

# EL IMPACTO DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LA SATISFACCIÓN LABORAL GENERAL

## THE IMPACT OF INTERPERSONAL RELATIONSHIPS ON THE GENERAL JOB SATISFACTION

Rodrigo Yañez Gallardo\*, Mallén Arenas Carmona\*\* y Miguel Ripoll Novales\*\*\*  
Universidad de Concepción, Concepción, Chile.

Recibido: 31 de mayo de 2010

Aceptado: 27 de octubre de 2010

### RESUMEN

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

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

### ABSTRACT

The impact of interpersonal relationships at work on general job satisfaction was evaluated. First, a scale was constructed to evaluate satisfaction with interpersonal relationships at work and this scale was applied to 209 hospital workers. An exploratory factorial analysis obtained a satisfactory result of two factors and satisfactory internal consistency between the items. Subsequently, the scale was applied to 321 workers at 7 health centers. An ordinal logistical regression showed that interpersonal relationships at work have a significant impact on the general job satisfaction, especially in relationships with superiors. Finally, this study discusses ways of increasing job satisfaction at work.

**Key words:** Job Satisfaction, Interpersonal Relations, Hospital Workers, Logistic Regression

La satisfacción laboral es una de las variables más frecuentemente estudiadas en la investigación de la conducta organizacional y su relevancia se vincula con que tiene influencia sobre importantes variables organizacionales, cabe destacar, salud mental de los trabajadores (Faragher, Cass & Cooper, 2005), rotación laboral (Coomber & Barriball, 2007) y el ausentismo laboral (Fisher & Locke, 1992, citado por Seo, Ko & Price, 2004). Sin embargo, a pesar de las múltiples investigaciones sobre satisfacción en el trabajo, para Coomber y Barriball (2007) en el caso de los funcionarios de la salud, aún son elusivos los resultados sobre cuales variables son estadística y consistentemente relacionadas con la satisfacción laboral.

Considerando el alto consenso existente sobre una alta fragilidad de los vínculos sociales en la sociedad (Bauman, 2007; Tyler, 2003), el construir relaciones interpersonales en las organizaciones en un contexto de alta complejidad, cambio e incertidumbre es un alto desafío. El debilitamiento de las relaciones interpersonales en el contexto actual se puede relacionar a que priman intereses individualistas y un alta desconfianza social (Bauman, 2007). En el contexto organizacional, lo anterior llevaría a una disminución de la cohesión social y del interés colectivo, pudiendo en algunos casos terminar en grupos de trabajo que no serían más que una junta de egoísmos y miedo al prójimo. Bajo estas circunstancias se estima que es difícil que los trabajadores

\* ryanez@udec.cl

\*\* marenasc@udec.cl

\*\*\* mripoll@udec.cl

construyan y mantengan relaciones interpersonales de confianza y se experimente altos niveles de satisfacción laboral. Por ejemplo, un estudio muestra que casi dos tercios de los trabajadores señalan tener escasa confianza en sus empleadores (AFL-CIO, 2001, citado en Dirks, 2006) y otra investigación obtuvo que un 52% de los trabajadores no confían en su administración y no creen en la información que reciben de ella (Katcher, 2002, citado en Dirks, 2006). Basados en lo anterior, la presente investigación busca explorar en qué medida las actuales relaciones interpersonales en el trabajo, influyen en los niveles de satisfacción laboral general (SLG) en funcionarios de la salud.

### **La satisfacción con las relaciones interpersonales en el trabajo.**

La satisfacción laboral, es decir, el estado emocional positivo que surge de la evaluación de la experiencia laboral de una persona (Locke 1976, citado por Luthans, 2008), es multicausado, décadas de investigaciones sobre este tópico han llevado a reconocer variados y complejos factores, uno de ellos, las relaciones interpersonales con la jefatura y con los colegas (Luthan, 2008).

