

INCIDENCIA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN LOS SERVIDORES DE UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA

INCIDENCE OF JOB SATISFACTION ON THE ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF THE SERVANTS OF A PUBLIC INSTITUTION

Angie Liliana Carrillo Decimabilla¹

Palabras clave: **Resumen**

Satisfacción
Laboral, Función
Judicial

El presente trabajo tiene por objetivo determinar la incidencia de la Satisfacción Laboral sobre el Compromiso Organizacional en los servidores administrativos de una institución pública que se encarga de la gestión, administración y control disciplinario del, poder judicial en el Ecuador. Para realizar la medición de estas variables se realizó una encuesta basada en escalas probadas de compromiso organizacional y satisfacción, se seleccionó el formato de encuesta de S20/23 realizado por los autores Meliá y Peiró y la encuesta de Meyer y Allen. De los resultados obtenidos e la estimación de PLS SEM, la satisfacción intrínseca presenta una indecencia positiva relevante sobre el compromiso en sus tres campos afectivo, normativo y de continuidad. Lo cual demuestra que los colaboradores se sienten más comprometidos cuando les gusta lo que hacen y les produce una satisfacción por sí mismo. También se tiene alta incidencia entre la SATISFACCION-PRESTACIONES RECIBIDAS y COMPROMISO –AFECTIVO.

Códigos JEL: J10

Keywords: **Abstract**

Job Satisfaction,
Judicial Function

The objective of this work is to determine the incidence of Job Satisfaction on Organizational Commitment in the administrative servers of a public institution that is in charge of the management, administration and disciplinary control of the judicial power in Ecuador. To measure these variables, a survey was carried out based on proven scales of organizational commitment and satisfaction, the S20/23 survey format carried out by the authors Meliá and Peiró and the Meyer and Allen survey were selected. From the results obtained and the PLS SEM estimate, intrinsic satisfaction presents a relevant positive indecency over commitment in its three affective, normative, and continuity fields. This shows that collaborators feel more committed when they like what they do and they are satisfied with themselves. There is also a high incidence between SATISFACTION-BENEFITS RECEIVED and COMMITMENT-AFFECTIVE.

¹ Escuela Superior Politécnica del Litoral, (Ecuador).

E-mail: anlicarr@espol.edu.ec DOI: <https://orcid.org/0009-0000-6960-4935>

INTRODUCCIÓN

La globalización ha contribuido con el desarrollo acelerado de las organizaciones, las cuales contaban con colaboradores expertos en una habilidad o competencia específica. En la actualidad, los trabajadores de una empresa son multidisciplinarios, “se preparan para dar una respuesta rápida y eficiente al entorno cambiante de nuestra sociedad, por tal motivo, el capital humano de hoy, es valioso para las organizaciones porque genera nuevas ideas y crean valor agregado a los desafíos corporativos del entorno” (Hernández, Ruiz, Ramírez, Sandoval, & Méndez, 2018). Para ello, es necesario que se sientan identificados e involucrados con su rol dentro de las organizaciones.

El Estado ecuatoriano a través de la Constitución, garantiza la prestación de servicios a sus ciudadanos. “A partir del año de 1998, nuestro país reconoce el derecho a que los ciudadanos gocen de un servicio público de calidad. Desde el año 2008, se ratifica este derecho y se garantiza a través de evaluaciones periódicas de satisfacción dirigidas a los usuarios” (Calderón Díaz, 2022). Los servidores públicos de los organismos del Estado otorgan un servicio a la ciudadanía, de allí la importancia que se sientan satisfechos y comprometidos con la institución para cumplir con la misión institucional. En caso de presentar negligencia u obstrucción en un servicio público, el Estado debe responder civilmente por los daños causados a cualquier usuario que presente la respectiva denuncia o queja.

“El Plan Nacional del Buen Vivir correspondiente al periodo 2017-2021, estableció en su tercer eje de acción que las organizaciones del Estado deben ofrecer un servicio de calidad y calidez” (Parra Tapia, Perales Ortiz, Quezada Amado, & Torres Pereda, 2019). Cada entidad cuenta con sus competencias y roles establecidos en la normativa legal, los cuales pueden ser realizados de manera desconcentrada y/o descentralizada conforme a sus atribuciones y responsabilidades.

“De acuerdo con el catálogo de instituciones y entidades operativas desconcentradas del sector público activas, actualizado al 31 de diciembre de 2021 por la Subsecretaría de Presupuesto del

Ministerio de Finanzas, nuestro país cuenta con 3.103 entidades habilitadas” (Urán Alonso, 2015). Estas instituciones corresponden a los sectores de salud, administración del estado, educación, municipios, entre otros. Cada año esta entidad asigna el recurso presupuestario para el cumplimiento de su planificación anual; no obstante, en los últimos años desde esta cartera de Estado, se han realizado recortes presupuestarios a todas las organizaciones públicas, lo que ocasiona que suministros importantes para el desarrollo normal de las actividades de los servidores públicos se vean afectados y para mantener un servicio adecuado, se ven obligados a realizar autogestión en la compra de materiales básicos.

Las remuneraciones que perciben los servidores de estos organismos provienen del Presupuesto General del Estado, dado que se otorga un servicio a la comunidad para el bien de la misma. Lo que evidencia la importancia de que los servidores públicos de cualquier institución brinden un servicio adecuado, diligente y ofrezcan una solución al problema del usuario que acude a ellos. Los usuarios del servicio público y administradores designados como máximas autoridades en cada ente de gobierno, requieren que cada servidor o funcionario aporte con soluciones importantes que resuelvan problemas, o que brinden iniciativas confiables bajo los estándares establecidos en la ley. Así también, para el fiel cumplimiento de las tareas encomendadas, es necesario que la entidad otorgue las facilidades necesarias y básicas que respalden la gestión de cada empleado, se brinden también condiciones seguras y trato justo.

Los portales web de las entidades públicas cuentan con un espacio de denuncias y quejas donde los usuarios pueden informar novedades sobre la calidad del servicio ofrecido, retraso injustificado en contestaciones o la ausencia de una solución a un problema del usuario. Algunas entidades dependientes del Presupuesto General del Estado, cuentan con un dispositivo denominado calificador de atención que permite conocer el nivel de satisfacción del usuario sobre el servicio ofrecido; no obstante, la gran mayoría de entidades no cuentan con este dispositivo que

podría ayudar a identificar brechas existentes en la calidad de la atención y las posibles causas de una mala atención o un retraso en la contestación de peticiones o trámites a los usuarios externos e internos.

El tipo de servicio que se ofrece va relacionado con el entorno de trabajo que percibe el servidor, para descubrir las posibles brechas o carencias en el servicio, el Ministerio de Trabajo a través del Acuerdo Ministerial No. MDT-2018-0138 emitió directrices de cumplimiento obligatorio para la medición de clima y cultura organizacional en las instituciones públicas, el cual permite conocer la percepción de los servidores públicos sobre su trabajo, con el objetivo de identificar los factores que afectan en el desarrollo de las actividades, el desempeño y por ende en el servicio a la ciudadanía.

La directrices y metodología de la encuesta señalada en el Acuerdo Ministerial no son de aplicación obligatoria para la organización objeto a estudio, dado que la misma toma de manera subsidiaria a la Ley Orgánica del Servicio Público, ya que su normativa es un Código Orgánico; sin embargo, podría utilizar la medición y procedimientos del ente rector siempre que sea solicitado por la máxima autoridad de la institución.

Entre las variables estudiadas por el Ministerio de Trabajo están: (a) liderazgo, (b) compromiso, (c) entorno de trabajo.

Una de las variables relevantes de estudio para el ente regulador es el compromiso, puesto que el mismo revela el grado en que el funcionario se adapta a los cambios que son constantes en el servicio público y la capacidad de respuesta para dar su mejor trabajo a pesar de la presión del ambiente. Por consiguiente, el compromiso no solo es importante para las organizaciones del sector privado, también lo es para el público debido a la influencia de sus actividades para el bien común.

