

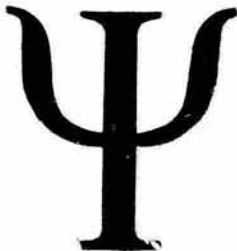


UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

RELACION DE LA SATISFACCION LABORAL
CON EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A :
NIETO VERGARA MARYBEL



DIRECTOR DE TESIS: DR. FELIPE URIBE PRADO
REVISOR: MTRA. LOURDES REYES PONCE
ASESOR ESTADISTICO: LIC. MA. LOURDES MONROY TELLO

MEXICO, D. F.

FEBRERO 2004



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIAS

*A LA VIDA:
POR PERMITIRME DISFRUTAR DE TODO
LO QUE ME RODEA Y CADA MINUTO
VIVIDO.*

*A MI ESPOSO: LEONARDO REYES FLORES
POR SU AMOR, APOYO Y COMPRESION
INCONDICIONAL PARA EL DESARROLLO
DE ESTE TRABAJO.*

*A MI PADRE: RAUL NIETO DAVILA
CON PROFUNDO CARIÑO Y GRAN
ADMIRACION POR EL APOYO INCONDICIONAL
ASI COMO SUS GRANDES ESFUERZOS QUE
HICIERON POSIBLE QUE LLEGARA A LA META
FIJADA.*

*A MI HIJO: CHRISTOFER URIEL REYES NIETO
POR SU COMPAÑIA Y SUS TRAVESURAS QUE
ME ALEGRARON TODO EL TIEMPO
INVERTIDO EN ESTE TRABAJO.*

*AL DR. FELIPE URIBE PRADO
QUIEN CON SU CONFIANZA Y APOYO ME
MOTIVO E IMPULSO A ALCANZAR MI
OBJETIVO, ASI COMO SU TIEMPO Y
DEDICACION BRINDADOS.*

*A LA MTRA. LOURDES REYES PONCE
POR SU COMPRESION Y APOYO QUE
DE MANERA DIRECTA COADYUVARON AL
DESARROLLO DEL PRESENTE TRABAJO.*

*A MI ALMA MATER LA UNIVERSIDAD
AUTONOMA DE MEXICO POR LA
FORMACION INTEGRAL QUE ME FUE
OTORGADA, PARA CON ELLO LLEGAR A
SER UN BUEN PROFESIONISTA.*

*A MIS AMIGOS:
MARILU LOZADA GUZMAN
MELISSA GARCIA MERAZ
GRACIELA BERMUDEZ ORNELAS
VIRIDIANA Y NAYELI, POR SU AFECTO
INCONDICIONAL.*

**GRACIAS.
MARYBEL NIETO VERGARA**

INDICE

INDICE DE ILUSTRACIONES.....	6
RESUMEN.....	8
INTRODUCCIÓN.....	9
CAPÍTULO 1 LA MOTIVACIÓN COMO CAUSA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL	13
1.1 INTRODUCCION	14
1.2 DEFINICIONES	15
1.3 TEORÍAS DE LAS NECESIDADES	18
1.3.1 Teoría de Maslow.....	18
1.3.2 La teoría ERG de Alderfer.....	20
1.3.3 Teoría de las necesidades latentes de Jahoda.....	21
1.3.4 Teoría de Herzberg sobre factores motivadores e higiénicos	22
1.4 TEORÍAS DE LAS EXPECTATIVAS	23
1.4.1 Teoría de las expectativas de Vroom.....	23
1.5 INVESTIGACIONES RECIENTES REALIZADAS SOBRE MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL.....	26
1.6 CONCLUSIÓN DEL CAPITULO	29
CAPÍTULO 2 SATISFACCIÓN LABORAL.....	31
2.1 INTRODUCCIÓN	32

2.3 TEORIAS DE LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO	38
2.4 TEORIA GENERAL DE SISTEMAS	38
2.5 LA SATISFACCIÓN LABORAL Y SU RELACIÓN CON OTRAS VARIABLES	40
2.6 INVESTIGACIONES REALIZADAS RECIENTEMENTE SOBRE SATISFACCIÓN LABORAL.....	45
2.7 CONCLUSIÓN DEL CAPITULO	48

CAPÍTULO 3 COMPROMISO ORGANIZACIONAL 50

3.1 INTRODUCCIÓN	51
3.2 DEFINICIONES	52
3.3 EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON OTRAS VARIABLES	61
3.4 INVESTIGACIONES RECIENTES REALIZADAS SOBRE COMPROMISO ORGANIZACIONAL.....	63
3.5 CONCLUSIÓN DEL CAPITULO	65

**CAPÍTULO 4 RELACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL Y EL COMPROMISO
ORGANIZACIONAL 68**

4.1 INTRODUCCIÓN	69
4.2 DEFINICIONES	71
4.3 INVESTIGACIONES REALIZADAS RECIENTEMENTE SOBRE LA RELACIÓN ENTRE SATISFACCIÓN LABORAL Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL.....	73
4.4 CONCLUSIÓN DEL CAPITULO	78

CAPÍTULO 5 MÉTODO	79
5.1 OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN	80
5.2 JUSTIFICACIÓN.....	80
5.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN	81
5.4 VARIABLES.....	81
5.4.1 Definición conceptual:.....	81
5.4.2 Definición operacional:.....	82
5.5 HIPOTESIS.....	82
5.6 MUESTRA.....	82
5.7 SUJETOS	83
5.8 INSTRUMENTOS.....	83
5.9 PROCEDIMIENTO.....	84
5.9.1 Fase de preinvestigación	84
5.9.2 Fase de investigación	84
5.10 TRATAMIENTO ESTADÍSTICO	85
 CAPITULO 6 RESULTADOS.....	 86
6.1 DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA	88
6.2 PERFILES COMPARATIVOS POR VARIABLES SOCIODEMOGRÁFICAS.....	91
6.3 RELACIÓN ENTRE SATISFACCIÓN LABORAL Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL.....	104
 CAPITULO 7 DISCUSIÓN	 108

CAPITULO 8 CONCLUSIONES	115
CAPITULO 9 LIMITACIONES Y SUGERENCIAS	120
REFERENCIAS	123
INSTRUCCIONES DE LOS CUESTIONARIOS	126
ANEXO 1	127
CUESTIONARIO ISL 66	127
ANEXO 2	129
CUESTIONARIO DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL	129

INDICE DE ILUSTRACIONES

<i>Figura 1. Estado civil de la muestra dado en porcentajes.....</i>	88
<i>Figura 2. Distribución de la muestra en base a la escolaridad.....</i>	89
<i>Figura 3. Distribución del nivel de los puestos desempeñados por la población estudiada.....</i>	89
<i>Figura 4. Rangos de sueldo mensual de la muestra.....</i>	90
<i>Figura 5. Distribución de los factores de la escala de satisfacción laboral.....</i>	91
<i>Figura 6. Distribución de los factores de la escala de compromiso organizacional.....</i>	92
<i>Tabla 1_ Análisis de varianza (Anova) a la variable clasificatoria estado civil para mostrar diferencias significativas en los totales y los factores de las dos escalas (ISL66 y compromiso organizacional).....</i>	93
<i>Figura 7. Comparación de diferencias en puntaje de ambas escalas por al estado civil.....</i>	94
<i>Figura 8. Perfil de diferencias en la escala de satisfacción laboral por el estado civil.....</i>	94
<i>Figura 9. Perfil de diferencias en la escala de compromiso organizacional por el estado civil.....</i>	95
<i>Tabla 2_ Análisis de varianza (Anova) para la variable clasificatoria sueldo de los totales y los factores de las dos escalas (ISL66 y compromiso organizacional).....</i>	96
<i>Figura 10. Comparación de puntajes totales de las escalas analizadas por sueldo.....</i>	97
<i>Figura 11. Perfil de diferencias en la escala de satisfacción laboral por el sueldo.....</i>	97
<i>Figura 12. Diferencias en la escala de compromiso organizacional en base al sueldo.....</i>	98
<i>Figura 13. Diferencias en puntajes totales de las escalas debidas al puesto jerárquico.....</i>	98
<i>Figura 14. Perfil de diferencias en puntaje de satisfacción laboral en base al nivel ocupacional.....</i>	99
<i>Figura 15. Diferencias por puesto ocupacional en la escala de compromiso organizacional.....</i>	99
<i>Tabla 3. Análisis de varianza (Anova) para la variable clasificatoria escolaridad, con los totales y los factores de las dos escalas (ISL66 y compromiso organizacional).....</i>	100
<i>Figura 16. Comparación de puntajes totales influidos por la escolaridad de la muestra.....</i>	101
<i>Figura 17. Perfil de diferencias en la escala de satisfacción laboral debidas a la escolaridad.....</i>	102
<i>Tabla 4_ Análisis de varianza (Prueba t) para la variable independiente sexo, con los totales y los factores de las dos escalas (ISL66 y compromiso organizacional) como variables dependientes.....</i>	103
<i>Tabla 5. Correlación entre los totales de las escalas de Compromiso organizacional y Satisfacción laboral ISL66 y entre los cuatro factores de cada una.....</i>	104

Tabla 6. Índices de consistencia interna de las escalas ISL66 y compromiso organizacional obtenida por medio del análisis estadístico Alpha de Cronbach.....106

RESUMEN

El objetivo de esta investigación fue determinar el tipo de relación que tienen las variables satisfacción laboral y compromiso organizacional, dentro de una empresa privada. Así como la relación con variables clasificatorias. Se utilizó una sola muestra de 44 personas, 22 hombres y 22 mujeres miembros de una sola empresa privada a las que se les aplicó dos instrumentos para tratar de encontrar una correlación entre estos.

La definición de satisfacción laboral que se utilizó fue la dada por Robbins (1994) donde dice que la satisfacción laboral es el grado en el que un individuo experimenta sentimientos negativos o positivos en relación con las distintas facetas de su actividad laboral, su ambiente de trabajo y sus relaciones con sus compañeros. Para los fines de éste trabajo la satisfacción laboral se abordará a partir de teorías y factores motivacionales, basándonos principalmente en las teorías de Herzberg, Maslow y Vroom, ya que se pueden considerar como complementarias en su explicación de la motivación humana en el ambiente laboral

Meyer y Allen (1991) definieron el compromiso como un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en una organización o dejarla. Según estos investigadores el compromiso puede ser dividido en tres componentes: afectivo, de continuación y normativo; así el compromiso puede tener origen en el deseo, la necesidad o el deber de permanecer en una institución.

Los resultados mostraron que ambas variables tienen una correlación moderada de .33 por lo que se acepta con reservas la hipótesis de investigación, encontrándose además que las variables de sueldo y escolaridad influyen en gran medida en los puntajes obtenidos de satisfacción laboral y compromiso organizacional.

Palabras clave: satisfacción laboral, compromiso organizacional, motivación, trabajo, organización.

INTRODUCCIÓN

Una investigación sobre la relación del compromiso organizacional con la satisfacción laboral es de gran importancia, ya que permite mejorar aspectos dentro de la empresa tales como la productividad, la calidad de vida del empleado y un adecuado nivel de rotación de personal, así como conocer el entorno laboral, entre otros.

En el entorno económico actual de globalización, cambios rápidos y competitividad, la gestión de los recursos humanos se hace mucho más compleja y de su eficacia depende en gran medida la consecución de los objetivos de las organizaciones que en él actúan. Las personas con su trabajo y participación, forman y desarrollan recursos importantes como la tecnología o la estructura organizativa que son de vital importancia en las organizaciones. La calidad, habilidades, competencias de los trabajadores, su entusiasmo, satisfacción con su trabajo y su lealtad hacia la organización influyen sobre los resultados, eficiencia, reputación y en definitiva supervivencia con éxito de la organización.

Los recursos humanos pertenecen a los denominados recursos o activos Intangibles de una organización. Al ser activos intangibles tienen como características básicas el conocimiento, destrezas y habilidades, experiencia, capacidad de adaptación, lealtad hacia la organización y capacidad de tomar decisiones, que ofrecen las personas que en ella trabajan (Grant, 1991 citado en Bayona, 1995). Todas estas cuestiones pueden ser evaluadas desde el punto de vista individual, aunque esto no es suficiente, a que las personas trabajan en equipo. Las capacidades de una organización no dependen únicamente de los recursos de que dispone sino también de la habilidad para integrar recursos diversos, entre ellos los recursos humanos. La habilidad de una organización para hacer trabajar a los recursos humanos eficazmente, depende de la capacidad de relación entre sus empleados, que es a su vez el resultado de la cultura de la organización (Bayona, 1995).

El individuo ingresa en una organización como un subsistema a interactuar con un sistema mayor, la organización. La interacción entre el individuo y la organización implica un compromiso mutuo, el contrato económico como contraprestación al desempeño de su labor, que hace referencia al acuerdo

que cubre salarios, horas de trabajo y sus condiciones; y uno tácito llamado contrato psicológico, el cual se define como el mutuo intercambio o reciprocidad entre los objetivos individuales y los de la organización (Bartoli, 1992).

La institución que ofrece y hace del trabajo una experiencia satisfactoria para sus empleados obtiene con esto una acción más provechosa o por lo menos logra cierta flexibilidad para producir y adaptar cambios que aumenten la utilidad, siendo esto el mejor preventivo con que se cuenta contra la resistencia al cambio, restricción de rendimiento y lo más importante el uso efectivo de los recursos humanos (Dunette, 1976).

Además, el que un trabajo sea satisfactorio o insatisfactorio repercute también en la salud física y emocional. Se ha demostrado que un empleado satisfecho tiene mejor salud y vive más tiempo que uno descontento; en cambio, la insatisfacción y el estrés resultante de ésta propician todo tipo de problemas médicos como alergias, cardiopatías, úlceras, ansiedad y preocupación (Robbins, 1994).

Mediante el estudio de la satisfacción, los directivos de la empresa podrán saber los efectos que producen las políticas, normas, procedimientos y disposiciones generales de la organización en el personal. Así se podrán mantener, suprimir, corregir o reforzar las políticas de la empresa, según sean los resultados que están obteniendo.

La eliminación de las fuentes de insatisfacción conlleva en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización. Existiendo insatisfacción en el trabajo, estaremos en presencia de un quiebre en las relaciones síndico – patronales (Robbins, 1994).

Un empleo satisfactorio le da al trabajador un sentido de identidad y aumenta sus sentimientos de autoestima, afiliación y pertenencia contribuyendo además a su satisfacción en los restantes aspectos de su vida; todo ello va a influir posiblemente en su felicidad y seguridad emocional (Schultz, 1985).

Como se podrá notar, lo gratificante o lo frustrante que para alguien resulte su empleo y todo lo relacionado con él, repercute para bien o para mal en su estabilidad emocional y en su salud física

general, así como en su desempeño en el propio trabajo. De ahí lo importante de estar satisfecho con el empleo.

El determinar cuales son los gratificantes que la gente busca en su trabajo y el entender cuales son los factores que hacen de un empleo una experiencia satisfactoria o insatisfactoria, ayudará al individuo a mejorar su bienestar en uno de los aspectos más trascendentes de su vida y, a las organizaciones a incrementar el empeño e interés de su personal (Grunemberg, 1979).

Ahora bien, si muchos problemas organizacionales causados por estrés, conflictos, ausentismo, rotación, etc. son producto del compromiso del trabajador con su lugar de trabajo, entonces, el compromiso es un tema sumamente delicado e importante para los trabajadores y para la productividad organizacional. El compromiso personal puede ser afectivo, de continuación y normativo, además existe un compromiso percibido como el apoyo de una organización hacia los empleados. Dicha clasificación permite considerar la teoría del capital humano, donde se afirma que el compromiso está relacionado con características de personalidad (Katz, 1985).

En relación al compromiso con la empresa, las investigaciones reportadas confirman que el compromiso, más que representar una actitud conformista hacia la empresa, representa una forma proactiva de adaptarse al entorno laboral y de transformarlo de acuerdo con las capacidades que cree tener el empleado para hacerlo, con los resultados laborales que anticipa y con las metas que se propone alcanzar. Además de ello, el compromiso del empleado se forma incluso antes de que se incorpore a la organización, es decir, durante los procesos de autoselección y los procesos de reclutamiento y selección que ponen en practica las organizaciones (Vega, 1998).

Resulta muy importante desde el punto de vista de la estrategia empresarial conocer cuáles son las relaciones que se establecen entre los individuos y la organización en la que desarrollan su trabajo. Estos lazos han sido estudiados a través de diferentes conceptos, pero parece que en la actualidad es la noción del compromiso organizacional la más aceptada a la hora de analizar la lealtad y la vinculación de los empleados con su empresa.

Una cuestión central frente a la división del trabajo tiene que ver con el grado de participación de los empleados en los procesos de toma de decisiones y definición de objetivos; es decir, los niveles de autonomía y autogestión que permiten los distintos enfoques de articulación, también debe analizarse el papel del aprendizaje en los procesos de organización del trabajo.

Por último, la información extraída de este trabajo puede ser de utilidad para la organización, ya que permitirá, si se considera necesario, modificar las políticas de recursos humanos para conseguir un personal más comprometido y satisfecho con la organización.

CAPÍTULO 1

LA MOTIVACIÓN COMO CAUSA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL



1.1 INTRODUCCION

Uno de los problemas más urgentes que encaran las empresas modernas es encontrar la manera de motivar al personal para que ponga más empeño en sus labores e intensificar la satisfacción e interés en el trabajo. Basta volver la vista para advertir casos de falla en la elaboración de productos de consumo; por ejemplo, automóviles recién salidos de la fábrica que presentan fallas mecánicas, los errores que se cometen en las oficinas de gobierno. Es una lista que cada año se hace más extensa. Las organizaciones se quejan de que hay muchos empleados a quienes no importa hacer bien su trabajo. Se han hecho progresos increíbles en las técnicas de reclutamiento, selección, asignación y capacitación de empleados. Pero ninguna de las actuales logrará mejorar la calidad del trabajo, a menos que el personal esté motivado y satisfecho para dar su máximo esfuerzo posible.

Hay varias razones evidentes en sí mismas por las que las personas trabajan: el trabajo es una fuente de recursos, de actividad y de estímulo, de contactos sociales, una forma de organizar el tiempo y una fuente de realización y crecimiento personal. Casi todo el mundo decide trabajar debido a las recompensas explícitas e implícitas que proporciona. No obstante, las personas experimentan diferentes niveles y tipos de motivación para trabajar.

El debate respecto al poder del dinero como estímulo es muy antiguo, controversial y, naturalmente, aun no está resuelto. Las personas que consideran que el dinero es un estímulo débil recurren a investigaciones en las cuales éste ocupa un lugar muy bajo en las listas de las características más deseables de un empleo. Quienes creen en el poder del dinero se refieren a la forma en que las personas dedicadas a las ventas, cuya remuneración va en función casi exclusiva de su desempeño, trabajan con eficiencia.

Otros factores sociales han aumentado la necesidad de proporcionar una motivación adecuada. Los empleados de hoy son más instruidos que los de antaño. Ello viene a elevar el número de personas capacitadas y preparadas al servicio de la industria, pero también significa que desean un trabajo más interesante y con posibilidades más amplias. Los de tipo rutinario, repetitivo y monótono no les brindan

suficientes alicientes. De ahí que cada año crezca la cantidad de empleados que se sienten insatisfechos y frustrados.

Considerando lo anterior, en este capítulo se desarrollará el tema de la influencia de la motivación en el ambiente laboral, desde las diferentes definiciones y teorías dadas por varios autores, hasta investigaciones realizadas recientemente sobre el tema.

1.2 DEFINICIONES

Motivación significa en el lenguaje popular las causas o el porqué de la acción. En psicología y en algunas de las demás ciencias que se ocupan del comportamiento se pretende llegar a un más amplio conocimiento de las concepciones, tan sometidas a cambio del hombre, de cómo puede ser explicado su comportamiento, de lo que la palabra motivación ha podido significar, y de lo que en nuestros días significa (Katz, 1985).

La psicología se preocupa por todos los mecanismos que dirigen el comportamiento, disposiciones y hábitos, y no tan solo por sus fuentes de energía. La psicología tiende a limitar la expresión motivación a los factores que se hallan implicados en procesos energéticos, y a incluir los demás factores en la determinación del comportamiento (Vroom, 1979).

Robert Bolles (1976, citado en Dunette, 1976) ha escrito que la motivación no es un hecho de comportamiento claramente observable o un aspecto de experiencia directa. Es un término empleado para condiciones y procesos, término que en cierto sentido inventamos porque parece aportar algún orden o comprensibilidad a los diversos fenómenos del comportamiento y de la experiencia.

La noción de motivo o de necesidad implica una propiedad o característica duradera de las personas, e implica además que la fuerza del motivo ha de variar dentro de una persona concreta, y entre los diferentes individuos. Para estudiar el problema de los motivos humanos, es preciso, por consiguiente, que contemos con técnicas que nos permitan por una parte fijar el nivel o la fuerza de un

motivo en un momento determinado, y por otra parte, nos ofrezcan la posibilidad de manejar, con fines experimentales, el nivel de activación del motivo. Un problema de importancia central en el estudio de la motivación humana lo constituye el dar con operaciones paralelas de excitación y de medida de los demás motivos (Dunette, 1976).

Entendemos por motivación el proceso por el cual la necesidad insatisfecha de una persona genera energía y dirección hacia cierto objetivo cuyo logro se supone habrá de satisfacer dicha necesidad (Vroom, 1979).

En el ámbito de las organizaciones es habitual plantearse si alguien está motivado, si un determinado grupo está motivado o si la gente en general está motivada. Ahora bien, cuando se emplea el concepto de motivación en dicho ámbito, es evidente que la definición introducida anteriormente resulta incompleta. Porque la persona, el grupo o la gente pueden estar motivados para perjudicar a la organización. Y seguramente que no es a este tipo de motivación a la que nos referimos (Blum, 1992).

Tal consideración nos lleva a señalar que, desde el punto de vista de la organización, hay que agregar dos condiciones:

- 📖 Que la persona tenga cierto grado de satisfacción general con la organización, sin perjuicio de la necesidad puntual insatisfecha inherente a la motivación específica.
- 📖 Que el objetivo de la persona sea convergente con los objetivos de la organización.

En algunos enfoques es válido encontrar la distinción entre motivar e incentivar. Así, el hecho de que la motivación es un proceso interno de la propia persona equivalente a la energía y dirección que se incluyen en nuestra definición. Consecuentemente, sólo existiría "automotivación" y la organización nada podría hacer para "motivar" a la gente, sólo podría administrar estímulos externos que logren incentivarla (Blum, 1992).

Una de las áreas más antiguas y difíciles de la psicología es la que trata de explicar las razones por las cuales las personas se sienten motivadas para hacer algo y, si es que lo llevan a cabo, por qué

hacen eso y no otra cosa. El problema se divide en dos partes: la naturaleza de la fuerza impulsora (de dónde proviene; cuáles son sus propiedades) y su dirección y mantenimiento (qué efectos tiene en el comportamiento de las personas). Durante mucho tiempo, estas interrogantes han cautivado a psicólogos y gerentes de todas las corrientes. En realidad, existen tantos enfoques y teorías en esta área que la mayoría de los estudiosos han tratado de clasificarlos en diferentes grupos, como las teorías de la reducción de necesidades, las teorías de los valores, de las expectativas y las teorías del dominio y el crecimiento (Furnham, 2001).

Para Westwood 1992 (citado en Furnham, 2001), la motivación, como concepto, tiene algunas características específicas:

- 📖 La motivación es un estado interno que experimenta el individuo. Aunque factores externos, incluidas otras personas pueden influir en el estado motivacional del sujeto, éste se desarrolla dentro de él y es singular.
- 📖 El sujeto experimenta un estado motivacional de una forma tal que da origen a un deseo, intención o presión para actuar.
- 📖 La motivación tiene un elemento de elección, intención o deseo. Es decir, la persona que experimenta un estado de estimulación (provocada en el plano externo o interno), responde eligiendo actuar de una manera y con una intensidad que ellos determinan.
- 📖 La acción y el desempeño son una función, por lo menos en parte, de la motivación. Por tanto, es muy importante nuestra habilidad para prever y comprender las acciones y el desempeño.
- 📖 La motivación tiene diversas facetas. Se trata de un proceso complejo con diferentes elementos y la posibilidad de muchos determinantes, opciones y resultados. Los individuos difieren en términos de su estado motivacional y de los factores que influyen en el mismo.
- 📖 Además, el estado motivacional de una persona es variable; es distinto a lo largo del tiempo y las situaciones (Furnham, 2001).

Hay diversas teorías económicas y psicológicas acerca de la motivación en el trabajo. En términos generales, se pueden hacer algunos comentarios en relación con las teorías psicológicas:

- 📖 En primer lugar, muy pocas de las teorías, si es que las hay, fueron desarrolladas para explicar específicamente la motivación en el trabajo. Casi todas son teorías generales de la motivación aplicadas al terreno laboral y supuestamente validas para todo el mundo.
- 📖 En segundo lugar, casi todas ellas han recibido, en el mejor de los casos, escaso apoyo empírico y muchas ambiguo en relación con sus propuestas. Todo parece indicar que nunca existe una relación entre la popularidad de una teoría y su apoyo teórico. Al parecer, la mayoría por lo menos tiene un valor descriptivo, aunque no explicativo.
- 📖 En tercer lugar, probablemente se pueda afirmar que las teorías ni se contraponen ni se contradicen, tomando en cuenta la diversidad de sus orígenes epistemológicos, aunque pueden ser contradictorias en algunos aspectos específicos.
- 📖 Finalmente, existen diferentes formas de clasificar o agrupar las teorías para entender sus orígenes (Furnham, 2001).

1.3 TEORÍAS DE LAS NECESIDADES

Las teorías de las necesidades se basan en la sencilla idea de que el propósito de los comportamientos relacionados con el trabajo consiste en satisfacer algunas necesidades. Dependiendo del tipo y la calidad de dichas necesidades, la gente tratará de trabajar o dejar de hacerlo para satisfacerlas (Furnham, 2001).

1.3.1 Teoría de Maslow

La motivación se ha estudiado a diversos niveles, inclusive a los más complejos. Una enorme cantidad de hechos y hallazgos experimentales se han reunido y numerosas teorías se han propuesto para explicarlo. Los primeros teóricos de las necesidades fueron McDougall y Murray (1938), quienes sugirieron listas de necesidades y afirmaban que los hombres actúan porque buscan satisfacer la necesidad o el instinto de actividad o de exploración. Basándose en estos supuestos Abraham Maslow desarrolla su teoría donde supone que las personas tienen cinco tipos de necesidades que se activan de

manera jerárquica y que luego son estimuladas en un orden específico, de tal forma que las de nivel inferior deben ser satisfechas antes de que se activen las del siguiente nivel superior. Una vez que se satisface una necesidad, se desencadena la siguiente necesidad superior y así sucesivamente.