Un componente fundamental de las relaciones interpersonales en el trabajo, es la confianza interpersonal (Tan & Lim, 2004). La confianza es un facilitador de las relaciones y las actitudes efectivas en el trabajo (Ferres, Connell & Travaglionne, 2004). Basados en el modelo integrativo de la confianza (Colquitt, Scott & LePine, 2007), la confianza es, en gran medida, determinada por la confiabilidad y correspondería a la evaluación de los atributos personales en quien se va a confiar. Múltiples antecedentes pueden favorecer la percepción de confiabilidad, sin embargo, estudios recientes reconocen la existencia de tres amplios antecedentes de la confiabilidad: la competencia, benevolencia e integridad (Tan & Lim, 2009). Los resultados del meta-análisis realizado por Colquitt et al. (2007) revelan que cada uno de estas tres dimensiones tiene una única y significativa relación con confianza y la correlación entre ellos es alta. Sin embargo, en el caso de la relación con los pares la investigación de Tan y Lim (2009) encontró que sólo la integridad y benevolencia eran significativos para medir la confiabilidad. Investigaciones en nuestro medio también avalan los resultados previamente descritos (Yáñez, 2006; Yáñez,

Loyola & Huenumilla, 2009). La presente investigación conceptualiza la satisfacción en las relaciones interpersonales como aquellas en que se experimenta confiabilidad en el otro.

### **Satisfacción con las relaciones interpersonales y satisfacción general en el trabajo.**

Aunque parezca razonable esperar que cuando se presentan buenas relaciones en el trabajo se afecta positivamente el nivel de satisfacción laboral, Sachau (2007) plantea que la relación entre estas variables ha sido un tema controvertido en la historia de la psicología organizacional. Una de las más importantes teorías que aborda el tópico de la satisfacción, la teoría de los dos factores de F. Herzberg (Sledge, Miles & Copping, 2008), clasificó las relaciones interpersonales con supervisores y compañeros como factores que puede influir en experimentar insatisfacción laboral pero tendría escaso impacto en generar satisfacción laboral en los trabajadores (Luthans, 2008). Al reexaminarse dicha teoría en la actualidad, Sachau (2007) sostiene que, si bien, en general, la teoría de Herzberg mantiene una importante vigencia, fue un error estimar que las relaciones en el trabajo no favorecer significativamente el experimentar satisfacción laboral. De hecho, la investigación de Sledge et al. (2008) así lo ha corroborado. También se puede mencionar la reciente investigación de Edwards y Cable (2009) quienes encontraron que la confianza en las relaciones interpersonales tiene una influencia positiva y significativa en la satisfacción laboral. Por otra parte, la teoría de la Auto-Determinación de Ryan y Deci sobre la motivación intrínseca (Deci & Ryan, 2008) consideran que una necesidad psicológica básica es tener las relaciones interpersonales significativas con otros y si estas se satisfacen genera en las personas motivación intrínseca y satisfacción.

Concordante con las teorías e investigaciones previamente señaladas, se plantea la hipótesis 1 de esta investigación: *La percepción de confiabilidad en las relaciones interpersonales en el trabajo, tanto con jefaturas y entre pares, tienen un impacto significativo en el nivel de satisfacción laboral general (SLG) de los funcionarios de la salud.*

Luego de una amplia revisión de estudios sobre la satisfacción laboral en enfermeras, Coomber y Barringall

\* ryanez@udec.cl

\*\* marenasc@udec.cl

\*\*\* mripoll@udec.cl

(2007) concluyeron que una de las variables más frecuentes analizadas ha sido la relación líder-miembro. En apoyo a lo anterior, Lau y Liden (2008) indican que existe voluminosas investigaciones que muestran que el liderazgo organizacional tiene una alta influencia en la actitudes de los trabajadores, entre ellas, la satisfacción laboral. Esta relación ha sido especialmente estudiada desde la teoría del intercambio líder-miembro, en la reciente investigación de Mardanov, Maertz y Sterrett (2008) encontraron que el intercambio líder- miembro tiene un efecto significativo y positivo en la satisfacción laboral. Reafirma estos resultados, la investigación de Gardulf, Orton, Eriksson, Undén, Arnetz, Kajermo y Nordstrom (2008) quienes también encontraron que el liderazgo tiene un impacto significativo en la satisfacción laboral.

Una dimensión central de la relación líder-miembro es el desarrollo de confianza y en un metaanálisis que resumió las últimas 4 décadas de investigación sobre confianza de los trabajadores en sus líderes se encontró que existe una correlación relativamente alta de 0.51 con satisfacción laboral (Dirk, 2002, citado en Dirk, 2006). De acuerdo a la investigación de Yáñez et al. (2009) un jefe será percibido como confiable por trabajadores de la salud en la medida en que muestre ante todo integridad, especialmente siendo justo en la toma de decisiones y honestos, luego siendo benevolente, es decir, mostrando interés por el bienestar de ellos y, en menor grado, siendo competente en su quehacer.

