

00682



Universidad Nacional Autónoma de México

Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Tesis

El compromiso personal hacia la
organización: algunos antecedentes y
consecuencias en México y Perú

Que para obtener el grado de:
**Doctor en Ciencias de la
Administración**

Presenta: Dr. Luis Fernando Arias Galicia.

Tutor principal: Dr. José Ramón Torres Solís.

México, D.F.

2005

m343426



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.

Prólogo	5
Introducción	8
Capítulo 1. Las organizaciones	14
1.1. Trascendencia de las organizaciones	14
1.2. Tipos de organizaciones	15
1.2.1. Organizaciones mecanicistas	15
1.2.2. Organizaciones dinámicas	20
1.3. Cambios actuales	23
1.3.1. La Competitividad	24
1.3.2. La Certificación	26
1.3.3. Nuevas tendencias	27
1.4. El futuro	31
Capítulo 2. El Capital Humano	33
2.1. Concepto e importancia	33
2.2. El Capital Intelectual	34
2.3. El Capital Social	35
2.4. El Capital de Salud	43
2.5. El Capital Afectivo	44
2.6. Responsabilidad de la administración del capital humano	45
2.7. Colofón	46
Capítulo 3. El Comportamiento Individual en las Organizaciones	47
3.1. Concepto e importancia	47
3.2. El ser humano como ente bio-psico-cultural	48
3.3. El comportamiento	50
3.4. La personalidad	50
3.5. La <i>sensopercepción</i>	53
3.6. Las actitudes	54
3.7. La motivación	56
3.8. <i>Teoría psicocultural de la efectividad organizacional</i>	59
3.9. Colofón	63

Capítulo 4. La Socialización	64
4.1. Concepto e Importancia	64
4.2. La cultura	68
4.3. Los valores culturales respecto al trabajo	73
4.4. Colofón	75
Capítulo 5. El Compromiso hacia la Organización	77
5.1. Concepto e importancia	77
5.2. Los tres componentes del compromiso	80
5.3. Algunas consecuencias del compromiso	83
5.3.1. Desde el ángulo personal	83
5.3.2. Para la organización	84
5.3.3. Colofón	88
Capítulo 6. El Clima Organizacional y el Apoyo Organizacional Percibido	89
6.1. Conceptos e Importancia	89
6.2. Componentes del Clima Organizacional	90
6.3. El Apoyo Organizacional Percibido	91
6.4. Colofón	93
Capítulo 7. El salario, las actitudes hacia el dinero y su relación con aspectos organizacionales	95
7.1. Concepto e importancia	95
7.2. El salario	97
7.3. Las actitudes hacia el dinero	98
7.4. Colofón	99
Capítulo 8. Los contextos	100
8.1. La cultura y la historia	100
8.2. México	102
8.3. Perú	103
8.4. Relaciones con los demás capítulos	104

Capítulo 9. Hipótesis	107
Capítulo 10. Métodos	114
10.1. Participantes	114
10.2. Conjunto "A" de investigaciones: Clima organizacional y compromiso	115
10.2.1. Muestras mexicanas	115
10.2.2. Muestras peruanas	117
10.2.3. Instrumentos	118
10.3 Conjunto "B" de investigaciones: salario y compromiso	120
10.3.1. Muestras	120
10.3.2. Instrumentos	122
10.4. Variables demográficas	123
10.5. Procedimientos	124
10.6. Análisis	125
10.6.1. Tratamiento estadístico inicial	125
10.6.2. Los modelos estructurales	125
Capítulo 11. Resultados	130
11.1. Conjunto "A" de investigaciones: el clima y el compromiso	130
11.1.1. Índices de confiabilidad y medias aritméticas	
11.1.2. Correlaciones entre el compromiso organizacional y el clima	138
11.1.3. Correlaciones entre los datos demográficos y el compromiso	146
11.1.4. ANOVAS entre datos demográficos y el compromiso	149
11.1.5. Comparación entre México (Guadalajara) y Perú	172
11.1.6. Modelos estructurales	174
11.2. Conjunto "B" de investigaciones: el salario y el compromiso	196
11.2.1. Índices de confiabilidad y medias aritméticas	196
11.2.2. Correlaciones entre el compromiso organizacional, las actitudes hacia el dinero y el clima	198
11.2.3. Correlaciones entre los datos demográficos y el compromiso	201
11.2.4. ANOVAS entre datos demográficos y el compromiso	203
11.2.5. Modelos estructurales	203

Capítulo 12. Discusión	213
12.1. Conjunto A de investigaciones: el clima y el compromiso	213
12.1.1. Relaciones entre los tres tipos de compromiso y el clima	213
12.1.2. Aspectos demográficos	217
12.1.3. Modelos estructurales	218
12.1.4. A manera de resumen de esta sección	220
12.2. Conjunto B de investigaciones: el salario y el compromiso	222
12.2.1. Correlaciones entre el compromiso y las actitudes hacia el dinero	222
12.2.2. Correlaciones entre el compromiso y las satisfacciones, el salario, la intención de renunciar y el estrés	222
12.2.3. Aspectos demográficos	223
12.2.4. Modelos estructurales	224
12.2.5. A manera de resumen de esta sección	228
12.3. Limitaciones	228
12.4. Hacia el porvenir	229
12.5. Sugerencias para investigaciones futuras	231
 Capítulo 13. Conclusiones y recomendaciones	 240
 Referencias	 245
 Apéndice A	 268
 Apéndice B	 273

PRÓLOGO

En Latinoamérica, en las ciencias administrativas, hemos estado ayunos de *investigación fundamentada en datos provenientes de las organizaciones*. Muchos ensayos se han escrito, sí; pero el ensayo es una expresión literaria en la cual el autor expone sus puntos de vista. Peor aún, pecando de ingenuidad, hemos adoptado indiscriminadamente, e implantado en muchas organizaciones, modelos creados en otras latitudes, dando por cierto que funcionarán adecuadamente. No existe todavía una cultura de evaluación objetiva, es decir, una forma de verificar, con base en métodos adecuados y con base en fundamentos provenientes de la realidad, la veracidad de teorías, modelos y procedimientos. Basta con una buena mercadotecnia para que muchos predicadores levanten fortunas abusando de la ingenuidad de directivos y funcionarios. En muchas ocasiones, afirmar contundentemente la valía de un método que suene razonable es suficiente para aprovechar la credulidad y la buena fe de los dirigentes organizacionales. Muchas sumas se gastan en nuestro continente en poner a funcionar modelos generados en otros lugares, los cuales son abandonados al poco tiempo. En el ámbito internacional existe una feroz competencia para dar el último grito de la moda en cuanto a la panacea para incrementar la efectividad en las organizaciones, en las cuales existe una sed para adoptarlas, como se ha dicho antes, de manera indiscriminada. La competencia enfrentada entre las empresas en el ámbito mundial seguramente ocasiona dicha adopción; o, en muchas ocasiones, el simple hecho de sobrevivir: es necesario ensayar todo a fin de no quedarse atrás. No obstante, este proceso implica grandes derroches de recursos de todo tipo.