- 1) Las necesidades fisiológicas son las necesidades básicas del nivel inferior y se refieren a la satisfacción de impulsos biológicos fundamentales, como la necesidad de comida, aire, agua y techo. Para satisfacer estas necesidades positivas, las organizaciones deben otorgar a los empleados un salario que les permita tener condiciones adecuadas de vida. Los empleados necesitan suficientes descansos para poder satisfacer sus necesidades fisiológicas.
- 2) Las necesidades de seguridad se activan sólo después de que han sido satisfechas las necesidades fisiológicas. Se refieren a la necesidad de un ambiente seguro, predecible, habitable y tranquilo. Las organizaciones pueden ofrecer a sus empleados seguros de vida y de gastos médicos, planes de ahorro, pensiones, equipo de seguridad y contratos que les permitan trabajar sin temores.
- 3) Las necesidades sociales se presentan después de las fisiológicas y las de seguridad. Se refieren a la necesidad de asociarse (de tener amigos, de agradar, de aceptación y convivencia con los demás). Las amistades, las relaciones y los compañeros de trabajo ayudan a satisfacer estas necesidades sociales, también las organizaciones pueden fomentar la participación en reuniones sociales, como fiestas en la oficina, convivencias atléticas, competencias que ofrezcan la oportunidad de satisfacer tales necesidades.
- 4) Las necesidades de estima se refieren al deseo del individuo de sentir respeto por sí mismo y lograr la aceptación de los demás. En ésta categoría están los deseos de alcanzar el éxito, tener prestigio personal y ser reconocido por los demás. Las empresas suelen ofrecer premios, reconocimientos o banquetes para reconocer los logros sobresalientes.
- 5) Las necesidades de realización personal se refieren a la necesidad de crecimiento personal, el deseo de ser todo aquello de que se es capaz, de desarrollar el potencial y aprovechar al máximo las capacidades personales. Al trabajar a su máxima capacidad creativa, los empleados realizados se convierten en los recursos más valiosos de sus organizaciones.

Maslow concibió las fuerzas dinámicas del comportamiento como carencia y complacencia. La carencia, o falta de satisfacción respecto a una necesidad específica, lleva a su predominio y el comportamiento del individuo se centra por completo en satisfacer dicha necesidad. Sin embargo, una vez cubierta disminuirá su importancia y se estimulará o activará el siguiente nivel superior. Entonces, comenzando con el nivel más bajo, todo el proceso implica una carencia, la cual conduce al dominio, la complacencia y la activación del siguiente nivel (Furnham, 2001).

1.3.2 La teoría ERG de Alderfer

La teoría de la existencia, la relación y el crecimiento de Alderfer, es mucho más sencilla que la teoría de Maslow, en el sentido de que especifica que sólo existen tres tipos de necesidades, pero que no son necesariamente activadas en un orden específico. Además, según esta teoría, las necesidades pueden activarse en cualquier momento (Furnham, 2001).

Las tres necesidades especificadas por la teoría ERG son la existencia, la relación y el crecimiento. Las necesidades de la existencia corresponden a las fisiológicas y de seguridad, de Maslow; las necesidades de relación corresponden a la necesidad de establecer relaciones sociales significativas; las de crecimiento corresponden a las necesidades de estima y de realización personal (Furnham, 2001).

La teoría ERG es mucho menos limitante que la teoría de la jerarquía de las necesidades postulada por Maslow. Su ventaja es que se adecua más a las evidencias de las investigaciones, lo cual sugiere que, aun cuando existen categorías básicas de necesidades, no corresponden exactamente a la forma en que las especificó Maslow. A pesar de que los teóricos de las necesidades no están completamente de acuerdo sobre el número preciso de necesidades que existen y la relación entre ellas, concuerdan en que su satisfacción es una parte importante de la motivación en el trabajo. Todos sostienen que muchos aspectos del comportamiento relacionados con el trabajo son un intento por satisfacer esas necesidades básicas (Furnham, 2001).

1.3.3 Teoría de las necesidades latentes de Jahoda

Tomando en cuenta su trabajo sobre el desempleo, que se remonta a la década de 1930, Jahoda (1982 citado en Furnham, 2001) desarrolló una teoría basada en la idea de que lo que genera angustia psicológica en los desempleados es la privación de las funciones latentes, en contraposición con las funciones explícitas, del trabajo. Algunos de sus postulados son los siguientes:

- 1) El trabajo estructura el tiempo. La pérdida de una estructura de tiempo suele ser muy desorientadora. La mayoría de las personas buscan un modelo predecible de trabajo, con "ritmos" bien planeados.
- 2) El trabajo ofrece experiencias compartidas regularmente. El contacto regular con miembros no nucleares de familias es un medio importante de interacción social. También existe un cúmulo de estudios de psicología organizacional que sugieren que una de las fuentes de satisfacción laboral citada con más frecuencia es el contacto con otras personas.
- 3) El trabajo proporciona la experiencia de la creatividad, el control y un sentido de propósito. Tanto la organización como el producto del trabajo implican la interdependencia de los seres humanos. Si se elimina su confianza en los demás y la de éstos en ellas, las personas desempleadas se quedan con un sentimiento de inutilidad. El trabajo, aunque no sea particularmente satisfactorio, permite experimentar sentimientos de control o de logro.
- 4) El trabajo es una fuente de estatus e identidad personales. El trabajo de las personas es un símbolo de estatus personal en la sociedad. Además, no solo dan cierto estatus a los empleados, sino también a sus familiares. Por tanto, los trabajadores son un medio de enlace entre dos sistemas sociales importantes: la familia y el hogar. Los desempleados han perdido su estatus de trabajadores y, en consecuencia, su identidad. Es por eso que, cuando se está desempleado, se observa una disminución considerable de la autoestima.
- 5) El trabajo es una fuente de actividad. Las personas tratan de aumentar la cantidad de actividades que más les convienen, eligiendo trabajos o tareas que satisfacen sus necesidades. No obstante, los desempleados no tienen ésta posibilidad y durante todo el tiempo deben buscar estímulos para mantenerse activos.

La teoría de Jahoda postula esencialmente que el trabajo ofrece a la gente medios explícitos e implícitos, evidentes y latentes de satisfacción (Furnham, 2001).

1.3.4 Teoría de Herzberg sobre factores motivadores e higiénicos

Según Herzberg, la satisfacción en el trabajo depende de algunas condiciones establecidas, mientras que la insatisfacción en el trabajo es el resultado de una serie completamente distinta de condiciones. Por tanto, aunque es posible pensar que la satisfacción y la insatisfacción son dos extremos de un solo continuo, están determinadas por diferentes factores. En consecuencia, tal vez sea más útil pensar en dos factores (Furnham, 2001).

Según esta teoría, las personas tienen dos tipos de necesidades. Herzberg denominó a las primeras necesidades de higiene, las cuales son influidas por las condiciones físicas y psicológicas en las que trabajan las personas. Asimismo, llamó a las segundas necesidades de motivación y las describió muy parecidas a las necesidades de orden elevado de la teoría de la jerarquía de necesidades, de Maslow. Herzberg aseguraba que estos dos tipos de necesidades eran satisfechas por diferentes tipos de resultados o recompensas. Se dijo que las necesidades de higiene eran satisfechas por el nivel de algunas condiciones conocidas como factores de higiene o insatisfactores. Los factores que Herzberg observó que se relacionaban con las necesidades de higiene son los siguientes: supervisión, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo y físicas, salario, políticas empresariales y prácticas administrativas, prestaciones y seguridad laboral. Todos estos factores se relacionan con el contexto o ambiente en donde se realiza el trabajo. Por otra parte, si los factores de higiene son positivos, como cuando los empleados consideran que su salario es justo y que sus condiciones de trabajo son positivas, entonces se eliminan las barreras de la satisfacción laboral. No obstante, la satisfacción de las necesidades de higiene no puede, por sí misma, traducirse en satisfacción laboral, sino sólo en la reducción o eliminación de la insatisfacción (Furnham, 2001).

A diferencia de las necesidades de higiene, las de motivación son satisfechas con lo que Herzberg denominó factores de motivación o satisfactores. Éstos son los factores que identificaron: logro, reconocimiento, trabajo, responsabilidad y ascenso. Mientras que los factores de higiene se

relacionan con el contexto laboral, los de motivación tienen que ver con la naturaleza y las consecuencias del trabajo. Según la teoría, los factores que conducen a la satisfacción laboral son los que satisfacen las necesidades de realización personal (autorrealización) del individuo en su trabajo y es sólo mediante el desempeño de la tarea como las personas pueden disfrutar las recompensas que reforzarán sus aspiraciones. Comparados con los factores de higiene, que cuando se presentan se traducen en un "estado neutro" (ni satisfacción ni insatisfacción), los factores positivos de motivación provocan satisfacción laboral. Sin embargo, si el reconocimiento, la responsabilidad y otros factores de motivación no están presentes en un trabajo, el resultado no será la insatisfacción, como sucede con los factores de higiene, sino el mismo estado neutro asociado con la presencia de los factores de higiene (Furnham, 2001).

Desde el punto de vista de la aplicación práctica en la empresa, lo que Herzberg nos dice es que, si se dedicara mayor atención e inversión al enriquecimiento de los puestos de trabajo, al reconocimiento de logros y al crecimiento y desarrollo respecto de lo que se invierte en los factores higiénicos, los resultados en términos de rendimientos y satisfacción humanos se acrecentarían considerablemente (Katz, 1985).

Entre el modelo de Maslow y el de Herzberg existe una vinculación bastante estrecha. En condiciones normales, los factores higiénicos de Herzberg tienden a coincidir con necesidades inferiores o "instintivas" de la pirámide de Maslow. En ambos enfoques, al no estar presentes o suficientemente satisfechas las necesidades inferiores o higiénicas, no aparecerían como motivadoras las superiores (Katz, 1985).

1.4 TEORÍAS DE LAS EXPECTATIVAS

1.4.1 Teoría de las expectativas de Vroom

Los modelos anteriormente expuestos apuntan fundamentalmente a identificar los factores de la motivación en relación con las necesidades humanas. Desde un enfoque distinto, aunque

complementario, Víctor H. Vroom profundizó en la dinámica del proceso de la motivación. Sus estudios destacan que las personas altamente motivadas son aquellas que perciben ciertas metas o incentivos como valiosos para ellos y, a la vez, perciben subjetivamente que la probabilidad de alcanzarlos es alta (Vroom, 1979).

A su vez, si la recompensa por determinada acción fuera desagradable para la persona (dolor, apercibimiento, castigo), la motivación dejaría de ser indiferente para traducirse en aversión o huida de dicha conducta y su orientación hacia la contraria (Vroom, 1979).

Las conclusiones de Vroom refuerzan criterios muy importantes para los gerentes y las organizaciones que aplican sistemas de administración por objetivos y estímulos por resultados. Algunos de ellos son:

- 📖 La definición de estándares, metas y objetivos deben responder a estimaciones de probabilidad de logro reales. Se trata de definir exigencias que representen auténticos desafíos, es decir, objetivos alcanzables, aunque con un esfuerzo adicional.
- 📖 Las recompensas por logro deben estar muy bien alineadas con las verdaderas expectativas de la gente. Ello requiere conocimiento de las personas, su cultura e intereses, y un sistema de recompensas con multiplicidad de estímulos (Vroom, 1979).

A su vez, Lyman W. Porter y Edward Lawler, basándose en los descubrimientos de Vroom, lograron consolidar un modelo más completo. Según estos autores, la fuerza de la motivación está en función del valor que el sujeto le atribuye a la recompensa (aspecto ya visto por Vroom), más la cantidad de esfuerzo que la persona cree que deberá aplicar para lograrla. Aquí también es claro que la "cantidad" de esfuerzo se refiere a lo que la persona percibe subjetivamente como excesivo, adecuado o escaso. Finalmente, habría que considerar también el grado de seguridad que la persona tiene respecto de recibir o no la recompensa, habiendo alcanzado el resultado (Dunette, 1976).

Este modelo incorpora nuevas ideas que en el modelo de Vroom no parecían suficientemente destacadas, a saber:

1) El logro o desempeño de un sujeto en su trabajo tiene que ver con el esfuerzo efectivamente aplicado. Pero, para que la cantidad de esfuerzo sea percibida por la persona como adecuada, es importante que el sujeto tenga un esclarecimiento realista de dos cuestiones muy importantes: su propia competencia (conocimientos y habilidades) para el desarrollo de la tarea, que está relacionado con la propia autoestima y el feedback que el trabajador obtiene de su desempeño a lo largo de su carrera laboral por parte de la organización en general, y la percepción que tienen de él sus jefes directos en particular.

Por ello, toda vez que se menosprecia a la gente se debilita su disposición a esforzarse en la tarea y, en definitiva, de lograr resultados satisfactorios. Del mismo modo, toda sobreestimación lleva a las personas a aferrarse en áreas en las que sus esfuerzos se verán dudosamente recompensados, siendo esto la antesala de la frustración y desmotivación consecuentes.

2) Que la recompensa asociada con el logro resulte valiosa para el sujeto. Aquí "valiosa" significa equitativa o proporcionada respecto del esfuerzo y la tarea. Si esta proporción es reconocida en la mente del sujeto a motivar, la recompensa producirá satisfacción, y la satisfacción reforzará la disposición de la persona hacia la tarea.

3) Finalmente, importa si esa recompensa se hace o no efectiva. Así se cierra el circuito reforzador de la conducta. Es importante advertir que el circuito se cierra con la experiencia efectiva pasada. Por ello, la historia de logro personal y cumplimiento de las promesas hechas por la organización resulta determinante (Dunette, 1976).

Cuando en esa historia hay experiencias de fracasos o incumplimiento, es muy difícil recomponer el circuito. De allí, la necesidad de evitar asignaciones que escapen a las posibilidades reales de la gente y de cumplir los compromisos asumidos desde la organización. Las mismas frustraciones se dan cuando la persona no tiene una percepción real de sus habilidades o imagina recompensas no existentes (Dunette, 1976).

A continuación se muestran algunas de las investigaciones realizadas recientemente con relación al tema que estamos tratando:

Lord, 2002 en su investigación menciona que se han hecho pocas investigaciones encaminadas a entender los factores que motivan a los trabajadores ingenieros mayores de edad que laboran en una industria, cuestión que es de gran importancia, ya que las compañías en la actualidad al tener un ingreso de personal joven menor necesitan retener a algunas personas mayores de 55 años para completar su plantilla de trabajo.

Estas personas deben tener la experiencia y la salud para continuar jugando un papel importante dentro de la fuerza de trabajo. Por lo que el presente artículo examina las respuestas de 29 ingenieros mayores de 55 años sobre la opinión que tienen de su lugar de trabajo y la satisfacción que representa para ellos. Las respuestas fueron comparadas con las teorías tradicionales sobre motivación.

Los resultados muestran que los ingenieros mayores están más motivados por factores motivacionales de acuerdo a Herzberg, (logro, reconocimiento, responsabilidad) siendo además éstos de mayor duración. Mientras que los cambios en factores higiénicos son muy costosos para la empresa y de muy poca duración.

Por lo que para incrementar la productividad y la permanencia de los ingenieros mayores de 55 años se requiere de una disciplina de trabajo, lo cual puede requerir cambios culturales en la compañía, logrando así una mayor motivación laboral en los trabajadores mayores.

En el artículo de Timmreck (2001) se presenta una revisión de la teoría de Herzberg y reporta los resultados de un estudio realizado a 99 gerentes del área de salud. Los participantes completaron un cuestionario donde se les preguntaba si creían en los factores motivacionales y si los aplicaban con sus trabajadores. En base a los resultados obtenidos el autor sugiere que los encargados del área de salud apliquen el rigor y la suavidad necesarios con los trabajadores brindándoles confianza, dignidad y

respeto, usando factores motivacionales para que los trabajadores se puedan comunicar mejor, estar satisfechos en su trabajo y ser más productivos.

El encargado del área de la salud juega un papel crucial en la introducción de factores motivacionales en sus trabajadores, ayudando con esto a mejorar las relaciones interpersonales laborales, creando un agradable ambiente de trabajo. Por lo cual promueve un clima laboral que es motivante para el trabajador y aumenta con esto su satisfacción laboral y productividad.

El objetivo de la investigación realizada por Brown (2001) es identificar lo que significa el trabajo en los individuos en el ambiente laboral y compararlos con altos y bajos niveles de satisfacción laboral. Los datos fueron obtenidos por una serie de entrevistas y observación de los participantes en su ambiente de trabajo. Los investigadores hicieron un análisis comparativo de las entrevistas conjuntamente con un panel de expertos en terapia ocupacional. Los resultados muestran que hay varios significados del trabajo para los empleados que pueden tener efectividad sobre los niveles de satisfacción laboral. Los principales fueron: la identificación con la organización, beneficios financieros, respeto mutuo, oportunidad de ser creativo y mantener relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo fuera del trabajo. El autor concluye que el puesto del trabajador es una fuente de identidad personal, significado y satisfacción en la vida. Se puede trabajar con los empleados para desarrollar ambientes de trabajo significativos para incrementar la satisfacción laboral, la motivación y la productividad y con esto lograr niveles adecuados de rotación de personal.

La investigación realizada por Lu (1999) se enfoca en encontrar la relación entre factores ocupacionales estresantes (demanda de trabajo, discreción y conflictos interpersonales) y la fortaleza (satisfacción laboral y salud mental); además del impacto de dos variables moderadoras: motivación en el trabajo (intrínseca vs. extrínseca) y el apoyo social de los colegas, supervisores, amigos y familia. Usando una muestra aleatoria, se entrevistaron a 300 trabajadores ciudadanos de Taiwán. Encontrándose que la motivación intrínseca en el trabajo se relaciona positivamente con la satisfacción laboral, mientras que la motivación extrínseca estuvo positivamente relacionada con la depresión. El apoyo familiar y de los supervisores se relaciona negativamente con la depresión, la ansiedad y los síntomas somáticos; la interacción entre la demanda de trabajo y la motivación extrínseca fue predictor

de síntomas somáticos, mientras que la relación de falta de discreción en el trabajo y motivación intrínseca fue predictor de ansiedad.

En el estudio realizado por Young (1998) se examinan los factores asociados con el compromiso organizacional entre empleados del servicio público. Trabajos previos en esta área sugieren que el compromiso puede estar más relacionado con recompensas extrínsecas que con factores intrínsecos. Para probar esta hipótesis, 64 servidores públicos empleados en el departamento de basura y saneamiento completaron un cuestionario diseñado para medir el compromiso organizacional y las percepciones de factores extrínsecos e intrínsecos relacionados con sus trabajos.

Los resultados indican que con el compromiso organizacional se relaciona positiva y significativamente lo siguiente: las promociones, características del trabajo, comunicación, satisfacción con supervisores, satisfacción laboral, recompensas extrínsecas e intrínsecas. Además de que contrario a lo que se esperaba la satisfacción con la paga no resultó correlacionada significativamente.

Las recompensas extrínsecas e intrínsecas fueron igualmente predictoras del compromiso organizacional. Estos hallazgos sugieren que las recompensas intrínsecas son importantes para los servidores públicos, miembros de una población relativamente poco estudiada.

1.6 CONCLUSIÓN DEL CAPITULO

En el presente trabajo se adoptó la definición dada por Vroom donde dice **que entendemos por motivación el proceso por el cual la necesidad insatisfecha de una persona genera energía y dirección hacia cierto objetivo cuyo logro se supone habrá de satisfacer dicha necesidad (Vroom, 1979).**

En el ámbito de las organizaciones es habitual plantearse si alguien **está motivado**, si un determinado grupo está motivado o si la gente en general está motivada. Ahora bien, **cuando se emplea el concepto de motivación en dicho ámbito, es evidente que la definición introducida anteriormente resulta incompleta. Porque la persona, el grupo o la gente pueden estar motivados para perjudicar a la organización. Y seguramente que no es a este tipo de motivación a la que nos referimos (Blum, 1992).**

Tal consideración nos lleva a señalar que, desde el punto de vista de la organización, hay que agregar dos condiciones:

- ☐ Que la persona tenga cierto grado de satisfacción general con la organización, **sin perjuicio de la necesidad puntual insatisfecha inherente a la motivación específica.**
- ☐ Que el objetivo de la persona sea convergente con los objetivos de la organización (Blum, 1992).

En cuanto a las diferentes teorías motivacionales se pueden considerar como **complementarias** en su explicación de la motivación humana en el ambiente laboral, aunque para **fines del presente trabajo se tomaron como base las teorías de Maslow, Vroom y Herzberg.**

Las investigaciones indican que son varios los factores que intervienen en la **motivación** en el trabajo por lo que para su estudio se deben tener en cuenta y tratarlos con cautela.

Una persona cuando se siente motivada, porque ha ido cubriendo sus **necesidades**, se siente satisfecha. Si la motivación se alcanzase con el dinero no habría más problema que el **económico**. Sería cuestión únicamente de hacer números con el personal o sus representantes y llegar a **un acuerdo**. Pero

el tema es mucho más complejo. Por una parte, el bienestar y la satisfacción están en relación con las expectativas de los sujetos y éstas no son iguales en todos ellos, por lo que medidas retributivas de aplicación general, podrían contentar a unos y disgustar a otros (Peña, 1985).

La motivación es dada en términos de fuerzas activas e impulsoras, traducidas principalmente en necesidades, las cuales son fuerzas dinámicas y persistentes que varían de un individuo a otro produciéndose diferentes patrones de comportamiento. La satisfacción de algunas necesidades es temporal, o sea, la motivación humana es cíclica y orientada por diferentes necesidades, ya sean psicológicas, fisiológicas o sociales. El comportamiento es un proceso de resolución de problemas, de satisfacción de necesidades, cuyas causas pueden ser específicas o genéricas. Por lo tanto se debe destacar, que cada miembro de la organización es un ser humano capaz de reaccionar en forma diversa y listo siempre a estructurar situaciones que tengan sentido subjetivo, es decir que estructura sus modelos mentales, que representan la integración de las experiencias pasadas con las experiencias nuevas confirmando así la existencia del concepto evolutivo que de sí misma tiene una persona. Se puede pensar por consiguiente que el principal motivador de la persona es la necesidad de mantener y desarrollar un concepto de sí mismo, y un excelente concepto suyo. La persona desde que inicia su actividad social aprende a identificar sus límites y a respetar los ajenos, en la organización, a partir de su inducción social, aprende rápidamente a reconocerlos, a respetarlos y ubicar prontamente su posición respecto a los directivos, compañeros y otro tipo de personas conexas con su desempeño o funciones. Con experiencia y tiempo en la organización el trabajador logra comprender toda la dinámica organizacional, se compromete con ella y participa plenamente de todo proceso, porque tiene claridad de su responsabilidad, misión y compromiso general con el proceso, lo cual indica su percepción globalizante (Dunette, 1976).

Es por ello que a continuación se analizará el tema de la satisfacción laboral que se encuentra estrechamente ligada a que tan motivado esté el personal para desempeñar su trabajo con eficiencia y sentirse satisfecho con el trabajo y su persona.

CAPÍTULO 2

SATISFACCIÓN LABORAL



2.1 INTRODUCCIÓN

Un aspecto del trabajo que es de suma importancia, lo constituye el ambiente en que se efectúa, las condiciones físicas y psicológicas que lo rodean. En un sentido estricto se considera que las condiciones materiales tienen poca o ninguna relación con el estado de ánimo del trabajador. Se entiende que las condiciones en sí mismas no tienen nada que ver con el estado de los trabajadores o con su actitud hacia el trabajo. Esto se sustenta con la premisa de que el hombre responde al ambiente no como es, sino como lo percibe. En el sentido tácito, las condiciones materiales pueden no tener relación directa con el trabajador, pero en un sentido psicológico puede tener profundas repercusiones, en tanto que varios factores interactúan. Aquí es donde intervienen las expectativas, experiencias y bagaje cultural del individuo. El hombre percibe y evalúa una situación como satisfactoria o insatisfactoria, dependiendo de la estructura de su personalidad, entre otros factores (Brown, 1973).

El trabajo adquiere significado para el trabajador, en tanto que obtiene satisfactores por medio de él, motivo por el cual el trabajo no puede considerarse como independiente del sujeto que lo realiza. Se debe tener presente que los motivos, experiencias e interrelaciones sociales del trabajador influyen en sí mismo y en su satisfacción laboral. Si se tratase de eliminar estos atributos se reduciría el trabajo a algo mecánico y rutinario. Aunque es cierto que el trabajo tiene una faceta mecánica y otra económica, también posee una psicológica (Brown, 1973).

Un empleo satisfactorio le da al trabajador un sentido de identidad y aumenta sus sentimientos de autoestima, afiliación y pertenencia contribuyendo además a su satisfacción en los restantes aspectos de su vida; todo ello va a influir posiblemente en su felicidad y seguridad emocional (Schultz, 1985).

Como se podrá notar, lo gratificante o lo frustrante que para alguien resulte su empleo y todo lo relacionado con él, repercute para bien o para mal en su estabilidad emocional y en su salud física, por una parte y por otra, según se cree, en su desempeño en el propio trabajo. De ahí lo importante de estar satisfecho con el empleo (Grunenberg, 1979).

El determinar cuales son los gratificantes que la gente busca en su trabajo y el entender cuales son los factores que hacen de un empleo una experiencia satisfactoria o insatisfactoria, ayudará al individuo a mejorar su bienestar en uno de los aspectos más trascendentes de su vida y, a las organizaciones a incrementar el empeño e interés de su personal (Grunemberg, 1979).

2.2 DEFINICIONES

La satisfacción en el trabajo es el resultado de diversas actitudes que poseen los empleados. En sentido estricto, esas actitudes tienen relación con el trabajo y se refieren a factores específicos, tales como los salarios, la supervisión, la constancia del empleo, las condiciones de trabajo, las oportunidades de ascenso, el reconocimiento de la capacidad, la evaluación justa del trabajo, las relaciones sociales en el empleo, la resolución rápida de los motivos de queja, el tratamiento justo por los patrones y otros conceptos similares (Blum, 1992).

No obstante, un método más completo requiere que se incluyan muchos otros factores tales como la edad del trabajador, su salud, su temperamento, sus deseos y el nivel de sus aspiraciones, además de las actividades que desempeñan en las organizaciones, todo lo cual contribuye a la satisfacción en el trabajo. Es decir la satisfacción en el trabajo es una actitud general, como resultado de muchas actitudes específicas en esos campos, o sea, los factores específicos del trabajo, como son las características individuales y las relaciones de grupo fuera del trabajo (Blum, 1992).

Es lógico suponer que un alto grado de satisfacción guarda relación directa con una conducta positiva, sobre todo con un excelente rendimiento, adecuada rotación de personal y poco ausentismo. La motivación y el rendimiento son temas complicados; en los que intervienen una amplia gama de caracteres del trabajo y de índole personal (Katz, 1985).

Si un empleado se siente insatisfecho con su trabajo, terminara por abandonarlo mediante ausencias frecuentes (una especie de renuncia parcial) o buscar otro. Los resultados de la investigación no son concluyentes, si bien en general confirman la existencia de una alta correlación entre un alto

grado de satisfacción con un bajo nivel de ausentismo y rotación de personal. Mientras que el nivel de productividad es sin duda una de las preocupaciones principales de todas las empresas con el cual no se ha podido confirmar una relación (Katz, 1985).

La satisfacción laboral es de gran importancia en el desarrollo de los empleados y las repercusiones de ésta para las instituciones. La satisfacción laboral está en función de diversos factores que intervienen en el proceso, cuando estos son positivos es de esperarse que la satisfacción rinda frutos. El convivir con compañeros y jefes en un mismo ambiente y el realizar las labores propias de cada puesto debe resultar una experiencia agradable, el bienestar ocasionado por esta convivencia diaria conduce a las personas a un equilibrio, tanto físico como psicológico, que se manifiesta en actitudes positivas hacia su medio ambiente laboral, social y familiar (Katz, 1985).

Grunenberg en 1976 define la satisfacción laboral como la perspectiva favorable o desfavorable que los empleados tienen de su trabajo, expresa el grado de concordancia que existe entre las expectativas de la persona con respecto al empleo y las recompensas que ofrece éste (Blum, 1992).