Con respecto al estudio de la confianza entre compañeros de trabajo, los investigadores (Ferres et al., 2004; Lau & Liden, 2008; Tan & Lim, 2009) constatan que comparado al estudio de la relación líder-miembro existen significativos menos investigaciones, pese a que las investigaciones muestran que se trata de una variable independiente importante. Para Chiaburu y Harrison (2008) lo anterior representaría una seria omisión dado el rol más activo que juegan los pares en la actual tendencia de privilegiar estructuras organizacionales más planas y la naturaleza cada vez más interdependiente de los trabajos para lograr las metas organizacionales.

Específicamente, si la relación entre pares tiene un impacto significativo en la satisfacción laboral de los trabajadores, los resultados son contradictorios. De acuerdo

a Luthan (2008) las relaciones entre colegas es un factor no esencial para la satisfacción laboral. La investigación realizada por Seo et al. (2004) encontraron que el apoyo de la supervisión tiene un efecto significativo en la satisfacción laboral pero no así el apoyo entre colegas, atribuyendo este hecho a que en un contexto competitivo el apoyo de la jefatura es crítico, no así la relación con los pares. En una investigación realizada con enfermeras en un centro de salud se obtuvo un resultado similar (Zangaro & Johantgen, 2008).

También hay evidencia en el sentido contrario. Humphrey, Nahrgang y Morgeson (2007) en un meta-análisis donde se resumieron 259 estudios encontraron que incluso la relación entre pares presenta una más alta correlación con satisfacción laboral que la relación con las jefaturas. Estos resultados se ven reafirmados al considerar la investigación de Chiaburu y Harrison (2008), quienes también realizaron un meta-análisis sobre los efectos de las relaciones entre pares y encontraron una alta correlación con satisfacción laboral (0.404). Para estos investigadores, lo anterior mostraría que estas relaciones, caracterizadas por interacciones frecuentes, son un importante depósito de recursos emocionales y conductuales, e incluso serían más fácilmente desarrolladas que la relación con jefatura. Por otra parte, la confiabilidad entre pares facilita los intercambios sociales, la reciprocidad y la disposición de ayudarse unos a otros (Lau & Liden, 2008; Chiaburu & Harrison, 2008).

A pesar de la falta de consenso entre las investigaciones sobre la influencia que tienen las relaciones interpersonales entre pares en la SLG, la presente investigación asume que la percepción de confiabilidad en la relación con las jefaturas y entre pares es relevante para la satisfacción laboral. Sin embargo, considerando que en el contexto de centros de salud aún suele prevalecer una estructura organizacional piramidal y las jefaturas ejerce un liderazgo directivo y todavía es moderado trabajo en equipo, se estima que juega un rol más importante la relación líder-miembros y, por ende, influiría más en la SLG. De acuerdo a lo anterior, se planteó la hipótesis 2: *La percepción de confiabilidad en las relaciones interpersonales con las jefaturas tiene un mayor impacto en la SLG de los funcionarios de la salud que la percepción de confiabilidad en las relaciones interpersonales con los pares.*

\* ryanez@udec.cl

\*\* marenasc@udec.cl

\*\*\* mripoll@udec.cl

## Método

### Muestra

La muestra estuvo compuesta por 321 trabajadores pertenecientes a 7 centros de salud. Se utilizó un muestreo estratificado bietápico, considerando en primer lugar, centro de salud y en segundo lugar, estamento. Un 69,2% eran mujeres. Un 17,8% auxiliares, un 17,1% administrativos, un 27,7% técnicos paramédicos, un 20,9% profesionales de la salud, un 14,9% médicos y odontólogos y un 1,6% directivos. La muestra se seleccionó al azar.

### Instrumento

Se construyó la escala Satisfacción en la Relaciones Interpersonal en el Trabajo (SRIT), la cual mediría el grado de satisfacción que los trabajadores sienten con la confiabilidad de sus compañeros de trabajo y con su jefatura directa, es decir, si los perciben como competentes, benevolentes e íntegros. Para la elaboración de los ítems, se extrajeron de las respuestas de dos investigaciones cualitativas, una investigación sobre relaciones interpersonales de confianza entre profesores universitarios (Yáñez, 2006) y otra de la relación entre enfermeras y sus jefaturas (Yáñez et al., 2009). Se seleccionaron 28 ítems que fueron transformados y se presentaron a dos jueces expertos, quienes con leves modificaciones las aceptaron. Considerando las dificultades existentes en los centros de salud para aplicar cuestionarios extensos y, al hecho, que la escala podría ser aplicada junto a otras escalas, se restringió el número de ítems a 14, una mitad relacionadas a la confiabilidad con los pares y la otra con la confiabilidad en la jefatura.