El presente estudio será realizado en una institución pública que forma parte de un poder Judicial del Estado, situada en la provincia de Guayas. Esta institución cuenta con 42

dependencias en la provincia de Guayas, las cuales son administradas por una autoridad designada por las máximas autoridades conformadas por delegados de cada poder del estado.

La autoridad provincial designada tiene a su cargo el área administrativa que es la que analiza la situación financiera, administrativa y del talento humano. A su vez debe implementar mejoras para ofrecer un servicio de calidad a la ciudadanía. Sin embargo, la falta de recursos o poco conocimiento de la gestión estratégica del talento humano afectan en las relaciones con los servidores administrativos.

El caso objeto a estudio, analiza la percepción de la situación laboral de una institución pública que se dedica a administrar, gestionar los recursos financieros y el talento humano de un poder del Estado. En esta institución, se ha verificado que no existe un procedimiento, ni guías para realizar encuestas de compromiso organizacional ni satisfacción laboral al menos una vez al año, por lo que la percepción de los colaboradores no está considerada como un punto de interés en la gestión estratégica del talento humano. En el año 2020 con acompañamiento del Ministerio de Trabajo se realizó por primera vez una encuesta de clima organizacional, donde se informaron las brechas existentes; sin embargo, no se informaron los resultados ni se tomaron los correctivos necesarios para mejorar la percepción de los trabajadores.

La institución pública estudiada, tiene una alta rotación interna la cual de acuerdo a la ilustración 1 alcanzó un 78% para el año 2021. Cabe señalar que la estructura organizacional permite realizar cambios administrativos debido a la similitud del perfil de los servidores y el rol que se ejerce en cada dependencia.

El 85% de la rotación interna de la institución, se realizó como consecuencia de las quejas y denuncias de usuarios internos y externos; tales como: mal manejo de conflictos entre compañeros, problemas de comunicación con su jefe inmediato y relaciones personales entre compañeros. También existen servidores con más de cinco años de experiencia dentro de la

institución que no han sido considerados para procesos de selección internos o una promoción, teniendo solo un 5% de personal ascendido en el año 2021. De acuerdo a la ilustración 2 solo el 10% de los cambios realizados por rotación interna corresponden a la necesidad institucional, los cuales son realizados con la finalidad de potenciar las unidades y mejorar la atención al usuario.

Los trámites y peticiones de usuarios internos y externos son contestados luego de varias semanas o incluso meses, lo que ha conllevado a que se interpongan acciones de protección por silencio administrativo y por cumplimiento tardío de las decisiones de jueces que han dispuesto el reintegro de algún servidor; sin embargo, por ausencia de presupuesto, contestaciones tardías de dependencias involucradas han ocasionado que las autoridades reciban llamados de atención por parte de los juzgadores.

La rotación externa del año 2021 alcanzó un porcentaje del 22%, teniendo mayor proporción en renuncias y terminaciones de contrato. El personal desvinculado no está siendo reemplazado en su totalidad, causando situaciones de conflicto entre compañeros de oficina debido a la desigualdad de carga laboral, ocasionando que el personal realice un esfuerzo adicional sin percibir una compensación por la responsabilidad asumida.

El problema señalado, se ve reflejado en la satisfacción de los servidores, dado que están en incertidumbre por las decisiones de las autoridades por lo cambios constantes y demás afectaciones económicas a nivel institucional, lo cual conlleva al bajo desempeño de sus servidores y por consiguiente poco compromiso organizacional.

MARCO TEÓRICO

Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral ha sido un tema relevante de estudio por varios investigadores tanto como de la psicología como los de la administración de los recursos humanos, los cuales contribuyen con conocimiento para predecir o realizar ajustes en

pro de la salud mental de un individuo dentro del ámbito laboral. Cuando un trabajador se muestra feliz con las actividades que realiza dentro de su entorno laboral, se dice que ha encontrado la satisfacción laboral y se muestra con una actitud positiva frente a los retos que se le presenten.

Se estima que, hasta el año de 1991, se han realizado alrededor de 12,400 estudios sobre satisfacción laboral, lo que denota un gran interés sobre el tema hasta la actualidad. La corriente de estudio sobre el comportamiento laboral dentro del campo de la psicología industrial ha identificado teorías sobre la satisfacción laboral respecto a las situaciones internas o externas en la organización. Varios autores han definido a la satisfacción laboral como un estado emocional o sentimental. Otro grupo considera que va más allá y trata de la actitud que tiene el trabajador hacia la actividad que realiza.

El primer estudio formal realizado sobre satisfacción laboral es el de Hoppok (1935), quien señala que existe mayor satisfacción laboral en los trabajadores que contaban con una profesión encontrándose en los niveles más altos de satisfacción, y los niveles más bajos correspondían al personal no cualificado, quienes realizaban trabajos manuales. Estas variables fueron calificadas de carácter externo.

Según Vallellano Pérez (2019) la necesidad de crear un ambiente satisfactorio para los colaboradores de una organización debe generar compromiso del talento, optimización de la productividad y competitividad entre sus empleados. El autor Salvador Moreno (2019) afirma que el trabajo no sólo deber ser remunerado, sino también apreciado, valorado y agradecido, con el objetivo que se sientan satisfechos y capaces de conducir a la organización hacia la excelencia. Las instituciones públicas deben ser consideradas de interés, en cuanto el desarrollo de un buen clima organizacional que permita a los colaboradores sentirse satisfechos y complacidos de entregar un excelente servicio a la ciudadanía en general.

La gestión estratégica que realice la empresa y su capacidad de influenciar en sus empleados será la que haga que los mismos contribuyan de manera

positiva con los objetivos de la empresa. A continuación, se presentan las principales teorías relacionadas al estudio de la satisfacción laboral:

TABLA 1

Principales propuestas teóricas sobre la satisfacción laboral.

| Autor/es | Principal propuesta |
|-----------------------|---|
| Herzberg | Para que se produzca satisfacción laboral existen ciertas condiciones que son necesarias, pero no suficientes. |
| McGregor | Las personas están más satisfechas cuando son sometidas a un estilo directivo menos autoritario. |
| Porter y Lawler | El esfuerzo por alcanzar las expectativas es importante, además de las compensaciones (intrínsecas y extrínsecas). |
| Locke | La satisfacción laboral depende de las metas y objetivos de la persona. |
| Vroom | La satisfacción laboral depende de la equidad percibida y de la valoración del trabajo. |
| Hackman | Hay características del puesto que son esenciales para la satisfacción laboral, como la variedad de tareas, el significado, la autonomía y la retroalimentación. |
| Karasek y Theorell | La insatisfacción laboral se produce por altas demandas, pocos recursos y escaso apoyo. |
| Büssing | La satisfacción laboral es un proceso dinámico, en función del valor del trabajo, el afrontamiento y el nivel de aspiraciones que la persona tenga. Pueden darse, por tanto, distintos tipos de satisfacción. |
| MOW | La satisfacción laboral depende tanto del significado del trabajo como de las creencias y expectativas de la persona. |

Fuente: (Vallellano Pérez, 2019)

Es importante recalcar que la globalización es un referente de cambio tecnológico, lo que conlleva a la reorganización del trabajo, adaptación de los involucrados y un gran trabajo del talento humano en la implementación de los mismos (Hernández Palomino, Espinoza Medina, & Aguilar Arellano, 2015). A pesar del entorno cambiante, se continúan realizando estudios del comportamiento del trabajador a través del análisis de satisfacción laboral, donde se toma como referencia el estudio planteado por

Frederick Herzberg al ser una de las teorías más importantes, la cual también será objeto de estudio en el presente trabajo de investigación.