No obstante, empieza a vislumbrarse, desde hace unos pocos años, el nacimiento de una corriente de investigación fundamentada en métodos cuya efectividad ha sido *probada en otras disciplinas*. Sin entrar a una discusión de las bases epistemológicas (pues no es el objetivo del presente trabajo), se acepta aquí la necesidad de solidificar la toma organizacional de decisiones sobre bases más firmes. En los países, como los latinoamericanos, (llamados "en vías de desarrollo"), cuya vida cotidiana está preñada de lacerantes carencias entre la población, constituye una falta ética grave desperdiciar recursos de cualquier tipo.

Desde luego, resulta utópico pensar en dar una solución rápida, barata y efectiva a todos los problemas. La realidad es demasiado compleja como para asirla en un ramillete

de pocos factores. Sin embargo, contar con modelos, aún cuando imperfectos, a fin de tomar mejores decisiones en las organizaciones será más adecuado que encaminarlas con base en suposiciones no probadas (aún cuando provengan de autores famosos), o en preferencias y gustos personales.

Por estas razones, el presente trabajo es un intento de proporcionar a las organizaciones algunos indicios respecto a la toma de decisiones a fin de incrementar el Compromiso de sus miembros. Este empeño puede presentar facetas favorables para las organizaciones, como se explica en capítulos venideros.

El trabajo presenta dos conjuntos de investigaciones; el primero se efectuó en México y en Perú, con los instrumentos y modelos descritos en los capítulos respectivos. El segundo se efectuó sólo en México, con una serie de instrumentos y modelos diferentes. Sin embargo, ambos gravitan alrededor del mismo concepto: Compromiso de las personas hacia la organización en la cual laboran. La importancia de este factor se explica en el Capítulo 1. En el capítulo denominado Discusión se ofrecen algunas sugerencias para las organizaciones.

Sería presuntuoso presentar el presente documento como fruto de un solo autor. En verdad, muchas personas, concientemente o no, han contribuido al presente conjunto de investigaciones. Muy diversos escritores sembraron ideas e inquietudes. Otros cortésmente dieron el permiso para emplear sus instrumentos. Igualmente, muchos de mis docentes, tanto en México como en Estados Unidos, inyectaron ideas, dudas y conocimientos en mis neuronas, como lo hicieron muchos de mis alumnos. Diversas personas contribuyeron con efectividad a levantar la información de las muestras tratadas en el trabajo. En este sentido muestro mi agradecimiento profundo a la Dra. Patricia Mercado Salgado, al Dr. Imanol Beláusteguigoitia Rius, al Mtro. Herman Littlewood Zimmerman, a la Mtra. Carmen Camacho, a la Mtra. Luz Ma. Quevedo, al Mtro. Juan Antonio Ortiz Valdez y a la Lic. Elizabeth García Bernal. En Perú, el Dr. Alejandro Loli Pineda, el Lic. Daniel Valera Loza y la Lic. María Quintana Otiniano contribuyeron con eficacia la tarea de aplicar los cuestionarios. Con todos me unen lazos muy intensos de amistad y camaradería. Igualmente, algunos de mis alumnos, como trabajo de clase, contribuyeron a levantar la información, especialmente la referente al conjunto B de investigaciones. Después de muchos años de intentar enseñar cómo investigar, llegué al convencimiento de que la única forma de hacerlo es emprendiendo una investigación. Por este motivo, solicité a mis pupilos escribir un marco teórico, levantar datos, capturarlos electrónicamente, limpiarlos, procesarlos analizarlos y presentar los resultados en un trabajo, adecuado al nivel de licenciatura.

Otras dos personas merecen una mención especial: la Lic. Artemisa Nieto y el Sr. Antonio Gallegos, quienes se hicieron cargo de verificar y limpiar la información recabada, lo cual implicó muchas horas de trabajo intenso frente a la computadora.

Desde luego, mi agradecimiento también a quienes donaron su tiempo y esfuerzo al contestar los cuestionarios con los cuales se recabó la información.

No puedo dejar de mencionar a quienes con sus comentarios y críticas valiosas contribuyeron a perfeccionar este trabajo: el Dr. José Ramón Torres Solís, quien fungió como mi asesor principal, el Dr. Juan José Sánchez Sosa, la Dra. Emily Ito, el Dr. Imanol Beláusteguigoitia Rius, la Dra. Luz Ma. Paniagua, el Dr. Ricardo Varela Juárez, el Dr. Pedro G. Márquez Pérez, el Dr. Rodolfo Gutiérrez Martínez y el Dr. Pedro Solís Pérez. Susy, mi esposa, donó parte del tiempo de convivencia familiar para llevar este trabajo a culminar. Rebeca del Pino Peña, estudiante de altos vuelos, me hizo el favor de imprimir el original. Su compañía espiritual en la aventura de generación del conocimiento, así como su fortaleza en el combate a las adversidades, aportó siempre un brío vital.

Desde luego, los errores y deficiencias son de mi exclusiva responsabilidad.

Cuernavaca, Mor., marzo de 2005.

Dr. Luis Fernando Arias Galicia.

INTRODUCCIÓN

El avance en materia de conocimiento científico está generando mayor desequilibrio y desigualdad entre países. De hecho ya desde 1992 Drucker mencionó que la Humanidad está entrando a la Tercera Gran Revolución: la del Conocimiento. "El conocimiento y las habilidades han quedado ahora como la única fuente de ventaja competitiva" (Thurow, 1996: 82). En la actualidad, se coloca gran énfasis en el Aprendizaje Organizacional (Ver, entre otros, a Brooking, 1997; Fruin, 2000; Nonaka y Takeuchi, 1999; Senge, 1992; Senge Ross, Smith, Roberts y Kleiner, 1998; Valdés Buratti, 1995). No obstante, hay algunos autores inclinados a pensar que el conocimiento pronto llegará a su fin pues habrá agotado todo lo que resulta susceptible de ser conocido (Ver a Horgan, 1998).

En México las inversiones para ampliar el conocimiento resultan raquíticas y, quizá aunque se hagan, no se canalizan adecuadamente.¹

Es notable la carencia de investigación, en México, basada en datos y experiencias sobre las tendencias administrativas en boga durante los últimos años: Calidad Total, Mejoramiento Continuo, Equipos Autónomos de Trabajo, Círculos de Calidad, etc.; adoptar esas modas sin una evaluación previa para determinar sus bondades y limitaciones y, menos aún, de los resultados puede acarrear consecuencias graves, no sólo en nuestro país sino en el ámbito internacional, como lo advierten Abrahamson (1991), Donaldson y Hilmer (1998), Ford, Duncan, Bedeian, Ginter, Rousculp y Adams (2003), Strang y Macy (2001) y Sturdy (2004). Aquí pueden citarse, como aportes de investigación latinoamericana, las evaluaciones hechas sobre la Calidad Total por Delacerda Gastélum (1994, 1999), los Círculos de Calidad (o Participación) por Ogliastri (1988) y la investigación en la cual se encontró poca diferencia entre las