La satisfacción en el trabajo es una actitud general, como resultado de muchas actitudes específicas, o sea los factores específicos del trabajo, las características individuales y las relaciones de grupo fuera del trabajo (Blum, 1992).

La satisfacción laboral podemos describirla como una disposición psicológica del sujeto a su trabajo (lo que piensa de él) y esto supone un grupo de actitudes o sentimientos. De ahí que la satisfacción o insatisfacción con el trabajo dependa de numerosos factores: sitios en que el empleado debe estacionar su automóvil, el hecho de que el jefe lo llame por su nombre de pila, el sentido de logro o realización que le procura el trabajo (Schultz, 1993).

Vroom (1964), menciona que la satisfacción en el trabajo y la actitud hacia este son similares, de tal manera que las actitudes positivas hacia el trabajo son sinónimas de satisfacción y las negativas de insatisfacción, es decir, la satisfacción laboral es la actitud favorable o desfavorable que los empleados mantienen respecto a su trabajo (Katz, 1985).

Para Nathanson y Becker (1975 citados en Schultz, 1985), es el estado de placer emocional como resultado del aprecio del trabajo mismo y que a su vez posibilita el logro de las metas personales. Para Robbins (1978 citado en Schultz, 1985) la satisfacción laboral es la actitud general del individuo hacia su trabajo. Esto significa que la evaluación de un empleado sobre su grado de satisfacción e insatisfacción es una suma compleja de varios elementos discretos de su puesto, entre los cuales se encuentran: un trabajo mentalmente interesante, premios equitativos, condiciones de trabajo agradables y buenos colegas (Schultz, 1985).

La satisfacción en el trabajo es el resultado de diversas actitudes, percepciones y expectativas que los empleados poseen hacia éste. Dichas actitudes tienen relación con el trabajo y se refieren a factores específicos, tales como salarios, supervisión, condiciones de trabajo, oportunidades de ascenso, reconocimiento de la capacidad y relaciones interpersonales en el empleo, entre otras. Además deben tenerse en cuenta otros factores como edad, sexo, escolaridad, intereses y aspiraciones. Así como sus relaciones familiares, su posición social y sus recreaciones. En si todo lo que constituye a la persona influye en la satisfacción que obtenga a través del trabajo (Katz, 1985).

La satisfacción laboral no es un aspecto fácil de identificar, ya que se da en la medida en que coexistan varios factores, que al cubrir las diferentes necesidades del trabajador, le proporcionen un bienestar de manera integral. Como consecuencia de lo anterior, se tiene como producto final la satisfacción laboral (Peña, 1985).

Para muchos autores, la satisfacción en el trabajo es un motivo en sí mismo, es decir, el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización laboral para lograr ésta. Para otros, es una expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha (Peña, 1985).

En cuanto al nivel ocupacional, cuanto más alta sea la jerarquía de un cargo, mayor será la satisfacción que procure (Schultz, 1985).

La satisfacción en el trabajo está así compuesta por diversas dimensiones que actúan como un estado integrado en la predicción del comportamiento laboral, dichas dimensiones se enlistan a continuación:

- 📖 El trabajo mismo, el cual incluye el contenido y rutina del trabajo para estimar en que grado las personas sienten que su actividad laboral es agradable, creativa y pone a prueba sus habilidades y conocimientos.
- 📖 El jefe, esto se relaciona con las autoridades de la organización, en qué medida proporcionan recompensas y castigos a sus empleados, se interesan por su bienestar y de que forma supervisan las actividades laborales.
- 📖 Los compañeros de trabajo, en la medida en que los trabajadores sienten que sus relaciones con los compañeros de trabajo son agradables.
- 📖 El salario y las prestaciones sociales, ésta parece ser una gran fuente de insatisfacción y se refiere al grado en que los empleados consideran que tanto su sueldo como sus prestaciones y compensaciones, se ajustan a sus necesidades y aspiraciones.
- 📖 Oportunidades de promoción, este aspecto se relaciona con las oportunidades que reciben los trabajadores de avanzar y obtener mejores puestos en su trabajo, así como los sentimientos de que las políticas de ascenso son justas.
- 📖 Horas de trabajo, tiene que ver con el tiempo que una persona permanece en su trabajo y como hace uso de las horas asignadas a él.
- 📖 Carga de trabajo, se refiere a la relación entre la cantidad de trabajo que tiene que realizar un sujeto y el tiempo para efectuarlo, además de las facilidades que tenga para llevarlo a cabo.

Así pues la satisfacción significa para muchos la ausencia de factores negativos más que la presencia de factores positivos (Schultz, 1985).

La satisfacción laboral es el grado en el que un individuo experimenta sentimientos negativos o positivos en relación con las distintas facetas de su actividad laboral, su ambiente de trabajo y sus relaciones con sus compañeros (Robbins, 1994).

Al resumir las investigaciones que relacionan la satisfacción en el puesto con variables de conducta en el trabajo, Vroom (1964, citado en Blum, 1992), llegó a varias conclusiones que vale la pena repetir aquí:

- ☞ Hay una relación negativa consistente entre la satisfacción en el trabajo y las probabilidades de abandono del empleo. Esta relación aparece cuando se obtienen calificaciones de la satisfacción en el trabajo de los individuos y se utilizan para predecir los abandonos voluntarios subsecuentes y cuando se correlacionan los resultados medios de satisfacción en el trabajo, en unidades de una organización, con los índices de rotación de personal de esas mismas unidades.
- ☞ Hay ciertas indicaciones sobre la existencia de una relación negativa entre la satisfacción en el trabajo y los accidentes; sin embargo, el número de los estudios existentes sobre esta relación es demasiado insignificante para permitir que se saquen conclusiones firmes.
- ☞ No hay relación simple entre la satisfacción en el empleo y el desempeño del trabajo (Blum, 1992)

Una de las generalizaciones básicas que ofrece Morse es que el nivel de satisfacción es una combinación tanto del nivel de aspiraciones o nivel de tensiones y necesidades como de la cantidad de beneficios obtenidos del ambiente. Existe satisfacción cuando ambas cosas van de acuerdo y se produce una insatisfacción en el trabajo cuando los beneficios obtenidos del ambiente son mucho menores que el nivel de necesidades del individuo (Blum, 1992).

En nuestros días, la economía del conocimiento de la sociedad postindustrial, promueve la elevación de la rotación del personal que expulsa de las organizaciones el conocimiento acumulado por las personas; lo cual debe originar inversiones en inducción y capacitación de los nuevos empleados, de manera permanente.

2.3 TEORIAS DE LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

Algunos autores no hacen ningún tipo de distinción entre teorías motivacionales y teorías de satisfacción laboral, mientras que otros hacen una clara distinción. Para los fines de ésta investigación la satisfacción laboral se tratará a partir de teorías y factores motivacionales, basándonos principalmente en las teorías de Herzberg, Maslow y Vroom.

En el capítulo anterior mencionamos varias teorías sobre la dinámica de la satisfacción en el trabajo y sus efectos generales sobre la conducta de los trabajadores. Recordemos brevemente algunas de las más destacadas: teoría de Maslow (1943) basada en la jerarquía de necesidades; Vroom (1964), que explica la satisfacción como una fuerza sobre el trabajador; Herzberg, en 1959, postula un modelo con dos clases generales de variables, una clase que puede satisfacer, pero no crear insatisfacción y otra que provoca insatisfacción, pero no satisfacción, el modelo se conoce como "teoría de dos factores" (citados en Blum, 1992).

2.4 TEORIA GENERAL DE SISTEMAS

La teoría general de sistemas surgió con los trabajos del biólogo alemán Ludwig von Bertalanffy, publicados entre 1950 y 1968.

La teoría general de sistemas no busca solucionar problemas o intentar soluciones prácticas, pero sí producir teorías y formulaciones conceptuales que puedan crear condiciones de aplicación en la realidad empírica (Hicks, 1977).

La teoría general de los sistemas afirma que las propiedades de los sistemas no pueden ser descritas significativamente en términos de sus elementos separados. La comprensión de los sistemas solamente se presenta cuando se estudian los sistemas globalmente, involucrando todas las interdependencias de sus subsistemas. Los subsistemas que conforman la empresa son:

- a) *Subsistema psicosocial*: está compuesto por individuos y grupos en interacción. Dicho subsistema está formado por la conducta individual y la motivación, las relaciones del status y del papel, dinámica de grupos y los sistemas de influencia.
- b) *Subsistema técnico*: se refiere a los conocimientos necesarios para el desarrollo de tareas, incluyendo las técnicas usadas para la transformación de insumos en productos.
- c) *Subsistema administrativo*: relaciona a la organización con su medio y establece los objetivos, desarrolla planes de integración, estrategia y operación, mediante el diseño de la estructura y el establecimiento de los procesos de control.

Se entiende mejor la capacidad que poseen las organizaciones en el largo plazo, si se recuerda que la organización no es sólo el conjunto de recursos, sino también de sistemas, procesos procedimientos y acciones que permiten el comportamiento adaptativo al entorno. La coordinación de ese conjunto se constituye en el fundamento básico de la articulación y del control para garantizar la vigencia de las lógicas individuales y de las colectivas para la realización de los valores en el sistema global. Es decir se entiende mejor cómo las lógicas intrafirma, concurren en un todo para materializar sus propósitos (Hicks, 1977).

La idea esencial del enfoque de sistemas radica en que la actividad de cualquier parte de una organización afecta la actividad de cualquier otra, entonces, en los sistemas no hay unidades aisladas, por el contrario todas sus partes actúan con una misma orientación y satisfacen un objetivo común. Es necesario el funcionamiento correcto de las partes para el eficaz desempeño del todo en su conjunto. Para entender la persona como sistema y su desarrollo, es necesario partir de un breve análisis de todo el componente organizacional como sistema, razón por la cual se inicia este planteamiento con la descripción de la organización (Hicks, 1977).

La organización se puede concebir como un sistema abierto, es decir que está en constante interrelación y dinámica con todos sus miembros, asimilando materia prima, personas, energía e información y transformándola o convirtiéndola en productos y servicios. Mantiene propósitos y funciones múltiples que implican variedad de interacciones entre la organización y sus medios. Desde una perspectiva más amplia, las organizaciones son unidades sociales intencionalmente construidas y

reconstruidas para lograr objetivos específicos. Esto quiere decir que tienen un propósito definido, y su planeación se hace para conseguir algunos de ellos; además, se reconstruyen a medida que los objetivos propuestos se logran o se descubren mejores medios para obtenerlos a menor costo y menor esfuerzo. La organización nunca constituye una unidad lista y acabada sino un organismo social vivo y cambiante (Hicks, 1977).

La organización como sistema debe tener cuatro elementos esenciales que son: Entradas: todo sistema recibe entradas o insumos del ambiente circundante. Mediante las entradas (Inputs) el sistema consigue los recursos e insumos necesarios para su funcionamiento. Procesamiento: es el núcleo del sistema, transforma las entradas en salidas o resultados. Salidas: son el resultado de la operación del sistema. Mediante estos (Outputs) el sistema envía el resultante o producto al medio externo. Retroalimentación: es la acción que las salidas ejercen sobre las entradas para mantener el equilibrio del sistema. Los sistemas se clasifican en Cerrados o Abiertos, según sea el modo como interactúan con el ambiente: Sistema Cerrado: Tiene pocas entradas y salidas en relación con el ambiente externo, que son bien conocidas y guardan entre sí una razón de causa y efecto. Sistema Abierto: Posee numerosas entradas y salidas para relacionarse con el ambiente externo, las cuales no están bien definidas; sus relaciones de causa y efecto son indeterminadas. Por esta razón, al sistema abierto también se le llama orgánico. Son ejemplos de este sistema las organizaciones en general y las empresas en particular, todos los sistemas vivos y especialmente el hombre. La organización puede considerarse como un modelo genérico de sistema abierto (Hicks, 1977).

2.5 LA SATISFACCIÓN LABORAL Y SU RELACIÓN CON OTRAS VARIABLES

En la satisfacción laboral influyen los diversos aspectos que componen un empleo, tales como el salario, la naturaleza de la tarea desempeñada, los compañeros, etc. Pero además de éstos, en la percepción que se tenga del trabajo, intervienen otros factores ajenos a la atmósfera laboral, ellos son la edad, la antigüedad, la familia, la posición socioeconómica y las restantes características individuales del empleado y de los grupos a que pertenece (Schultz, 1993).

Aun cuando un grupo de empleados se desarrolle en el mismo tipo de puesto, reciba el mismo sueldo y su jefe sea el mismo, es probable que entre ellos existan distintos niveles de satisfacción o descontento. La causa de esto es que las expectativas de trabajo, es decir, lo que se creó que éste debería ser, difieren de un individuo a otro, lo que a su vez se debe a que las necesidades, anhelos y experiencias que originaron las expectativas, están en función de las características personales de cada empleado. Así pues, lo que un individuo desea de su empleo es determinado por sus propias características y, por lo mismo, influyen en la satisfacción laboral (Dessler, 1991).

Algunas de las características personales más significativas y la manera en que intervienen en la satisfacción, se exponen a continuación:

Edad: La satisfacción aumenta con la edad; la más baja corresponde al personal más joven. La insatisfacción de los jóvenes se ha intensificado en el último decenio y por lo visto refleja las expectativas de la nueva generación, pues son mayores que las de la generación anterior. La edad y experiencia suelen culminar en mayor competencia, seguridad en sí mismo, autoestima y más responsabilidad; de esa manera el sujeto experimenta la sensación de un logro más completo. La satisfacción en el trabajo se considera primordialmente como una consecuencia de la experiencia en el puesto (Schultz, 1993).

Antigüedad: Es compleja la relación existente entre la satisfacción en el trabajo y la antigüedad. En los primeros años de trabajo, el personal nuevo tiende a sentirse bastante contento. En esta etapa el aprendizaje de nuevas técnicas y la adquisición de destrezas producen estimulación e interés. Además, quizá el trabajo parezca atractivo simplemente por ser una actividad nunca antes realizada. Por desgracia, la satisfacción inicial empieza a desvanecerse, a menos que el empleado reciba pruebas constantes de su progreso y crecimiento. Tras unos cuantos años en el trabajo, es frecuente que empiece a desmoralizarse, esta actitud obedece a que no avanza con la rapidez que desearía. En tiempos de inflación y de incrementos salariales bastante elevados, los que tienen unos cuantos años de experiencia se dan cuenta de que ganan poco más que los principiantes, a pesar de haber recibido aumentos cada año. Al cabo de seis o siete años en el puesto la satisfacción con el trabajo empieza a intensificarse otra vez y después mejora a ritmo constante (Schultz, 1993).

Sexo: no hay nada concluyente respecto a la relación sexo y satisfacción laboral. Algunas veces se ha encontrado mayor satisfacción laboral en las mujeres que en los hombres y otras veces al contrario. Entre las empleadas amas de casa, el trabajo suele ser una parte menos absorbente y por lo tanto, tiene una importancia menor; pero cuando anteponen su profesión, su trabajo se parece al de los ejecutivos hombres, pero encuentran pocas oportunidades de progreso, en comparación con ellos. Por otro lado, hay diferencias en la importancia que cada sexo le confiere a los distintos aspectos del empleo (Schultz, 1993).

Nivel ocupacional: cuanto más alta sea la jerarquía de un cargo, mayor será la satisfacción que procure. Los ejecutivos muestran más gusto por su trabajo que los supervisores de primera línea: y éstos, a su vez más que sus subordinados. En términos generales, a un nivel superior corresponde una mayor oportunidad de atender a las necesidades motivadoras (descritas por Herzberg) y más autonomía, interés y responsabilidad (Schultz, 1993).

Nivel de educación: se ha comprobado que las personas con escolaridad alta están más satisfechas con su trabajo que las de escolaridad baja, quizás porque aquellas consiguen puestos más interesantes y de mayor autonomía, que ofrecen además mejores oportunidades de satisfacer las necesidades de crecimiento. Sin embargo, cuando están en puestos similares, hay mayor satisfacción entre las de baja escolaridad que entre las de alta, debido a que estas esperan más de su trabajo (Schultz, 1993).

Inteligencia: en si no parece ser un factor que repercuta profundamente en la satisfacción del empleado. Pero es importante, si se tiene presente el tipo de trabajo que va a ejecutar. En muchas profesiones y ocupaciones, hay un límite de inteligencia necesario para un buen rendimiento y satisfacción con el trabajo. Los que lo rebasan o no lo alcanzan sentirán frustración o aburrimiento e insatisfacción. En muchas investigaciones se ha demostrado que aquellos cuya inteligencia es demasiado alta para el trabajo que desempeñan, lo juzgan monótono y terminan por sentir tedio y descontento. De manera análoga, cuando alguien desempeña un cargo que requiere una inteligencia superior a lo que posee, sentirá frustración si no logra cumplir con las exigencias. Si se aplican métodos

adecuados de selección, se resolverá el problema de encontrar al candidato idóneo para determinado cargo (Schultz, 1993).

Personalidad: al parecer existe un nexo positivo entre una constante insatisfacción con el trabajo y un equilibrio emocional deficiente. Los datos disponibles, a pesar de no ser muy concluyentes, indican que los más contentos con su trabajo suelen ser los que poseen mejor equilibrio y una estabilidad psíquica. No está clara la razón de ello, pues ambos desequilibrio e insatisfacción son a la vez causa y efecto uno del otro. La inestabilidad emocional produce malestar en el trabajo y la insatisfacción en ésta, puede originar el desequilibrio en la existencia; pero también una persona contenta con su empleo, lleva esa sensación a su vida personal (Schultz, 1993).

Rotación: que la satisfacción en el empleo esté o no relacionada con la rotación de personal depende, en gran parte, de las condiciones de empleo y de la disponibilidad de otros puestos; por ende, la correlación entre la satisfacción en el trabajo y la rotación puede existir en un mercado de empleo y no en otro (Blum, 1992). Las investigaciones establecen una relación negativa entre la entrega a la organización y el ausentismo y la rotación. De hecho, hay estudios que demuestran que el grado personal de entrega a la organización es mejor indicador de la rotación que predictor de la satisfacción laboral, es probable que esto se deba a que representa una respuesta más general y permanente a la organización en conjunto, que la satisfacción laboral (Schultz, 1993).

Como sistema abierto, la organización se caracteriza por el flujo incesante de recursos necesarios para desarrollar sus operaciones y generar resultados. Por una parte, la organización "importa" recursos y energía del ambiente, los cuales son procesados y transformados dentro de la organización. Por otra parte la organización "exporta" al ambiente los resultados de sus operaciones. Entre los insumos que la organización "importa" del ambiente y los resultados que "exporta" a debe existir cierto equilibrio dinámico capaz de mantener las operaciones del proceso de transformación en niveles satisfactorios y controlados (Chiavenato, 1983).

La rotación de personal puede estar destinada a dotar al sistema con nuevos recursos (mayores entradas que salidas) para impulsar las operaciones y acrecentar los resultados o reducir el tamaño del

sistema (mayores salidas que entradas) para disminuir las operaciones y los resultados (Chiavenato, 1983).

Está comprobado asimismo que las características de personalidad y la disponibilidad de otros empleos también confunden el nexo entre satisfacción y rotación de personal (Schultz, 1993).

Productividad: La satisfacción en el trabajo no se relaciona con la productividad, excepto en casos especiales, pero sí con permanecer en el sistema; es decir, con tasas bajas de ausentismo y rotación de personal. La razón está en que, tal y como generalmente se mide, la satisfacción en el trabajo no es tanto un índice de agrado directo respecto al tipo de actividad realizada, como un reflejo de la satisfacción en todos los aspectos de la misma. Los atractivos del puesto radican menos en que éste presenta al trabajador más oportunidades de demostrar su habilidad y capacidad y se ven más en los determinantes del sistema: condiciones de trabajo, salarios, trato que se recibe (Peña, 1985).

Los trabajadores satisfechos pueden ser buenos o malos productores, mientras que a quienes producen mucho puede gustarles o no su trabajo (Schultz, 1993).

Sueldo: el sueldo no es pues un motivador primario, sin importar la teoría que se adopte respecto a la motivación del empleado. La cuestión de su importancia resulta muy complicada y al parecer depende de cada individuo. El sueldo tienen por objeto estimular al personal para que dé su mejor esfuerzo y consiga más satisfacción en su trabajo; por desgracia muchas veces produce el resultado contrario (Schultz, 1993).

La compensación (sueldos, salarios, prestaciones) es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor. Un nivel inadecuado de compensación también conduce a dificultades, sentimientos de ansiedad y desconfianza por parte del empleado y a pérdida de la rentabilidad y competitividad de la organización. Encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa constituye el objetivo del departamento de personal en cuanto a la retribución de la labor (Chiavenato, 1983).

Condiciones de trabajo: el nivel de satisfacción en este aspecto lo determina el que tan optimas y adecuadas son las condiciones ambientales en que se desarrolla el trabajo y que pueden ser físicas,

como la ubicación de la empresa, ventilación, humedad, temperatura, iluminación y equipo; o temporales, como el turno, el número de horas y el tiempo de descanso (Schultz, 1993).

Un aspecto sumamente importante de la satisfacción en el trabajo, lo constituye el clima organizacional. Este se ha conceptualizado como la suma de percepciones que la gente posee acerca de la organización. Es entonces, la impresión global de cómo es la organización. El clima organizacional se sugiere como multidimensional, debido a la incidencia de varios factores. Muchas clases de eventos, prácticas y procedimientos de la organización contribuyen a su concepción. Cada individuo percibe y conceptualiza a la organización, dependiendo del contexto y de la información que posea sobre esta. La percepción del clima se describe como las condiciones que existen en el ambiente de trabajo (Blum, 1992).

2.6 INVESTIGACIONES REALIZADAS RECIENTEMENTE SOBRE SATISFACCIÓN LABORAL

A continuación se resumen algunas investigaciones hechas recientemente sobre la satisfacción laboral:

Los primeros hallazgos con relación a la satisfacción laboral datan de 1935 con Hoppock quien calculó el índice de satisfacción laboral, en el sentido de que los profesionistas y los directores estaban más satisfechos que los grupos ocupacionales más bajos (Blum, 1992).

En el estudio de Hoppock, los profesionales y directores de empresas eran los más satisfechos, después los empleados y los trabajadores capacitados. En términos generales, en los distintos individuos, se encontraron diferencias en cuanto al grado de satisfacción que les produce su trabajo, esta satisfacción se relaciona en cierta manera con el tipo de actividad (Blum, 1992).

En una investigación realizada por Clark & Warr (1996) plantean que generalmente la satisfacción laboral se incrementa con la edad. Dándose un patrón en forma de U, declinando la satisfacción moderadamente en los primeros años de empleo para incrementarse hasta el retiro. Para comprobar este planteamiento se realizó una investigación en una gran muestra de empleados

británicos; encontrándose una significativa forma de U en los niveles de satisfacción laboral, satisfacción con el pago y con el trabajo en sí.

Los autores del estudio señalan que los factores más relevantes para explicar el patrón en forma de U con relación a la satisfacción laboral son las expectativas que tienen las personas sobre su trabajo, las cuales van disminuyendo a lo largo del tiempo, por lo que se disminuye a su vez la disonancia entre el estado actual y el ideal de desempeño, por lo que las personas tenderían a aumentar la satisfacción con su trabajo.

Johnson y McClure (1999) realizaron un estudio donde examinan las diferencias en satisfacción laboral entre hombres y mujeres. Aunque hay una amplia literatura dirigida a la satisfacción general de los trabajadores hacia sus empleos, hay pocas investigaciones relacionadas a las diferencias de género respecto a la satisfacción laboral. Y éstas investigaciones están aún más limitadas al examinar la satisfacción laboral, en cuestiones relacionadas con logística y transportación. Lo cual es el propósito de este estudio.

Para cumplir este objetivo se enviaron cuestionarios a 500 hombres y 500 mujeres, gerentes de logística, se recibieron los instrumentos completados de 146 mujeres y 155 hombres. Los resultados indican de acuerdo al autor que ambos, hombres y mujeres están razonablemente satisfechos en sus trabajos. Notando que el puntaje medio fue de 3.5 en una escala de siete puntos, lo cual en opinión del autor, indica que el trabajador no está a disgusto con su trabajo. Esto es, un trabajador toma una posición media en su satisfacción laboral. Desde ésta perspectiva el punto medio sugiere que cuatro de cada cinco mujeres y hombres están en una posición promedio o mejor que el promedio en satisfacción laboral.

Organ y Lingl (1995) argumentan que las dimensiones de personalidad: agradabilidad y conscientización son hipotéticamente importantes para explicar la varianza entre satisfacción laboral y la conducta organizacional ciudadana. Los hallazgos de 99 empleados en el Reino Unido y los Estados Unidos indican que estas dos dimensiones explican una varianza substancial en satisfacción; los resultados apoyan la hipótesis de que hay una relación entre personalidad y satisfacción laboral. La agradabilidad tiene una considerable importancia para la capacidad de expresar satisfacción en el

trabajo, particularmente en el contexto de las relaciones laborales. Sin embargo, se debe tener precaución en el uso de esta inferencia, porque las muestras de agradabilidad y satisfacción se dan al mismo tiempo.

Robie y Ryan (1998) Realizaron dos estudios para examinar la relación entre el posicionamiento ocupacional y la satisfacción laboral. El estudio 1 es un meta-análisis de la relación entre estas dos variables, usando datos de 35 muestras independientes (N = 18,534). Se encontró que la satisfacción laboral es alta en jerarquías ocupacionales altas, siendo esta relación influida por otros varios factores, como el nivel de supervisión, grado de autonomía y responsabilidad.

El estudio 2 fue un estudio piloto de la relación entre las mismas variables que el estudio 1, añadiendo cuatro tipos de posicionamiento ocupacional y cinco facetas de la satisfacción laboral (N = 530 en 4 hospitales). Encontrándose que hay un alto grado de convergencia entre los tipos de posicionamiento ocupacional, así como una consistente relación positiva entre el posicionamiento ocupacional y las facetas de la satisfacción en el trabajo medidas. Estos estudios sugieren que la relación entre el posicionamiento ocupacional y la satisfacción laboral es positiva a través de la operacionalización de 2 constructos. Además de que otros mediadores pueden ser investigados para explicar la varianza restante e identificar su efecto.

Omundson (1996) Este estudio analiza las posibles diferencias entre contadores hispanos y Euro - americanos, en personalidad, satisfacción laboral, e intención de cambio, en base a la etnia, el posicionamiento ocupacional y la toma de decisiones. Los resultados fueron obtenidos de una muestra de contadores públicos certificados 860 Euro – americanos y 119 hispanos. El análisis de los datos muestra que: la personalidad fue encontrada significativamente asociada con el posicionamiento ocupacional y toma de decisiones; la satisfacción laboral está asociada con el nivel de autoridad para tomar decisiones; no se encontraron diferencias de personalidad entre los contadores hispanos y los Euro – americanos. Finalmente la intención de cambio no se encontró asociada con el posicionamiento ocupacional pero si esta asociada con el nivel de autoridad para tomar decisiones.

2.7 CONCLUSIÓN DEL CAPITULO

La definición que se utilizó en la presente investigación fue la dada por Robbins (1994) donde dice que la satisfacción laboral es el grado en el que un individuo experimenta sentimientos negativos o positivos en relación con las distintas facetas de su actividad laboral, su ambiente de trabajo y sus relaciones con sus compañeros. Para los fines de éste trabajo la satisfacción laboral se abordará a partir de teorías y factores motivacionales, basándonos principalmente en las teorías de Herzberg, Maslow y Vroom.