Teoría de Herzberg

La teoría más reconocida respecto a la satisfacción es la de los dos factores propuesta por Frederick Herzberg (1959). Si bien es cierto, esta teoría no es nueva, se puede observar mediante varios estudios que continúa vigente desde su origen, a pesar de los cambios constantes en la actualidad

La teoría bifactorial plantea dos aspectos que generan motivación laboral y son capaces de provocar un comportamiento beneficioso para la organización. Varios estudios se han realizado sobre esta teoría en diversos ámbitos organizacionales tanto públicos como privados (Gómez Madero, 2019). Los hallazgos realizados por Frederick Herzberg revelaron la importancia de conocer cuáles son los factores que mantienen motivados a una persona y en este contexto desarrollar planes adecuados para mantenerlos.

Para Herzberg los factores que generan satisfacción en el trabajo son diferentes de los que

generan insatisfacción. Por consiguiente, los gerentes de las empresas procuran erradicar la insatisfacción y con ello pueden crear una armonía en el trabajo, pero no necesariamente generan satisfacción o motivación (Gómez Perdomo, Meneses Higueta, & Palacios Monte, 2017).

La complejidad del tema estudiado invita a que se consideren factores externos e internos en la organización, también denominados extrínsecos o de higiene y factores intrínsecos o de motivación.

FIGURA 1

Teoría de los dos factores de Herzberg



Fuente: Ecu Red (2010)

Factores extrínsecos

El primer factor estudiado es el extrínseco o higiénico el cual también es considerado como una perspectiva ambiental. Al trabajador se lo rodea de elementos que evitan su insatisfacción en el trabajo y aumente su productividad. Sin embargo, lo que se logra con este factor es evitar que existan pérdidas en la rentabilidad del negocio, en cuanto al sector público previene que aumenten las denuncias por un mal servicio o negligencia.

Entre las variables consideradas como factores higiénicos están:

Relaciones interpersonales: se basa en la confianza mutua y no solo en la comunicación formal, este sistema estimula la participación de todos los miembros de la organización haciéndolos sentirse responsables de los logros alcanzados (López Fernández , 2015).

Supervisión: los sistemas de supervisión de talento humano han pasado de ser autoritarios e inflexibles a democráticos y con un trabajo compartido entre líderes y su personal (Yu, Xu, & Li, 2023).

Política empresarial o administrativa: cada organización define sus normas, las cuales reflejan su filosofía empresarial y el objetivo al cual deciden llegar (Urán Alonso, 2015).

Condiciones físicas: según Suazo Fernández & Valdivia Fernández (2017) las condiciones físicas importantes para el desarrollo óptimo de las actividades de un trabajador son: (a) iluminación adecuada, (b) ruido controlado, (c) temperatura adecuada.

Seguridad: el sistema de gestión de seguridad corresponde a las normas técnicas de prevención en varios ámbitos para que el trabajador desarrolle sus actividades sin inconvenientes (Parra Tapia, Perales Ortiz, Quezada Amado, & Torres Pereda, 2019).

Salario: es la remuneración o compensación que recibe el trabajador a cambio del trabajo realizado (Escobar Toledo, 2014).

Factores intrínsecos

Los factores internos son considerados los motivadores y generadores de la satisfacción positiva (Byiers, Dimian, McComas, & Symons, 2014). Se trata de una serie de sucesos relacionados con el puesto de trabajo que motivan a los empleados y la ausencia de este factor causa insatisfacción. El estudio realizado por Herzberg permitió definir a la satisfacción y la insatisfacción como conceptos independientes.

Las estrategias motivacionales realizadas anteriormente que incluían salarios, buen ambiente laboral, son ahora consideradas incorrectas, debido a que solo previenen la insatisfacción. De acuerdo al autor de estos factores, el salario en la medida que se convierte en un factor estándar pierde su capacidad de motivar, generando expectativas más altas y motivando un reajuste salarial.

A lo largo de su carrera Herzberg reconoció que los factores que verdaderamente motivan a los trabajadores son complicados de implementar; no obstante, motivó a los gerentes a hacerlas políticas de prácticas diarias con el objetivo de mejorar la satisfacción de los empleados (Alrawahi,

Sellgren, Altouby, Alwahaibi, & Brommels, 2020).

Los factores que motivan a los empleados de acuerdo a la Teoría Bifactorial son:

Logro: la sensación de realización personal que obtiene el trabajador en relación a sus funciones o puesto de trabajo.

Reconocimiento: según Herzberg el reconocimiento de los objetivos alcanzados o mejoramiento de procesos generan aumento en la autoestima del trabajador.

Crecimiento: la gestión de las competencias a través de la formación y desarrollo para el crecimiento interno a través de las promociones se ven reflejadas en la efectividad de los entregables y cumplimiento de objetivos (Salamanca, Río Cortina, & Ríos García, 2014).

Responsabilidad: es la capacidad que tiene el empleado en desarrollar sus actividades sin supervisión, lo que conlleva mayor participación del trabajador en varios ámbitos importantes de la empresa y acorde a sus necesidades de logro (González López, 2001).

Evaluación de la satisfacción laboral

Entre las formas de evaluar la satisfacción laboral están los siguientes métodos más simplificados; sin embargo, es probable que no se obtengan resultados satisfactorios para un estudio preciso:

TABLA 2

Métodos para evaluación de satisfacción laboral

| Método | Ventaja | Desventaja |
|------------|---|---|
| Entrevista | El entrevistado suele sentirse más atendido. Puede utilizarse con un fin de intervención. | Recabar información toma más tiempo. Es difícil sintetizar todos los datos. |

| | | |
|----------------------|---|---|
| Focus Group | Utilizados en diversas disciplinas. Se comparte alguna particularidad. | Podrían omitirse opiniones importantes al estar reunidos varios trabajadores. |
| El Test de las caras | Evita la dificultad de llevar a palabras el pensamiento relacionado sobre el trabajo. | El resultado del test solo nos muestra si la persona está satisfecha o no, mas no se muestra el motivo. |

Fuente: Anaya Nieto & Suárez Riveiro (2010)

Existen también otras metodologías para evaluar la satisfacción laboral a través de escalas generales que son fáciles de administrar y corregir para obtener una respuesta confiable. A continuación, se muestran las más utilizadas para el estudio de la satisfacción laboral:

TABLA 3

Métodos para evaluación de satisfacción laboral

| Método | Ventaja | Desventaja |
|----------------------|---|---|
| Entrevista | El entrevistado suele sentirse más atendido. Puede utilizarse con un fin de intervención. | Recabar información toma más tiempo. Es difícil sintetizar todos los datos. |
| Focus Group | Utilizados en diversas disciplinas. Se comparte alguna particularidad. | Podrían omitirse opiniones importantes al estar reunidos varios trabajadores. |
| El Test de las caras | Evita la dificultad de llevar a palabras el pensamiento relacionado sobre el trabajo. | El resultado del test solo nos muestra si la persona está satisfecha o no, mas no se muestra el motivo. |

Para el presente estudio se utilizará el cuestionario S20/23 realizado por los autores Meliá y Peiró el cual es una versión reducida del cuestionario S4/82 el mismo que cuenta con 82 ítems. Cuenta con una validez de 0,92 en relación al cuestionario de S10/12 cuyo Alpha es de 0,88.

Compromiso Organizacional

El compromiso organizacional se ve reflejado en los colaboradores de una organización pública y privada cuando existe un beneficio mutuo, sea este monetario o no monetario pues los atrae a construir una óptima relación entre sus funciones, vida personal y vida laboral (López Rengifo, 2022). El orgullo de pertenencia y la percepción que se tiene sobre la empresa, inspira a que los trabajadores den lo mejor de sí.

La relación entre el trabajador y el empleador podría definirse como un contrato psicológico que refleja compromisos de ambas parte, estén escritos o no. Para Hernández Bonilla, Ruiz Reynoso, Ramírez Cortés, Sandoval Trujillo, & Méndez Guevara (2018) implica un conjunto de expectativas tanto del trabajador como de la organización, que puede llegar a ser beneficiosa para la empresa y a su vez hacerla más competitiva.