¹ Si bien nuestro país emplea el 24% del PIB en educación, lo cual representa prácticamente el doble del porcentaje promedio de los países de la OCDE, el gasto por alumno en todos los niveles educativos es menor y los salarios de los profesores representan poco más de la mitad del promedio de los docentes en los países miembros de dicha organización (OCDE, 2004). México ocupó el último lugar entre los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos en cuanto a la eficiencia en lectura, en el empleo de las matemáticas y la comprensión de las ciencias al evaluar a estudiantes de Primaria y Secundaria (OCDE, 2003). En el Reporte Global de Competitividad dichos factores se consideran: México ocupó el lugar 53 en 2003 y descendió al lugar 56 en 2004. El 1er. lugar lo ocupó Estados Unidos en ambos años. (International Institute for Management Development, 2004).

empresas certificadas y las no certificadas en cuanto a las actitudes de los trabajadores (Tejada Tayabas, 2004). En estos últimos trabajos citados se ponen de manifiesto las limitaciones y dificultades enfrentadas para llevar a la práctica dichas modalidades. Igualmente, en estos trabajos se mencionan los obstáculos frecuentes encontrados en la implantación de los citados enfoques. Desgraciadamente, entre los empresarios y los funcionarios se encuentran, con frecuencia, ingenuidad y carencia de crítica, por lo cual aceptan gustosos cualquier moda (Arias Galicia, 1996). Bajo esta situación, se toman decisiones sin bases suficientes en el conocimiento, lo cual puede llevar a competir en condiciones de mayor desventaja².

El conocimiento no sólo es trascendente para las organizaciones sino también para los países, quienes deben invertir en cuanto a la investigación sobre ellos mismos, a fin de poder diagnosticar adecuadamente los problemas, buscar soluciones, aplicarlas y evaluar los resultados.

Puede argumentarse que no basta el conocimiento a fin de resolver problemas para mejorar la condición humana, sino también es necesario cultivar los valores así como la capacidad emocional, uno de cuyos componentes es el compromiso, para lograr más fácil y rápidamente las metas organizacionales, en beneficio de todos. La "Inteligencia Emocional" es un término popularizado por Goleman (1995), quien lo describe como las:

habilidades tales como: ser capaz de motivarse a uno mismo y persistir ante las frustraciones; controlar los impulsos y diferir las gratificaciones; regular el estado de ánimo y no permitir que el estrés empañe la habilidad de pensar; emplear la empatía y tener esperanzas (p. 34).

Independientemente del concepto de Inteligencia Emocional, está reconocido desde tiempo atrás el hecho de que no es posible dividir al comportamiento humano en segmentos claramente delineados. Así, es necesario contemplar las diversas facetas (cognoscitivas, afectivas, sociales, etc.) con respecto a dichos comportamientos.

Verbigracia, desde hace tiempo se ha establecido una distinción entre el contrato legal y el psicológico (Rousseau, 1990, 1995). Mientras una persona puede estar obligada formalmente a desempeñar una labor dentro de una organización, no necesariamente se

² De acuerdo a la OCDE (2004), en México existían 21, 874 investigadores, mientras en España el número era de 83,318; en Polonia, 56,725; en Japón, 646, 547 y en Estados Unidos, 1.261.227. En México, la industria aportaba el 29.8% de la inversión en investigación y desarrollo, mientras en Japón ascendía a 73.9%; en Estados Unidos, al 63.1%; en Suecia, al 71.9%; en Turquía, al 42.9%; en España, al 48.9%; en China, al 57.6% y en Israel, al 69.6%. En cuanto al número de patentes, los países que encabezan la lista son Japón y los Estados Unidos; México no figuró en este renglón.

compromete o liga afectivamente a la misma. Puede trabajar con disgusto y sentir desprecio hacia aquélla, esperándose un rendimiento menor así como otras posibles consecuencias: estrés, conflictos obrero-patronales, ausentismo, abandono de la organización, robos de materiales, dinero, productos, etc. No hace falta mucho esfuerzo de imaginación para percibir que estos fenómenos acarrearán elevación de los costos de todo tipo (emotivos, económicos, de salud, etc.) tanto de la organización como de la persona se verán incrementados.

Como continuación de las ideas del párrafo anterior, puede afirmarse: si las personas son generadoras de los resultados organizacionales, entonces los empleados comprometidos constituyen una ventaja competitiva, igual o más que el conocimiento y las habilidades, el activo fijo (maquinaria y edificios, etc.) o el capital financiero. Por tanto, la postura de Thurow (1996) quien, como se mencionó antes, restringe la ventaja competitiva a los factores intelectuales, resulta incompleta. Así, resulta trascendente para las organizaciones conocer cuáles son algunos de los factores sobre los cuales pueden influir para favorecer el mencionado compromiso.

Para confirmar lo anterior, sólo se citan cuatro pesquisas de las muchas existentes. Arthur (1994) efectuó una investigación entre 30 pequeñas acererías; dividió los sistemas de Recursos Humanos en tendientes al control (en donde se colocaba énfasis en reducción de costos, adherencia de los empleados a reglas específicas y las remuneraciones basadas en criterios mensurables) y tendientes al compromiso (en donde existían niveles altos de participación, capacitación en solución de problemas en grupo, acciones de socialización, capacitación, y remuneraciones más altas que el promedio); los resultados indicaron que en estas últimas empresas existían menores porcentajes de desperdicios y de rotación de Personal así como más eficiencia de los trabajadores. Por su parte, Tsui, Pearce, Lyman y Trípoli (1997) encontraron también que las empresas cuyas políticas iban en el sentido de invertir en sus empleados y procurar su bienestar obtenían mejores rendimientos.

Continuando con el tema de las repercusiones del compromiso de las personas con su organización, Huselid (1995) aplicó una encuesta a 968 empresas de diversos ramos de actividad económica así como de diversos tamaños y encontró claras relaciones entre las acciones tendientes a incrementar la participación de los trabajadores, efectuar una selección cuidadosa de los mismos, capacitarlos, compartir las utilidades, otorgar ascensos con base en los méritos, otorgar remuneraciones basadas en el desempeño (o sea, aspectos motivacionales) y los resultados de las empresas. Algunos productos numéricos de dicha investigación fueron: por cada desviación estándar en las acciones

mencionadas, se encontró una disminución de la rotación en un 7.05% y, por cada empleado, \$27,044 de incremento en ventas, \$18,641 en el valor del mercado y \$3,814 en utilidades (dólares norteamericanos)³. Igualmente, Lau, Wing y Ho (2003), al efectuar un meta-análisis con 40 investigaciones publicadas, incluyendo 42,359 sujetos, concluyeron que el ausentismo es prevalente entre las personas de sexo femenino jóvenes, con bajo nivel de salario y con baja satisfacción en el trabajo. Así pues, se tienen indicios de la importancia de invertir en los trabajadores a fin de lograr su involucramiento.