Aun cuando un grupo de empleados se desarrolle en el mismo tipo de puesto, reciba el mismo sueldo y su jefe sea el mismo, es probable que entre ellos existan distintos niveles de satisfacción o descontento. La causa de esto es que las expectativas de trabajo, es decir, lo que se creó que éste debería ser, difieren de un individuo a otro, lo que a su vez se debe a que las necesidades, anhelos y experiencias que originaron las expectativas, están en función de las características personales de cada empleado. Así pues, lo que un individuo desea de su empleo es determinado por sus propias características y, por lo mismo, influyen en la satisfacción laboral (Dessler, 1991).

En la satisfacción laboral influyen los diversos aspectos que componen un empleo, tales como el salario, la naturaleza de la tarea desempeñada, los compañeros, etc. Pero además de éstos, en la percepción que se tenga del trabajo, intervienen otros factores ajenos a la atmósfera laboral, ellos son la edad, la antigüedad, la familia, la posición socioeconómica y las restantes características individuales del empleado y de los grupos a que pertenece (Schultz, 1993).

Al respecto, la investigación realizada por Clark & Warr (1996) plantea que generalmente la satisfacción laboral se incrementa con la edad. Los autores del estudio señalan que los factores más relevantes para explicar el patrón en forma de U con relación a la satisfacción laboral son las expectativas que tienen las personas sobre su trabajo. Con el tiempo, el grado de satisfacción o insatisfacción producido por cualquier trabajo, probablemente determina en gran medida el modo en que una persona se desenvuelve en el mismo.

El encontrar satisfactorio o no el empleo, es un factor entre otros que influye en la decisión de permanecer en la organización como miembro activo o desligarse de ella (Robbins, 1994).

Obviamente, la rotación de personal es algo inevitable para el futuro de cualquier empresa. Con ello se pretende la incorporación de nuevos talentos, que contribuyan con nuevas habilidades y competencias, pero que no dejen de responder a las demandas y necesidades anteriores. Es decir, deben cubrir los requerimientos del puesto de trabajo ofreciendo un desempeño eficiente, y además contribuir al crecimiento y desarrollo de la empresa.

También se busca el desarrollo personal que se encuentra dirigido a la adquisición y/o mejora de aquellas competencias que no son directamente exigidas para el desempeño del puesto de trabajo, por lo que favorecen la satisfacción laboral y el crecimiento profesional del empleado (Chiavenato, 1983).

Los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. En los casos graves, el deseo de obtener mejor compensación puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas o conducir a los empleados a buscar un empleo diferente. Además, el escaso interés que despierte una función compensada pobremente puede llevar a ausentismo y otras formas de protesta pasiva.

Ahora bien, ya que el compromiso tiene connotaciones motivacionales, puesto que refuerza el desempeño futuro y motiva al empleado a continuar siendo miembro de la empresa. Al ser conducta laboral propositiva e instrumental, el empleado busca lograr metas y satisfacer necesidades. En este sentido, aquellos que poseen un nivel de compromiso alto identifican las metas de la organización como propias y reportan mayor motivación intrínseca para lograrlas, aunque no anticipen refuerzos contingentes (Vega, 1998).

Es por esto que en el capítulo siguiente se analiza la importancia para el presente trabajo del estudio del compromiso organizacional, dando definiciones y formas en que diferentes autores lo han estudiado, para comprender un poco más la forma en que la satisfacción laboral influye y es parte importante de la formación del compromiso organizacional.

CAPÍTULO 3

COMPROMISO ORGANIZACIONAL



3.1 INTRODUCCIÓN

Desde la década de los noventa el compromiso organizacional ha cobrado especial importancia para las organizaciones, directivos e investigadores. En torno a éste se ha generado un mayor número de aportaciones en los ámbitos industrial, de la psicología organizacional y del comportamiento organizacional.

El compromiso organizacional ha sido enfocado como consecuencia (estatus del puesto, aspectos del ambiente organizacional, características del trabajo, etc.), así como antecedente (ausentismo, desempeño, rotación y otros comportamientos) de variables relacionadas con el trabajo de las personas en una gran diversidad de organizaciones (Mathieu y Zajac, 1990).

Adicionalmente, otras variables de interés han arrojado altas correlaciones con el compromiso organizacional: satisfacción laboral, involucramiento en el trabajo, desempeño laboral, estímulos y recompensas, identificación e internalización entre otras.

Mowday et al., (1982) sustentan que el compromiso de los empleados hacia la organización inducen en los directivos la elección de recompensas extrínsecas y psicológicas. De igual forma, un alto compromiso puede contribuir a que los empleados desarrollen sus habilidades de creatividad e innovación, con lo cual se puede mantener una organización competitiva. El compromiso organizacional representa un criterio útil para un número de intervenciones que las organizaciones pueden diseñar para mejorar las actitudes, los procesos de socialización y la participación de los empleados (Mathieu y Zajac, 1990).

La cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta. En muchas ocasiones la cultura es tan evidente que se puede ver que la conducta de la gente cambia en el momento en que traspasa las puertas de la empresa.

Considerando las diversas aportaciones y enfoques con que ha sido abordado el compromiso organizacional en este capítulo se consideran aportaciones recientes en torno a este constructo, incluyendo diversas definiciones, los modelos que permiten identificar las variables antecedentes y consecuentes que inciden en él.

3.2 DEFINICIONES

Compromiso organizacional es el grado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros (Uribe - Prado, 2001).

El compromiso organizacional es definido como la fuerza relativa de identificación e involucramiento de un individuo con una organización en particular (Nystrom 1990).

El compromiso organizacional se refiere a la lealtad o vínculo de un individuo con la organización que lo emplea. Mathieu y Zajac (1990) mencionan que es una variable que se relaciona como antecedente, correlato o consecuente de importantes constructos organizacionales como la motivación, el estrés, la satisfacción en el puesto, el involucramiento en el trabajo y las intenciones de renuncia (Uribe - Prado, 2001).

El compromiso de las personas con la organización idealmente se dirige a pensar sobre los problemas complejos, para establecer un proceso de participación de las actitudes y conocimientos individuales, proyectados hacia una acción innovadora que modifique y mejore la organización en todos sus aspectos, garantizando así el desarrollo sistémico individuo - organización.

Según Mudrak (1993 citado en Bayona, 1995) el compromiso organizacional puede también definirse como un constructo que refleja el grado en que un individuo se identifica con su trabajo, siendo este algo muy importante en su vida y básico en las concepciones de sí mismo (Bayona, 1995).

Meyer y Allen (1991) definieron el compromiso como un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en una organización o dejarla. Según estos investigadores el compromiso puede ser dividido en tres componentes: afectivo, de continuación y normativo; así el compromiso puede tener origen en el deseo, la necesidad o el deber de permanecer en una institución.

Quizás ocurra esto porque, como dicen Meyer y Allen (1991), el compromiso organizacional es un estado psicológico. Mathieu y Zajac (1990) tras realizar una exhaustiva revisión de trabajos sobre el tema indican que las diferentes medidas y definiciones del término tienen en común el considerar que es un vínculo o lazo del individuo con la organización. El término general de compromiso organizacional aglutina diferentes aspectos relacionados con el apego afectivo a la organización, con los costes percibidos por el trabajador asociados a dejar la organización y con la obligación de permanecer en la organización. Así surgen tres perspectivas del compromiso, el afectivo o actitudinal, el calculativo o de continuidad y el normativo, los cuales trataremos de definir a continuación.

El compromiso actitudinal es el más ampliamente estudiado llegando a identificarse en algunos trabajos no centrados exclusivamente en el tema con el concepto de compromiso organizacional. Mowday, Steers y Porter (1979 citados en Bayona, 1995) lo definen de la siguiente manera: "es la fuerza de la identificación de un individuo con una organización en particular y de su participación en la misma (Bayona, 1995).

El Compromiso Organizacional ha sido usado para describir tres aspectos de la actitud del personal (Mowday, Steers y Porter, 1982; Meyer y Allen, 1991; Hacket, Bycio y Hausdoft, 1992):

- * El grado en que el empleado demuestra un fuerte deseo por permanecer como un miembro de la organización.
- * La voluntad por ejercer altos niveles de esfuerzo a favor de la organización y
- * Creencia y aceptación de los valores y metas principales de la organización (Uribe - Prado, 2001).

El compromiso organizacional ha sido generalmente definido como un enlace o identificación con la organización (Mathieu & Zajac, 1990). Como un enlace puede ser considerado como una respuesta

emocional, particularmente cuando el individuo cree fuertemente en las metas y valores de la organización y/o demuestra un fuerte deseo de mantenerse y participar como miembro de la organización. Meyer y Allen 1984 (citados en Testa, 2001) usan el término compromiso afectivo para describir algún enlace, el cual surge del deseo del empleado por estar comprometido, no como una obligación o una necesidad financiera. El resultado de este compromiso es una intención de agradar que busca satisfacer el deseo. En este caso, tratar fuertemente de satisfacer a los clientes puede ser visto como una intención de agradar. Como el compromiso incrementa, el esfuerzo por satisfacer a los clientes puede incrementar, si esto es una meta o un valor con el cual el empleado está identificado. En el futuro esta conducta puede aumentar si la membresía en la organización es afectada por el logro de la meta (Testa, 2001).

Para Mael y Tetrick 1992 (citados en Vega 1998) en cambio, el compromiso es más una variable de tipo afectivo y conductual; aludiría a lo que el empleado siente por la empresa como un todo, ya que el sentimiento refleja la cualidad afectiva. Esto demuestra que es difícil separar ambos aspectos, especialmente en personas comprometidas. Hay que tener en mente que existen cogniciones afectivas, por lo cual es problemático, en algunas circunstancias, hacer una clara distinción entre cognición y afecto en el concepto de compromiso.

Mowday y colaboradores definen el compromiso con la organización como "la amplitud de la identificación individual e implicación en una organización particular". Conciben el compromiso como una actitud formada por tres factores relacionados: identificación, implicación y lealtad (citados en Vega, 1998).

Dutton y colaboradores 1994 (citados en Vega, 1998) plantean que cuanto más identificada esté la persona con la organización es más probable que realice conductas extra rol: los esfuerzos personales se dirigirán a beneficiar a la empresa y darán lugar a conductas de lealtad y obediencia, así como a participación flexible y no coaccionada.

Relacionada con la identificación, el segundo componente del compromiso postulado por Mowday y colaboradores 1982 (citados en Vega, 1998) la implicación, resulta también del atractivo y de

la satisfacción que experimenta la persona con la pertenencia a la organización. Los dos componentes se manifiestan en actividades dirigidas a lograr las metas de la empresa hasta el punto de que las personas llegan a interpretar las ganancias y pérdidas de la organización como propias. Estos dos aspectos, siguiendo la teoría social cognitiva, forman parte del compromiso, puesto que el mayor compromiso con las metas trae consigo mayor esfuerzo en el análisis y realización de las tareas. El tercer componente de la definición de Mowday y colaboradores, la conducta de lealtad, expresa el deseo personal de permanecer y seguir formando parte de la empresa. Deseo originado por la percepción de carencia de alternativas (Vega, 1998).

Cabe mencionar que para fomentar y apoyar la cultura organizacional a seguir dentro de una organización, se ha de escoger un representante o líder dentro del área de trabajo que motive y de seguimiento a la filosofía de la organización, induciendo al personal a sentir que las metas, objetivos y creencias de la organización también son suyos, además de desarrollar el sentido de compromiso e identificación del mismo con su área de trabajo (Vega, 1998).

En cuanto a la relación actitud de compromiso y conducta de lealtad, hay trabajos que constatan empíricamente que el compromiso esta constituido por dos componentes. Así distinguen un componente actitudinal, activo, moral y afectivo, referido a la implicación e identificación con valores y metas organizacionales, factor que representa la unión afectiva y emocional con la empresa. Y un segundo componente, el conductual, pasivo, cognitivo y calculativo, referido a la unión instrumental, al producto de las inversiones hechas por el empleado, sean estas conscientes o no (Vega, 1998).

El componente afectivo del modelo de Meyer y colaboradores se asemeja al compromiso con la organización de Mowday y colaboradores: unión emocional, identificación e implicación con la organización. Nace de la congruencia entre expectativas y experiencias. Particularmente de las experiencias laborales intrínsecas que provocan sentimientos de desafío y bienestar. Por tanto, el compromiso afectivo, además de estar determinado por aspectos intrínsecos, lo está por la experiencia de reciprocidad (Vega, 1998).

Si la persona percibe reto en la ejecución de las tareas y prevé el logro de las distintas metas, una vez alcanzadas obtendrá satisfacción laboral y realización personal y se sentirá más responsable de las consecuencias derivadas, lo cual repercutirá positivamente en el compromiso (Vega, 1998).

El compromiso de continuidad es la segunda forma más estudiada del compromiso organizacional y se construye a partir de la teoría del "side-bet" de Becker de la década de los 60. Los "side-bets" son las inversiones valoradas por el individuo que serían pérdidas si éste dejara la organización de acuerdo a Cohen y Lowenberg, (1990, citados en Bayona, 1995). Este tipo de compromiso es una formulación más reciente del compromiso calculativo de Morrow (1993, citado en Bayona, 1995) incorporando la idea de facilidad de movimiento del trabajador de una organización a otra. Este compromiso de continuidad se refiere a que el individuo es consciente de que existen unos costes asociados a dejar la organización en la que trabaja Meyer y Allen, 1997 (citados en Bayona, 1995)

El compromiso de continuación se diferencia del normativo en que fluctúa con los cambios en la cualidad y cantidad de contribuciones y costos percibidos por el trabajador (Vega, 1998).

Por último, el compromiso normativo ha sido el menos desarrollado y sobre todo el menos estudiado empíricamente. Esta perspectiva tiene que ver con el sentimiento de obligación que tiene el individuo a permanecer en la organización porque piensa que eso es lo correcto, es lo que debe hacer. Este sentimiento de lealtad del individuo con la organización puede deberse a presiones de tipo cultural o familiar (Morrow 1993, citado en Bayona 1995).

Así en el componente normativo la persona busca la consonancia cognitiva con las normas organizacionales, en función de la necesidad de consistencia, predominando un proceso de reflexión. En el afectivo, bajo la unión emocional con la empresa. Se encuentra la necesidad de afiliación y afecto, produciéndose un proceso de atracción. En el volitivo, la orientación de la conducta hacia las metas organizacionales se origina por la necesidad de logro y auto-actualización, debido al proceso de auto-dirección (Vega, 1998).

Siguiendo el esquema que presentan Mathieu y Zajac (1990) en su trabajo, el compromiso organizacional se ve determinado por un grupo de variables a las que llamaremos antecedentes, se relaciona con otro grupo de variables del trabajo a las que podemos llamar relaciones e influye sobre otro grupo de variables al que llamaremos consecuencias. Sobre los antecedentes profundizaremos más adelante; en cuanto a las llamadas relaciones algunos de los trabajos hacen referencia a aspectos como la motivación y la participación en el trabajo; las consecuencias de un mayor compromiso tienen que ver con cuestiones relativas al rendimiento en el trabajo, al ausentismo y a la rotación (Bayona, 1995).

En cuanto a los antecedentes del compromiso, revisando los distintos trabajos sobre el tema, las variables que determinan el grado de compromiso que un individuo presenta con la organización en la que trabaja pueden agruparse en distintas categorías: variables que tienen que ver con características del propio individuo, variables que tienen que ver con aspectos relacionados con el trabajo que desarrolla la persona y variables que tienen que ver con características de la organización o del grupo (Bayona, 1995).

Entre el primer grupo de variables, las personales, la literatura es extensa y las más comúnmente citadas son la edad, el sexo, el nivel educativo, el estado civil, el número de hijos, la antigüedad en la organización y en el puesto, el salario, la habilidad del individuo, las expectativas, los valores. Los resultados de los distintos trabajos no son muy concluyentes, pero la mayoría de ellos, incluidos los meta-análisis, no encuentran relaciones fuertes y consistentes entre estas variables personales y los distintos tipos de compromiso. En cualquier caso las variables que parecen más influyentes son la edad y la antigüedad (Bayona, 1995).

En el segundo grupo de variables, que se refieren a características del trabajo desarrollado, los estudios sobre compromiso hablan de variedad de tareas realizadas, autonomía en el trabajo, participación en la toma de decisiones. Estas variables parecen tener más importancia que las personales a la hora de determinar el grado de compromiso de las personas, fundamentalmente cuando se habla del compromiso actitudinal (Bayona, 1995).

Por último queda hablar de las variables relacionadas con el grupo y la organización, variables como el clima de trabajo, las relaciones con el líder, la cohesión dentro del grupo, el tamaño de la organización, etc. Este tipo de variables se ha puesto en relación con el compromiso actitudinal presentando en algún caso niveles de correlación moderados, aunque el número de estudios realizados es escaso para poder llegar a alguna conclusión al respecto (Bayona, 1995).

Arias - Galicia y Heredia - Espinosa (1998) comentan que en las organizaciones, problemas como el estrés, los conflictos obrero – patronales, ausentismo y el abandono de la organización pueden ser producto del disgusto o el desprecio hacia la organización ya que una persona puede desempeñar un trabajo obligado por un contrato pero sin una liga afectiva que le haga agradable su estancia en una compañía. Lo anterior, está relacionado no solo con el compromiso legal, sino con un compromiso psicológico.

El compromiso organizacional puede ser uno de los mecanismos que tiene la dirección de recursos humanos para analizar la lealtad y vinculación de los empleados con su organización. Así, se consigue que los empleados estén muy identificados e implicados en la organización en la que trabajan (compromiso actitudinal), mayores serán las probabilidades de que permanezcan en la misma (Bouzas, 1986).

Según Robbins, el compromiso organizacional es un mejor pronosticador de la rotación que la satisfacción en el trabajo, ya que un empleado podría estar insatisfecho con su trabajo en particular y creer que es una condición pasajera y no estar insatisfecho con la organización (Uribe - Prado, 2001).

En el marco de las teorías de rotación externa Williams y Hazer 1986 (citados en Vega, 1998) verificaron, analizando modelos de compromiso y de rotación mediante el método de ecuaciones estructurales, que tanto las características objetivas de la organización como las subjetivas (expectativas, pre – empleo, percepción de las características del puesto, etc.) afectaban al compromiso por medio de la satisfacción. A su vez, el compromiso intervenía entre la intención de abandono y la conducta de abandono. Defienden que el compromiso, al ser afectado por las características laborales a través de la satisfacción de las mismas, tiene su origen en un proceso de intercambio, pues la satisfacción alude a la evaluación de costos y beneficios.

El modelo de rotación de Lance (1991 citado en Vega, 1998) basado en ecuaciones estructurales y aplicado a empleados de telecomunicaciones, evidenció que las percepciones del trabajo eran precursoras de la satisfacción. Añadió que la satisfacción poseía una relación recíproca con el compromiso y que éste se encontraba afectado contingentemente por la implicación laboral. Indirectamente, la implicación originaba el compromiso por medio de la satisfacción, de forma que aquellos empleados satisfechos e identificados con el trabajo tenían un alto nivel de compromiso. El estrés de rol y la percepción de alternativas de empleo afectaban al compromiso mediante la satisfacción. Por último, el compromiso y la satisfacción causaban directamente la intención de abandono (Vega, 1998).

El compromiso puede generar aspectos positivos o negativos para una organización, ya que un compromiso personal puede provocar deseos de permanencia o de buscar un nuevo empleo. Existen muchos factores que seguramente intervienen en la decisión de permanecer en una empresa, sin embargo, uno de los más importantes es el propuesto por Gouldner (1960) quien elaboró la llamada hipótesis de reciprocidad que se relaciona con la forma en que las personas perciben el compromiso o el apoyo de la organización hacia ellas, de tal forma que hipotéticamente a mayor compromiso percibido, mayor compromiso afectivo y normativo. Meyer y Allen (1993) han observado con frecuencia que las personas, aun cuando laboren dentro de una organización, se sienten más comprometidas con su ocupación o profesión que con la institución en donde están contratados desde un punto de vista legal (Uribe - Prado, 2001).

El estado psicológico de estar comprometido con la empresa, describe el afecto que se forma de la evaluación personal de la relación establecida con la organización y de la auto evaluación de las experiencias en el logro de metas organizacionales. Representa una actitud activa, al atender a la responsabilidad y deseo personales de trabajar para la empresa. Desempeña así, un rol relevante en la conducta laboral entendida como las contribuciones individuales al bienestar de la organización y por ende, al bienestar personal, puesto que implica que la persona realizara aquellos comportamientos que contribuyan al logro de las metas de la empresa (Vega, 1998).

El compromiso de un nuevo empleado es más probable que se desarrolle si la empresa reconoce y recompensa el esfuerzo y la responsabilidad personales de forma justa (Vega, 1998).

El modelo de características del empleo plantea que las recompensas experimentadas directamente por el empleado producen en él un sentimiento de responsabilidad y de contribución significativa que da lugar al compromiso (Mowday y colaboradores, 1982). Esto es, el nuevo empleado desarrolla compromiso en la medida en que la organización le provee de oportunidades de usar y mejorar sus habilidades, desarrollar sus potencialidades y satisfacer sus necesidades Dessler, 1993 (citado en Vega, 1998).

Atendiendo a la correspondencia de metas, las ideas aportadas por Bandura (1987, citado en Vega, 1998) sugieren que no es indispensable que las metas personales sean coincidentes con las de la empresa, pues las recompensas de la organización elevan el interés y la motivación intrínseca por el logro de sus metas. Las metas de la empresa acaban siendo experimentadas como intrínsecamente reforzantes, siempre que supongan desafío, autosatisfacción y competencia.

El compromiso es consecuencia de la mutua aceptación trabajador – empresa durante la socialización. De ahí que la estabilidad del compromiso dependa de la valoración que el neófito haga de los contactos personales iniciales con la organización (previos a su incorporación) y de las experiencias posteriores como miembro. Akhtar y Tan, 1994 (citados en Vega, 1998).

Así un aspecto a destacar es que el compromiso, al reflejar una perspectiva subjetiva, describe las relaciones activas que establece el trabajador con la empresa. A través de tales relaciones el empleado contribuye significativamente a mejorar y mantener la empresa y a través de tales contribuciones participa activamente con la misma. Otro aspecto a tener en cuenta es que la formación del compromiso afectivo depende del intercambio que mantiene el empleado con la organización, puesto que la persona espera recibir determinadas recompensas psicológicas. Otro aspecto más a considerar es el hecho de que el compromiso se asienta en principios motivacionales, en las metas a alcanzar con éxito (Vega, 1998).

3.3 EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON OTRAS VARIABLES

A pesar de que al aumentar la población también lo hace la oferta de la fuerza de trabajo, la organización debe considerar el fortalecimiento de la gente en su decisión de participar, permanecer e involucrarse en las actividades que en ella se realizan. Esto es, que la organización debe buscar que permanezcan personas que tienen y quieren desarrollar sus capacidades mediante el trabajo. En este sentido, es necesario revisar las características personales o aspectos demográficos del individuo para determinar el compromiso organizacional y encontrar diferencias significativas (Mercado, 2002).

Algunas de las características personales más significativas y la manera en que intervienen en el compromiso organizacional, se exponen a continuación:

Edad: de acuerdo a Mathieu y Zajac (1990) la edad está más relacionada al compromiso actitudinal que al intencional. Esto es, la edad se relaciona más con el compromiso como la identificación con las metas de la organización y el deseo de continuar en ella, que con el simple hecho de permanecer por la percepción de haber invertido gran parte de su vida en la organización.

Sin embargo Meyer y Allen (1991) han sugerido que los trabajadores más viejos llegan a estar más comprometidos actitudinalmente hacia una organización por varias razones, incluyendo mayor satisfacción con su trabajo, habiendo recibido mejores puestos y teniendo cognoscitivamente justificada su permanencia en la organización.

Suponiendo oportunidades de ascenso, los trabajadores de mayor edad tenderán a puestos de más jerarquía que los más jóvenes o los contratados recientemente. En este sentido, es más apropiado considerar un proceso general de carrera dentro de una organización para ser asociado al compromiso organizacional que enfocarlo sobre la influencia de cualquier variable de manera separada, tal como la edad o antigüedad en la organización (Mathieu y Zajac, 1990).

Sexo: para abordar la variable sexo como característica personal que influye en el compromiso organizacional, es menester considerar las condiciones de trabajo de la mujer en una región, estado o país, esto es, conocer variables macroeconómicas (Mercado, 2002).

Mathieu y Zajac (1990) encontraron que las mujeres tienden a ser más comprometidas que los hombres, aunque la magnitud de este efecto es pequeño. Grusky, 1966 (citado en Mercado, 2002) propuso que las mujeres llegarían a estar más comprometidas debido a que tenían que superar más barreras que los hombres para ganar un lugar en la organización. Treinta años después pudiera precisarse de una nueva interpretación, pero en general, pareciera no haber una relación consistente entre sexo y niveles de compromiso organizacional.

Nivel educativo: de acuerdo con Mathieu y Zajac (1990) el nivel educativo muestra una ligera correlación negativa con el compromiso organizacional. Es decir, los individuos con mayor nivel educativo tienen expectativas más altas de lo que la organización puede ofrecerles, o bien, tienen más oportunidades laborales y probablemente lleguen a arraigarse menos en cualquier posición o empresa.

Estado civil: Mathieu y Zajac (1990) encontraron que los valores más altos de compromiso organizacional están en los individuos casados, aunque la correlación entre estado civil y compromiso resultó pequeña, por lo que más bien se incluye como una estadística descriptiva y no como una variable explicativa. Pareciera razonable predecir que el estado civil pudiera estar más relacionado con el compromiso debido a que los empleados casados, en general, tienen mayor responsabilidad económica (Mercado, 2002).

Antigüedad en la organización: la conjetura general es que al acumular más años en una organización, probablemente se adquieran mayores derechos e inversiones. Sin embargo, con las nuevas formas de contratación, tales como free lance, por honorarios o consultorías, bien vale la pena considerar que si no se genera antigüedad, tampoco se acumulan derechos. Entonces pareciera suponer que con estas modalidades de contratación el compromiso organizacional sería menor.

A continuación se resumen algunas investigaciones realizadas recientemente sobre compromiso organizacional:

Nystrom (1990) en su artículo prueba la hipótesis de que la calidad de los ascensos en la organización está relacionada con el compromiso organizacional, viéndose que están positivamente relacionados para los 171 gerentes americanos encuestados. Todos los gerentes trabajan en niveles medios o altos dentro de 48 corporaciones americanas. Los análisis de regresión corroboran la hipótesis de que la calidad de los ascensos da una fuerte relación positiva con el compromiso organizacional.

Los resultados también revelan que ni la edad, ni el sexo son predictores de la calidad de los ascensos o el compromiso organizacional.

Cuskelly y Graham (1995) el propósito de este estudio es conocer en qué medida el funcionamiento de la dirección de organizaciones deportivas es un predictor del compromiso organizacional. Se encuestaron a 159 directivos voluntarios de 17 clubes deportivos. Se midieron el nivel de compromiso organizacional y la percepción del funcionamiento de la dirección.