Una de las primeras investigaciones sobre el compromiso organizacional es la realizada por Mamani Guzmán, Palacios Sarmiento, Priori Flores, & Tellez Pérez (2023) donde sustenta que existe una relación entre el CO y variables como: absentismo, rotación y el desempeño de los colaboradores de una empresa.

Varios conceptos relacionan al CO como actitudinal, es decir, el comportamiento que tiene la persona hacia la empresa. También se lo define como una forma particular en que el trabajador se vincula con la organización (Salvador Moreno, 2019). El CO también ha sido considerado bajo un enfoque unidimensional; no obstante, la corriente de estudios actuales lo definen bajo un enfoque multidimensional, sin precisar las variables que lo podrían comprender.

Se han desarrollado instrumentos para medir el CO en respuesta a diferentes conceptos. En el año

de 1974, se desarrolló un instrumento para medir el CO bajo un enfoque unidimensional. Anchelia Gonzales, Inga Arias, Olivares Rodríguez, & Escalante Flores (2021) desarrollaron el Cuestionario de Compromiso Organizacional, que identifica un solo factor o dimensión. Décadas más tarde, Chiang Vega, Candia Romero, Chiang Vega, & Candia Romero (2021) crearon otra herramienta que tiene en cuenta los tres factores que componen el CO los cuales son los más reconocido y con mayor aceptación hasta la actualidad.

TABLA 4

Modelos para evaluación del compromiso organizacional

| AUTOR | AÑO | MODELO |
|--------------------|------|---|
| Angle y Perry | 1981 | Compromiso de valor: relacionado al alcance de las metas de la organización. Compromiso de quedarse: mantenerse como miembro de la organización. |
| O'Reilly y Chatman | 1986 | Conformidad: relacionado a las recompensas externas, financieras. Identificación: deseo de filiación a la organización. Internalización: coherencia entre los valores del individuo y la organización. Moral: identificación y aceptación de las metas de la organización. |
| Penley y Gould | 1988 | Calculativo: las recompensas financieras recibidas de la organización. Alienativo: cuando el individuo siente que tiene una deuda con la organización. |
| Meyer y Allen | 1990 | Afectivo: identificación e involucración con la organización. |
| | 1997 | Continuación: costes relacionados a la salida de la organización. Normativo: obligación en permanecer en la organización. |
| Meyer y Schoorman | 1992 | Valor: acepta y acredita en los valores y metas de la organización y manifiesta un esfuerzo en relación a la organización. Continuación: deseo de continuar siendo un miembro de la organización. |
| Jaros | 1993 | Afectivo: un sentimiento (de lealtad, afecto, apego o placer) de relación a la organización. Continuación: relacionado a los costes de salida de la organización. Moral o normativo: el compromiso con las metas, valores y misión de la organización |

Para el presente trabajo se utilizará la teoría y cuestionario realizado por los autores Meyer y Allen debido a su validez y reconocimiento hasta la actualidad.

Teoría del Compromiso Organizacional de Meyer y Allen

Los autores Meyer & Alien (1991) dividen el compromiso organizacional en tres componentes: (a) compromiso afectivo, (b) compromiso normativo, (c) compromiso de continuidad.

Compromiso Afectivo: Este tipo de compromiso es uno de los retos tratados en la actualidad, debido a que los empleados afectivamente comprometidos son menos propensos a abandonar la organización y realizan esfuerzos adicionales para mejorar su productividad. Los autores Máynez Guaderrama (2016) señalan que los trabajadores se mantienen en la organización porque lo desean y este compromiso se desarrolla cuando el empleado siente que la organización cumple con sus expectativas.

Compromiso Normativo: El compromiso normativo, se relaciona a la gratitud que siente el colaborador por los beneficios que recibe de parte de la organización, lo cual genera sentimientos de retribución, tal como la lealtad a las normas, políticas y misión (Araque Jaimes, Sánchez Estepa, & Uribe, 2017)

Según Valdiney Veloso, Mesquita Nascimento, Sandro de Moura, Tailson Evangelista, & Layrthton Santos (2017) la norma de la reciprocidad consiste en que las personas deben ayudar a quienes les ayudan. Esta norma en el campo organizacional consiste en que el receptor está en cierto modo obligado a devolver tanto como se le ha dado. En otras palabras, cuando un empleado siente que es importante para la organización para la cual trabaja, este responde con compromiso normativo.

Compromiso de Continuidad: Calderón Díaz (2022) señalaron que este compromiso se da a raíz de que los trabajadores de una organización analizan la continuidad dentro de la misma organización, dado que la empresa ha invertido en capacitación y han levantado su carrera y al cambiarse estarían empezando de cero.

Incidencia de la Satisfacción Laboral en el Compromiso Organizacional

Los colaboradores de una organización confían y se comprometen en la medida que perciban el apoyo de la organización en la que laboran. La satisfacción laboral es la valoración que lo colaboradores realizan de los estímulos que perciben a partir de su trabajo (Flores Ramos, Moran Alvarado, & Contreras Olvera, 2022).

Varios estudios se han realizado sobre la incidencia de la satisfacción laboral y el compromiso organizacional.

Chiang Vega, Chiang Vega, & San Martín Neira (2015) desarrolló una investigación con 120 empleados de una entidad acuícola del sector público, debido al retraso en el despacho de trámites y quejas de los usuarios. La medición de las variables compromiso y satisfacción laboral dan como resultado que existen niveles bajos de satisfacción en los colaboradores. Además, concluye que no existe incidencia de la satisfacción laboral con el compromiso de los funcionarios. Uno de los hallazgos importantes es la baja productividad de los empleados, lo que afecta de manera directa a la institución.

Saavedra Meléndez & Bardales Delgado (2020) elaboraron un estudio con trabajadores mexicanos, donde señala que el compromiso afectivo y normativo tienen incidencia en el compromiso de continuidad. Por otra parte, la confianza y la dependencia son del compromiso normativo y dichos factores contribuyen con el aumento de la satisfacción laboral.

La satisfacción laboral y el compromiso organizacional son dos variables que influyen en las organizaciones, conocerlas y estudiarlas generan beneficio tanto para las empresas como para los empleados, se constituyen en armas poderosas para armar un eficiente plan estratégico (Saavedra Meléndez & Bardales Delgado, 2020).

METODOLOGÍA

El presente proyecto de investigación se realizará bajo un enfoque cuantitativo ya que se utilizarán cuestionarios para medir la incidencia de la satisfacción laboral en el compromiso organizacional. Es de diseño no experimental, de corte transversal con alcance correlacional.

El análisis será realizado en el área administrativo de una institución pública situada en la provincia de Guayas cantón Guayaquil, la cual cuenta con las siguientes dependencias: (a) Gestión Procesal, (b) Financiero, (c) Secretaría Provincial, (d) Asesoría Jurídica, (e) Control Disciplinario, (f) Planificación, (g) Administrativo, (h) Estudios Jurimétricos, (i) Tecnologías de la Información, (j) Dirección Provincial y (k) Talento Humano.

Para el presente trabajo de investigación, se realizaron encuestas a todos los participantes, los cuales cuentan con siete alternativas dentro de la escala de Likert. Adicional, se han considerado variables sociodemográficas, edad, sexo, grado de instrucción. También se ha considerado la modalidad laboral y la dependencia a la que pertenece cada servidor.

La información obtenida en el presente proyecto proviene de la aplicación de cuestionarios, el primer cuestionario corresponde a la medición de la satisfacción laboral, evaluada mediante el instrumento elaborado por los autores Meliá y Peiró (1998).