Se realizó una aplicación piloto con los 14 ítems a 10 funcionarios de la salud e informaron no presentar dificultades en la comprensión y en la respuesta a la escala, con la excepción de un ítem que se eliminó. La escala definitiva quedó constituida por dos ítems que miden competencia (ítems 1 y 9) 6 ítems miden integridad (ítems 3, 4, 5, 10, 11 y 13) y 5 ítems miden benevolencia (ítems 2, 6, 7, 8 y 12). Se optó porque la dimensión competencia quedase subrepresentada dado que, como se señaló en la revisión bibliográfica tiene menor relevancia que las otras dos dimensiones. La escala SRIT utilizó una escala de respuesta tipo likert de 5 alternativas (1 muy insatisfecho a 5 muy satisfecho).

Para evaluar las propiedades psicométricas de la escala se utilizó una muestra compuesta por 209 trabajadores de un hospital de alta complejidad. Los trabajadores pertenecían a 7 servicios diferentes del hospital, siendo un 76,7% mujeres. Un 4,2% enfermeras, un 5,4% matronas, un 29,5% técnicos paramédicos, 42,8% auxiliares, 10,2% administrativos, un 7,8% no especificaron. La muestra fue no probabilística, sino que obtenida de acuerdo al criterio de disponibilidad y fácil acceso. La escala se entregó en el lugar de trabajo en un sobre, se especificó que era anónima y debían devolverla al día siguiente.

Para examinar la estructuración de los ítems de la escala SRIT se utilizó el método de análisis factorial exploratorio (Muñiz, 2002; Pohlmann, 2004; Costello & Osborne, 2005). Se aplicó la prueba de Kaiser-Meyer-Olkin y se obtuvo un valor de 0,93, lo que indica la adecuación de los datos a un modelo de análisis factorial. En el análisis factorial se utilizó el método de extracción de componentes principales seguido por rotación varimax. Se utilizaron los valores propios mayores de 1 para establecer el número de factores a retener, obteniéndose que la mejor representación de los ítems se lograba con una estructura compuesta por dos factores. En el factor 1, claramente está asociado a percepción de satisfacción con las relaciones interpersonales con la jefatura y el valor propio fue de 6,77. El factor 2 está asociado a la percepción de satisfacción con las relaciones interpersonales con los pares en el trabajo y el valor propio fue de 1,88.

En el Anexo se puede apreciar los 13 ítems, las respectivas medias, las desviaciones estándar, la correlación ítems-test y la carga de los ítems en cada factor. La varianza explicada fue de un 66,50%. La media de la escala fue de 44,31 y su desviación estándar fue de 11,29. Al evaluar la confiabilidad a través de la consistencia interna con el alfa de Cronbach se obtuvo 0,94. Los ítems presentaban una correlación ítems-test adecuados, entre 0,53 y 0,80.

Una vez construido el instrumento, se realizó una segunda aplicación, en la que también se obtuvo nuevamente buenas cualidades psicométricas de la escala: Una confiabilidad de 0,94 evaluada a través de la consistencia interna con el alfa de Cronbach y el análisis factorial exploratorio obtuvo una estructura bifactorial de los ítems igual a la de la primera etapa de esta investigación.

\* ryanez@udec.cl

\*\* marenasc@udec.cl

\*\*\* mripoll@udec.cl

La evaluación de la Satisfacción Laboral General (SLG) se realizó utilizando el siguiente ítem: En general, ¿Qué tan satisfecho se encuentra en su trabajo?, el cual debió ser respondido al igual que la escala SRIT, en una escala likert de 5 puntos (1 muy insatisfecho – 5 muy satisfecho).

**Procedimiento**

La escala se aplicó en el lugar de trabajo de los encuestados y se les entregó en un sobre, se específico que era anónima y debían devolverla al día siguiente con el sobre cerrado, al mismo encuestador que se lo había entregado el día anterior.

Se utilizó la regresión logística ordinal para el análisis estadístico debido a que la variable SLG es ordinal de 5 niveles y se utilizó el método de comparación AIC para la selección del modelo. Dado que los datos son ordinales se debió utilizar el seudo R<sup>2</sup> de Nagelkerke para obtener una medida de cuanto explica el modelo la SLG. Se ajustaron 3 modelos: Primero, se construyó un modelo con los puntajes de la sub escala Relaciones con los Pares para explicar la SLG; luego, se evaluó el modelo que se obtenía a partir del puntaje de la sub escala Relaciones con la Jefatura; y finalmente, se estableció el modelo considerando ambas sub escala.