En la actualidad, y cada vez más en el futuro (entre otras razones por la acendrada competencia en la economía global), el compromiso de las personas con la organización constituirá un activo importante para ésta. Aún cuando todavía no se acostumbre especificar dicho compromiso directamente en los estados financieros [(una excepción está dada por la empresa escandinava de seguros y servicios financieros Skandia (Edvinsson y Malone, 1998)], es más difícil que el compromiso de los miembros de una organización hacia ella puede redundar de manera negativa. No obstante (Randall, 1987) previene: un compromiso vehemente puede tener como secuela una resistencia pertinaz al cambio. En otros términos, un compromiso muy elevado puede significar la inflexibilidad de los miembros de la organización respecto a las transformaciones en la misma, así como rechazo a las innovaciones y, por ende, falta de adaptabilidad.

Por ello, es importante para las organizaciones conocer no sólo el tipo sino también el grado de compromiso de sus miembros para intentar elevarlo, por las razones expresadas en párrafos previos; pero los medios para lograrlo, en conformidad con las explicaciones precedentes, son diferentes, de acuerdo al tipo de compromiso que se desee alcanzar, como se verá en el Capítulo 5.

Por otro lado, el tema del compromiso ha sido investigado profusamente en los países desarrollados. La pesquisa científica al respecto en las naciones subdesarrolladas es muy magra. Hasta el año 2000, en Latinoamérica sólo pudo localizarse una investigación al respecto, efectuada por Toro Álvarez (1998) en Colombia, en la cual halló que la mayor correlación entre el compromiso se daba con una de los factores del clima organizacional: las relaciones interpersonales. En cuanto a México, únicamente se localizó una investigación efectuada entre 83 trabajadores de una empresa norteamericana localizada en Monterrey (Harrison y Hubbard, 1998). Estos autores encontraron que la mejor asociación del compromiso se presentó con la Satisfacción en el Trabajo así como la edad; también hallaron menor Compromiso entre las mujeres

³ Se hace notar que las investigaciones reseñadas se efectuaron en los Estados Unidos.

Además, la cultura nacional o regional es un factor importante que puede implicar grandes diferencias en la conducción de las organizaciones. A este respecto, diversos autores (Hofstede, 1981, 1990; Erez y Earley, 1993) insisten en la preponderancia de la cultura dentro de dichas organizaciones. Pese a la influencia de las empresas transnacionales y de las teorías administrativas de corte norteamericano, principalmente, y en las últimas épocas, de origen japonés, estos autores insisten en considerar la cultura como un factor importante dentro de la operación diaria de las organizaciones.

Así pues, si uno de los objetivos de la ciencia es intentar la generalización, es preciso determinar si los hallazgos obtenidos en los países desarrollados se repiten en los que están en vías de desarrollo.

Por tanto, en términos generales, en este trabajo se pretende someter a prueba dos modelos. En el primero, se toman como variables independientes el Apoyo de la Organización y la Capacitación (factores que pueden manejarse más fácilmente), como variables mediadoras: la Satisfacción General en el Trabajo, el Compromiso Afectivo y el de Continuidad y la Expectativa de Recompensas, y como variable dependiente la Intención de Permanencia. En el segundo modelo se toma como variable independiente el Salario Mensual, como variables mediadoras: la Satisfacción con el Salario, la Satisfacción Intrínseca, la Extrínseca y el Compromiso, y como variable dependiente la Intención de Renunciar. Por otro lado, se analiza la relación entre las variables previamente mencionadas y algunas variables demográficas: sexo, estado civil, edad, escolaridad y jerarquía del puesto. Todas las variables mencionadas se definen más adelante, en los Capítulos 5, 6 y 7 en los cuales se fundamenta teóricamente también la elección de las variables mencionadas. En el Capítulo 9 se describen con mayor detalle los modelos esbozados brevemente en este párrafo.

La investigación aquí delineada a grandes rasgos pretende llegar al conocimiento de algunos factores cuyo manejo esté al alcance de las organizaciones de varios tipos en dos países latinoamericanos (México y Perú) a fin de propiciar dicho Compromiso.

Con los resultados obtenidos se espera poder ofrecer a las organizaciones modelos a fin de incrementar el Compromiso Organizacional y, como consecuencia, favorecer la aparición de aspectos positivos: mayor esfuerzo, mayor intención de permanencia, menor rotación de Personal y menor ausentismo, con la finalidad de incrementar la Calidad de Vida de toda la población.

Como antes se mencionó, la investigación respecto al tema del compromiso es raquíta en los países latinoamericanos. En las organizaciones se toman con frecuencia

decisiones respecto a las personas; pero muchas veces dichas determinaciones no están basadas en información pertinente proveniente de investigación sino en otros factores (por ejemplo, las modas mencionadas antes: Calidad, etc.). Aquí se recuerda la fórmula de Maier (1981):

Calidad de la decisión = Calidad de la información X Aceptación.

Así pues, se intenta, con los resultados del presente trabajo, ampliar el conocimiento al conocer el peso relativo de las diversas variables (mencionadas antes y descritas con mayor detalle en los capítulos siguientes) con la finalidad de aumentar la calidad de vida en el trabajo así como la productividad y la competitividad de las organizaciones. En el capítulo final se presentan algunas sugerencias al respecto.

Desde el inicio es preciso señalar una limitación: se trata de muestras tomadas sólo en dos países (México y Perú). Por tanto, no es posible generalizar los resultados a todos los países latinoamericanos, lo cual implica tomar las precauciones pertinentes, y reclama efectuar investigaciones semejantes en los demás países. También es necesario insistir en las diferencias culturales entre las regiones y las organizaciones de una misma nación, lo cual indica la necesidad de llevar a cabo pesquisas en las diferentes zonas así como tomar en cuenta el ramo de actividad económica de las organizaciones.

CAPÍTULO I. LAS ORGANIZACIONES

Conócete a ti mismo.

Sócrates.

1.1. Trascendencia de las organizaciones

Las organizaciones constituyen agrupamientos sociales creados y modificados constantemente para alcanzar objetivos específicos (Parsons, 1960; Blau y Scott, 1963). Al ser entidades compuestas por múltiples personas, se plantea un problema fundamental: ¿cómo lograr que cada cual se involucre con los objetivos para los cuales fueron establecidas? Ya lo dice el refrán "Cada cabeza es un mundo". Entonces, uno de los problemas primordiales de las organizaciones consiste en alcanzar la unidad en cuanto al logro de sus objetivos, tomando como base la pluralidad (Barnard, 1938; Dubin, 1974). En efecto ¿cómo lograr la coordinación y, sobre todo, el esfuerzo continuado hacia las metas que, se supone, deben ser comunes a todos, sin importar los aspectos idiosincrásicos? Al respecto existen múltiples dificultades. Así, por caso, las personas tienen sus objetivos personales, los cuales no siempre coinciden con los de la organización (El capítulo 3 está dedicado a dar cuenta de los aspectos individuales). Por tanto, mientras los miembros pueden ir hacia un lado, la organización desea ir hacia otro (Argyris, 1974).