TABLA 5
Cuestionarios de satisfacción laboral

| Cuestionario | Ítems | Objetivo | Validez |
|---------------------|--------------|---|----------------|
| S4/82 | 82 | Es utilizado como fuente de diagnóstico minucioso en investigaciones y consultorías. Permite valorar seis factores: (1) Complacencia con la supervisión y la contribución en la organización; (2) Gusto con el ambiente material de trabajo; (3) Satisfacción con los tributos materiales y primas complementarias; (4) Satisfacción específica del trabajo; (5) Satisfacción con la retribución y las prestaciones, y (6) Satisfacción con las relaciones interpersonales. | 0.95 |
| S20/23 | 23 | Avanzada a partir de los 82 ítems del S4/82. Admite valorar cinco factores: 1) Gusto con la supervisión; (2) Satisfacción con el entorno físico; (3) Satisfacción con los tributos recibidos; (4) Satisfacción específica del trabajo, y (5) Satisfacción con la colaboración. | 0.92 |
| S10/12 | 12 | Desarrollada a partir de los 23 ítems. Permite conocer una visión global de la satisfacción. Se puede analizar tres factores: 1. Satisfacción con la supervisión; 2. Satisfacción con el ambiente físico y 3. Satisfacción con las prestaciones recibidas. | 0.88 |

TABLA 6

Para el presente trabajo de investigación, se aplicará el cuestionario S20/23, dado que permite analizar cinco factores relevantes en el estudio de la satisfacción laboral, contando un porcentaje de validez importante del 0,92. Además, permite obtener una evaluación productiva ya que se miden cinco factores importantes a través de 23 preguntas.

Relación de las preguntas de satisfacción

| No. | Factor | Preguntas del cuestionario |
|------------|---|-----------------------------------|
| 1 | Satisfacción con la supervisión | 13, 14, 15, 16, 17, 18 |
| 2 | Satisfacción con el ambiente físico | 6, 7, 8, 9, 10 |
| 3 | Satisfacción con las prestaciones recibidas | 4, 11, 12, 22, 23 |
| 4 | Satisfacción intrínseca del trabajo | 1, 2, 3, 5 |
| 5 | Satisfacción con el nivel de participación | 19, 20, 21 |

Los autores cuentan con tres cuestionarios que evalúan la satisfacción laboral.

Los participantes de la encuesta calificarán su percepción de la satisfacción laboral a través de la siguiente escala de Likert: (1) muy insatisfecho, (2) bastante insatisfecho, (3) algo insatisfecho, (4) indiferente, (5) algo satisfecho, (6) bastante satisfecho y (7) muy satisfecho.

Las preguntas del cuestionario de satisfacción son las siguientes:

1. Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo.
2. Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca.
3. Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan.
4. El salario que usted recibe.
5. Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar.
6. La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.
7. El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.
8. La iluminación de su lugar de trabajo.
9. La ventilación de su lugar de trabajo.
10. La temperatura de su local de trabajo.
11. Las oportunidades de formación que le ofrece la empresa.
12. Las oportunidades de promoción que tiene.
13. Las relaciones personales con sus superiores.
14. La supervisión que ejercen sobre usted.
15. La proximidad y frecuencia con que es supervisado.
16. La forma en que sus supervisores juzgan su tarea.
17. La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su empresa."
18. El apoyo que recibe de sus superiores.
19. La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo.
20. Su participación en las decisiones de su departamento o sección.
21. Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la empresa.
22. El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.
23. La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales.

Compromiso Organizacional

En cuanto al compromiso organizacional, el instrumento que se utilizará es el realizado y validado por los autores Meyer y Allen construido en el 1990 y revisado en el año de 1997. Este instrumento es el de mayor aceptación para el estudio de compromiso organizacional y se encuentra subdivido en tres dimensiones, cada uno con una escala confiable de validez evaluado mediante 18 preguntas.

TABLA 7

Relación de las preguntas de compromiso

| Dimensión | Validez | Preguntas del cuestionario |
|-------------|---------|----------------------------|
| Afectivo | 0.87 | 6, 9,12,14,15,18 |
| Continuidad | 0.75 | 1,3,4,5,16,17 |
| Normativo | 0.79 | 2,7,8,10,11,13 |

organizacional

Los participantes de la encuesta calificarán su percepción del compromiso organizacional a través de la siguiente escala de Likert: (1) muy en desacuerdo, (2) moderadamente desacuerdo, (3) levemente desacuerdo, (4) en duda, (5) levemente de acuerdo, (6) moderadamente de acuerdo y (7) muy de acuerdo.

Las preguntas del cuestionario de compromiso organizacional son las siguientes:

1. Si no hubiese puesto ya tanto de mí mismo en esta organización, podría considerar trabajar en otro lado.
2. Incluso si fuera para mi beneficio, no siento que estaría bien dejar ahora mi organización.
3. Demasiado en mi vida se vería trastocado si decidiera dejar mi organización ahora mismo.
4. Ahora mismo, pertenecer en mi organización es una cuestión de necesidad más que de deseo.
5. Creo que tengo muy pocas opciones para considerar marcharme de esta organización.
6. Estaría muy contento de pasar el resto de mi carrera en esta organización,
7. Me sentiría culpable si dejase mi organización ahora.
8. Esta organización merece mi lealtad.

9. Realmente siento como propios los problemas de esta organización.

10. No dejaría mi organización ahora mismo, porque tengo un sentido de obligación con las personas de ésta.

11. No siento ninguna obligación de continuar con mi patrón actual.

12. Esta organización tiene un gran significado para mí.

13. Le debo mucho a mi organización.

14. No me siento como parte de una familia en mi organización.

15. No siento un fuerte sentido de pertenencia a mi organización.

16. Una de las pocas consecuencias negativas de abandonar esta organización podría ser la escasez de alternativas disponibles.

17. Aunque quisiera, sería muy duro para mí dejar mi organización.

18. No me siento emocionalmente unido a esta organización.

Recolección de datos

Considerando la situación Sanitaria del Ecuador y los repuntes de las diferentes variantes que circularon en varias fechas del año 2022, se tomó la decisión de realizar una encuesta online con la herramienta forms.office.com.

En el mes de agosto del 2022 se inició con el Piloto en la dependencia de Talento Humano, se tomaron apuntes de las novedades en el formulario y la dificultad de acceder al mismo.

Corregidas las novedades se distribuyó a todas las dependencias: (a) Gestión Procesal, (b) Financiero, (c) Secretaría Provincial, (d) Asesoría Jurídica, (e) Control Disciplinario, (f) Planificación, (g) Administrativo, (h) Estudios Jurimétricos, (i) Tecnologías de la Información, (j) Dirección Provincial y (k) Talento Humano.

A los colaboradores que se encontraban realizando labores presenciales se les brindó soporte sobre el llenado de la encuesta y se explicó la finalidad de la misma la gozaba de estricta confidencialidad.

A los colaboradores que se encontraban realizando labores telemáticas, se les brindó soporte vía llamada telefónica, whatsapp y correo.

Una vez completadas las 118 encuestas de la muestra se procedió a la tabulación de la información, se exportó desde la herramienta web a una hoja electrónica de Excel.

Para el tratamiento y análisis de datos se utilizará el software SMART PLS 4, con este se realizará el modelo de ecuaciones estructuradas.

El modelo de ecuaciones estructuradas es un método multivariable que permite realizar la evaluación de las relaciones entre éstas.

RESULTADOS

Mediante la herramienta SMART PLS se procedió a modelar gráficamente todas las variables, tanto las 5 de satisfacción como las 3 de compromiso con sus respectivos constructos. además de las respectivas líneas de correlaciones entre las de satisfacción con las de compromiso y de esta manera se analizará la incidencia y la relación entre las variables.

Evaluación de consistencia interna

Para el primer análisis se incluyen todas las variables de la encuesta realizada, se puede observar en la tabla 8, que el compromiso de continuidad y compromiso normativo en el análisis de Alfa de Cronbach se encuentran por debajo del valor crítico que es 0.7. En el análisis

del AVE también se pueden observar valores por debajo de 0.5 en el compromiso afectivo, compromiso de continuidad y compromiso normativo.

Estos valores que se encuentran por debajo de los críticos deberán ser analizados para posteriormente eliminarlos del modelo uno a uno.