**Resultados**

En la Tabla 1 se presentan los estadísticos descriptivos y bivariados de las variables estudiadas.

**Tabla 1**  
*Estadística descriptiva y correlaciones.*

Variable	Media	Desviación Estándar	1	2
1. Satisfacción Laboral General	3,41	0,87	———	———
2. Satisfacción Relación con Jefatura	3,42	1,08	0,93	———
3. Satisfacción Relación con Pares	3,46	0,82	0,91	0,70

Los resultados de la regresión logística ordinal en la SLG se presentan en la Tabla 2. Los resultados muestran que la SLG es explicada en mayor grado (51,03% ) considerando la satisfacción con sus relaciones interpersonales con los pares y la jefatura. Al evaluar en forma separa cada factor de la escala SRIT, se obtuvo que la satisfacción con las relaciones interpersonales con la jefatura explica un 47,01% la SLG, en cambio, las relaciones interpersonales con los pares explica un 37,77%.

**Tabla 2.**  
Resultado de la regresión logística ordinal para predecir la SLG.

	Estimación Coeficientes*	Error Típico	Estadístico Wald	Exp (beta)	Intervalo confianza	R <sup>2</sup> de Nagelkerke
Modelo 1: Sat. Pares	1.72	0.16	120.66	5.60	1.21-3.16	37.77
Modelo 2: Satisf. Jefatura	1.59	0.13	147.29	4.89	1.33-1.84	47.01
Modelo 3:						
Satisf. Pares	0.88	0.19	22.30	2.42	0.52-1.25	51.03
Satisf. Jefatura	1.20	0.15	61.64	3.32	0.90-1.50	

\*Todos los coeficientes tienen significación menor a 0.001

\* ryanez@udec.cl  
\*\* marenasc@udec.cl  
\*\*\* mripoll@udec.cl



Los modelos 1 y 2 establecen que la satisfacción con la jefatura explica casi en un 10% más la SLG respecto a la satisfacción con los pares. Aunque los modelos 1 y 2 resultaron ser significativos, la selección de modelos nos dice que el mejor modelo para predecir la SLG es el Modelo 3. En cuyo caso también se puede observar una mayor influencia de la satisfacción con la jefatura. Por ejemplo, un encuestado con puntaje promedio en satisfacción con pares de 1,86 (bajo) y un puntaje promedio en satisfacción jefatura de 3,86 (alto), presentará un 42% de probabilidades de manifestar estar satisfecho con su trabajo. En cambio, un encuestado con puntaje promedio en satisfacción con pares de 4,14 (alto) y un puntaje promedio en satisfacción jefatura de 1,14 (bajo), presentará sólo un 17% de probabilidades de manifestar estar satisfecho en su trabajo.

## Discusión

Impacta que se reconozca que la turbulencia de la vida organizacional tenga el costo de, en muchos casos, crear relaciones interpersonales laborales marcadas por la fragilidad y, probablemente, más aún, un deterioro de ellas (Bauman, 2007; Tyler, 2003). Desde nuestra perspectiva, casi podría parecer un hecho de la vida organizacional, así como la tendencia de moderados niveles de satisfacción, altos niveles de estrés y ausentismo laboral que se presenta en los centros de salud. Dado este contexto, probablemente sea un desafío lograr que los trabajadores muestren altos índices de SLG. Dada esta apreciación global, esta investigación se propuso establecer en qué grado las relaciones interpersonales influyen en la SLG de los funcionarios de la salud.

La hipótesis 1 fue confirmada, en un porcentaje importante la existencia de satisfacción con la confiabilidad en las relaciones interpersonales en el trabajo (jefaturas y pares) explican la SLG (51,03%). Estos resultados entrega nueva evidencia a los planteamientos de Sachau (2007), en el sentido que la influyente teoría de los dos factores de Herzberg erró al desconocer la importancia de los vínculos sociales como fuente de satisfacción en los trabajadores. Por otra parte, los resultados obtenidos serían consistentes con la teoría de la Auto Determinación de Deci y Ryan (2008) que plantea que al satisfacer la necesidad humana universal de tener relaciones sociales significativas las personas tienen una importante experiencia emocional positiva de satisfacción.