Una de las soluciones ideadas en las organizaciones fue la de colocar supervisores para asegurarse que las personas trabajaran de acuerdo a lo planeado. No obstante, siguiendo esta tónica, se hace necesario vigilar a dichos supervisores, y así sucesivamente hasta el infinito, lo cual a todas luces resulta totalmente contrario a la eficiencia, la eficacia y la efectividad⁴. Sin embargo, tomando como base esta idea se crearon organizaciones piramidales, con múltiples jerarquías. Además, se establecieron políticas y procedimientos a fin de intentar disminuir la variabilidad en el comportamiento

⁴ Se entiende como eficiencia la relación entre los resultados y los insumos necesarios para producirlos; la eficacia se refiere al grado de logro de los objetivos establecidos; la efectividad es el conjunto de los dos conceptos anteriores más la causación, es decir, que el logro se deba a las acciones emprendidas y no a otros factores (ver a Arias Galicia, 2001, si se desea una explicación más amplia).

humano. Surgieron así las organizaciones mecanicistas, piramidales y burocráticas (Bennis, 1980).

1.2. Tipos de Organizaciones.

Ahora bien, los directivos, las empresas y las organizaciones sostienen diversas filosofías, aun cuando no sean explícitas⁵. A partir de la filosofía y los valores personales de los directivos, las empresas y las organizaciones van paulatinamente moldeándose. Las creencias y los valores van conformando una cultura, la cual se tratará más ampliamente en el capítulo 4. Barnard (1938, p. 9) escribió:

[...] en una amplia indagación sobre la naturaleza de las organizaciones y sus funciones, o en un esfuerzo para analizar los elementos del proceso ejecutivo en las organizaciones, el primer paso debe consistir en determinar la posición o la perspectiva o los postulados concernientes al hombre, al "individuo", y a la "persona" y a los temas relacionados. Sin tal análisis preliminar seguramente se presentará una obscuridad innecesaria y equívocos inesperados [...]

Por ende, a partir de dichas creencias, se han diseñado las organizaciones.

Básicamente pueden encontrarse dos polaridades en este sentido (Burns y Stalker, 1961), aunque existen muchos puntos intermedios:

1.2.1. Organizaciones mecanicistas.

Si se parte del postulado de considerar a las personas como entres perezosos, interesados sólo en el salario, poco dignos de confianza y carentes de iniciativa, entonces es necesario darles sólo tareas simples y repetitivas, vigilándolas cercanamente con controles estrechos y a partir de reglas y procedimientos rígidos. Estos son los postulados de la Teoría X (McGregor, 1969) o del sistema autoritario explotativo (Likert, 1968).

Por tanto, es preciso considerar a la organización como una máquina operando en un ambiente estable. Cada *puesto o cargo* es un engranaje de la misma. Mientras los directivos se encargan de diseñar la maquinaria, los demás sólo deben encargarse de funcionar bien dentro de su reducido ámbito. Así pues, la toma de decisiones está altamente centralizada (Bennis, 1980).

⁵ Si se desea un tratamiento amplio de estas filosofías a lo largo de la historia de la Administración, así como los problemas epistemológicos y metodológicos relativos, consúltese a Kliskberg (1990).

La estabilidad y la predicción, el orden, el control y el cumplimiento de los trámites son los valores máximos. Por lo tanto, cada procedimiento debe estar cuidadosamente planeado. Las labores deben ser estandarizadas y fragmentadas: se coloca el énfasis en la especialización de funciones y en la jerarquización de las mismas. Así, se crean estructuras piramidales con muchos niveles. Las comunicaciones sólo deben ser formales y siguiendo rigurosamente los estratos de la jerarquía. No deben existir desviaciones en el funcionamiento; en caso de presentarse, son castigadas y reprimidas.

Cada *puesto o cargo*, así como cada departamento es responsable sólo de una parte del proceso de fabricación o de servicio. El ocupante del puesto o cargo sólo conoce lo relativo al mismo; pero pierde la noción del conjunto. Con frecuencia esto conduce a la creación de departamento estancos, a "feudos" y a la sub-optimación: cada persona o cada departamento sólo conoce los objetivos propios pero ignora los generales así como la *misión de la organización, si se ha formulado*.

Morita, el fundador y director de Sony, la empresa de productos electrónicos mundialmente conocida relata que después de visitar varias fábricas en la extinta Unión Soviética, le presentaron, a fin de obtener su opinión respecto a su posible comercialización en Europa:

(...) un televisor transistorizado, para recepción en blanco y negro, de fabricación soviética; era pequeño, tosco y con forma de cajón.... Respondió "... en la Unión Soviética existe un maravilloso talento artístico. Sus músicos, sus bailarines, su herencia cultural artística y sus intérpretes tienen fama mundial. Ustedes tienen, en su país, la fortuna de contar con tecnología y arte."

Prosiguió: "Pero ¿por qué no veo ambas cosas en ese televisor? Dado que ustedes tienen arte y tecnología en la Unión Soviética, ¿por qué no las combinan para producir cosas hermosas? Francamente, caballeros, sabiendo lo que sabemos sobre el mercado y las preferencias del consumidor, no consideraríamos que un televisor tan feo sea vendible".

Hubo un momento de aturrido silencio... después... con total seriedad, el funcionario (del Ministerio de Comunicaciones) dijo:

'—Entendemos lo que usted dice, señor Morita... ¡pero el arte no está dentro de nuestra jurisdicción!' (Morita, Reingold y Shimomura, 1987, p. 247).

Max Weber (2001) estableció los fundamentos de esta burocracia en la cual el principio de la racionalidad, se supone, gobierna todas las acciones. De acuerdo con este autor, la forma idealizada de organización es la burocracia a fin de alcanzar la eficiencia. Este término proviene del francés *bureau* (escritorio); por tanto, la acepción se refiere al gobierno de las organizaciones por medio de reglas y procedimientos. De acuerdo a este autor, las organizaciones deben regirse por diversos principios:

- El puesto es considerado como la única ocupación del trabajador, es decir, la ocupación constituye una forma de especialización dentro del principio de la división del trabajo.
- El ocupante de un puesto está sujeto a la autoridad organizacional sólo con respecto a sus obligaciones oficiales impersonales. En otras palabras, no se considera los aspectos personales de cada individuo.
- Cada puesto tiene un área definida de competencia dentro de la organización; dicho en otras palabras, cada posición mantiene jurisdicción sobre ciertas tareas definidas. En las organizaciones mecanicistas estas delimitaciones están especificadas en los análisis de puestos, los manuales de organización y los diagramas de flujo.
- El ocupante de cada puesto está sujeto a controles sistemáticos y definidos, bajo una disciplina estricta. No se admiten los aspectos idiosincrásicos ni las relaciones interpersonales de simpatía o desagrado.
- La propiedad de la organización permanece ajena a los ocupantes de los puestos; tampoco existe la posibilidad de llegar a poseer el puesto, aunque en términos generales la organización, a fin de asegurar la fidelidad, procura garantizar las pensiones de vejez.
- La permanencia en la organización así como los ascensos dependen de la eficiencia y el cumplimiento de las reglas.