TABLA 8

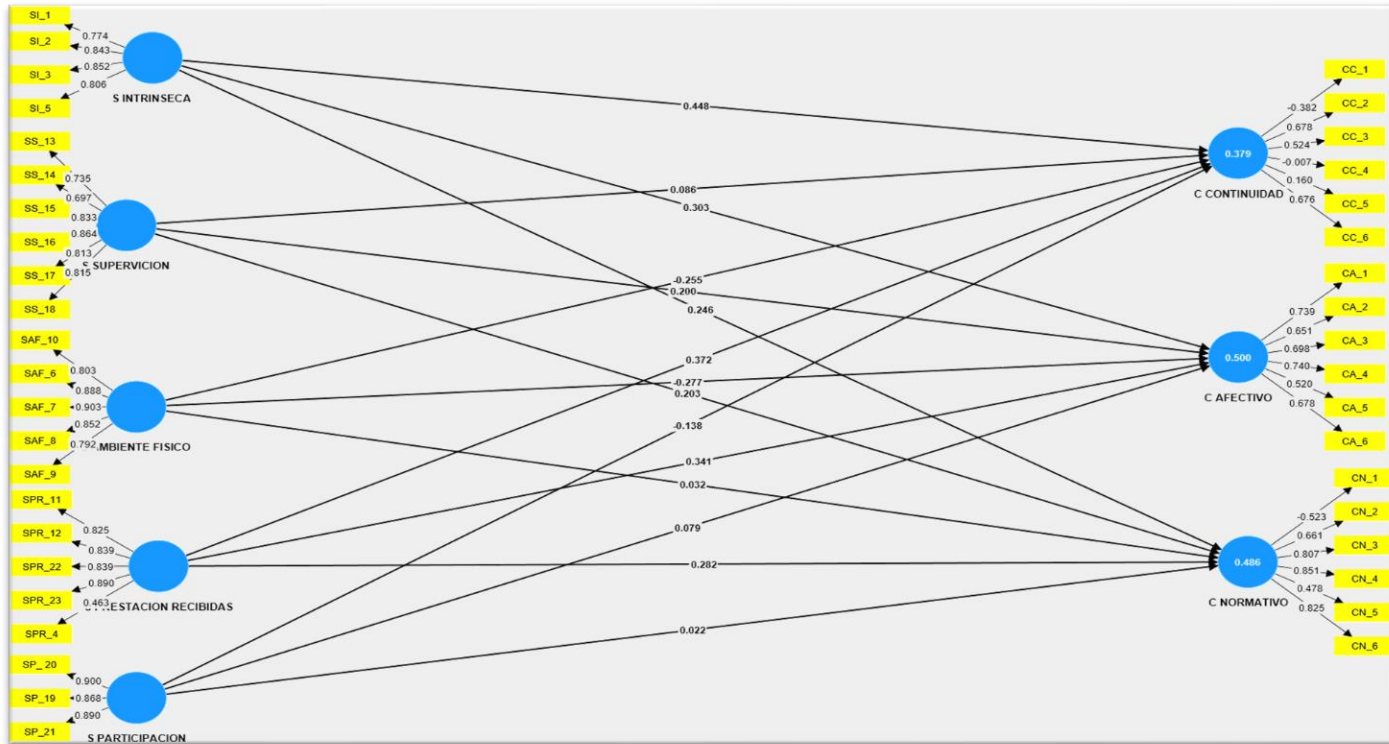
Confiabilidad y Varianza modelo completo

| | Alfa de Cronbach | Composite reliability (rho_a) | Composite reliability (rho_c) | Varianza extraída media (AVE) |
|-------------------------------------|------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| COMPROMISO AFECTIVO | 0,768 | 0,779 | 0,832 | 0,456 |
| COMPROMISO CONTINUIDAD | 0,273 | 0,256 | 0,370 | 0,227 |
| COMPROMISO NORMATIVO | 0,569 | 0,888 | 0,762 | 0,499 |
| SATISFACCION AMBIENTE FISICO | 0,920 | 1,046 | 0,928 | 0,720 |
| SATISFACCION INTRINSECA | 0,836 | 0,836 | 0,891 | 0,671 |
| SATISFACCION PARTICIPACION | 0,865 | 0,885 | 0,916 | 0,785 |
| SATISFACCION PRESTACIONES RECIBIDAS | 0,844 | 0,889 | 0,886 | 0,619 |
| SATISFACCION SUPERVISION | 0,883 | 0,892 | 0,911 | 0,632 |

En la Figura 2 se presenta el modelo de ecuación estructurada con todas las variables establecidas en las encuestas realizadas de compromiso organizacional y satisfacción laboral, para esto se utilizó el software SMARTPLS 4.

FIGURA 2

Evaluación de consistencia interna modelo completo



Para mejorar el modelo inicial, se tomarán de Figura 3 constructos con carga más baja y que se encuentren por debajo del valor crítico 0.70.

A continuación, se indican los que se eliminaron del modelo:

- Compromiso-continuidad: CC1 CC3 CC4 CC5

- o CC1 Si no hubiese puesto ya tanto de mí mismo en esta organización, podría considerar trabajar en otro lado.

- o CC3 Ahora mismo, pertenecer en mi organización es una cuestión de necesidad más que de deseo.

- o CC4 Creo que tengo muy pocas opciones para considerar marcharme de esta organización.

- o CC 5 Una de las pocas consecuencias negativas de abandonar esta organización podría ser la escasez de alternativas disponibles.

- Compromiso-afectivo: CA4 CA5 CA6

- o CA4 No me siento como parte de una familia en mi organización.

- o CA5 No siento un fuerte sentido de pertenencia a mi organización.

- o CA6 No me siento emocionalmente unido a esta organización.

- Compromiso-normativo CN1 CN 2 CN5

- o CN1 Incluso si fuera para mi beneficio, no siento que estaría bien dejar ahora mi organización.

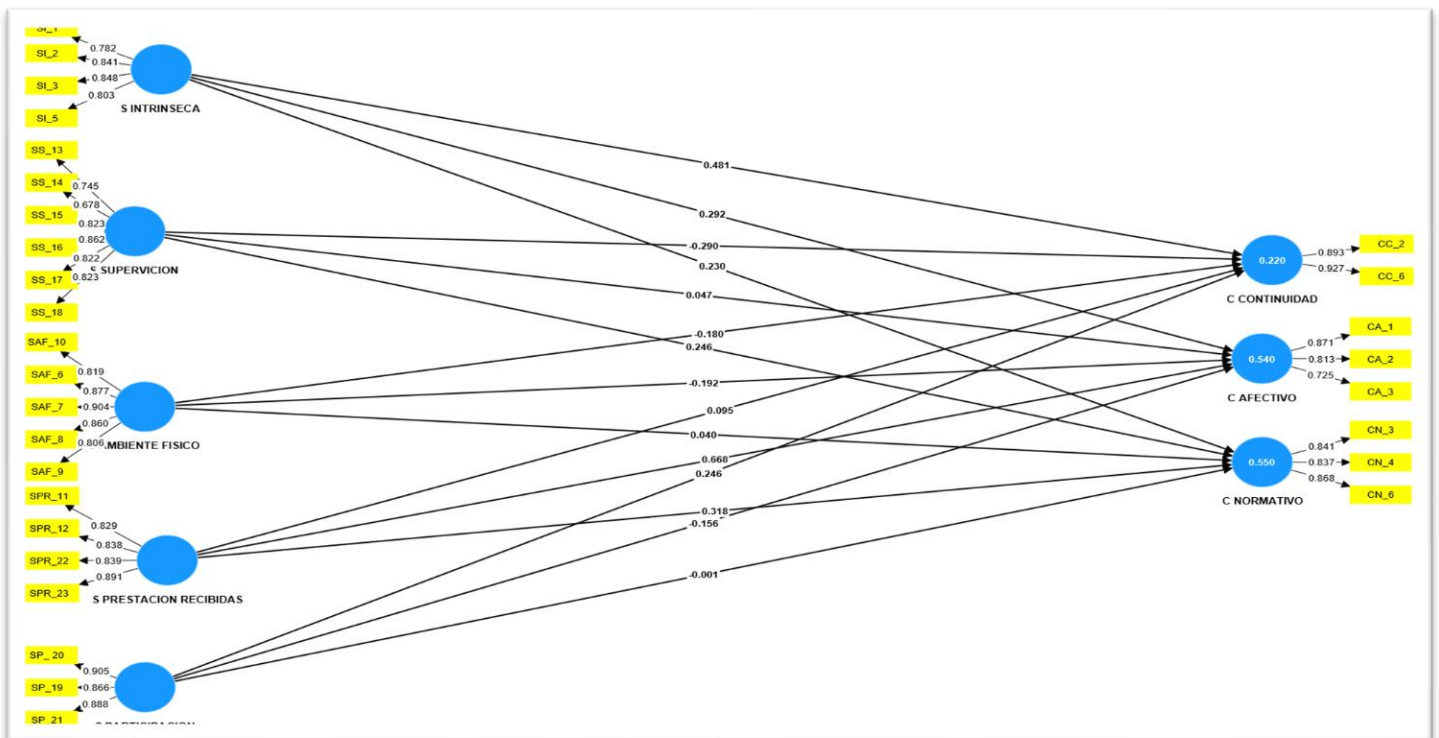
- o CN2 Me sentiría culpable si dejase mi organización ahora.
- o CN5 No siento ninguna obligación de continuar con mi patrón actual.
- Satisfacción-prestaciones recibidas: SPR4