La hipótesis 2 también fue confirmada. La satisfacción con la confiabilidad en las relaciones con la jefatura tiene un mayor impacto en la SLG de los trabajadores que la satisfacción con la existencia de confiabilidad en la relación entre pares. Los resultados reflejan claramente la relevancia de la satisfacción con las relaciones interpersonales con las jefaturas: (a) si existe una alta satisfacción con jefes y baja con pares, se presenta un 42% de probabilidad de que los trabajadores manifiesten SLG; (b) en la situación inversa, alta satisfacción con pares y baja con jefaturas, entonces se presenta una baja probabilidad de manifestar SLG (17%). Estos resultados ratifican una amplia y voluminosa línea de investigación desarrollada a partir de la teoría del intercambio líder-miembro y, por los estudios sobre confianza en el líder y que recientemente es apoyada por los resultados obtenidos en las investigaciones de Coomber y Barriball (2007), Dirk (2002, citado en Dirk, 2006), Gardulf et al. (2008) y Mardanov et al. (2008).

El hecho que se hubiese encontrado que existe una diferencia importante en el impacto de las relaciones interpersonales con jefes y pares en la SLG de los trabajadores no deben interpretarse como que las relaciones entre pares no son relevantes, de hecho los resultados muestran que ejercen alguna influencia en la SLG. Lo que los resultados estarían mostrando es que en el contexto del sistema de salud estudiado, para los trabajadores es más importante la relación con sus jefaturas que con sus pares. A partir de lo indicado por Seo et al. (2004) y Tyler (2003), creemos que esto se deberían al hecho que aún en los centros de salud estudiados predomina estructuras organizacionales piramidales y burocráticas en que las jefaturas poseen un alto grado de poder y una cultura organizacional que realza el estatus de las jefaturas y, por ende, llegan a tener una alta influencia en las actitudes de los trabajadores, inclusive en su bienestar psicológico.

Dada la tendencia existente en la gestión organizacional a realizar tareas en forma cada vez más interdependientes, puede suceder lo que plantean Chiaburu y Harrison (2008) y Tyler (2003), que con el tiempo cada vez sea más relevante el rol de las relaciones entre los pares en el trabajo. En la mayoría de los países se están implementando reformas en los sistemas de salud que implica cambios importantes en gestión, cambios que fomentan un liderazgo más participativo, el empoderamiento del trabajador y el trabajo en equipo. Creemos que en este nuevo contexto las

\* ryanez@udec.cl

\*\* marenasc@udec.cl

\*\*\* mripoll@udec.cl

relaciones de confianza entre los pares serán más importante y, por ende, más predictiva de la SLG de los trabajadores. La potencial influencia de las relaciones entre pares es un cambio organizacional importante y debieran ser monitoreados, esta investigación creemos es un paso en este sentido.

Coincidimos con Chiaburu y Harrison (2008) en que se trata de unos tópicos emergentes y se debe investigar más, por ejemplo; acerca del rol de la conducta cívica de los trabajadores, como favorecer el intercambio de información y la ayuda entre pares, y profundizar en el impacto que tiene el clima social existente en el trabajo en el bienestar de los trabajadores.

Algunas implicancias prácticas se pueden señalar. Generalmente es bastante difícil influir en los determinantes de la satisfacción laboral, ya que no siempre es posible modificar los factores estructurales de las organizaciones (modificar los puestos de trabajo, mejorar las condiciones de trabajo, aumentar remuneraciones) o pretender modificar la predisposición de la personalidad de los trabajadores o los rasgos culturales de la comunidad en que viven los trabajadores. Sostenemos que los hallazgos de este estudio entregan evidencias a favor de que puede ser más factible de implementar y ser eficaces realizar intervenciones en el plano de las relaciones interpersonales en las organizaciones para mejorar los niveles de SLG de los trabajadores.

Los resultados obtenidos permitirían señalar que los directivos y las jefaturas de los centros de salud tienen un rol fundamental para humanizar más los ambientes de trabajo. El complejo dilema moral que se vive en los centros de salud, entre la ética del cuidado de los pacientes y el cuidado de los propios funcionarios, se debe asumir con sabiduría por las jefaturas, de modo, que el mejor servicio posible hacia los pacientes no implique sobrecarga de trabajo, descuidar el bienestar de los trabajadores y/o despreocuparse por calidad de las relaciones interpersonales en los puestos de trabajo. Las jefaturas de los servicios de salud no sólo tienen que velar porque los funcionarios brinden una buena atención de salud, sino que, tan importante como eso, es preocuparse por cultivar relaciones interpersonales de confianza con sus trabajadores y atender al bienestar emocional de ellos.