También se recolectaron los datos demográficos y organizacionales, así como el grado de participación en deportes y las actividades de la dirección. Se encontraron relaciones significativas entre el compromiso organizacional y las 5 dimensiones del funcionamiento de la dirección (procesos de toma de decisiones, cohesión, resolución de conflictos, receptividad y homogeneidad). En un análisis de regresión múltiple se encontraron como predictores significativos del compromiso organizacional a los procesos de toma de decisiones, la homogeneidad y la receptividad. Además el compromiso organizacional se encontró positivamente relacionado con las horas a la semana que dedican los directivos a sus clubes, así como con la frecuencia del contacto social con los otros miembros.

Elloy y Flynn (1998) Los datos se obtuvieron de dos plantas manufactureras ($n = 260$ participantes en el sitio 1, y $n = 314$ en el sitio 2) en los Estados Unidos. El autor examina los niveles de compromiso organizacional y el involucramiento con el trabajo en matrimonios donde ambos trabajan y donde solo uno trabaja. Los datos indican que no hay diferencia en los niveles de involucramiento con el

trabajo y el compromiso organizacional entre los individuos de familias donde ambos miembros de la pareja trabajan, ni donde solo uno de ellos trabaja. También se realizaron análisis adicionales para examinar el impacto del estatus familiar y de la ocupación del esposo en el compromiso organizacional y el involucramiento con el trabajo. Los resultados indican que los empleados que tienen doble salario y con familias con niños tienen niveles de compromiso organizacional y de involucramiento con el trabajo similares a aquellos que tienen doble salario con familias sin niños. El estatus ocupacional del esposo no está relacionado con el compromiso organizacional y el involucramiento con el trabajo.

Utilizando el modelo de ecuaciones estructurales, Mathieu (1991 citado en Vega, 1998) examinó los antecedentes del compromiso y de la satisfacción laboral en cadetes de la armada y de la marina durante el entrenamiento militar. Con el modelo se demostró que los antecedentes teorizados influían significativamente en el compromiso a través de la satisfacción. Especialmente, las características de entrenamiento (variedad, desafío, autonomía, feedback, trato con los demás) determinaban directa y positivamente la satisfacción, pero también lo hacían, de forma indirecta, a través de la relación negativa que mantenían con la tensión de rol. A su vez la tensión de rol actuaba negativamente sobre la satisfacción. Finalmente, la satisfacción y el compromiso se relacionaban recíprocamente, siendo mayor (y positivo) el efecto satisfacción → compromiso.

La investigación realizada por Belausteguigoitia-Rius (2000) tiene por objetivo detectar la influencia del clima organizacional en el compromiso hacia la organización y el esfuerzo en miembros de empresas familiares mexicanas, para lo cual se estudia una muestra dividida en dos grupos: el primero formado por 154 personas miembros de la asociación nacional de fabricantes de pinturas y tintas (ANAFAPYT) y el segundo formado por 62 miembros egresados de cursos de posgrado; logrando así, una muestra no probabilística con lo cual se puede favorecer, de acuerdo al autor la generalización de los datos. Los resultados obtenidos en esta investigación indican que es mayor el grado en que un individuo se involucra emocionalmente con su empresa y establece lazos emocionales con la organización al percibir un clima organizacional favorable en las dimensiones de claridad del rol, contribución personal, trabajo como reto, expresión de los propios sentimientos así como una percepción no favorable de la dimensión de clima relativa a apoyo superior inmediato.

Los resultados obtenidos entre el compromiso afectivo y las variables de clima organizacional, muestran que cuando la organización reconoce las aportaciones y contribuciones de los trabajadores, existe un mayor compromiso afectivo. Por otra parte, los resultados obtenidos entre el compromiso normativo y las variables de clima organizacional indican que mayor será el grado en que un individuo se sienta obligado moralmente a permanecer en su organización, es decir, el deber de permanecer basado en la lealtad a la organización, cuando la persona percibe un clima favorable en las variables apoyo del superior inmediato, claridad de rol, contribución personal, reconocimiento y expresión de los propios sentimientos. Por lo que se refiere al resultado obtenido entre compromiso normativo y la variable de reconocimiento, indican que cuando la persona percibe que la organización aprecia y valora el esfuerzo y la contribución de su trabajo, entonces existe mayor compromiso normativo. Para este caso, el reconocimiento que reciban las personas que se desempeñan en la organización debería estar en función de los resultados y logros obtenidos. El reconocimiento debe reforzarse para propiciar tanto un mayor compromiso normativo como una alta satisfacción, desempeño laboral e involucramiento laboral.

Por último, la correlación positiva obtenida entre las variables de trabajo como reto y compromiso de continuidad indica que cuando el trabajo que realiza la persona le ofrece la oportunidad de poner en práctica sus capacidades y habilidades, existe un mayor compromiso para continuar en la empresa. En este caso es importante señalar que el compromiso de continuidad está asociado a la conciencia que la persona asume de las inversiones en tiempo y esfuerzo que ha realizado en la empresa, así como de aquello que perdería en caso de dejarla y las posibilidades que existan de poder encontrar otro trabajo similar o superior a sus expectativas.

3.5 CONCLUSIÓN DEL CAPITULO

En relación con el compromiso con la empresa, las investigaciones reportadas confirman que el compromiso, más que representar una actitud conformista hacia la empresa, representa una forma proactiva de adaptarse al entorno laboral y de transformarlo de acuerdo con las capacidades que cree tener el empleado para hacerlo, con los resultados laborales que anticipa y con las metas que se propone alcanzar. Además de ello, el compromiso del empleado se forma incluso antes de que se

incorpore a la organización, es decir, durante los procesos de autoselección y los procesos de reclutamiento y selección que ponen en práctica las organizaciones (Vega, 1998).

Compromiso organizacional es el grado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros (Uribe - Prado, 2001).

Meyer y Allen (1991) definieron el compromiso como un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en una organización o dejarla. Según estos investigadores el compromiso puede ser dividido en tres componentes: afectivo, de continuación y normativo; así el compromiso puede tener origen en el deseo, la necesidad o el deber de permanecer en una institución.

Entre el grupo de variables personales, la literatura es extensa y las más comúnmente citadas son la edad, el sexo, el nivel educativo, el estado civil, el número de hijos, la antigüedad en la organización y en el puesto, el salario, la habilidad del individuo, las expectativas, los valores. Los resultados de los distintos trabajos no son muy concluyentes, pero la mayoría de ellos, incluidos los meta-análisis, no encuentran relaciones fuertes y consistentes entre estas variables personales y los distintos tipos de compromiso. En cualquier caso las variables que parecen más influyentes son la edad y la antigüedad (Bayona, 1995).

El compromiso puede generar aspectos positivos o negativos para una organización, ya que un compromiso personal puede provocar deseos de permanencia o de buscar un nuevo empleo. Existen muchos factores que seguramente intervienen en la decisión de permanecer en una empresa, sin embargo, uno de los más importantes es el propuesto por Gouldner (1960) quien elaboró la llamada hipótesis de reciprocidad que se relaciona con la forma en que las personas perciben el compromiso o el apoyo de la organización hacia ellas, de tal forma que hipotéticamente a mayor compromiso percibido, mayor compromiso afectivo y normativo. Meyer y Allen (1993) han observado con frecuencia que las personas, aun cuando laboren dentro de una organización, se sienten más comprometidas con su

ocupación o profesión que con la institución en donde están contratados desde un punto de vista legal (Uribe - Prado, 2001).

Se debe considerar que hay diferencias en cuanto al compromiso organizacional en las empresas públicas, debido a que la propiedad está tan intensamente extendida que es del ciudadano en sí y es tal el grado de difusión de la propiedad que éste no tiene un interés propio especial por ejercer su control. Mientras que en la empresa privada el propietario está supuestamente más concentrado, por lo que tendría mayores motivaciones para vigilar la actuación del agente. Sin embargo, la empresa privada actual tiende a disponer de un amplísimo accionariado, con la propiedad difundida al máximo, en un capitalismo popular que diluye igualmente el control.

De acuerdo a las investigaciones revisadas se puede ver que Nystrom (1990) postula que en base a los análisis de regresión, la calidad de los ascensos da una fuerte relación positiva con el compromiso organizacional. Los resultados también revelan que ni la edad, ni el sexo son predictores de la calidad de los ascensos o el compromiso organizacional.

Por funcionalidad, es recomendable aislar un tema para su estudio; para incrementar su utilidad, es necesario ubicarlo en un ambiente teórico mayor a él mismo. Esta fue la razón de este capítulo. Así, una vez que se ha revisado el porqué y cómo de la motivación, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, fue posible entender la importancia que tienen las actitudes hacia el trabajo dentro de las organizaciones. A partir de ahí, se abordarán en el siguiente capítulo estas variables en interacción, para adentrarnos en su estudio y correlación, que es el tema que nos ocupa.

CAPÍTULO 4

RELACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL



4.1 INTRODUCCIÓN

En el entorno económico actual de globalización, cambios rápidos y competitividad, la gestión de los recursos humanos se hace mucho más compleja y de su eficacia depende en gran medida la consecución de los objetivos de las organizaciones que en él actúan. Recursos importantes como la tecnología o la estructura organizativa pueden ser imitables, pero lo que hace realmente que una organización sea diferente son las personas que en ella trabajan. La calidad, habilidades, competencias de los trabajadores, su entusiasmo, satisfacción con su trabajo y su lealtad hacia la organización influyen sobre los resultados, eficiencia, reputación y en definitiva supervivencia con éxito de la organización.

El gran reto actual de la dirección y gestión de los recursos humanos radica en crear herramientas útiles mediante las cuales el personal pueda llegar a comprometerse con los objetivos organizacionales e integrarse en el proyecto de empresa. Una estrategia de recursos humanos alude a la utilización de los mismos para obtener ventajas sostenibles y duraderas en el tiempo (Bayona, 1995).

En el análisis estratégico de las organizaciones, el análisis interno es especialmente importante; el análisis externo no puede ser el único fundamento de la estrategia empresarial. Por ello y desde el enfoque de la Teoría de los recursos y capacidades (Barney, 1991; Mahoney y Pandian, 1992; Peteraf, 1993), se identifican los recursos de todo tipo de la empresa, se analiza cómo se combinan adecuadamente para generar capacidades y cómo son estas últimas las que consiguen ventajas sostenibles y duraderas sobre el resto de organizaciones (Bayona, 1995).

Los recursos humanos pertenecen a los denominados recursos o activos Intangibles de una organización. Al ser activos Intangibles tienen como características básicas (Grant, 1991) el conocimiento, destrezas y habilidades, experiencia, capacidad de adaptación, lealtad hacia la organización y capacidad de tomar decisiones, que ofrecen las personas que en ella trabajan. Todas estas cuestiones pueden ser evaluadas desde el punto de vista individual, aunque esto no es suficiente ya que las personas trabajan en equipo. Las capacidades de una organización no dependen únicamente de los recursos de que dispone sino también de la habilidad para integrar recursos diversos, entre ellos los recursos humanos. La habilidad de una organización para hacer trabajar a los recursos humanos

eficazmente, depende de la capacidad de relación entre sus empleados, que es a su vez el resultado de la cultura de la organización (Bayona, 1995).

Las ventajas que consiguen las organizaciones con sus recursos y capacidades serán válidas si pueden ser mantenidas en el tiempo. Ello va a depender de la durabilidad de los recursos, de su movilidad, y de la posibilidad de imitarlos. En lo referente a los recursos humanos, su duración depende de la permanencia de los individuos en la organización, que estará relacionada con el grado de satisfacción que su trabajo les reporte a todos los niveles. Pero por otro lado, las habilidades conjuntas como miembros de equipos de trabajo tienden a permanecer en el tiempo e incluso a mejorar a través de la experiencia. En cuanto a su movilidad, en general se puede afirmar que no son fácilmente transferibles para seguir manteniendo la ventaja que obtenían en su organización. Esto es, las capacidades organizativas, al estar basadas en equipos de recursos trabajando juntos, son menos móviles que los recursos individuales, incluso si el equipo pudiera ser traspasado completo, ya que las capacidades dependen de las relaciones específicas y de la cultura de la organización lo que puede suponer que dicha capacidad no sea fácilmente reconstruida en la nueva organización. Por último en cuanto a la posibilidad de réplica, cuanto más dependan las capacidades conseguidas del esfuerzo colectivo como grupo frente a las capacidades individuales, más difícilmente imitable serán, por lo menos a corto plazo.

El compromiso organizacional puede ser uno de los mecanismos que tiene la dirección de recursos humanos para analizar la lealtad y vinculación de los empleados con su organización. Existe entre los miembros de una organización, cuando las personas se identifican con la misma, o cuando los objetivos de la organización y los objetivos individuales están muy integrados, son totalmente congruentes (Bayona, 1995).

Así, si se consigue que los empleados estén muy identificados e implicados en la organización en la que trabajan (compromiso actitudinal), mayores serán las probabilidades de que permanezcan en la misma, posibilitando el desarrollo de las habilidades y capacidades colectivas, formando equipos de trabajo cohesionados, que en definitiva conducirán a que la organización sea más eficiente y consiga sus objetivos. Por otra parte, se puede tratar de conseguir que los individuos se deban a la organización en base a sus propios intereses (compromiso de continuidad); pese a ello si los costes de abandonar la

organización fueran muy elevados debido a políticas salariales, incentivos, relaciones, prestigio, u otras políticas de gestión de recursos humanos, los individuos tenderán a permanecer en ella manteniéndose de nuevo las capacidades colectivas dentro de la misma como sustento de las ventajas sostenibles y duraderas que la organización hubiera sido capaz de conseguir.

De esta forma lo que pretendemos es que la organización pueda disponer de un mejor conocimiento de los individuos, para así poder incentivar comportamientos que repercutan en unos mejores resultados.

4.2 DEFINICIONES

Retomando los capítulos anteriores se puede decir que la satisfacción en el trabajo es el resultado de diversas actitudes que poseen los empleados. En sentido estricto, esas actitudes tienen relación con el trabajo y se refieren a factores específicos, tales como los salarios, la supervisión, la constancia del empleo, las condiciones de trabajo, las oportunidades de ascenso, el reconocimiento de la capacidad, la evaluación justa del trabajo, las relaciones sociales en el empleo, la resolución rápida de los motivos de queja, el tratamiento justo por los patrones y otros conceptos similares (Blum, 1992).

No obstante, un método más completo requiere que se incluyan muchos otros factores tales como la edad del trabajador, su salud, su temperamento, sus deseos y el nivel de sus aspiraciones y sus actividades en organizaciones, ya que todos estos contribuyen a la satisfacción en el trabajo. Es decir la satisfacción en el trabajo es una actitud general, como resultado de muchas actitudes específicas en esos campos, o sea, los factores específicos del trabajo, como son las características individuales y las relaciones de grupo fuera del trabajo (Blum, 1992).

Es lógico suponer que un alto grado de satisfacción guarda relación directa con una conducta positiva, sobre todo con un excelente rendimiento, escasa rotación de personal y poco ausentismo. La motivación y el rendimiento son temas complicados; en los que intervienen una amplia gama de caracteres del trabajo y de índole personal (Katz, 1985).

Si un empleado se siente insatisfecho con su trabajo, terminara por abandonarlo mediante ausencias frecuentes (una especie de renuncia parcial) o buscar otro. Los resultados de la investigación no son concluyentes, si bien en general confirman la existencia de una alta correlación entre un alto grado de satisfacción con un bajo nivel de ausentismo y rotación de personal. Mientras que el nivel de productividad es sin duda una de las preocupaciones principales de todas las empresas con el cual no se ha podido confirmar una relación (Katz, 1985).

La satisfacción laboral es el grado en el que un individuo experimenta sentimientos negativos o positivos en relación con las distintas facetas de su actividad laboral, su ambiente de trabajo y sus relaciones con sus compañeros (Robbins, 1994).

Ahora bien el compromiso organizacional se refiere a la lealtad o vinculo de un individuo con la organización que lo emplea. Mathieu y Zajac (1990) mencionan que es una variable que se relaciona como antecedente, correlato o consecuente de importantes constructos organizacionales como la motivación, el estrés, la satisfacción en el puesto, el involucramiento en el trabajo y las intenciones de renuncia (Uribe - Prado, 2001).

El estado psicológico de estar comprometido con la empresa, describe el afecto que se forma de la evaluación personal de la relación establecida con la organización y de la auto evaluación de las experiencias en el logro de metas organizacionales. Representa una actitud activa, al atender a la responsabilidad y deseo personales de trabajar para la empresa. Desempeña así, un rol relevante en la conducta laboral entendida como las contribuciones individuales al bienestar de la organización y por ende, al bienestar personal, puesto que implica que la persona realizara aquellos comportamientos que contribuyan al logro de las metas de la empresa (Vega, 1998).

El compromiso organizacional y la satisfacción en el trabajo son tópicos populares en el estudio de las actitudes relacionadas al trabajo; sin embargo, existe una contradicción de su relación causal. La mayoría de la evidencia teórica y empírica sugiere que la satisfacción laboral es un antecedente del compromiso organizacional Bagozzi, 1980; Bartol, 1979; Brown & Peterson, 1994; Mathieu & Hamel, 1989; Reichers, 1985 (citados en Testa, 2001). Sin embargo algunos argumentan que la satisfacción

laboral es un resultado del compromiso organizacional Bateman & Strasser, 1984 (citados en Testa, 2001). Recientemente Koslowsky et al. (1991 citado en Testa, 2001) encontró que no hay evidencia que apoye la relación causal, aunque afirma que existe una alta correlación. Estos hallazgos son consistentes con varios estudios que incluyen ambas variables.

Aunque la relación causal aún es cuestionada, es claro que el compromiso organizacional y la satisfacción en el trabajo son variables asociadas que afectan los resultados de la organización, así como las intenciones de cambio, el ausentismo y la ejecución del trabajo.

La mayoría de la evidencia empírica sugiere que la satisfacción laboral es un antecedente del compromiso organizacional y los resultados del estudio realizado por Testa (2001) son congruentes con estos hallazgos. Esto sugiere que incrementar la satisfacción laboral estimulará el aumento en el compromiso organizacional. Aunque en futuras investigaciones es necesario determinar la estabilidad de esta relación (Testa, 2001).

4.3 INVESTIGACIONES REALIZADAS RECIENTEMENTE SOBRE LA RELACIÓN ENTRE SATISFACCIÓN LABORAL Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL

El propósito del estudio de Testa (2001) es determinar cómo el compromiso organizacional y la satisfacción laboral interactúan en el ambiente de servicio. La muestra estuvo compuesta por 425 empleados de dos organizaciones de servicio. El modelo propone al compromiso organizacional como mediador entre la satisfacción laboral y el esfuerzo, siendo éste mejor que el modelo donde la satisfacción laboral estaba como mediador entre el compromiso organizacional y el esfuerzo.

Mathieu y Zajac 1990 (citado en Vega, 1998) expusieron que la relación entre el compromiso y la satisfacción era más intensa que la de aquel con la implicación en el empleo o con el compromiso de carrera. Ello se debe, en parte, a que como muchos de los antecedentes y consecuentes de la satisfacción lo son, también del compromiso. No obstante, un trabajador puede, al mismo tiempo, estar satisfecho y no comprometido. Lo cual indica, además, la existencia de influencias distintas.

Atendiendo a los antecedentes de la satisfacción laboral ya ha sido mencionado que el estrés de rol, al igual que ocurre con el compromiso, es un condicionante de la satisfacción. Respecto a los consecuentes. Tell y Meyer (1993) y Vega (1996) encontraron que la satisfacción se relacionaba ligeramente más que el compromiso con la intención de abandono. Por el contrario De Elena y González (1993) señalaron que el compromiso explicaba más la intención de abandonar la empresa que la satisfacción. La falta de consenso sobre la direccionalidad de la relación entre el compromiso y la satisfacción continúa siendo objeto de discusión, al igual que la influencia de estas dos actitudes en la intención de abandono. En general se pueden distinguir varias corrientes de investigación. La línea más consensuada es la que considera la satisfacción como causa positiva del compromiso, y a éste como mediador entre la satisfacción y la intención de abandono (DeCotitis y Summers, 1987; Flynn y Solomon, 1985; Mowday y colaboradores, 1982; Netemeyer y colaboradores, 1995; Williams y Hazer, 1986; Vega, 1996; citados en Vega, 1998). La línea menos apoyada es la que ve la satisfacción como consecuente del compromiso, ejerciendo aquella un efecto mediador entre el compromiso y la intención de abandono (Bateman y Strasser, 1984; De Elena y González, 1993; Leong y colaboradores, 1996; Tett y Meyer, 1993 citados en Vega, 1998).

Continuando con una penúltima línea de trabajo, Farkas y Tetrick, 1989 y Lance 1991 (citados en Vega, 1998) reportaron datos de una relación recíproca asimétrica entre satisfacción y compromiso: la satisfacción aparecía más como causa del compromiso que como consecuencia. Finalmente, la última línea de trabajo no evidenció la existencia de una asociación significativa entre la satisfacción y el compromiso, postulando que ambas actitudes producen efectos independientes sobre la intención de abandono Steers y Mowday 1981 (citados en Vega, 1998).

En la explicación de la conducta organizacional el compromiso mantiene una asociación notoria con la satisfacción laboral. La satisfacción laboral se entiende como un estado emocional de carácter positivo originado, al igual que el compromiso, a partir de la evaluación de las experiencias en el trabajo DeCottis y Summers, 1987 (citados en Vega, 1998). En concreto, la satisfacción resulta del grado de correspondencia entre las características personales percibidas y las de la situación. A grosso modo, la satisfacción se diferencia del compromiso en ser una actitud más específica, inestable, pasiva y

dependiente de las fluctuaciones del contexto laboral. Por el contrario, el compromiso es una actitud más global, gradual, consistente y activa (Vega, 1998).

Con base en las investigaciones que se presentaron, podemos concluir que los estudios sobre satisfacción laboral muestran una clara tendencia a estudiarla unida a otras variables por lo que es un concepto muy amplio, difícil de identificar y diferenciar. Ya que influyen en ella elementos de tipo personal, laboral y medio ambientales. Por otro lado el compromiso organizacional es otra variable ampliamente estudiada, que repercute en gran medida en el desempeño del trabajador, por lo que es de gran importancia su investigación, así como la relación que tiene con otras variables.

Estas dos variables las vemos relacionadas en varias de las investigaciones anteriores, donde se menciona que la relación existe, aunque no hay un consenso en su direccionalidad.

A continuación se resumen algunas investigaciones realizadas recientemente sobre la relación entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional:

Morrison (1997) Este estudio examina la influencia de la satisfacción de trabajadores de franquicias y varias dimensiones de la personalidad en cuatro tipos de organización. Usando cuestionarios por correspondencia, se recolectaron datos de 307 trabajadores de franquicias en cuatro industrias. Los resultados revelan que la satisfacción en las franquicias tiene una significativa correlación positiva dentro de las cuatro organizaciones bajo estudio. La relación entre satisfacción y ejecución se encontró mayor que la encontrada en investigaciones previas de esta área.

Este estudio define el compromiso organizacional en términos del componente afectivo, o más específicamente en términos de la fuerte identificación del individuo y el involucramiento con una organización en particular (Mowday, Porter y Steers 1982). El compromiso y la satisfacción han sido reportados invariablemente con una correlación positiva. Bluedorn 1982; Clegg 1983; Hackett, Bycio, Hausdof 1994). El compromiso es vital en una organización por varias razones: a) da la intención y la influencia de cambio, b) promueve las relaciones dentro del ambiente de trabajo, por lo cual los individuos comprometidos tienden a esforzarse más en el trabajo.

En general la satisfacción laboral es vista como un antecedente causal del compromiso organizacional en los modelos teóricos. La satisfacción en el trabajo puede ser producto de las actitudes afectivas al trabajo o a las facetas de este, así el compromiso organizacional se desarrolla lentamente.

Los resultados de este estudio confirman el modelo teórico, revelando una influencia positiva de la satisfacción laboral de los trabajadores de las franquicias en el desempeño, el compromiso organizacional, las relaciones laborales y la intención de cambio. Este estudio encontró que a pesar de que el trabajo se realice individualmente, estos constructos están fuertemente interrelacionados, además de la influencia de las variables de personalidad.

El compromiso organizacional ha emergido como un área promisoría de estudio en el campo de la administración y el comportamiento organizacional, a tal grado que ha substituido el interés por investigar la satisfacción en el trabajo Schneider, 1985 y Luthans, 1998 (citados en Bayona, 1995). El constructo de satisfacción se percibió como un correlato lógico del desempeño en el trabajo. Una de las hipótesis era que el desempeño de los trabajadores aumenta con la satisfacción de los trabajadores mismos Schawb y Cummings, 1970 (citados en Bayona, 1995). Sin embargo, otros investigadores han concluido consistentemente que la relación entre desempeño laboral y satisfacción no es significativa.

La investigación realizada por Mercado (2002) sobre el compromiso personal hacia la organización en hospitales de atención a la población abierta, se ubica dentro de la investigación aplicada en el ámbito de los sistemas de salud, en la categoría de recursos y administración, pues en esencia elabora un diagnóstico del compromiso persona hacia la organización, que incluye variables ambientales e individuales.

Los objetivos generales de esta investigación son dos: describir el compromiso personal hacia la organización, a partir de algunas características individuales (sexo, edad, escolaridad, puesto y antigüedad laboral) de los integrantes de tres hospitales de atención a la población abierta, ubicados en la ciudad de Toluca: uno perteneciente al Instituto de Salud del Estado de México y dos al Sistema DIF Estatal, con la finalidad de determinar diferencias significativas. Y relacionar el compromiso personal hacia la organización con las variables que conforman el ambiente laboral (clima organizacional y la socialización organizacional) y también en lo individual (compromiso profesional y el apoyo percibido), determinando su asociación con el esfuerzo percibido de permanencia.

La población sobre la cual se describieron los resultados, es el personal que en el primer semestre de 2000 se encontraba laborando en los tres hospitales de Toluca: 568 miembros del Hospital de Ginecología, 578 del Hospital del Niño y 470 del Hospital Adolfo López Mateos. En cuanto a la muestra, esta fue no probabilística, pues los sujetos que respondieron el cuestionario no fueron seleccionados aleatoriamente.

Los resultados fueron significativamente diferentes en cuanto al compromiso afectivo, la diferencia radica en lo referente a la percepción de permanecer o no por mucho tiempo, el sentimiento de integración y el no percibir los problemas de la organización como propios. En otras palabras, personalmente se sienten bien en la organización pues encuentran satisfechas ciertas necesidades, pero no se ha pensado mucho en el futuro del hospital como un todo. Esto es, se da más prioridad a una postura personal que a un logro institucional. También se presentan diferencias en el compromiso afectivo según el puesto, pero no así por antigüedad laboral y sexo.

En el campo del comportamiento humano, un indicador de la intención de permanencia organizacional es la antigüedad laboral. Los resultados obtenidos muestran que la intención de permanencia varía según el puesto y la antigüedad laboral.

Es importante mencionar, también, que los resultados muestran que a mayor antigüedad laboral, se incrementa más el deseo de manifestar sus ideas, pues tienen mayor seguridad laboral y experiencia, mientras que los que tienen pocos años en la organización, no están dispuestos a enfrentar consecuencias de despido por expresar lo que piensan. Con el tiempo va cambiando la imagen de la organización, y no precisamente de manera positiva. Entre algunas razones están la falta de apoyo, la percepción de ser tratado injustamente o la ausencia de insumos para realizar el trabajo, todo esto, orilla al personal a expresar desde inconformidad hasta actitudes de desganado e indiferencia frente al trabajo. La importancia de esta situación en cuanto al compromiso, según lo obtenido en la correlación, es que la expresión de los sentimientos fortalece los lazos afectivos e incrementa el deber moral. Sin embargo, se tiene una débil correlación negativa con el compromiso de continuidad, esto es, mientras más se expresan los verdaderos sentimientos, menos es la necesidad de continuar perteneciendo a la organización.