En palabras del propio Weber (2001):

(...la burocracia) evoluciona tanto más perfectamente cuanto más se 'deshumanice'... cuanto más acabadamente logra despojar a los asuntos oficiales del amor, el odio y demás factores personales, irracionales y emocionales que escapan a todo cálculo. Ésta es la indole peculiar de la burocracia, y es estimada como su virtud específica. (p. 58).

En la Administración Científica propuesta por Frederick Taylor (1911/1971) puede verse una extensión del pensamiento weberiano para llegar a la máxima eficiencia dentro de las organizaciones. En efecto, este autor escribe, refiriéndose a la búsqueda de la máxima prosperidad para el patrón y los empleados:

(...) significa también la formación de cada hombre hasta llegar al estado de su máxima eficiencia, de manera que, hablando en términos generales, sea capaz de hacer la calidad más elevada del trabajo para el que lo hace apto su capacidad natural (...) (p. 19).

Más adelante, indica:

La enorme economía de tiempo y, por lo tanto, el enorme aumento de rendimiento que se puede lograr eliminando movimientos innecesarios y sustituyendo los movimientos lentos e ineficientes por otros movimiento rápidos, ejecutados por los operarios que trabajan en cualquiera de nuestros oficios, pueden comprenderse solamente después que se han visto personalmente las mejoras resultantes de un estudio completo de tiempo y movimientos hechos por alguna persona competente. (p. 58).

El concepto primordial de este autor (Taylor, 1991/1971) de la administración puede resumirse así: "La creación de una ciencia comporta (...) el establecimiento de múltiples reglas, leyes y fórmulas que substituyen el criterio de cada uno de los trabajadores y que pueden utilizarse con efectividad solamente después de habérselas registrado, enumerado, etc. sistemáticamente." (p. 42). Y más adelante:

Quizá el elemento más destacado de la administración científica moderna sea la idea de la tarea o labor. El trabajo de cada operario queda totalmente planificado por la dirección con un día, cuando menos, de anticipación, y en la mayoría de los casos cada operario recibe instrucciones completas por escrito, describiéndole detalladamente la tarea que tiene que llevar a cabo así como los medios que habrá de emplear para realizar el trabajo (p. 42 y 43).

Y, para concluir:

Es solamente por medio de la 'estandarización' *obligada* de los procedimientos, de la adopción *obligada* de los mejores instrumentos y de las mejores condiciones de trabajo, y de la colaboración también *obligada* como se puede conseguir este trabajo más rápido. Y la obligación de hacer adoptar las normas y de conseguir esta colaboración corresponde únicamente a la dirección" (p. 77, *énfasis en el original*).

Quizá un epítome a estas posturas es la expresión atribuida a Henry Ford: "¿Por qué, si sólo necesito un par de manos para trabajar, obtengo una persona completa?"

Como puede apreciarse fácilmente, estas posturas resultan alejadas de la realidad pues los trabajadores no pueden ser divididos en parcelas a fin de solicitarles una separación tajante entre los aspectos del trabajo y sus historias personales, sus motivaciones, sus intereses, sus finalidades en la vida, sus familias, etc.

1.2.1.1. La patología burocrática

Si bien la burocracia fue concebida como un sistema racional y efectivo, con frecuencia se ha convertido en lo contrario: una montaña gigantesca casi imposible de mover. Así, el término "burocracia" ahora con frecuencia se emplea en sentido despectivo. Es de recordarse la investigación llevada a cabo por de Soto en Perú (1987) en la cual encontró que una persona, para establecer una pequeña industria, debía llenar once requisitos que consumían 289 días de trámites.

En la realidad, muchas empresas y organizaciones han caído en el extremo de la patología burocrática, cuyos principales síntomas son (Merton, 1974):

a) *Desplazamiento de los objetivos*. En otras palabras, se desconocen u olvidan los objetivos para la cual fue creada la organización, así como su misión (si alguna vez se formuló). El ocupante de cada puesto desconoce dichos elementos y por lo tanto, se concentra sólo en su función. En otros términos, el trámite (inicialmente un medio para lograr los objetivos de la organización) se convierte en un fin en sí mismo, en el objetivo de cada puesto. Llenar formatos, llevar controles y presentar informes se convierten en la esencia del trabajo.

b) *Aumento de la propia importancia*. El burócrata, perdido entre la maquinaria, encuentra una forma de resaltar su humanidad: adquiere poder sobre los demás precisamente en el trámite. No puede aceptar la más mínima desviación. Un ejemplo patético sería el de una

persona en el área de recepción de un hospital que no pasa a curación a otra persona accidentada porque esta última no trae completos sus documentos.

En otros términos, la idea inicial de una organización eficiente y racional desemboca a menudo en una organización ineficiente e irracional. Así, por caso, Gasalla (1993), después de 20 años de observación, describe los síntomas y símbolos de las empresas tradicionales. Aún cuando se refiere a las empresas españolas, seguramente pueden extrapolarse con facilidad a todas las empresas y organizaciones mecanicistas:

- a) No te muestres en desacuerdo con tu jefe.
- b) No compartas información con otras áreas ni incluso con alguno de los tuyos.
- c) La mujer vale para lo que vale.
- d) Haz como si estuvieses muy ocupado aun cuando no lo estés.
- e) Ríete de quienes sugieren nuevos modos de hacer las cosas.
- f) No sonrías mucho, el trabajo es una cosa muy seria.
- g) No veas lo malo, no oigas lo malo, no hables de lo malo.
- h) No aceptes responsabilidades. Intenta delegar hacia arriba.
- i) Protégete a toda costa.
- j). Si ignoras el problema, quizá desaparezca.
- k). En el pasillo te enterarás de todo.
- l). Es preciso no perder la seguridad de los métodos y procedimientos ya probados (p. 87-90).

Un ejemplo de mi experiencia: en una institución educativa: necesitaba contratar personas para cubrir unas cátedras. No podía yo obtener el presupuesto correspondiente para la contratación porque no tenía ya personas contratadas en ese puesto; pero no podía contratarlas porque no tenía presupuesto. Se estableció así un círculo vicioso muy difícil de romper.

En contra de la rigidez presentada por las organizaciones mecanicistas, se erige la flexibilidad de otro tipo de organizaciones, materia del siguiente inciso.

1.2.2. Organizaciones dinámicas⁶.

En cambio, si se parte del postulado de que los trabajadores denotan iniciativa y responsabilidad, desea contribuir a lograr objetivos considerados valiosos, puede controlarse y dirigirse sin necesidad de vigilancia estrecha, y tiene más habilidades de las requeridas en su puesto, entonces es pertinente crear un ambiente propicio para el ejercicio pleno de esos atributos, participando en las decisiones y ampliando sus posibilidades de ejercer el autocontrol y la autodirección. Se llega así a la Teoría Y (McGregor, 1969) o un sistema participativo (Likert, 1968).