Si se toma en cuenta los resultados del estudio de Yáñez et al. (2009) ellos implicaría sobretodo mostrarse como jefes justos, objetivos y honestos (integridad) y preocupados del bienestar de sus trabajadores (benevolencia). Como se indicó en la bibliografía revisada las buenas relaciones interpersonales no sólo impactan favorablemente en más altos niveles de SLG sino, además, probablemente se lograría que los trabajadores estén menos propensos al estrés, depresión y burnout (Faragher et al., 2005) y probablemente se podría disminuir el ausentismo laboral (Seo et al., 2004).

Algunas limitaciones deben ser señaladas. Primero, la investigación se basó exclusivamente en auto-reportes. Futuras investigaciones deben recolectar datos desde fuentes múltiples. Segundo, se midió la SLG con un sólo ítem. Futuros estudios podrían utilizar una escala multidimensional. Tercero, el alto porcentaje explicado por la escala SRIT podría estar sobre representado dado que no se incluyeron otras variables relevantes que pueden explicar la SLG, por ejemplo, la predisposición emocional. Por ende, futuros estudios debería controlar este tipo de variables. Finalmente, para llegar a establecer la relación causal entre las variables consideradas en este estudio sería recomendable considerar un diseño experimental. A pesar de estas limitaciones, se estima que se ha logrado dar un paso valorable para comprender el rol de las relaciones interpersonales en el trabajo. Esperamos que futuros estudios amplíen esta línea de investigación.

## Referencias.

- Bauman, Z. (2007). *La Sociedad Sitiada*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Chiaburu, D. & Harrison, D. (2008). Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 93 (5), 1082-1103.
- Colquitt, J., Scott, B. & LePine, J. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk talking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 92 (4), 909-927.
- Coomber, B. & Barriball, L. (2007). Impact of job satisfaction components on intent to leave and turnover for hospital-based nurses: A review of the research literature. *International Journal of Nursing Studies*, 44, 297-314.

\* ryanez@udec.cl

\*\* marenasc@udec.cl

\*\*\* mripoll@udec.cl

- Costello, A. & Osborne, J. (2005). Best practices in exploratory factor analysis: Four recommendations for getting the most from your analysis. *Practical Assessment Research & Evaluation, 10* (7), 1-9. Recuperado de <http://pareonline.net/pdf/v10n7.pdf>
- Deci, E. & Ryan, R. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology, 49* (3), 182-185.
- Dirks, K. (2006). Three fundamental questions regarding trust in leaders. In: R. Bachmann & A. Zaheer (Eds.), *Handbook of Trust Research*. Great Britain: Edvard Elgar Publishing Limited.
- Edwards, J. & Cable, D. (2009). The value of value congruence. *Journal of Applied Psychology, 94* (3), 654-677.
- Faragher, E., Cass, M. & Cooper, C. (2005). The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis. *Occupational and Environmental Medicine, 62*, 105-112.
- Ferres, N., Connell, J. & Travaglione, A. (2004). Co-worker trust as a social catalyst for constructive employee attitudes. *Journal of Managerial Psychology, 19* (6), 608-622.
- Gardulf, A., Orton, M., Eriksson, L., Undén, M., Arnetz, B., Kajermo, K. & Nordstrom, G. (2008). Factors of importance for work satisfaction among nurses in a university hospital in Sweden. *Scandinavia Journal Caring Science, 22*, 151-160.
- Humphrey, S., Nahrgang, J. & Morgeson, F. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design feature: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology, 92* (5), 1332-1356.
- Lau, D. & Liden, R. (2008). Antecedents of coworker Trust: Leaders' blessings. *Journal of Applied Psychology, 93* (5), 1130-1138.
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw-Hill.
- Mardanov, I., Maertz, C. & Sterrett, J. (2008). Leader – member exchange and job satisfaction. *Journal of Leadership Studies, 2* (2), 63-82.
- Muñiz, J. (2002). *Teoría clásica de los test*. Editorial Pirámide: Madrid.
- Pohlmann, J. (2004). Use and interpretation of factor analysis in The Journal of Educational Research: 1992-2002. *The Journal of Educational Research, 98* (1), 14-22.
- Sachau, D. (2007). Resurrecting the motivation – hygiene theory: Herzberg and the positive psychology movement. *Human Resource Development Review, 6* (4), 377-393.
- Seo, Y., Ko, J. & Price, J. (2004). The determinants of job satisfaction among hospital nurses: A model estimation in Korea. *International Journal of Nursing Studies, 41*, 437-446.
- Sledge, S., Miles, A. & Copping, S. (2008). What role does culture play? A look at motivation and job satisfaction among hotel workers in Brazil. *The International Journal of Human Resource Management, 19* (9), 1667-1682.
- Tan, H. & Lim, A. (2009). Trust in coworkers and trust in organizations. *The Journal of Psychology, 143* (1), 45-66.
- Tyler, T. (2003). Trust within organizations. *Personnel Review, 32* (5), 556-568.
- Yañez, R. (2006). Los componentes de la confiabilidad en las relaciones interpersonales entre profesores universitarios. *Estudios Pedagógicos, 12* (1), 77-90.
- Yañez, R., Loyola, G. & Huenumilla, F. (2009). La confiabilidad en el líder. Un estudio sobre las enfermeras jefe de un hospital. *Ciencia y Enfermería, 15* (3), 77-89.
- Zangaro, G. & Johantgen, M. (2008). Registered nurses' job satisfaction in navy hospitals. *Military Medicine, 174* (1), 76-81.