4.4 CONCLUSIÓN DEL CAPITULO

La satisfacción laboral es el grado en el que un individuo experimenta sentimientos negativos o positivos en relación con las distintas facetas de su actividad laboral, su ambiente de trabajo y sus relaciones con sus compañeros (Robbins, 1994).

Ahora bien el compromiso organizacional se refiere a la lealtad o vínculo de un individuo con la organización que lo emplea (Uribe - Prado, 2001).

El compromiso organizacional y la satisfacción en el trabajo son tópicos populares en el estudio de las actitudes relacionadas al trabajo; sin embargo, existe una contradicción de su relación causal. La mayoría de la evidencia teórica y empírica sugiere que la satisfacción laboral es un antecedente del compromiso organizacional Bagozzi, 1980; Bartol, 1979; Brown & Peterson, 1994; Mathieu & Hamel, 1989; Reichers, 1985 (citados en Testa, 2001). Sin embargo algunos argumentan que la satisfacción laboral es un resultado del compromiso organizacional Bateman & Strasser, 1984 (citados en Testa, 2001). Recientemente Koslowsky et al. (1991 citado en Testa, 2001) encontró que no hay evidencia que apoye la relación causal, aunque afirma que existe una alta correlación. Estos hallazgos son consistentes con varios estudios que incluyen ambas variables.

Aunque la relación causal aún es cuestionada, es claro que el compromiso organizacional y la satisfacción en el trabajo son variables asociadas que afectan los resultados de la organización, así como las intenciones de cambio, el ausentismo y la ejecución del trabajo. En la explicación de la conducta organizacional el compromiso mantiene una asociación notoria con la satisfacción laboral (Vega, 1998).

En concreto, la satisfacción resulta del grado de correspondencia entre las características personales percibidas y las de la situación. A grosso modo, la satisfacción se diferencia del compromiso en ser una actitud más específica, inestable, pasiva y dependiente de las fluctuaciones del contexto laboral. Por el contrario, el compromiso es una actitud más global, gradual, consistente y activa. También se encontró que a pesar de que el trabajo se realice individualmente, estos constructos están fuertemente interrelacionados, además de la influencia de las variables de personalidad (Vega, 1998).

CAPÍTULO 5

MÉTODO



5.1 OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN

Dentro de ésta investigación se buscó determinar el tipo de relación que tienen las variables satisfacción laboral y compromiso organizacional, dentro de una empresa privada, así como la influencia de variables clasificatorias.

5.2 JUSTIFICACIÓN

Los beneficios de esta investigación son el reducir costos de rotación de personal al contar con personal comprometido con la empresa, saber en qué medida el trabajador satisfecho está más comprometido con la organización, para así procurar la satisfacción y evitar problemas internos o de productividad debidos a la insatisfacción y falta de compromiso de los trabajadores.

Una investigación sobre la relación del compromiso organizacional con la satisfacción laboral es de gran importancia, ya que permite mejorar aspectos dentro de la empresa tales como la productividad, la calidad de vida del empleado y evitar la rotación de personal, entre otros.

Si muchos problemas organizacionales causados por estrés, conflictos, ausentismo, rotación, etc. son producto del compromiso del trabajador con su lugar de trabajo, entonces, el compromiso es un tema sumamente delicado e importante para la salud física y mental de los trabajadores y para la productividad organizacional.

Mediante el estudio de la satisfacción, los directivos de la empresa podrán saber los efectos que producen las políticas, normas, procedimientos y disposiciones generales de la organización en el personal. Así se podrán mantener, suprimir, corregir o reforzar las políticas de la empresa, según sean los resultados que están obteniendo.

5.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El diseño de investigación fue no experimental, debido a que no hubo manipulación de variables; siendo de tipo transeccional de un solo grupo, que implicó descripción de variables y correlaciones. Además de ser un diseño correlacional, en el que se trató de determinar la causalidad de la relación. El tipo de estudio fue exploratorio observacional (Hernández, 1998).

5.4 VARIABLES

Satisfacción laboral

Compromiso organizacional

Variables clasificatorias (de acuerdo a Kerlinger, 1981):

- ◇ Edad
- ◇ Sexo
- ◇ Estado civil
- ◇ Puesto ocupacional
- ◇ Escolaridad
- ◇ Sueldo

5.4.1 Definición conceptual:

☞ La satisfacción laboral es el grado en el que un individuo experimenta sentimientos negativos o positivos en relación con las distintas facetas de su actividad laboral, su ambiente de trabajo y sus relaciones con sus compañeros (Robbins, 1994).

☞ Compromiso organizacional es el grado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros (Meyer, 1991).

5.4.2 Definición operacional:

- ☞ Satisfacción laboral: es el puntaje total obtenido con base en las respuestas dadas por el sujeto al instrumento ISL 66.
- ☞ Compromiso organizacional: es el puntaje total obtenido en el instrumento de compromiso organizacional.
- ☞ Edad: es el número de años cumplidos del sujeto que reporta en el cuestionario sociodemográfico.
- ☞ Sexo: condición femenina o masculina que reportan los sujetos de la muestra en el cuestionario sociodemográfico.
- ☞ Estado civil: respuesta dada por los sujetos al cuestionario sociodemográfico en cuanto a su condición civil con otra persona.
- ☞ Puesto ocupacional: es la posición que ocupa el sujeto dentro de la organización y lo señala dentro del cuestionario sociodemográfico.
- ☞ Escolaridad: último grado de estudios formales que refiere en el cuestionario sociodemográfico el sujeto haber cursado.
- ☞ Sueldo: es el salario mensual reportado por el trabajador en el cuestionario socioeconómico.

5.5 HIPOTESIS

Hi: Existe relación estadísticamente significativa al .05 entre compromiso organizacional y satisfacción laboral.

Ho: No existe relación estadísticamente significativa entre el compromiso organizacional y la satisfacción laboral.

5.6 MUESTRA

Para los fines de la presente investigación se utilizó una muestra no aleatoria intencional por cuota (Hernández, 1998). Dicha muestra será descrita con mayor precisión en resultados.

5.7 SUJETOS

Se utilizó dentro de esta investigación una sola muestra de 44 personas, miembros de una sola empresa privada a las que se les aplicaron los dos instrumentos para tratar de encontrar una correlación entre las variables estudiadas. La medición se hizo una sola vez, por cada instrumento. El tipo de muestreo fue no probabilístico, ya que los sujetos pertenecieron a una sola organización (Hernández, 1998).

5.8 INSTRUMENTOS

Los instrumentos utilizados en esta investigación fueron:

✍ Cuestionario sociodemográfico (Ver anexo1)

✍ **ISL 66:** El instrumento diseñado por Galicia (2000), consiste en 66 afirmaciones en escala tipo Likert de cinco opciones que van desde totalmente de acuerdo hasta totalmente en desacuerdo con la afirmación. El instrumento mide la satisfacción laboral en 4 áreas: 1) evaluación institucional del personal, 2) comunicación, 3) desarrollo, capacitación y actualización personal y 4) salud y condiciones laborales. El alpha de confiabilidad del instrumento es de .95. Su aplicación es individual o colectiva. (Ver anexo 1)

✍ Para compromiso organizacional se ocupó el instrumento adaptado por Arias - Galicia (1998) el cual es una traducción – retraducción del instrumento de compromiso personal de Meyer y Allen (1991) y el de apoyo organizacional percibido de Eisenberger, Huntington, Hutchison y Sowa (1986). Dicho instrumento consiste en 31 reactivos que miden cuatro factores (compromiso afectivo, compromiso de continuación, compromiso normativo y apoyo organizacional percibido) con alfas de confiabilidad de .81, .48 y .82 para los primeros tres factores. El cuarto factor se encuentra en proceso de determinar su confiabilidad. (Ver anexo 2)

5.9 PROCEDIMIENTO

5.9.1 Fase de preinvestigación

Para la realización de esta investigación primero se buscó el tema de tesis dentro de los artículos de investigación, localizando los temas que fueron de interés. Una vez definido, se prosiguió a buscar bibliografía referente a los temas a investigar en diferentes lugares (biblioteca, centro de documentación, Internet, artículos de investigación).

Posteriormente para conseguir la empresa donde se aplicarían los cuestionarios, se solicitó en diferentes organizaciones se permitiera realizar la investigación en su personal. Después de muchas visitas y negativas de varias organizaciones, finalmente en una empresa donde yo laboraba autorizaron la aplicación de los cuestionarios a las personas que desearan atender nuestra solicitud. Es decir la empresa no dio las facilidades para que el personal colaborara, sino que uno debía solicitar a cada persona si deseaba colaborar en la investigación. Cabe mencionar que la autorización de la aplicación de los cuestionarios en la empresa fue condicionada a que al tener los resultados y conclusiones de la investigación, estos se presentaran en la organización.

Con una selección de la información teórica encontrada y ya con la empresa que apoyaría para la aplicación de los instrumentos, se procedió a formar el proyecto de tesis, que se presentaría al director de tesis que designó la coordinación de psicología del trabajo.

5.9.2 Fase de investigación

La forma en que se realizó la aplicación de los instrumentos fue colectiva, aplicándose primero el instrumento de satisfacción laboral y posteriormente, en la misma sesión, el instrumento de compromiso organizacional. A los sujetos se les leyeron las siguientes instrucciones (Ver anexo instrucciones) y se les preguntó si existían dudas para contestar los cuestionarios.

Hay que señalar que fue importante hacer hincapié de que sus respuestas no tendrían incidencia en su trabajo, ya que esto podría afectar sus respuestas considerándose por lo tanto como una variable extraña. No hubo tiempo límite para su resolución. Conforme los sujetos terminaron se les pidió que entregaran los cuestionarios al aplicador y se les agradeció su colaboración.

Para controlar variables extrañas asociadas al personal de nuevo ingreso y al desconocimiento de la empresa, el personal encuestado debía haber tenido al menos un año laborando dentro de la misma institución.

5.10 TRATAMIENTO ESTADÍSTICO

El análisis estadístico de los datos se hizo en el programa de cómputo SPSS 8.0.

- ☐ Estadística descriptiva (análisis de frecuencias, medidas de tendencia central y de dispersión para las diferentes variables) para ver la distribución de la población en las variables sociodemográficas.
- ☐ Correlación producto momento Pearson, para saber si existe correlación entre la escala ISL66 y la escala de compromiso organizacional.
- ☐ Análisis de varianza de las variables sociodemográficas, para determinar diferencias significativas entre las medias de las mismas.
- ☐ Alpha de Cronbach para determinar la confiabilidad de los instrumentos

CAPITULO 6

RESULTADOS



En la satisfacción laboral influyen los diversos aspectos que componen un empleo, tales como el salario, la naturaleza de la tarea desempeñada, los compañeros, etc. Pero además de éstos, en la percepción que se tenga del trabajo, intervienen otros factores ajenos a la atmósfera laboral, ellos son la edad, la antigüedad, la familia, la posición socioeconómica y las restantes características individuales del empleado y de los grupos a que pertenece. Por esto aun cuando un grupo de empleados se desarrolle en el mismo tipo de puesto, reciba el mismo sueldo y su jefe sea el mismo, es probable que entre ellos existan distintos niveles de satisfacción o descontento. Lo que un individuo desea de su empleo es determinado por sus propias características y, por lo mismo, influyen en la satisfacción laboral.

El compromiso organizacional puede ser uno de los mecanismos que tiene la dirección de recursos humanos para analizar la lealtad y vinculación de los empleados con su organización. Así, si se consigue que los empleados estén muy identificados e implicados en la organización en la que trabajan (compromiso actitudinal), mayores serán las probabilidades de que permanezcan en la misma (Bouzas, 1986).

Tomando en cuenta lo anterior se muestran los resultados obtenidos por medio de un análisis estadístico dividido en tres partes: en la primera se hace una descripción de las características de la muestra, en la segunda parte se realizan Anovas de las variables sociodemográficas para encontrar diferencias, acompañadas por perfiles comparativos y por último en la tercera parte se hizo la correlación de las variables satisfacción laboral y compromiso organizacional, así como la estimación de los índices de confiabilidad de las escalas.

A continuación se muestran los resultados del análisis estadístico descriptivo de las variables sociodemográficas:

6.1 DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

◇ Sexo:

En cuanto a la variable sexo la población estudiada estuvo dividida en partes iguales por 22 personas del sexo masculino y 22 del sexo femenino de un total de 44 personas.

◇ Edad:

En cuanto a la edad de la población el rango va de los 19 hasta los 46 años, con una media de 27.4.

◇ Estado civil:

Como se puede ver en la figura 1, la muestra se conforma principalmente por 55% de personas casadas, seguidos por las personas solteras que son el 36% de la población.

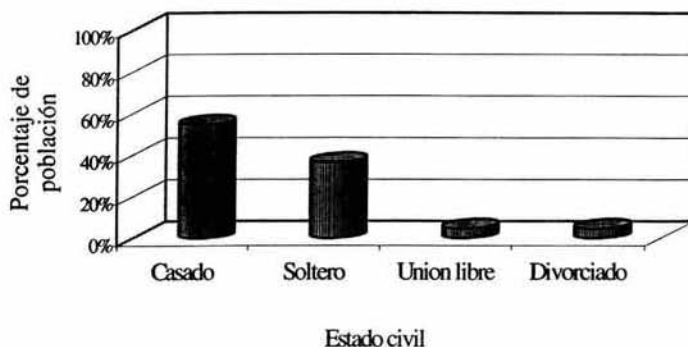


Figura 1. Estado civil de la muestra dado en porcentajes.

◇ Escolaridad:

La mayor parte de la población estudiada tiene una escolaridad de preparatoria, ocupando ésta el 73% del total, mientras que el nivel de secundaria lo tuvo solamente el 23% de la muestra, como se observa a continuación en la figura 2.

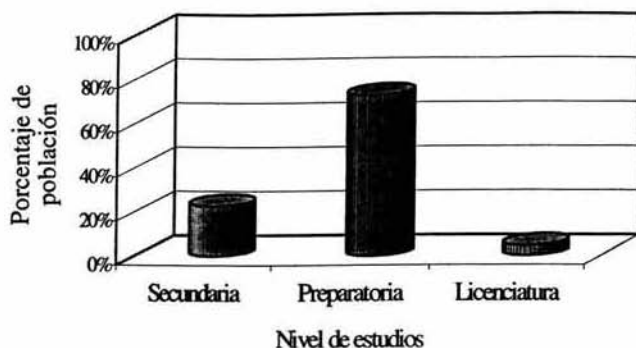


Figura 2. Distribución de la muestra en base a la escolaridad.

◇ Puesto:

Por lo que se refiere al puesto desempeñado por las personas, en la figura 3 se puede ver que es principalmente jefatura, ya que lo ocupa el 55% de la población. Mientras que el nivel operativo lo ocupa el 27% de la muestra.

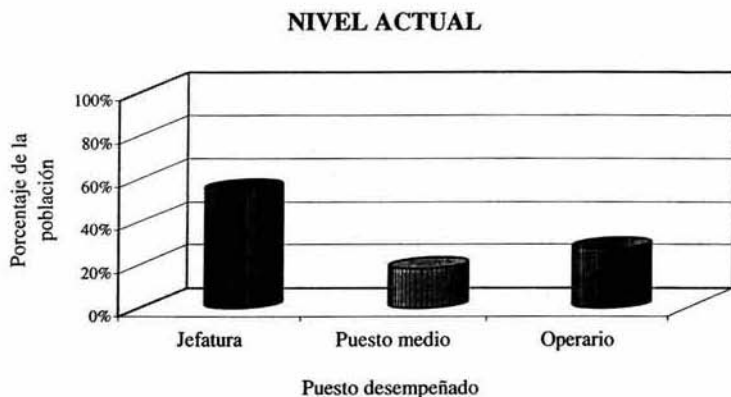


Figura 3. Distribución del nivel de los puestos desempeñados por la población estudiada.

◇ Sueldo:

La mayor parte de los participantes tiene un ingreso de menos de 5000 pesos mensuales, siendo un poco mayor el número de personas que reciben entre 3001 y 5000 pesos (Figura 4).

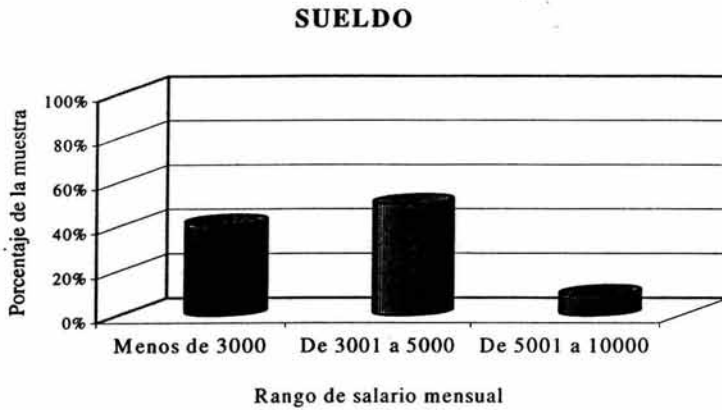


Figura 4. Rangos de sueldo mensual de la muestra.

6.2 PERFILES COMPARATIVOS POR VARIABLES SOCIODEMOGRÁFICAS

Para esta segunda parte del análisis se procedió a comparar los puntajes obtenidos por las personas encuestadas en cada una de las pruebas, esto se hizo mediante la suma algebraica de las respuestas dadas a cada uno de los reactivos, obteniéndose así un puntaje total de cada prueba.

Para obtener un puntaje por factor de cada prueba, se realizó una separación de los reactivos, agrupando las respuestas por factores o áreas que los componen de acuerdo a los autores y que se detallaron con anterioridad en la sección 5.8 que se refiere a los instrumentos,

Para obtener las diferencias por factores, debidas a la variable clasificatoria se sumaron las respuestas dadas por los participantes a los reactivos, separándolos de acuerdo a la categoría que pertenecen con base en la variable clasificatoria que se esté analizando.

En cuanto a los factores de la escala ISL66 de satisfacción laboral se puede observar en la figura 5 que la población estudiada reportó mayor satisfacción debida a las posibilidades de desarrollo que le ofrece la empresa. Seguido por la comunicación tanto con los compañeros como con sus superiores.



Figura 5. Distribución de los factores de la escala de satisfacción laboral.

Por lo que se refiere a los factores que forman la escala de compromiso organizacional (compromiso afectivo, compromiso de continuación, compromiso formativo y apoyo organizacional percibido) la población estudiada refirió un mayor compromiso debido al apoyo brindado por la empresa tal y como se observa en la figura 6.



Figura 6. Distribución de los factores de la escala de compromiso organizacional.

Ahora se presentará la parte correspondiente a las tablas de análisis de varianza (Anovas) que muestran los casos en los que las diferencias fueron significativas, así como los perfiles realizados a las variables sociodemográficas de estudio dentro de la investigación, recordando estas variables fueron: sexo, estado civil, sueldo, puesto ocupacional y escolaridad de los participantes. La variable edad, no se tomo en cuenta, ya que la muestra era principalmente de jóvenes, por lo que las demás variables no tenían alteración alguna.

A continuación en la Tabla 1 se muestran los resultados del análisis de varianza (Anova) para la variable independiente estado civil.

Tabla 1.

Análisis de varianza (Anova) a la variable clasificatoria estado civil para mostrar diferencias significativas en los totales y los factores de las dos escalas (ISL66 y compromiso organizacional).

Escala y factores	Medias por Grupo				Gf	F	Sig.
	Casado	Soltero	Unión libre	Divorciado			
Total satisfacción laboral	282.50	260.75	247.00	269.00	3	3.029 *	0.04 *
Evaluación institucional del personal	70.42	62.13	59.00	64.00	3	2.201	0.103
Desarrollo, capacitación y actualización	115.75	107.75	101.00	109.00	3	4.71 **	0.007 **
Comunicación	84.00	79.38	79.00	85.00	3	1.43	0.248
Salud	12.33	11.50	8.00	11.00	3	1.745	0.173
Total compromiso	135.33	143.75	146.00	168.00	3	1.302	0.287
Compromiso afectivo	27.42	29.13	27.00	41.00	3	2.265	0.096
Compromiso de continuación	25.92	25.75	30.00	35.00	3	1.802	0.162
Compromiso normativo	26.08	29.00	24.00	36.00	3	1.899	0.145
Apoyo organizacional percibido	55.75	60.50	62.00	60.00	3	0.704	0.555

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$

Se encontró un nivel de significancia de .04 en cuanto el total de satisfacción. El factor de desarrollo, capacitación y actualización tiene un nivel de significancia de .007 con una diferencia entre medias de 8.0 entre el grupo de casados y el de solteros con relación a la satisfacción laboral. Con base en estos resultados se puede ver los factores que muestran diferencias significativas en cuanto al estado civil son en la escala total ISL66 y en el factor de desarrollo, capacitación y actualización, estas diferencias son entre solteros y casados.

En las figuras 7, 8 y 9 se puede observar que los niveles de compromiso organizacional y satisfacción laboral se vieron escasamente influenciados por el estado civil de los participantes, ya que las diferencias observadas son mínimas.



Figura 7. Comparación de diferencias en puntaje de ambas escalas por al estado civil

Analizando el comportamiento de la muestra por factor de la escala de satisfacción laboral, se observan diferencias en el área de desarrollo, capacitación y actualización, tal y como se mostró en la Tabla 1, además de que las personas casadas en general muestran puntajes mayores de satisfacción laboral, como se observa a continuación en la figura 8.

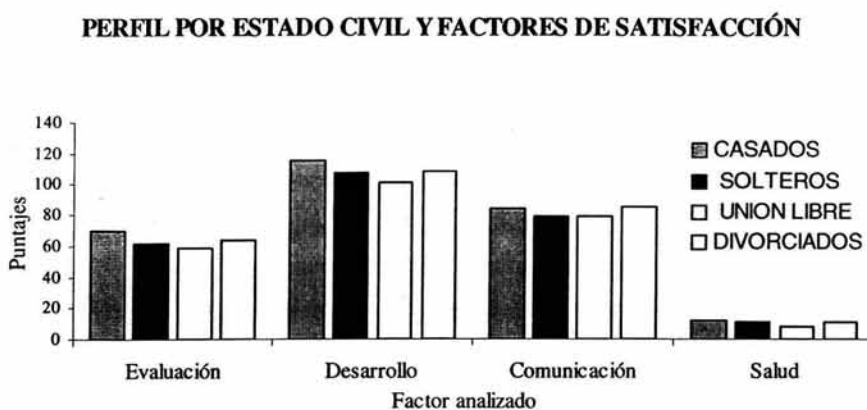


Figura 8. Perfil de diferencias en la escala de satisfacción laboral por el estado civil.

PERFIL POR ESTADO CIVIL Y FACTORES DE COMPROMISO

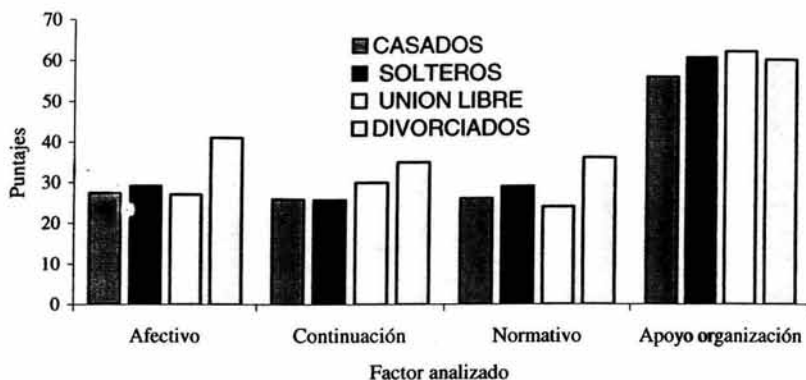


Figura 9. Perfil de diferencias en la escala de compromiso organizacional por el estado civil.

Se observa en la figura 9, que las personas divorciadas están en general más comprometidas con la organización pero que perciben menos el apoyo de la misma; mientras que las personas solteras en general están menos comprometidas con la empresa, aunque perciben el mismo apoyo de la organización. .

Los datos que corresponden al sueldo se pueden ver en la Tabla 2 que corresponde a los resultados arrojados por la Anova, y en las figuras 10, 11, y 12 se observan variaciones en el compromiso organizacional y la satisfacción laboral de acuerdo al sueldo percibido por los trabajadores.

Tabla 2.

Análisis de varianza (Anova) para la variable clasificatoria sueldo de los totales y los factores de las dos escalas (ISL66 y compromiso organizacional).

Escala y factores	Medias por Grupo de Sueldo			gl	F	Sig.
	Menos de 3000	De 3001 a 5000	De 5001 a 10000			
Total satisfacción laboral	264.22	276.09	288.50	2	1.765	0.184
Evaluación institucional del personal	62.44	68.82	73.00	2	2.364	0.107
Desarrollo, capacitación y actualización	110.56	112.18	116.00	2	0.632	0.537
Comunicación	79.44	83.82	85.00	2	2.038	0.143
Salud	11.78	11.27	14.50	2	2.438	0.1
Total compromiso	135.33	145.82	133.00	2	1.069	0.353
Compromiso afectivo	27.89	30.18	23.50	2	1.535	0.228
Compromiso de continuación	25.11	28.00	24.00	2	1.539	0.227
Compromiso normativo	26.67	28.36	26.50	2	0.338	0.715
Apoyo organizacional percibido	55.33	60.27	57.00	2	1.013	0.372

Como se puede ver en la Tabla 2 con relación al sueldo las diferencias no fueron significativas para ninguno de los factores, ni para las escalas en general, por lo que a continuación se muestran los perfiles comparativos solo como complemento.

En los puntajes totales se puede ver en la figura siguiente (10) que las diferencias son mínimas en cuanto a los tres rangos de sueldo, pero haciendo un análisis por factor de cada escala se observan algunas diferencias.

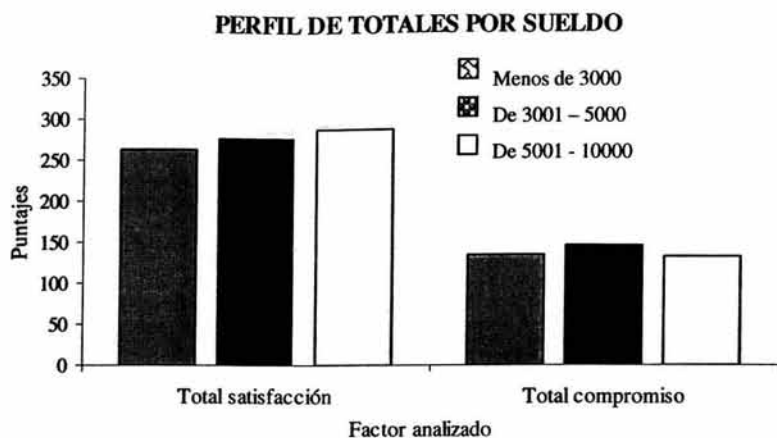


Figura 10. Comparación de puntajes totales de las escalas analizadas por sueldo.

Así, en la figura 11 se aprecia que las personas más satisfechas laboralmente son las que tienen un sueldo mayor, disminuyendo su satisfacción laboral conforme se disminuye el sueldo, estando presente este patrón en los cuatro factores de la escala.



Figura 11. Perfil de diferencias en la escala de satisfacción laboral por el sueldo.