Bajo esta perspectiva, entonces, se considera a las empresas y las organizaciones como entes vivos, en constante cambio, operando en ambientes turbulentos, no sólo adaptándose al medio circundante sino propiciando dichas transformaciones. En vez de la estructura, toman primacía la misión y el proceso. Existe conciencia de las turbulencias del ambiente y de que la flexibilidad (dentro de ciertos límites) constituye un arma poderosa para vencer las dificultades del entorno. Se pone énfasis en la apertura y la confianza, en la comunicación interpersonal y no necesariamente formal, así como en la polivalencia; es decir, en la posibilidad de que una sola persona ejecute diversas tareas en momentos diferentes.

En este tipo de organizaciones no existen jerarquías tan marcadas; tienden a tener una estructura muy horizontal, con pocos niveles. (Existen empresas en donde no hay supervisores, por ejemplo, sino equipos autónomos de trabajadores asesorados por especialistas). La noción de un puesto fijo, con funciones estrictamente delimitadas, deja su lugar a la noción de "trabajo", con múltiples facetas y tareas. (Por ejemplo, en una empresa u organización tradicional, si un oficinista encuentra un poco de basura en un lugar, la deja ahí pues levantarla no es su trabajo: hay una persona especializada en levantarla. En una orgánica, quien encuentre la basura la levanta, no importa si es el Director General).

En estas organizaciones, la toma de decisiones generalmente se hace por consenso, en equipo. Si bien se formulan planes de largo, mediano y corto plazos, no resultan rígidos.

En la sección previa se mencionó un ejemplo expresado por Morita, fundador y uno de los principales directivos de Sony; respecto al dinamismo, escribió (Morita, Reingold y Shimomura, 1987):

⁶ Si bien en la literatura, especialmente en la escrita en lengua inglesa (ver, por caso, a Burns y Stalker, 1966; Milne, 1970; Miner, 1982), es común encontrar el término "organizaciones orgánicas" se prefiere emplear aquí el adjetivo "dinámicas" pues parece dar mejor idea del cambio rápido característico de este tipo de organizaciones y, además, no suena a pleonasmos.

Si la única que piensa es la gerencia, una compañía no irá a ninguna parte: todos los que forman la empresa tienen que brindar su contribución y, para los empleados de los niveles inferiores, la contribución debe ser más que un mero trabajo manual. Insistimos en que todos nuestros empleados contribuyan con su pensamiento. (...) en el Japón, los trabajadores que pasan mucho tiempo juntos desarrollan una atmósfera de automotivación, y son los empleados jóvenes los que le dan un verdadero ímpetu a esa atmósfera. Los funcionarios directivos, al saber que la actividad normal de la empresa la llevan a cabo empleados jóvenes, enérgicos y entusiastas, pueden dedicar su tiempo y esfuerzo a planear el futuro de la compañía (...) Si algo sale mal, se considera de mal gusto que la gerencia pregunte quién cometió el error: esto puede ser peligroso, si no necio, pero para nosotros tiene sentido. Desde mi punto de vista, lo importante no es responsabilizar a alguien del error sino, en cambio, descubrir qué ocasionó el error (...) Desde el punto de vista de la administración empresarial es muy importante saber cómo desencadenar la creatividad innata de la gente. Mi concepto es que todo el mundo tiene capacidad para la creación, pero que muy pocas personas saben cómo emplearla (...) (p.169-170).

Páginas antes había advertido:

En nuestra compañía se nos desafía a exponer nuestras ideas en público: si chocan con las demás, mucho mejor, porque de eso puede surgir algo bueno en el nivel superior (...) Una vez que se cuenta con un plantel de gente preparada, inteligente y enérgica, el paso siguiente consiste en darles motivo para que desarrollen su capacidad creadora. (p. 166).

Seguramente por todo lo anterior definió a su empresa así: "Sony es pionera y... nunca pretende seguir a los demás... siempre una buscadora de lo desconocido" (p.167).

Así los dos extremos de la filosofía organizacional, aun cuando implícitos, dan un tinte a las acciones organizacionales. Constituyen parte del Clima Organizacional (es decir, la forma en la cual las personas perciben el medio en el cual trabajan dentro de las organizaciones y que puede inducir a sus comportamientos); este tema será tratado con más detalle en el capítulo 6.

A partir de las posturas descritas en los incisos previos, resaltan dos aspectos:

a) Existe una relación entre el papel percibido del directivo o profesional y la filosofía organizacional. En otras palabras, quienes se ven como jefes con toda probabilidad diseñarán empresas mecanicistas. Por otro lado, quienes se ven como líderes darán lugar, con mucha probabilidad, a organizaciones dinámicas.

b) En los párrafos anteriores se describieron solamente los polos. Existen muchos puntos intermedios entre ellos.

1.3. Cambios actuales

Ahora bien, la economía global es una realidad actual, independiente de los gustos y preferencias personales. Igualmente, las empresas transnacionales están tomando el control de la economía y la política (Verger, 2003). Según Rifkin (1996):

En la actualidad las empresas multinacionales han empezado a eclipsar y asumir el poder de las naciones. Las empresas transnacionales han usurpado cada vez más el papel tradicional del estado y ejercen, en la actualidad, un control sin precedentes sobre la totalidad de los recursos mundiales, de los grupos de trabajadores, y los mercados. Las grandes empresas globales tiene activos que superan los productos interiores brutos de muchas naciones (p. 277).

Por su parte, Thurow (1996) afirma:

(... en) lugar de un mundo donde las políticas nacionales orientan las fuerzas económicas, la economía global crea un mundo en el cual las fuerzas geoeconómicas extranacionales dictan las políticas económicas nacionales. Con la internacionalización, los gobiernos nacionales pierden muchos de sus recursos tradicionales de control económico (...) No se trata de que las leyes internacionales substituyan a las nacionales. Nadie puede convenir sobre quién debería regular, qué se debería regular o cómo se debería regular. Cualquiera que fuera el acuerdo, tendría escasa significación ya que siempre habría alguien que tendría un incentivo para no adoptar esas reglamentaciones convenidas. Si ese alguien no estuviera de acuerdo, esa forma de actividad económica

simplemente se trasladaría a su jurisdicción y se sumaría a su éxito económico (p. 141 y 144).

Una de las secuelas de la economía global es la demanda de mayor calidad en todos los productos y servicios. Los consumidores y los usuarios (incluyendo a los de los servicios públicos) se vuelven más exigentes a medida que transcurre el tiempo (ver, por ejemplo, a Hamel, 1997). Por tanto, independientemente de nuestros gustos y preferencias personales, constituye una necesidad apremiante para todas las organizaciones hacerse más competitivas para lograr la supervivencia. Es muy probable, entonces, atestiguar paulatinamente la desaparición de las organizaciones mecanicistas.

1.3.1. La competitividad.

Porter (1987) escribió: "La competencia está en centro del éxito o el fracaso de las empresas" (p. 19). Así, "La ventaja competitiva resulta primordialmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores" (p. 15). De acuerdo a este autor, las ventajas competitivas para una empresa están dadas por tres aspectos: costo (ofrecer productos al menor precio), diferenciación (buscar ser única en las dimensiones valoradas por los compradores y enfoque (dirigirse a los segmentos del mercado adecuados). Ahora bien, escribe Porter: "La administración de recursos humanos afecta a la ventaja competitiva en cualquier empresa, a través (sic) de su papel en determinar las habilidades y motivaciones de los empleados y el costo de contratar y entrenar" (p. 60). Esta es la única referencia al personal dentro de su obra.