\* Psicólogo, Magister en Investigación Social y Desarrollo.

Docente del Departamento de Psicología. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Concepción  
Fuente de financiamiento de la investigación Proyecto Diuc Semilla 2005 – 172 – 010 1S

\*\* Licenciada en Ciencias mención matemática, Doctora en Estadística.

Docente del Departamento de Estadística. Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Universidad de Concepción.

\*\*\*Psicólogo, Doctor en Psicología.

Docente del Departamento de Informática Educativa y Métodos de Investigación. Facultad de Educación, Universidad de Concepción.

\* ryanez@udec.cl

\*\* marenasc@udec.cl

\*\*\* mripoll@udec.cl



**Anexo**

Análisis de los ítems de la escala SRIT.

Ítems	Media	D.E.	Correlación ítem escala	Factores	
				1	2
1. La jefatura de mi servicio se preocupa de que exista una buena coordinación entre los integrantes del servicio.	3,39	1,17	0,80	<b>0,86</b>	0,25
2. La jefatura de mi servicio muestra preocupación por el bienestar y/o por el desarrollo profesional de los funcionarios.	3,39	1,16	0,79	<b>0,84</b>	0,25
3. La jefatura de mi servicio mantiene y cumple sus promesas.	3,39	1,13	0,77	<b>0,83</b>	0,26
4. La jefatura de mi servicio reconoce el trabajo bien hecho de los funcionarios.	3,46	1,29	0,75	<b>0,82</b>	0,20
5. La jefatura de mi servicio trata a todo el personal por igual.	3,32	1,39	0,74	<b>0,81</b>	0,28
6. La jefatura de mi servicio da la oportunidad a los funcionarios para expresar sus puntos de vista sobre problemas en el trabajo.	3,56	1,21	0,78	<b>0,81</b>	0,26
7. Los funcionarios de mi servicio valoran el trabajo del otro.	3,22	1,15	0,67	0,25	<b>0,81</b>
8. Los funcionarios que trabajan conmigo respetan la manera de pensar y de sentir de cada uno de nosotros.	3,53	1,05	0,67	0,21	<b>0,76</b>
9. En mi servicio los funcionarios pueden confiar en sus compañeros de trabajo cuando deben realizar una tarea compleja.	3,51	1,13	0,68	0,24	<b>0,76</b>
10. Los funcionarios de mi servicio están comprometidos con las metas propuestas.	3,57	1,05	0,65	0,12	<b>0,76</b>
11. En mi servicio los funcionarios expresan sus opiniones y críticas en forma directa y respetuosa.	3,21	1,18	0,68	0,30	<b>0,73</b>
12. Se cuenta con la ayuda de los funcionarios cuando se tiene un problema en el trabajo.	3,71	1,07	0,61	0,18	<b>0,65</b>
13. Frente a un problema con un compañero de trabajo los funcionarios de mi servicio prefieren solucionarlo directamente entre ellos.	3,24	1,21	0,53	0,36	<b>0,60</b>

\* ryanez@udec.cl

\*\* marenasc@udec.cl

\*\*\* mripoll@udec.cl