En cambio las personas más comprometidas con la empresa son las que reciben un rango de sueldo intermedio, mientras que las personas con mayor sueldo son las menos comprometidas con la organización, tal y como se observa a continuación en la figura 12.

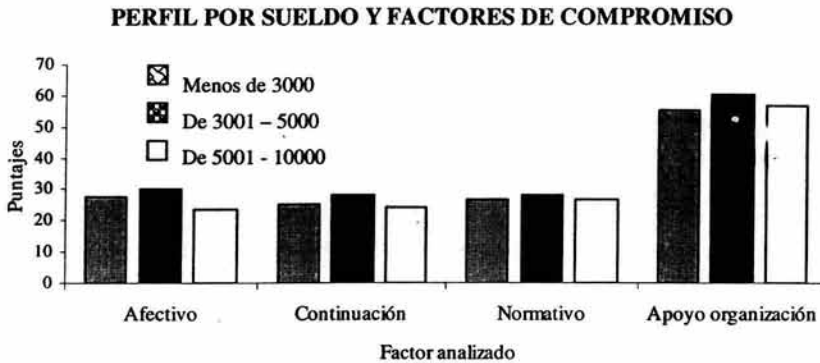


Figura 12. Diferencias en la escala de compromiso organizacional en base al sueldo.

Ahora se verán los resultados del perfil por nivel ocupacional de los participantes en las figuras 13, 14, y 15, donde las diferencias son principalmente en satisfacción laboral.

Por lo que se refiere a los puntajes totales obtenidos en las escalas, en la figura 13 se puede ver que las personas menos satisfechas con su trabajo son las que ocupan un puesto operativo, aunque no son las menos comprometidas.



Figura 13. Diferencias en puntajes totales de las escalas debidas al puesto jerárquico.

Las personas que tienen un puesto medio están ligeramente más satisfechas en los cuatro factores que las personas con puesto de jefatura, tal y como se observa a continuación en la figura 14.



Figura 14. Perfil de diferencias en puntaje de satisfacción laboral en base al nivel ocupacional.

Se observa a continuación en la figura 15, que las personas más comprometidas con la organización son los jefes de departamento, aunque las diferencias entre los puestos son mínimas.



Figura 15. Diferencias por puesto ocupacional en la escala de compromiso organizacional.

Enseguida veremos el resultado de la Anova para escolaridad en la Tabla 3, así como el perfil comparativo de la influencia de ésta en las variables de estudio (satisfacción laboral y compromiso organizacional) en las figuras 16, 17 y 18.

Tabla 3.

Análisis de varianza (Anova) para la variable clasificatoria escolaridad, con los totales y los factores de las dos escalas (ISL66 y compromiso organizacional).

Escala y factores	Medias por Grupo			gl	F	Sig.
	Secundaria	Preparatoria	Licenciatura			
Total satisfacción laboral	266.40	276.19	241.00	2	1395.453	0.154
Evaluación institucional del personal	63.40	68.69	49.00	2	430.681 *	0.033
Desarrollo, capacitación y actualización	109.60	112.75	109	2	46.391	0.566
Comunicación	81.60	82.75	75.00	2	58.391	0.374
Salud	11.80	12.00	8.00	2	15.064	0.142
Total compromiso	148.20	141.75	79.00	2	4103.291 **	0.001
Compromiso afectivo	31.40	29.00	9.00	2	425.891 **	0
Compromiso de continuación	25.20	27.13	22.00	2	34.905	0.392
Compromiso normativo	28.00	28.31	12.00	2	252.063 **	0.003
Apoyo organizacional percibido	64.20	57.25	38.00	2	601.155 **	0.006

** $p < \alpha = .01$

** $p < \alpha = .05$

Para la presente Anova se encontró un nivel de significancia de .03 con una diferencia entre medias de 19.68 entre los grupos de preparatoria y licenciatura con relación a la satisfacción laboral en el ámbito de la evaluación institucional del personal. Se encuentra también un nivel de significancia de .001, con una diferencia entre medias de 69.20 entre los grupos de secundaria y licenciatura con relación al compromiso organizacional de forma general; así como una diferencia entre medias de 62.75 entre los grupos de preparatoria y licenciatura con relación al mismo.

También se encontró un nivel de significancia de .000, con una diferencia entre medias de 22.40 entre los grupos de secundaria y licenciatura con relación al compromiso organizacional en el área

afectiva, así como una diferencia entre medias de 20.0 entre los grupos de preparatoria y licenciatura con relación al compromiso organizacional en el área afectiva.

De igual manera encontramos un nivel de significancia de .003 con una diferencia entre medias de 16.00 entre los grupos de secundaria y licenciatura con relación al compromiso organizacional en el factor normativo, así como una diferencia entre medias de 16.31 entre los grupos de preparatoria y licenciatura con relación al compromiso organizacional en el mismo factor.

Por último se encontró un nivel de significancia de .006, con una diferencia entre medias de 26.20 entre los grupos de secundaria y licenciatura con relación al compromiso organizacional en el factor de apoyo organizacional percibido, así como una diferencia entre medias de 19.25 entre los grupos de preparatoria y licenciatura con relación al compromiso organizacional en el factor de apoyo organizacional percibido.

Ahora se analizarán gráficamente los perfiles totales y por factor en cuanto a esta variable, donde se mostrarán las diferencias encontradas.

En cuanto a los puntajes totales se muestra a continuación en la figura 16 que a mayor escolaridad menor compromiso organizacional y satisfacción laboral.

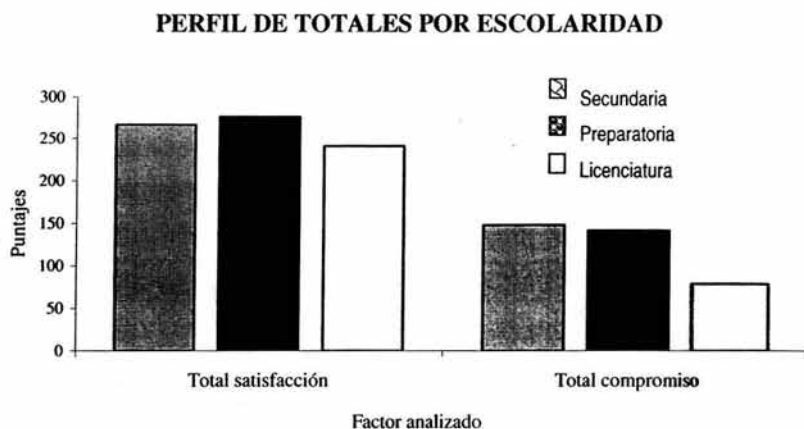


Figura 16. Comparación de puntajes totales influidos por la escolaridad de la muestra.

A continuación en la figura 17, se puede observar que las personas con escolaridad de licenciatura están en general menos satisfechas en los cuatro factores de la escala. Las diferencias significativas están en el factor de evaluación, capacitación y desarrollo, tal como se mostró en la Tabla 3.



Figura 17. Perfil de diferencias en la escala de satisfacción laboral debidas a la escolaridad.

Por último con relación al compromiso organizacional en la figura 18 se observa, que las personas con una menor escolaridad están más comprometidas con la empresa, mientras que las menos comprometidas en los cuatro factores son las personas con escolaridad alta.

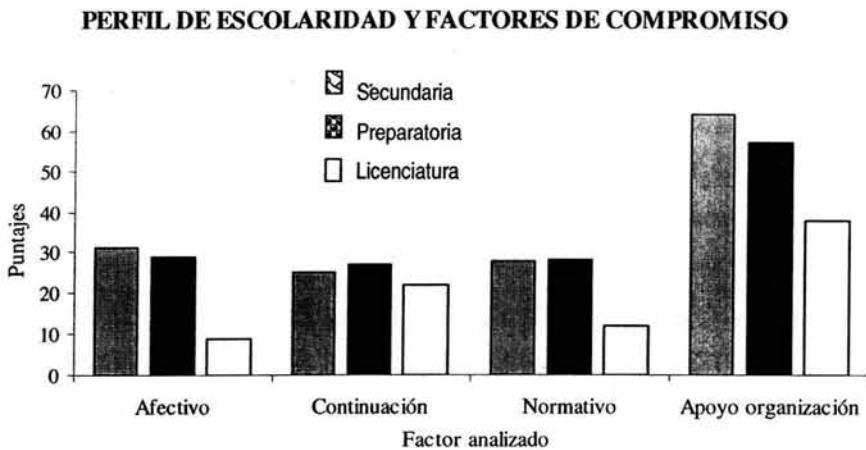


Figura 18. Comparativo de factores de la escala de compromiso organizacional influidos por la escolaridad.

Para concluir esta segunda parte del análisis estadístico, veremos los resultados de la Anova realizada para la variable clasificatoria sexo en la Tabla 4, donde se muestra que las diferencias solo son significativas para el factor de desarrollo, capacitación y actualización.

Tabla 4.

Análisis de varianza (Prueba t) para la variable independiente sexo, con los totales y los factores de las dos escalas (ISL66 y compromiso organizacional) como variables dependientes

Factores y escalas	Medias por grupo		gl	F	Sig.
	Femenino	Masculino			
Total satisfacción laboral	279.18	265.55	2	2.445	0.098
Evaluación institucional del personal	69.45	63.73	2	3.763	0.098
Desarrollo, capacitación y actualización	114.73	109.00	2	2.639 *	0.031
Comunicación	82.73	81.55	2	0.009	0.613
Salud	12.27	11.27	2	2.16	0.237
Total compromiso	139.18	141.55	2	3.594	0.757
Compromiso afectivo	28.82	28.45	2	2.324	0.874
Compromiso de continuación	26.00	26.91	2	6.453	0.623
Compromiso normativo	26.73	28.27	2	3.458	0.462
Apoyo organizacional percibido	57.64	58.27	2	0.126	0.851

* $p < \alpha = .05$

Para la presente Anova (prueba t) se encontró un nivel de significancia de .031, con una diferencia entre medias de 5.73 entre los grupos de hombres y mujeres con relación a la satisfacción laboral en el factor de desarrollo, capacitación y actualización.

6.3 RELACIÓN ENTRE SATISFACCIÓN LABORAL Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Ahora bien, para finalizar este análisis estadístico, se reporta la tercera parte del mismo. En donde para comprobar la hipótesis de investigación, se realizó una correlación Pearson de los puntajes totales de las dos escalas, así como de los factores que las componen. Complementariamente se realizó un Alpha de Cronbach para estimar los índices de confiabilidad de ambas escalas y por factor en la muestra de estudio.

A continuación en la Tabla 5 se reportan los resultados de la correlación y solo se mencionan los factores que correlacionaron significativamente al .05.

Tabla 5.

Correlación entre los totales de las escalas de Compromiso organizacional y Satisfacción laboral ISL66 y entre los cuatro factores de cada una.

FACTORES	COMPROMISO ORGANIZACIONAL	APECTIVO	CONTINUACION	NORMATIVO	APOYO ORGANIZACION
SATISFACCIÓN LABORAL	0.3332 *	0.203	0.0072	0.2601	0.3965 **
EVALUACION	0.5013 **	0.3533 **	0.157	0.3957 **	0.5247 **
DESARROLLO Y CAPACITACIÓN	0.1345	0.0398	0.1265	0.0872	0.2572
COMUNICACIÓN	0.2876 *	0.1639	-0.0733	0.1809	0.4244 **
SALUD	-0.0109	-0.0376	0.0285	0.1499	-0.2528

* $p < \alpha = .05$

** $p < \alpha = .01$

Entre las dos escalas ISL66 satisfacción laboral con compromiso organizacional se encontró una correlación positiva en sus puntajes de 0.33 con una significancia de .027.

Los factores de las escalas que resultaron correlacionados son:

- Satisfacción laboral con apoyo organizacional percibido con un coeficiente de correlación de 0.39 a una significancia de .008, por lo que se ve que el apoyo brindado por la organización desempeña un papel importante en la satisfacción laboral de los trabajadores.
- Evaluación institucional del personal con compromiso organizacional con un coeficiente de correlación de 0.50 con una significancia de .001 ya que al tener una buena apreciación de la institución se logra una identificación con la misma y por tanto el compromiso organizacional.
- Evaluación institucional del personal y compromiso afectivo con un coeficiente de correlación de 0.35 con una significancia de .019 debido posiblemente a que una empresa bien evaluada es formadora de identificación y por lo tanto de compromiso afectivo.
- Evaluación institucional del personal y compromiso normativo con un coeficiente de correlación de 0.39 con una significancia de .008, lo que se logra al tener empleados que tengan una buena percepción de la organización es que cumplan con las normas establecidas por la misma, lo que da el compromiso normativo.
- Evaluación institucional del personal y apoyo organizacional percibido con un coeficiente de correlación de 0.52 con una significancia de .000, una institución bien evaluada por el empleado va a originarle una sensación de apoyo por parte de la empresa por lo que esta correlación es bastante alta.
- Comunicación con compromiso organizacional con un coeficiente de correlación de 0.28 con una significancia de .058 una buena relación con los supervisores y compañeros dada por la eficiente comunicación va a dar como resultado que las personas se comprometan con la empresa.

- Comunicación con apoyo organizacional percibido con un coeficiente de correlación de 0.42 con una significancia de .004 también una buena comunicación con los supervisores va a dar la sensación de apoyo de los mismos y por lo tanto de la organización en general.

Por último en la Tabla 6 se puede ver la consistencia interna de los cuestionarios utilizados, la cual fue alta, considerando que la muestra no fue diseñada para tal fin y por lo mismo es muy pequeña

Tabla 6.

Índices de consistencia interna de las escalas ISL66 y compromiso organizacional obtenida por medio del análisis estadístico Alpha de Cronbach

CONFIABILIDAD DE LOS CUESTIONARIOS UTILIZADOS		
	No. de reactivos	Alpha
Confiabilidad total ISL 66	66	0.94
Evaluación	17	0.91
Desarrollo	26	0.80
Comunicación	19	0.83
Salud y condiciones laborales	4	0.37
Confiabilidad total de Escala Compromiso	31	0.85
Compromiso Afectivo	6	0.79
Compromiso de Continuación	6	0.40
Compromiso Normativo	6	0.55
Apoyo Organizacional Percibido	13	0.70

Nota: El tamaño de la muestra es de $n = 44$

Estos resultados indican que la preocupación de los empresarios y directivos debe ir más allá del proceso de selección pues, como se ha demostrado, la mayor o menor estabilidad de la actitud de compromiso responde a los cambios que experimenta la relación empleado – empresa y la valoración que hace el empleado de dicha relación socio – laboral, así como también responde a la revaloración de las propias capacidades individuales. Con ello se muestra que no basta con seleccionar empleados con predisposición al compromiso organizacional, sino que el empresario tiene que preocuparse de mantener un nivel adecuado de compromiso a lo largo de la carrera laboral del trabajador si quiere que éste desempeñe su labor de forma eficiente y satisfecho con su trabajo. La empresa tiene que demostrar en todo momento que está comprometida con sus empleados. Lo cual implica ofrecer cursos de formación y reciclaje, favorecer la participación activa de los empleados en las decisiones que se tengan que tomar en relación al trabajo, proporcionar autonomía en la toma de decisiones y en los métodos a emplear, favorecer la autodirección en el proceso productivo, etc., aspectos todos ellos que mantienen un adecuado nivel de satisfacción laboral y compromiso organizacional (Vega, 1998).

CAPITULO 7

DISCUSIÓN



Un trabajo puede ser una experiencia agradable o desagradable debido a la influencia que ejercen sobre la satisfacción las características personales por un lado, y los factores laborales por otro. Las características personales son importantes porque lo que un individuo desea de su puesto, depende de ellas. Los factores laborales intervienen porque ellos determinan que se cumplan o no dichos deseos. (Dessler, 1991) Los factores laborales, si son mejorados, controlados o ajustados por la empresa, ayudan a elevar el nivel de satisfacción de los empleados; en cambio, las características personales no las puede modificar la organización; pero sirven para prever el grado de satisfacción que se esperaría en diferentes grupos de trabajadores (Schultz, 1993).

Una de las actitudes que singularizan la socialización del recién llegado en la organización es su compromiso con la empresa. Esta actitud ha adquirido gran importancia en el campo de las organizaciones porque canaliza el impacto de factores cognitivos, motivacionales, afectivos y estructurales en la comprensión y en la predicción de las experiencias pre-laborales y laborales y de las conductas laborales (desempeño de tareas, ausentismo del trabajo, abandono de la empresa, conductas pro sociales y de lealtad). El compromiso expresa la lealtad del empleado a la organización (Vega, 1998).

En estrecha relación se encuentra la cultura organizacional que tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de una organización, las cuales facilitan el comportamiento en la misma y, se identifican a través de un conjunto de prácticas gerenciales como elementos de la dinámica organizacional. Es importante conocer el tipo de cultura de una organización, porque los valores y las normas van a influir en los comportamientos de los individuos.

Se ha podido observar en los diferentes enfoques sobre cultura organizacional que la cultura es apreciada como una visión general para comprender el comportamiento de las organizaciones, por otro lado como una forma de conocer con profundidad el liderazgo, los roles, el poder de los gerentes como transmisores de la cultura de las organizaciones.

El comportamiento individual depende de la interacción entre las características personales y el ambiente que lo rodea; la originalidad de una persona se expresa a través del comportamiento y, la individualidad de las organizaciones puede expresarse en términos de la cultura.

Schultz (1985) menciona que la satisfacción en el trabajo está compuesta por diversas dimensiones que actúan como un estado integrado en la predicción del comportamiento laboral. Una de estas dimensiones es la comunicación con superiores y compañeros, lo cual se comprobó en esta investigación donde la población estudiada presentó una alta satisfacción laboral debido a la comunicación tanto con los compañeros como con sus superiores, que es muy fomentada en todos los niveles de la organización, esto posiblemente se debe a un nivel de escolaridad similar presentado en la mayoría de las personas de la organización.

Otro aspecto interesante es que las posibilidades de desarrollo que le ofrece la empresa originan gran satisfacción laboral en los empleados, ya que esta organización promueve los ascensos y la capacitación para sus empleados, lo cual teniendo en cuenta que los miembros de dicha organización tienen en general un nivel de escolaridad bajo, les proporciona un medio de sobresalir y sentirse satisfechos con su trabajo.

Por lo que se refiere a la escala de compromiso organizacional la población estudiada refirió un mayor compromiso debido al apoyo organizacional percibido, esto de acuerdo a lo postulado por Mowday en el modelo de características del empleo donde plantea que las recompensas experimentadas directamente por el empleado producen en él un sentimiento de responsabilidad y de contribución significativa que da lugar al compromiso (Mowday y colaboradores, 1982). Esto es, el nuevo empleado desarrolla compromiso en la medida en que la organización le provee de oportunidades de usar y mejorar sus habilidades, desarrollar sus potencialidades y satisfacer sus necesidades (Dessler, 1993 citado en Vega, 1998). Por lo que se explica que el compromiso organizacional originado por el apoyo de la organización contribuya en gran medida a la satisfacción laboral.

Los resultados obtenidos de los perfiles por variable son interesantes ya que se toman en cuenta las cuatro variables sociodemográficas que resultaron ser más influyentes en las variables de estudio dentro de la investigación, estas variables fueron: estado civil, sueldo, puesto ocupacional, sexo y escolaridad de los participantes.

A pesar de que al aumentar la población también lo hace la oferta de la fuerza de trabajo, la organización debe considerar el fortalecimiento de la gente en su decisión de **participar**, permanecer e involucrarse en las actividades que en ella se realizan. Esto es, que la organización debe buscar que permanezcan personas que tienen y quieren desarrollar sus capacidades mediante el trabajo. En este sentido, es necesario revisar las características personales o aspectos demográficos del individuo para determinar el compromiso organizacional y encontrar diferencias significativas (Mercado, 2002).

Con relación al estado civil se encontró que los factores que muestran **diferencias** significativas en cuanto al estado civil son en la escala total ISL66 y en el factor de **desarrollo**, capacitación y actualización, estas diferencias son entre solteros y casados, las personas casadas en general muestran una mayor satisfacción laboral lo cual posiblemente se deba a que al tener **mayores** obligaciones familiares, aceptan mejor el empleo y sus condiciones, con lo cual se sienten **satisfechos**.

Mathieu y Zajac (1990) encontraron que los valores más altos de **compromiso** organizacional están en los individuos casados, aunque la correlación entre estado civil y **compromiso** resultó pequeña, por lo que más bien se incluye como un estadística descriptiva y no como una **variable** explicativa

Los resultados indican un aspecto interesante, que las personas **divorciadas**, y no las casadas como lo postulan Mathieu y Zajac (1990) están en general más comprometidas con la organización pero que perciben menos el apoyo de la misma; esto se presenta en forma opuesta **para** las personas de unión libre. Aunque los datos teóricos no son concluyentes en este aspecto, se **puede** decir que las personas que no tienen otro tipo de compromisos se ligan a la organización como una parte complementaria de su vida.

Con relación al sueldo percibido, las personas más **satisfechas** laboralmente son las que tienen un sueldo mayor, disminuyendo su satisfacción laboral conforme se disminuye el sueldo, lo cual es congruente con lo planteado por Schultz (1985) donde dice que el salario y las **prestaciones** sociales, son una gran fuente de insatisfacción y se refiere al grado en que los empleados **consideran** que tanto su sueldo como sus prestaciones, se ajustan a sus necesidades y aspiraciones. Además de que la cuestión

de su importancia resulta muy complicada y al parecer depende de cada individuo. El sueldo tiene por objeto estimular al personal para que dé su mejor esfuerzo y consiga más satisfacción en su trabajo.

En cambio las personas más comprometidas con la empresa son las que reciben un rango de sueldo intermedio, mientras que las personas con mayor sueldo son las menos comprometidas con la organización. Por lo que se puede decir que las personas más satisfechas con su trabajo por el sueldo que perciben son las menos comprometidas con la organización, lo cual es un aspecto interesante que indica poca correlación entre estos dos constructos (compromiso organizacional y satisfacción laboral) en cuestión del sueldo.

Por lo que se refiere al puesto ocupacional, las personas menos satisfechas con su trabajo son las que ocupan un puesto operativo, aunque no son las menos comprometidas. Las personas que tienen un puesto medio están ligeramente más satisfechas que las personas con puesto de jefatura. Las personas más comprometidas con la organización en general son los jefes de departamento, dato que resulta interesante ya que en la muestra estudiada éste puesto tiene una gran responsabilidad sobre el buen manejo del negocio.

De acuerdo a Schultz (1993) cuanto más alta sea la jerarquía de un cargo, mayor será la satisfacción que procure. Los ejecutivos muestran más gusto por su trabajo que los supervisores de primera línea: y éstos, a su vez más que sus subordinados. En términos generales, a un nivel superior corresponde una mayor oportunidad de atender a las necesidades motivadoras (descritas por Herzberg) y más autonomía, interés y responsabilidad.

Dentro de la presente investigación, los resultados indican que no se da la relación exactamente así, ya que las personas más satisfechas son las que tienen un puesto intermedio.

Por último veremos la influencia de la escolaridad en las variables de estudio (satisfacción laboral y compromiso organizacional) donde se concluye que a mayor escolaridad menor compromiso organizacional y satisfacción laboral. De acuerdo con Mathieu y Zajac (1990) el nivel educativo muestra una ligera correlación negativa con el compromiso organizacional. Es decir, los individuos con mayor nivel educativo tienen expectativas más altas de lo que la organización puede ofrecerles, o bien, tienen

más oportunidades laborales y probablemente lleguen a arraigarse menos en cualquier posición o empresa.

Se puede decir que la escolaridad tiene gran influencia en la formación y mantenimiento del compromiso organizacional para esta muestra en particular, ya que las personas con escolaridad de licenciatura están en general menos satisfechas en los cuatro factores de la escala contrario a lo encontrado en las investigaciones revisadas. Con relación al compromiso organizacional, se corrobora lo planteado por Mathieu y Zajac (1990) ya que los datos arrojados por la Anova en la Tabla 3, en relación a la variable escolaridad, muestran que las diferencias en dicha variable fueron significativas al .01 en la escala completa de compromiso organizacional y en la mayoría de los factores de compromiso organizacional, además de que también se obtuvo una diferencia al .05 de significancia en el factor de evaluación del personal. Por último con relación al compromiso organizacional se puede decir que las personas con una menor escolaridad están más comprometidas con la empresa, siendo esto debido posiblemente a la creencia de no poder reubicarse en otro lugar, mientras que las menos comprometidas son las personas con escolaridad alta. Datos que resultan curiosos considerando los aspectos teóricos que plantean que las personas con escolaridad alta están más satisfechas con su trabajo que las de escolaridad baja, quizás porque aquellas consiguen puestos más interesantes y de mayor autonomía, que ofrecen además mejores oportunidades de satisfacer las necesidades de crecimiento. Sin embargo, cuando están en puestos similares, hay mayor satisfacción entre las de baja escolaridad que entre las de alta, debido a que estas esperan más de su trabajo (Schultz, 1985).

Por lo que se ve que los resultados son congruentes en cuanto al compromiso organizacional, pero no es así, en el caso de la satisfacción laboral, por lo que se deberá ampliar los estudios con relación a esto, ampliando tal vez la muestra o con un nivel de escolaridad mayor, para lograr así una mayor explicación de los datos obtenidos.

Mathieu y Zajac (1990) encontraron que las mujeres tienden a ser más comprometidas que los hombres, aunque la magnitud de este efecto es pequeño. Grusky, 1966 (citado en Mercado, 2002) propuso que las mujeres llegarían a estar más comprometidas debido a que tenían que superar más barreras que los hombres para ganar un lugar en la organización. Treinta años después pudiera

precisarse de una nueva interpretación, pero en general, pareciera no haber una relación consistente entre sexo y niveles de compromiso organizacional. Los resultados indican que para la variable independiente sexo, no se encontraron diferencias significativas, tal como lo plantea Mercado (2002) en cuanto al compromiso organizacional.

Para Schultz (1993) no hay nada concluyente respecto a la relación sexo y satisfacción laboral. Algunas veces se ha encontrado mayor satisfacción laboral en las mujeres que en los hombres y otras veces al contrario. Entre las empleadas amas de casa, el trabajo suele ser una parte menos absorbente y por lo tanto, tiene una importancia menor; pero cuando anteponen su profesión, su trabajo se parece a la de los ejecutivos hombres, pero encuentran pocas oportunidades de progreso, en comparación con ellos. Por otro lado, hay diferencias en la importancia que cada sexo le confiere a los distintos aspectos del empleo.

Dentro de la presente investigación los resultados confirman lo planteado por Schultz (1993) ya que para la variable independiente sexo, las diferencias solo son significativas para el factor de desarrollo, capacitación y actualización por lo que hombres y mujeres tienen diferentes niveles de satisfacción laboral en cuanto a las posibilidades de desarrollo, capacitación y actualización, esto puede ser debido a que las mujeres tienen que competir más en el ambiente laboral por lo que requieren más apoyo de parte de la organización en el desarrollo de sus habilidades.

CAPITULO 8

CONCLUSIONES



Después de realizar investigación documental y de campo, he llegado a las siguientes conclusiones, reconociendo siempre que el punto de partida para que cualquier organización alcance sus objetivos es la interacción entre la organización y las personas, en un marco de interdependencia y cooperación; esto hace que nazca una relación, la cual puede tener espesores, resistencias y colores diversos.