- o SPR4 El salario que usted recibe.

Una vez eliminadas las variables que no cumplían con el valor crítico mínimo, se observa una mejora en todos los pesos de las variables del modelo propuesto que se muestra en la Figura 3.

FIGURA 3

Evaluación de consistencia interna modelo propuesto



En la tabla 9 del modelo propuesto se observa que todos los valores del Alfa de Cronbach se encuentran sobre el valor crítico de 0.70, de igual manera se observa la mejora en los valores del AVE, de esta manera se establece la fiabilidad y validez de los constructos. Con la prueba de Fornell-Larker se realiza un análisis discriminante, los valores se encuentran sobre 0.70 por lo que se confirma la validez discriminante del modelo propuesto. La varianza

compartida entre pares de constructos es menor que la varianza extraída para cada constructo individual.

TABLA 9

Confiabilidad y Varianza modelo propuesto

| | Alfa de Cronbach | Composite reliability (rho_a) | Composite reliability (rho_c) | Varianza extraída media (AVE) |
|-------------------------------------|------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| COMPROMISO AFECTIVO | 0,727 | 0,745 | 0,846 | 0,648 |
| COMPROMISO CONTINUIDAD | 0,795 | 0,813 | 0,906 | 0,829 |
| COMPROMISO NORMATIVO | 0,810 | 0,841 | 0,885 | 0,720 |
| SATISFACCIÓN AMBIENTE FÍSICO | 0,920 | 1,037 | 0,931 | 0,729 |
| SATISFACCIÓN INTRÍNSECA | 0,836 | 0,837 | 0,891 | 0,671 |
| SATISFACCIÓN PARTICIPACIÓN | 0,865 | 0,882 | 0,917 | 0,786 |
| SATISFACCIÓN PRESTACIONES RECIBIDAS | 0,871 | 0,874 | 0,912 | 0,722 |
| SATISFACCIÓN SUPERVISIÓN | 0,883 | 0,898 | 0,911 | 0,631 |

TABLA 10

Coeficiente Path

| | COMPROMISO AFECTIVO | COMPROMISO CONTINUIDAD | COMPROMISO NORMATIVO |
|-------------------------------------|---------------------|------------------------|----------------------|
| SATISFACCION AMBIENTE FISICO | -0,192 | -0,180 | 0,040 |
| SATISFACCION INTRINSECA | 0,292 | 0,481 | 0,230 |
| SATISFACCION PARTICIPACION | -0,156 | 0,246 | -0,001 |
| SATISFACCION PRESTACIONES RECIBIDAS | 0,668 | 0,095 | 0,318 |
| SATISFACCION SUPERVISION | 0,047 | -0,290 | 0,246 |

La satisfacción-Ambiente Físico tiene un efecto negativo sobre el compromiso-afectivo y de continuidad y un efecto no significativo sobre el compromiso normativo. Este tipo de satisfacción

no tiene una incidencia relevante sobre el compromiso organizacional.

La satisfacción intrínseca tiene un efecto positivo significativo sobre el compromiso afectivo, normativo y continuidad, este tipo de satisfacción tiene una incidencia muy relevante sobre el compromiso organizacional de la empresa.

La satisfacción-Participación tiene un efecto negativo sobre el compromiso afectivo y normativo y un efecto positivo significativo sobre el compromiso de continuidad, este tipo de satisfacción solo incide de forma relevante sobre el compromiso de continuidad.

La satisfacción-prestaciones recibidas tiene un efecto positivo y muy significativo sobre el compromiso afectivo y normativo, pero no sobre el compromiso de continuidad. Este tipo de satisfacción está muy relacionada a la formación y capacitación del personal, además de los ascensos dentro de la institución, la incidencia es relevante.

La satisfacción-supervisión tiene un efecto positivo significativo sobre el compromiso normativo y un efecto negativo y no significativo sobre los compromisos afectivos y de continuidad.

CONCLUSIONES

De acuerdo a los objetivos planteados al inicio del proyecto, se realizó la medición de del COMPROMISO ORGANIZACIONAL y la SATISFACCIÓN LABORAL de 118 servidores de una institución pública. Para esto, se utilizaron encuestas con escalas probadas como son Meyer y Allen y S20/S23.

Para estimar el modelo de ecuaciones estructuradas se utilizó la herramienta SMART PLS 4, obteniendo un modelo propuesto que cumple con valores de confianza del alfa de Cronbach.

De acuerdo a los resultados obtenidos en los coeficientes de correlación se puede determinar que la satisfacción-Ambiente Físico (ventilación, iluminación, temperatura, limpieza) no presenta una incidencia relevante sobre el compromiso de

los colaboradores en la institución pública en estudio.

La satisfacción intrínseca presenta una indecencia positiva relevante sobre el compromiso en sus tres campos afectivo, normativo y de continuidad. Lo cual demuestra que los colaboradores se sienten más comprometidos cuando les gusta lo que hacen y les produce una satisfacción por sí mismo.

Se tiene una alta incidencia entre la **SATISFACCIÓN-PRESTACIONES RECIBIDAS y COMPROMISO –AFECTIVO**. Específicamente entre las oportunidades de promoción, formación, cumplimiento por parte de la empresa en aspectos laborales con relación a la parte emocional que genera el puesto de trabajo.

Esta correlación se puede entender como el sentir de los colaboradores con esta institución por ser una escuela de formación y promoción dentro del área jurídica del país, también está orientado a que los colaboradores lo perciben como un salario emocional.

Con base en los resultados obtenidos en las variables de estudios, se sugiere que el área de Talento Humano elabore un plan acción, en el cual se establezca como primer punto una encuesta de clima laboral que permita conocer las necesidades de todos los colaboradores en las distintas direcciones administrativas.

Realizar un programa continuo de capacitaciones en desarrollo de habilidades blandas, con mayor énfasis en la comunicación efectiva, trabajo en equipo y liderazgo.

Realizar un programa de promoción y ascenso con procesos de selección interno, que motiven al personal.

