	6	5	5	6	5	6	5	5	4
16	2	2	22	3	1	1	1	6	5	5	5	1	5	1	1	2
17	1	2	13	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2
18	1	2	3	3	3	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	4
19	1	2	11	4	3	3	2	6	5	5	5	6	5	2	5	2
20	1	2	16	2	3	3	5	2	2	3	5	3	3	3	5	2
21	2	2	15	2	2	2	6	6	5	5	3	3	5	2	2	3
22	2	2	18	6	1	1	1	1	5	5	5	1	1	1	4	3
23	1	2	13	6	5	6	1	6	6	6	5	6	6	2	2	3
24	2	2	20	5	3	5	2	6	6	6	6	5	5	2	2	3
25	1	2	12	4	1	4	1	6	6	6	4	6	6	4	4	3
26	2	2	14	5	1	3	1	6	6	5	6	5	6	3	3	3
27	1	2	2	6	2	6	2	6	6	6	6	5	6	1	1	4
28	2	2	1	1	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	2	4
29	1	2	19	5	1	1	1	6	6	6	6	5	6	1	1	2
30	2	2	11	3	1	3	2	6	6	6	5	2	5	1	1	3
31	1	2	15	3	1	3	2	4	6	5	5	2	5	1	1	3
32	2	2	17	6	3	5	2	6	5	5	5	5	5	3	3	3
33	2	2	3	1	4	3	2	1	5	5	5	5	5	1	1	4
34	1	2	10	5	3	4	3	5	5	5	5	3	5	1	1	3
35	1	2	19	5	3	2	2	5	5	5	3	3	5	3	3	2
36	1	2	2	6	2	1	4	6	6	5	6	3	3	3	2	4
37	1	2	18	5	2	3	1	6	6	6	6	5	6	3	2	2
38	2	2	15	5	3	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	2
39	2	2	2	5	5	2	2	5	5	5	6	6	5	6	5	5
40	1	2	13	6	1	3	1	5	6	6	5	5	6	3	2	2
41	2	2	9	6	1	1	1	3	1	4	1	1	1	1	4	3
42	1	2	6	6	2	1	1	2	4	1	1	1	1	6	6	3
43	1	2	3	6	1	1	1	6	5	5	5	3	6	5	3	4
44	2	2	8	3	3	1	1	6	6	6	5	5	5	2	2	3
45	2	2	6	2	2	3	2	5	4	4	5	3	4	2	2	2
46	2	2	9	3	1	1	1	5	5	5	5	3	5	3	3	3
47	2	2	5	5	5	6	5	6	6	6	4	6	6	6	6	2
48	1	2	7	5	2	3	3	6	5	5	5	2	3	2	2	2
49	1	2	10	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2
50	2	2	13	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	1	2
51	1	2	2	5	2	5	3	5	5	5	5	5	5	3	1	4
52	2	2	12	5	6	6	5	5	6	5	6	5	6	5	5	2

Anexo C

**Tabla de especificaciones del instrumento de
Satisfacción Laboral**

	Satisfacción con la supervisión	Satisfacción con el ambiente físico de trabajo	Satisfacción con las prestaciones recibidas
Items	5	1	11
	6	2	12
	7	3	
	8	4	
	9		
	10		

Anexo D

Tabla de especificaciones del instrumento de Compromiso Organizacional

	Compromiso Afectivo	Compromiso de Continuidad	Compromiso Normativo
Items	6	1	2
	9	3	7
	12	4	8
	14	5	10
	15	16	11
	18.	17	13

Anexo E

Resúmenes de estadísticos totales de los ítems de la escala de Satisfacción Laboral.

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
s1	42,02	120,058	,488	,865
s2	43,65	120,309	,561	,860
s3	43,17	114,499	,631	,855
s4	43,83	125,832	,353	,872
s5	41,19	116,433	,631	,855
s6	41,19	118,472	,669	,854
s7	41,31	120,335	,654	,856
s8	41,46	119,391	,596	,858
s9	42,25	109,995	,752	,846
s10	41,46	115,155	,664	,853
s11	43,40	122,794	,433	,868
s12	43,38	127,183	,295	,876

Anexo F

Resúmenes de estadísticos totales de los ítems de la escala de Compromiso Organizacional.

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
c1	68,44	220,134	,187	,661
c2	68,63	202,080	,420	,632
c3	68,69	193,198	,527	,615
c4	68,10	201,108	,545	,621
c5	69,65	203,525	,376	,637
c6	69,15	204,721	,459	,630
c7	69,83	212,656	,285	,650
c8	67,69	220,727	,168	,664
c9	68,40	222,559	,158	,664
c10	69,58	252,602	-,297	,713
c11	68,98	201,509	,465	,627
c12	67,50	217,863	,308	,649
c13	67,46	223,900	,196	,660
c14	69,40	227,187	,078	,673
c15	69,85	236,133	-,061	,689
c16	68,85	211,937	,271	,652
c17	68,40	194,442	,579	,611
c18	69,44	229,899	,025	,681