Al ser la correlación encontrada entre las dos escalas ISL66 satisfacción laboral con compromiso organizacional en forma general de 0.33 con un nivel de significancia de .027, se puede concluir que la relación entre las variables de estudio de forma global es baja, aunque se presentan correlaciones altas entre algunos de los factores que las componen, tal como se mostró en la sección 6.3 (Tabla 5) por lo cual se acepta con reservas la hipótesis de investigación que plantea que hay una correlación entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. Posiblemente futuras investigaciones enfocadas solamente en algunos de los factores que componen las pruebas, tomando en cuenta aspectos organizacionales, permitan llegar a conclusiones más amplias al respecto.

Las posibilidades de desarrollo que le ofrezca la empresa al trabajador originan gran satisfacción laboral en él, ya que ésta organización en particular promueve los ascensos y la capacitación para sus empleados, lo cual teniendo en cuenta que los miembros de dicha organización tienen en general un nivel de escolaridad bajo, les proporciona un medio de sobresalir y sentirse satisfechos con su trabajo.

En cuanto a la influencia de las variables sociodemográficas se puede concluir que el estado civil tiene una influencia mínima en la relación del compromiso organizacional y la satisfacción laboral, por lo que las diferencias encontradas, más bien son debidas a otros factores socioeconómicos como las obligaciones familiares, o presiones sociales, lo cual hace que aceptan mejor el empleo y sus condiciones, con lo cual se sienten satisfechos.

Aunque los datos teóricos no son concluyentes en este aspecto, se puede concluir que las personas que no tienen otro tipo de compromisos sociales se ligan más a la organización como una parte complementaria de su vida.

En relación al sueldo que percibe el trabajador se puede concluir que es un tema que tiene muchas variantes y su relación con la satisfacción laboral y el compromiso organizacional es muy diversa, no encontrándose en la presente investigación nada relevante. Sería interesante investigar a fondo el tema para llegar a conclusiones más acertadas, ya que es un aspecto de la vida laboral muy importante.

Por lo que se refiere al puesto ocupacional, dentro de la presente investigación, los resultados indican que las personas más satisfechas son las que tienen un puesto intermedio. Dentro de esta empresa en particular que tiene características del puesto muy variadas, esto posiblemente se pueda explicar, debido a que es el puesto que permite mayor desarrollo dentro de la organización, además de tener un número acorde entre responsabilidades y sueldo.

En cuanto a la influencia de la escolaridad en las variables de estudio (satisfacción laboral y compromiso organizacional) se concluye que a mayor escolaridad menor compromiso organizacional y satisfacción laboral, tal como Mathieu y Zajac (1990) lo plantea. Es decir, los individuos con mayor nivel educativo tienen expectativas más altas de lo que la organización puede ofrecerles, o bien, tienen más oportunidades laborales y probablemente lleguen a arraigarse menos en cualquier posición o empresa.

Como se comentó en la discusión los resultados en cuanto a la escolaridad son congruentes en relación al compromiso organizacional, pero no es así, en el caso de la satisfacción laboral, posiblemente, si se amplía la muestra o se cuenta con un nivel de escolaridad mayor, se logre una mejor explicación de los datos obtenidos.

La correlación mostrada entre las dos escalas permite concluir las variables satisfacción laboral y el compromiso organizacional están relacionadas, aunque no con la fuerza que se esperaba. Además al ser muy amplias en cuanto a su estudio, están muy influenciadas por otros muchos factores personales y laborales, por lo que se requiere hacer más investigaciones a fondo sobre estos temas tan controvertidos.

Ahora bien, la motivación es un factor preponderante para la productividad y la satisfacción laboral. Es importante que los psicólogos laborales promuevan el cambio en las organizaciones para adoptar procedimientos que permitan a los empleados desarrollar una motivación intrínseca en sus labores, de manera tal de lograr una mayor satisfacción de los empleados, mayor autoeficacia y disminuir la necesidad de motivadores extrínsecos, como incentivos monetarios o supervisión punitiva, que generan gastos extras a la empresa.

No se puede lograr un aumento seguro de la satisfacción laboral, y por ende el desempeño por acción de un mayor esfuerzo, sólo en función del aumento de recompensas extrínsecas (salario), se debe considerar que si bien el modelo de Porter y Lawler (1979 citados en Bayona, 1995) plantea que son las recompensas los determinantes de la satisfacción y el lazo de esta última y la motivación, no debemos entenderlas en el sentido reduccionista y conductista, sino que en un sentido amplio y haciendo un mayor énfasis en los aspectos intrínsecos como son la posición social, el sentimiento de capacidad y ser útil, autorrealización, etc.

Una cuestión central frente a la división del trabajo tiene que ver con el grado de participación de los empleados en los procesos de toma de decisiones y definición de objetivos; es decir, los niveles de autonomía y autogestión que permiten los distintos enfoques de articulación, también debe analizarse el papel del aprendizaje en los procesos de organización del trabajo.

Es importante señalar que la relación que se da entre las dos variables estudiadas y presentadas se da, más que nada, en un sentido, ya que la satisfacción actúa como retroalimentación directa del desempeño y de las variables psicosociales que la determinan, siendo uno de los factores más influyentes en el compromiso organizacional que presente la persona, llegando incluso a ser el factor necesario y suficiente en una conducta laboral determinada. La relación de la motivación como causa de la satisfacción no es directa, como se da en la dirección contraria, sino que esta mediada por el desempeño. Además, la satisfacción posee otros determinantes importantes como son las recompensas y las expectativas que tienen las personas en relación a ellas.

Es también relevante destacar que dentro de la dinámica existente entre compromiso organizacional y satisfacción laboral, participan y juegan un rol primordial los procesos psicológicos internos en las personas involucradas. Algunos de estos son las expectativas y las creencias de los individuos; por lo tanto, la persona tiene un papel activo dentro de este proceso y no es sólo un ente pasivo a merced de las estrategias de los empleadores, como hacen ver algunos modelos teóricos de antiguo cuño.

El compromiso de las personas con la organización idealmente se dirige a pensar sobre los problemas complejos, para establecer un proceso de participación de las actitudes y conocimientos individuales, proyectados hacia una acción innovadora que modifique y mejore la organización en todos sus aspectos, garantizando así el desarrollo sistémico individuo - organización.

En conclusión, podemos decir que el psicólogo tiene una labor de gran importancia, pudiendo aportar mucho al ambiente laboral mejorándolo en diversos aspectos y centrándose de manera específica en mejorar dos de los más importantes componentes de la actividad remunerada como son el compromiso organizacional y la satisfacción laboral; y, a través de esto, influir en amplias facetas de la vida de la persona contribuyendo a la felicidad y al bienestar general de los trabajadores y de las organizaciones.

CAPITULO 9

LIMITACIONES Y SUGERENCIAS



9.1 LIMITACIONES

Los resultados de esta investigación no pueden ser generalizados al universo total de trabajadores, solo son validos para la empresa a la que pertenecen los sujetos de la muestra, ya que cada empresa tiene políticas y procedimientos diferentes que originan una forma de laborar particular.

Otra limitación fue el tamaño de la muestra que es pequeño, por lo que los resultados no pueden ser generalizados, sólo son validos para el grupo investigado.

El que no se haya realizado el estudio en empresas publicas al igual que como se hizo en privadas, hace que no se puedan comparar los resultados, enfoques y comportamientos que son muy variados entre estas dos instancias, dándose con eso una limitante más.

Debido a que no se tuvo a la mano instrumentos más completos, el estudio se limito a solo cinco aspectos del trabajo, quedando fuera otros que pudieran tener influencia como por ejemplo: antigüedad, horas de trabajo, seguridad en el empleo.

Otra limitante que presenta el cuestionario, se refiere al número de ítems que integran cada una de las escalas, el cual varía de una a otra. Debido a ello la satisfacción laboral y el compromiso organizacional no son medidos en iguales condiciones.

9.2 SUGERENCIAS

Para futuras investigaciones acerca de la satisfacción laboral se recomienda, tener mayor control sobre las variables socioeconómicas tales como: antigüedad, ascensos, etc. Para lograr un mayor control de las variables seria adecuado diseñar un instrumento que ayudara a seleccionar la muestra que participaría en las investigaciones, logrando además grupos homogéneos, que llevaran a obtener generalización de resultados.

Contando con grupos homogéneos resultaría de gran interés comprobar o establecer parámetros acerca de la teoría de Maslow en México, ya que se presume resulta en diferente medida para nuestro país.

Además podría construirse un instrumento que mida la satisfacción laboral, en donde se puedan incluir otros factores que integran dicho aspecto, ya que pensamos que existen mas elementos tales como el prestigio de la empresa, las condiciones físicas de lugar de trabajo, la distancia que hay que recorrer para llegar a él y pueden incluirse otros tantos aspectos, que habría que investigar cuales realmente influyen en la satisfacción laboral.

Desarrollar la investigación en empresas públicas y privadas para mostrar diferencias entre ellas en cuanto al comportamiento y percepción de las personas, respecto del compromiso organizacional y la satisfacción laboral.

Por ultimo, para lograr resultados mas concluyentes en estudios venideros, se sugiere una muestra mayor de sujetos y, de ser posible, la elaboración, validez y confiabilidad de un instrumento que mida un numero superior de factores laborales a los aquí analizados. Ahora, si se quiere abarcar un área mayor del campo tanto de la satisfacción laboral como del compromiso organizacional, se sugiere una población más heterogénea en cuanto a sus características personales.

REFERENCIAS

- Arias Galicia, Fernando (1998). *Administración de recursos humanos*. México: Trillas
- Bartoli, Annie (1992). *Comunicación y Organización, la organización comunicante y la comunicación organizada*. Barcelona: Paidós.
- Bayona, Cristina (1995). *Compromiso organizacional: implicaciones para la gestión estratégica de los recursos humanos*. Universidad Pública de Navarra.
- Belausteguigoitia Rius, Imanol (2000). *La influencia del clima organizacional en el compromiso hacia la organización y el esfuerzo en miembros de empresas familiares mexicanas*. Tesis doctorado. México: Facultad de Contaduría y Administración. UNAM
- Blum, L. Milton. (1992). *Psicología industrial*. México: Trillas
- Bouzas, B; Castro, C. (1986). El compromiso organizacional. *Revista de Economía y Empresa*, 16, 157-173.
- Brown, Angie; Molly, Kitchell; O'Neill, Tiffany; Locklier, Jennifer; Volser Alyson; Kubek, Dayna. (2001). Identifying meaning and perceived level of satisfaction within the context of work. *Group & Organization Management*, 16, 219-226.
- Brown, J. A. C. (1973). *La psicología social en la industria*. México: Trillas.
- Chiavenato, Adalberto (1983). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill.
- Clark, A. Oswald, A. & Warr, P. (1996). Is job satisfaction U-shaped in age?. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69, 57-81.
- Cuskelly, Graham. (1995). The influence of committee functioning on the organizational commitment of volunteer administrators in sport. *Journal of Sport Behavior*, 18, 4, 254 – 270.
- Dessler, Gary (1991). *Administración de personal*. Mexico: Prentice Hall
- Dunnette, D. Marvin (1976). *Psicología Industrial*. México: Trillas.
- Elloy, David F.; Flynn, W. Randolph (1998). Job involvement and organization commitment among dual-income and single income families a multiple site study. *Journal of Social Psychology*, 138, 1, 93 – 102.

- Furnham, Adrián (2001). *Psicología organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones*. México: Oxford University Press.
- Galicia Téllez, Adriana (2000). *Elaboración de un instrumento para medir satisfacción laboral*. México: Tesis Licenciatura. Facultad de Psicología. UNAM
- Hernández Sampieri, Roberto (1998). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Hicks, Herbert G. (1977). *Administración de organizaciones desde un punto de vista de sistemas y recursos humanos*. México: Continental
- Johnson, James C.; McClure, Diane J. (1999). Job Satisfaction of Logistics Managers: Female versus Male Perspectives. *Transportation Journal*, 39, 1, 5 – 20.
- Katz, Daniel (1985). *Psicología social de las organizaciones*. México: McGraw Hill.
- Kerlinger, Frederick Nichols (1981). *Enfoque conceptual de la investigación del comportamiento*. México: Interamericana.
- Lord, Robert L. (2002). Traditional motivation theories an older engineers. *Engineering Management Journal*, 14, 3.
- Lu, Lou (1999). Work motivation, job stress and employees' well-being. *Journal of Applied Management Studies*, 8, 1. 61 – 73.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2). 171-194.
- Mercado Salgado, Patricia (2002). *El compromiso personal hacia la organización en hospitales de atención a la población abierta*. Reporte Doctoral. México: Facultad de Contaduría y Administración. UNAM
- Meyer, J.P. y Allen, N.J. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Management Review*, 1, 61 – 98.
- Morrison, Kimberley A. (1997). How franchise job satisfaction and personality affects performance, organizational commitment, franchisor relations, and intention to remain. *Journal of Small Business Management*, 35, 3. 39 – 68.

- Nystrom, Paul C. (1990). Vertical exchanges and organizational commitments. *Group & Organization Studies*, 15, 3, 296 – 313.
- Omundson, Janet S.; Schroeder, Richard G. (1996). Type A personality, job satisfaction, and turnover intention among certified public accountants. *Hispanic Journal of Behavioral Sciences*, 18, 1, 39 – 51
- Organ, Dennis W.; Lingl, Andreas (1995). Personality, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *Journal of Social Psychology*, 135, 3, 339 – 351.
- Peña Baztán, Javier (1985). *La Psicología y la empresa*. España: Hispano Europea.
- Robbins, Stephen P. (1994). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Robie, Chet; Ryan, Ann Marie (1998). The relation between job level and job satisfaction. *Group & Organization Management*, 23, 4, 470 – 496.
- Schultz, Duane P. (1985). *Comportamiento organizacional*. México: McGraw-Hill.
- Schultz, Duane P. (1993). *Psicología industrial*. México: McGraw-Hill.
- Testa, Mark R. (2001). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Effort in the Service Environment. *Journal of Psychology*, 135, 2, 226 – 237.
- Timmreck, Thomas C. (2001) Managing motivation and developing job satisfaction in the health care work environment. *Health Care Manager*, 20, 1. 42-58.
- Uribe Prado, Felipe (2001). *Maquiavelismo: conceptualización, medición y su relación con otras variables*. México: Facultad de Psicología. UNAM
- Vega, Ma. Teresa (1998). *Psicología de las organizaciones*. España: Amaru.
- Vroom, H. Víctor (1979). *Motivación y alta dirección*. México: Trillas.
- Werther, B. William (1991). *Administración de personal y recursos humanos*. México: McGraw-Hill.
- Young, Brian S.; Worchel, Stephen; et al. (1998). Organizational commitment among public service employees. *Public Personnel Management*, 27, 3. 339 – 349.

INSTRUCCIONES DE LOS CUESTIONARIOS

"Se está realizando una investigación de la UNAM, cuyo objetivo es conocer algunos aspectos de las relaciones laborales en México por lo cual se les pide e su colaboración para contestar algunas preguntas.

Este cuestionario es anónimo y los datos que usted proporcione serán analizados en forma global, no individual, además de que no afectará en lo absoluto su situación laboral. Se les pide que contesten todas las afirmaciones con la mayor sinceridad posible. Por favor lean las instrucciones que aparecen en el encabezado de las hojas que se les han proporcionado. Si tienen algunas dudas de cómo responderlo pueden preguntar. Gracias."

ANEXO 1

CUESTIONARIO SOCIODEMOGRÁFICO

Sexo:	Edad :	Estado civil:	Grado máximo de estudios:		
Puesto actual: (seleccione el que más se parezca al que ocupa actualmente)			Qué tan satisfecho se siente en su trabajo: Marque con una X en una escala del 1 al 7		Marque con una X el rango de sueldo que recibe actualmente: a) Menos de 3000 b) De 3001 a 5000 c) De 5001 a 10000 d) De 10001 a 15000 e) Más de 15000
Presidente, director general, dueño _____			Insatisfecho _____ Satisfecho _____		
Subdirector, gerente de área _____			1 2 3 4 5 6 7		
Jefatura _____			Cuántas veces ha sido ascendido o promovido:		
Puesto nivel medio _____					
Operario _____					
Total de años trabajados en su vida:	En cuántas empresas ha trabajado en su vida	Cuántas personas trabajan en la organización:	Antigüedad en la organización:	Antigüedad en el puesto actual:	

CUESTIONARIO ISL 66

INSTRUCCIONES:

Este índice consta de oraciones o proposiciones enumeradas. Lea cada una y decida qué tan de acuerdo o desacuerdo está con ellas. Debe marcar su contestación con una X en las letras de la derecha, tomando en cuenta la siguiente escala.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
TA	A	I	D	TD

1.	La institución me hace sentir como parte importante de ella	TA	A	I	D	TD
2.	Existe forma de saber si hago bien o mal mi trabajo	TA	A	I	D	TD
3.	Puedo acudir a niveles superiores al de mi jefe cuando existe algún problema sabiendo que no habrá represalias en mi contra	TA	A	I	D	TD
4.	Es importante la integración del personal dentro de mi área	TA	A	I	D	TD
5.	Cuando cometo un error, mi jefe me lo hace saber de manera inmediata	TA	A	I	D	TD
6.	He recibido felicitaciones por los años que he prestado mis servicios en la institución	TA	A	I	D	TD
7.	Conozco como se evalúan los resultados de mi trabajo	TA	A	I	D	TD
8.	Dentro de mi área de trabajo se delegan las responsabilidades adecuadamente	TA	A	I	D	TD
9.	El convivir con personas de diferentes profesiones me enriquece de forma personal	TA	A	I	D	TD
10.	Existe buen trato con los funcionarios dentro de la institución	TA	A	I	D	TD
11.	Mi jefe inmediato se preocupa por capacitarme para que realice mejor mi trabajo	TA	A	I	D	TD
12.	En mi departamento se realizan juntas con los diferentes grupos de trabajo	TA	A	I	D	TD
13.	Dentro de las diferentes áreas de la institución tengo la oportunidad de trabajar con otras personas	TA	A	I	D	TD
14.	Estoy satisfecho con las percepciones que me ofrece la institución	TA	A	I	D	TD
15.	Tengo la oportunidad de ascender y progresar en esta institución	TA	A	I	D	TD
16.	Mis superiores tienen la confianza de que haré mi trabajo en forma correcta	TA	A	I	D	TD
17.	En mi departamento existe colaboración y ayuda mutua con los compañeros, en las actividades que se realizan	TA	A	I	D	TD
18.	Considero atractivos los beneficios que ofrece mi institución	TA	A	I	D	TD
19.	El equipo de trabajo con que cuento está diseñado para realizar adecuadamente las actividades que desempeño	TA	A	I	D	TD
20.	He sido promovido por mis logros en el trabajo	TA	A	I	D	TD

Relación de la Satisfacción Laboral con el Compromiso Organizacional

21.	El actualizar mis conocimientos me permite estar a la vanguardia en el trabajo que realizo	TA	A	I	D	TD
22.	Conozco los objetivos específicos de mi área de trabajo	TA	A	I	D	TD
23.	El personal que labora en mi área fácilmente se integra a un equipo de trabajo	TA	A	I	D	TD
24.	Conozco y comprendo los objetivos generales de la institución	TA	A	I	D	TD
25.	Me siento capaz de tener un puesto de mayor responsabilidad	TA	A	I	D	TD
26.	Mi jefe propicia el trabajo en equipo dentro del área	TA	A	I	D	TD
27.	La motivación en el trabajo que desempeño no depende de la estabilidad en mi puesto	TA	A	I	D	TD
28.	Los cursos que he tomado en esta institución me han ayudado a mejorar	TA	A	I	D	TD
29.	Mi jefe inmediato me motiva para lograr un mayor desempeño en mi trabajo	TA	A	I	D	TD
30.	Mi jefe inmediato se preocupa por mi desarrollo personal	TA	A	I	D	TD
31.	Se me ha preparado para desempeñar un puesto de mayor responsabilidad	TA	A	I	D	TD
32.	Me siento satisfecho con lo que he logrado hasta este momento en la institución	TA	A	I	D	TD
33.	Los materiales y equipo con los que cuento son los necesarios para realizar con eficacia mi trabajo	TA	A	I	D	TD
34.	Los medios de información con que cuenta la institución (posters, tableros, carteles, etc.) Son efectivos para la comunicación	TA	A	I	D	TD
35.	La forma en que mi jefe inmediato evalúa mi desempeño es objetiva	TA	A	I	D	TD
36.	En mi departamento se implementan diferentes sistemas de trabajo orientados hacia la consecución de mejores resultados	TA	A	I	D	TD
37.	La institución se preocupa por mantener informado al personal	TA	A	I	D	TD
38.	El trabajo que desempeño es rutinario	TA	A	I	D	TD
39.	Utilizo el total de mis capacidades en el desempeño de mi trabajo	TA	A	I	D	TD
40.	Encuentro algo nuevo para aprender en mis funciones de trabajo actual	TA	A	I	D	TD
41.	La institución me apoya para tomar cursos impartidos por otras dependencias o instituciones	TA	A	I	D	TD
42.	El ambiente de trabajo favorece la comunicación	TA	A	I	D	TD
43.	Tengo buena comunicación con mis jefes y superiores	TA	A	I	D	TD
44.	En la institución quien desempeñe adecuadamente su trabajo esta seguro de conservar su empleo	TA	A	I	D	TD
45.	Las instalaciones y condiciones de espacio son adecuadas para la correcta realización de mi trabajo	TA	A	I	D	TD
46.	Cuento con la información necesaria para realizar mi trabajo	TA	A	I	D	TD
47.	En ocasiones es necesario llevar el trabajo extra a casa	TA	A	I	D	TD
48.	Mis ideas y sugerencias son tomadas en cuenta por mi jefe	TA	A	I	D	TD
49.	La información que recibo por parte de la institución es adecuada y oportuna	TA	A	I	D	TD
50.	En la institución mis superiores valoran mi esfuerzo personal	TA	A	I	D	TD
51.	Las diferencias entre la institución y el personal se manejan en forma satisfactoria para ambas partes	TA	A	I	D	TD
52.	Cuando hago un buen trabajo mi jefe lo reconoce de inmediato	TA	A	I	D	TD
53.	Conozco y llevo a cabo con exactitud las funciones de mi puesto	TA	A	I	D	TD
54.	Tengo la facilidad de analizar, discutir, revisar aspectos de mi trabajo con mi jefe inmediato	TA	A	I	D	TD
55.	Las funciones de trabajo en mi departamento están bien repartidas entre mis compañeros y yo	TA	A	I	D	TD
56.	La institución se preocupa porque el personal se sienta a gusto en ella	TA	A	I	D	TD
57.	Cuando cometo un error mi jefe inmediato me corrige con tacto	TA	A	I	D	TD
58.	Considero de buena calidad la información que he recibido en los cursos de capacitación	TA	A	I	D	TD
59.	Considero tener estabilidad y continuidad en mi empleo dentro de la institución	TA	A	I	D	TD
60.	Las políticas y normas de la institución son claras	TA	A	I	D	TD
61.	Me siento estancado en mi puesto	TA	A	I	D	TD
62.	El trabajo me ha ocasionado algún malestar físico	TA	A	I	D	TD
63.	Mi trabajo es agotador	TA	A	I	D	TD
64.	El realizar un buen trabajo me permite tener ciertos privilegios en la institución	TA	A	I	D	TD
65.	Cuento con entera libertad de acción en mi trabajo.	TA	A	I	D	TD
66.	Sé lo que los jefes esperan de mí en la realización de mis actividades	TA	A	I	D	TD

ANEXO 2

CUESTIONARIO DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL

A continuación encontrará una serie de enunciados respecto a su trabajo y manera de pensar. Solicitamos su opinión sincera al respecto. No hay respuestas buenas o malas: todas son valiosas pues se refieren a su opinión. Responda tan rápidamente como sea posible después de leer cuidadosamente cada enunciado. Debe contestar colocando una X sobre los números de la columna del lado derecho (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7)

1	Totalmente en desacuerdo	2	En desacuerdo	3	Casi en desacuerdo	4	Indeciso, ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	Casi de acuerdo	6	De acuerdo	7	Totalmente de acuerdo
---	--------------------------	---	---------------	---	--------------------	---	--	---	-----------------	---	------------	---	-----------------------

1	Esta organización perdonaría un error de mi parte, cometido de buena fe	1	2	3	4	5	6	7
2	Si yo decidiera renunciar ésta organización trataría de persuadirme para quedarme	1	2	3	4	5	6	7
3	No abandonaría esta organización en estos momentos, porque tengo un sentimiento de obligación con ella	1	2	3	4	5	6	7
4	Sería muy difícil para mí dejar esta organización, inclusive si lo quisiera	1	2	3	4	5	6	7
5	Realmente siento como si los problemas de la organización fueran míos	1	2	3	4	5	6	7
6	Esta organización me ayudaría si yo necesitara un favor especial	1	2	3	4	5	6	7
7	Una de las consecuencias negativas de dejar esta organización es la escasez de otras oportunidades disponibles	1	2	3	4	5	6	7
8	No siento obligación alguna de quedarme en esta organización	1	2	3	4	5	6	7
9	Esta organización ignoraría cualquier queja de mi parte	1	2	3	4	5	6	7
10	Esta organización merece mi lealtad	1	2	3	4	5	6	7
11	Si mi puesto fuera eliminado, esta organización preferiría despedirme en vez de transferirme a un nuevo puesto	1	2	3	4	5	6	7
12	Estaría feliz si pasara el resto de mi vida en esta organización	1	2	3	4	5	6	7
13	Si esta organización encontrara una forma más eficiente de efectuar mi trabajo, me reemplazaría	1	2	3	4	5	6	7
14	Esta organización realmente se ocupa en aumentar mi bienestar	1	2	3	4	5	6	7
15	Encuentro ayuda por parte de esta organización cuando tengo un problema	1	2	3	4	5	6	7
16	No experimento un fuerte sentimiento de pertenencia hacia esta organización	1	2	3	4	5	6	7
17	Hoy, permanecer en esta organización, es una cuestión primordialmente de necesidad	1	2	3	4	5	6	7
18	Aun si fuera por mi beneficio, siento que no estaría bien dejar esta organización ahora	1	2	3	4	5	6	7
19	Esta organización denota muy poca preocupación por mí	1	2	3	4	5	6	7
20	Esta organización significa personalmente mucho para mí	1	2	3	4	5	6	7
21	Si esta organización tuviera oportunidad, se aprovecharía de mí	1	2	3	4	5	6	7
22	Si esta organización pudiera contratar a alguien con una remuneración más baja para reemplazarme, lo haría	1	2	3	4	5	6	7
23	Gran parte de mi vida se afectaría si decidiera salir de esta organización en estos momentos	1	2	3	4	5	6	7
24	Esta organización considera intensamente mis metas y valores	1	2	3	4	5	6	7
25	Esta organización toma en cuenta mis opiniones	1	2	3	4	5	6	7
26	Me sentiría culpable si dejara esta organización ahora	1	2	3	4	5	6	7
27	No me siento ligado emocionalmente a esta organización	1	2	3	4	5	6	7
28	No me siento integrado plenamente con las personas de esta organización	1	2	3	4	5	6	7
29	Siento que tengo pocas opciones de trabajo, como para pensar en dejar esta organización	1	2	3	4	5	6	7
30	Moralmente le debo mucho a esta organización	1	2	3	4	5	6	7
31	Si no hubiera puesto tanto de mí mismo(a) en esta organización, podría pensar en trabajar en otro sitio	1	2	3	4	5	6	7