REFERENCIAS

Alrawahi, S., Sellgren, S., Altouby, S., Alwahaibi, N., & Brommels, M. (2020). The application of Herzberg's two-factor theory of motivation to job satisfaction in clinical laboratories in Omani hospitals. *Heliyon*, eo4829. doi:10.1016/J.HELIYON.2020.E04829

Anaya Nieto, D., & Suárez Riveiro, J. M. (2010, Agosto). EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PROFESORADO Y APORTACIONES A SU MEJORA EN ORDEN A LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN. (A. E. Psicopedagogía, Ed.) *Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, 283-294. Retrieved from <https://www.redalyc.org/pdf/3382/338230785010.pdf>

Anchelia Gonzales, V., Inga Arias, M., Olivares Rodríguez, P., & Escalante Flores, J. (2021). La gestión administrativa y compromiso organizacional en instituciones educativas. *Propósitos y Representaciones*, e899-e999. doi:10.20511/PYR2021.V9NSPE1.899

Araque Jaimes, D., Sánchez Estepa, J., & Uribe, A. (2017). Relación entre marketing interno y compromiso organizacional en Centros de Desarrollo Tecnológico colombianos. *Estudios Gerenciales*, 33(142), 95-101. doi:10.1016/J.ESTGER.2016.12.005

Ávila Vila, S., & Pascual Faura, M. (2020). Marco filosófico del compromiso organizacional: discusión del modelo de Allen & Meyer, y propuesta de un nuevo modelo de estudio. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda Época*, 201-206. doi:10.17561//REE.V2020N1.12

Byiers, B., Dimian, A., McComas, J. J., & Symons, F. J. (2014). Effects of Positive and Negative Reinforcement in a Concurrent Operants Arrangement on Compliance and Problem Behavior. *Acta de Investigación Psicológica*, 1758-1772. doi:10.1016/S2007-4719(14)70978-0

Calderón Díaz, A. (2022). Compromiso organizacional de mandos medios en la Salud

- Pública Institucional. Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía, 42-52. doi:10.35381/R.K.V7I13.1619
- Chiang Vega, M., Chiang Vega, M., & San Martín Neira, J. (2015). Análisis de la satisfacción y el desempeño laboral en los funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano. *Ciencia & trabajo*, 17(54), 159-165. doi:10.4067/S0718-24492015000300001
- Chiang-Vega, M., Candia-Romero, F., Chiang-Vega, M., & Candia-Romero, F. (2021). Las creencias afectan al compromiso organizacional y la satisfacción laboral. Un modelo de ecuaciones estructurales. *Revista Científica de la UCSA*, 14-25. doi:10.18004/UCSA/2409-8752/2021.008.01.014
- CIB. (2014). CENTRO DE INFORMACIÓN BIBLIOTECARIA. Retrieved from <http://www.cib.espol.edu.ec/cib/Manualtesis.aspx>
- Escobar Toledo, S. (2014). Salarios mínimos: desigualdad y desarrollo. *Economía UNAM*, 94-109. doi:10.1016/S1665-952X(14)72183-8
- Flores Ramos, J., Moran Alvarado, Á., & Contreras Olvera, M. (2022). Evaluación de la satisfacción laboral y su incidencia en el desempeño. *FIPCAEC*, 7(3), 278-306. doi:doi.org/10.23857/fipcaec.v7i1
- Gómez Madero, S. M. (2019). Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores. *Acta Universitaria*, 1-18. doi:10.15174/AU.2019.2153
- Gómez Perdomo, G. E., Meneses Higueta, A. C., & Palacios Monte, M. C. (2017). La satisfacción laboral y el capital psicológico: factores que influyen en el síndrome de burnout. *Ansiedad y Estrés*, 71-75. doi:10.1016/J.ANYES.2017.09.002
- González López, L. (2001). Satisfacción y Motivación en el Trabajo. Madrid, España: Díaz de Santos S.A. Retrieved from <https://issuu.com/dayanabm4/docs/13082i>
- Harvard, N. (n.d.). Retrieved from http://www.bidi.uam.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=65:citar-recursos-normas-harvard&catid=38:como-citar-recursos&Itemid=65
- Hernández Bonilla, B., Ruiz Reynoso, A., Ramírez Cortés, V., Sandoval Trujillo, S., & Méndez Guevara, L. (2018). Motivos y factores que intervienen en el compromiso organizacional / Reasons and factors involved in the organizational commitment. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 820-846. doi:10.23913/RIDE.V8I16.370
- Hernández Palomino, J. A., Espinoza Medina, J. D., & Aguilar Arellano, M. (2015). Diferencias en los motivadores y los valores en el. *Contaduría y Administración*, 58-83. doi:10.1016/j.cya.2015.09.003
- Hoppock, R. (1935). Job satisfaction. Harper.
- López Fernández , C. (2015). nteligencia emocional y relaciones interpersonales. *Educación Médica*, 83-92. doi:10.1016/J.EDUMED.2015.04.002
- López Rengifo, E. (2022). Compromiso organizacional y su relación con la productividad de los docentes de educación superior. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 1-28. doi:10.37811/CL_RCM.V6I2.1862
- Mamani Guzmán, C., Palacios Sarmiento, T., Priori Flores , M., & Tellez Pérez, A. (2023). Compromiso organizacional, satisfacción laboral, y su repercusión en el desempeño del personal. *INNOVA Research Journal*, 153-172. doi:10.33890/innova.v8.n1.2023.2219
- Máynez Guaderrama, A. (2016). Cultura y compromiso afectivo: ¿influyen sobre la transferencia interna del conocimiento? *Contaduría y Administración*, 61(4), 666-681. doi:10.1016/J.CYA.2016.06.003
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment.

Human Resource Management Review, 61-89. doi:10.1016/1053-4822(91)90011-Z

Ministerio de trabajo. (2021). Ministerio del trabajo. Retrieved from <https://www.trabajo.gob.ec/clima-laboral/>

Páramo, D., Flores Hernández, C., & Díaz De León, L. V. (2016). Evaluación de la Satisfacción Laboral en Docentes de Nivel Básico. *Ciencia & trabajo*, 173-176. doi:10.4067/S0718-24492016000300173

Parra Tapia, E., Perales Ortiz, G., Quezada Amado, D., & Torres Pereda, P. (2019). Salud y seguridad laboral: intervención educativa en trabajadores de limpieza en áreas de investigación. *Salud Pública de México*, 657-669. doi:10.21149/10026

referencias, G. p. (2014). Facultad de Comunicación. Retrieved from http://www4.ujaen.es/~emilioml/doctorado/guia_rapida_de_citas_ap.pdf

Saavedra Meléndez, J., & Bardales Delgado, J. (2020, Diciembre 29). Satisfacción laboral en la gestión administrativa. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 1510-1523. doi:10.37811/CL_RCM.V4I2.176

Salamanca, Y. T., Río Cortina, A., & Ríos García, D. (2014). Modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos. *Suma de Negocios*, 70-77. doi:10.1016/S2215-910X(14)70021-7

Salvador Moreno, E. (2019). Compromiso Organizacional y Riesgos Psicosociales. *Revista San Gregorio*. doi:10.36097/RSAN.V1I35.1107

Suazo Fernández, R., & Valdivia Fernández, D. F. (2017). Actividad física, condición física y factores de riesgo cardio-metabólicos en adultos jóvenes de 18 a 29 años. *Canales de la Facultad de Medicina*, 145-149. doi:10.15381/ANALES.V78I2.13188

Urán Alonso, O. (2015). División político-administrativa y representación política en el gobierno de ciudad. Un análisis histórico-

territorial comparativo de Londres, Medellín y Río de Janeiro. *Territorios*, 123-156. doi:10.12804/TERRIT33.2015.06

Valdiney Veloso, G., Mesquita Nascimento, A., Sandro de Moura, A., Tailson Evangelista, M., & Layrthton Santos, C. (2017). Norma personal de reciprocidad: evidencias de validez y precisión de una medida. *Psicología: teoría e práctica*, 117-130. doi:10.5935/1980-6906/PSICOLOGIA.V19N2P117-130

Vallellano Pérez, M. D. (2019, Julio 9). Universidad Complutense Madrid. Retrieved from <https://eprints.ucm.es/id/eprint/59695/1/T41873.pdf>

Yu, Y., Xu, S., & Li, G. (2023). Abusive supervision and emotional labour on a daily basis: The role of employee mindfulness. *Tourism Management*, 104719. doi:10.1016/J.TOURMAN.2023.104719