Por su parte, Pfeffer (1994, 2000) señaló que uno de los factores trascendentes para lograr la competitividad se localiza, precisamente, en el factor humano. Esta idea se refuerza por otros autores (Ambastha & Mamaya, 2004; Faulkner & Segal-Horn, 2004, Liang, 2004)

Existen diversos análisis de la competitividad de las empresas mexicanas. (Véase a. Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, 1995 y Hernández Laos, 2000). En uno de ellos (Carrillo, Mortimore y Alonso Estrada, 1999), se encontró que la rotación de personal en las industrias de autopartes y de fabricación de televisores era elevada (120% en Ciudad Juárez y de 66% en Tijuana). Es posible, entonces, pensar en la imposibilidad de alcanzar la máxima competitividad con tales cifras pues el incremento en los costos la impediría. Como se verá más adelante, en el capítulo sobre el compromiso, una de las consecuencias de la falta de este por parte del Personal, es, precisamente, la rotación.

Respecto a la competitividad organizacional, es preciso recordar el concepto de benchmarking, es decir, la comparación efectuada por las empresas respecto a sus competidores, especialmente con aquéllos considerados líderes en el mercado. Con este método se intenta descubrir cuáles son los puntos fuertes y los débiles a fin de reforzar los primeros y remediar los segundos (Damelio, 1995; Castro Aldrete, Aguilar Robledo y Marúm Espinoza, 1999).

En el ámbito internacional existen comparaciones en diversos rubros. El más conocido es el publicado cada año por el Institute for Management Development, en Lausana, Suiza⁷.

Para integrar el Índice de Competitividad internacional, se toman en cuenta cuatro grandes áreas, con un total de 314 indicadores: Desempeño Económico (Producto Interno Bruto, Inflación, Comercio Internacional, etc.), Eficiencia del Gobierno (finanzas públicas, política fiscal, tiempo requerido para abrir una empresa, corrupción, etc.), Eficiencia Empresarial (productividad, creación de empleos, relaciones empresa-sindicatos, etc.) e Infraestructura (vías de comunicación, número de líneas telefónicas por habitante, usuarios de Internet, educación, etc).

Dada la importancia de varias de las categorías de esta última área, es preciso describirlas con mayor detalle en seguida. Tres grandes categorías resaltan, relacionadas con los aspectos humanos:

- Salud: esperanza de vida, alcoholismo y drogadicción, contaminación ambiental, gasto gubernamental en salud, etc.
- Educación: nivel de alfabetización, egresados en ciencia e ingeniería, % del PIB dedicado a investigación y desarrollo, computadoras per cápita, fuga de cerebros, artículos científicos y tecnológicos publicados, Premios Nobel obtenidos, etc. En este punto es necesario recordar la nota al calce de la Introducción: México obtuvo el penúltimo lugar en cuanto a los conocimientos de los niños de primaria y secundaria; mientras Brasil ocupó el último lugar en el año 2000 (PISA en www.pisa.oecd.org).
- Valores: porcentaje de mujeres en el Congreso y en roles gerenciales, discriminación, delincuencia, flexibilidad para la aceptación de cambios e ideas nuevas, calidad de vida, y así sucesivamente.

⁷ Esta institución informa que la competitividad de México cayó del lugar 52 en 2001 al 55 en 2002 y al 56 en 2004. Ver a Garelli, 2004.

Con base a los párrafos anteriores y de la inserción de México en la economía global, se pone de manifiesto la necesidad de incrementar la competitividad de las organizaciones y del país. Los últimos párrafos se refieren a las facetas relativas al factor humano como elemento clave en esta tarea. En otras palabras, el capital humano juega un papel trascendente en la competitividad.

1.3.2. La Certificación.

Un aspecto trascendente en cuanto a la competitividad es el relativo a la Certificación. Es bien conocido el dicho de que nadie puede ser juez y parte. Por tanto, cada vez más se emplea el juicio y la evaluación de agencias externas a la organización (o a los profesionistas o a las personas) a fin de comparar la actuación con estándares o normas previamente establecidos. De esta forma, se intenta dar mayor seguridad a los consumidores o a los usuarios respecto a la idoneidad de los productos o servicios adquiridos. Por ejemplo, en el ramo de la Calidad Total, existen organismos certificadores para garantizar el cumplimiento de las normas por parte de las organizaciones⁸.

Ahora bien, así como hay normas y certificación para las organizaciones, este punto también se lleva al ámbito individual. Al respecto es necesario recordar la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte, en 1992. No sólo se abren las fronteras para los artículos manufacturados y los agrícolas y pesqueros sino, lo más importante para esta tesis: el posible tránsito de trabajadores y profesionistas, si éstos cumplen ciertos requisitos. Los tres países signatarios deben garantizar que el nivel de preparación y acción profesional es el mismo. Por tanto, el 2 de agosto de 1995 se publicó en el Diario Oficial de la Federación, el decreto de creación del Consejo de Normalización y Certificación de la Competencia Laboral (Conocer). Este Consejo está dedicado a establecer los estándares a fin de que las personas puedan demostrar su capacidad para realizar una labor con la calidad requerida. Este Consejo " (...) concibe a la competencia laboral como la: aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos de trabajo y con base en los resultados esperados (...)" (CONOCER, 1995).

Ya algunas empresas asignan la remuneración de sus trabajadores con base no sólo en lo que hacen sino en lo que saben hacer así como en las actitudes y valores

⁸ Véase la página de la International Organization of Standardization www.iso.org si se desea contar con la historia y una descripción más amplia de las funciones y logros de este organismo. En México, la Secretaría de Economía (www.economia.gob.mx) establece las diversas normas a las cuales deben ajustarse los productos y servicios. También en este país el Instituto Nacional de las Mujeres promueve la certificación en el trato igual a las mujeres en las organizaciones.: www.mujeres.gob.mx En la figura 2.1 se verá un ejemplo de la Certificación en cuanto a la Responsabilidad Social

demostrados (un ejemplo puede encontrarse en Arias Galicia, 1995), es decir, con fundamento en su compromiso con la organización.

Por otro lado, los Colegios de Profesionistas (Psicólogos, Veterinarios, Médicos, etc.) están trabajando en el establecimiento de normas para este libre tránsito. En octubre de 2002 se firmó en Washington el convenio entre los Colegios de Contadores Públicos de los tres países. Ahora, después de pasar un examen diseñado por los propios colegios, cualquier contador puede ejercer en las tres naciones. Igualmente, diversos Colegios de Profesionistas (por caso, los médicos y los ingenieros) han instituido la certificación periódica de sus miembros, con la finalidad de que los clientes estén razonablemente seguros de la actualización de conocimientos y habilidades de aquéllos.

En este mismo sentido, se estableció el CENEVAL (Centro Nacional de Evaluación para la Educación superior, A.C.) el cual tiene como una de sus funciones aplicar exámenes a los egresados de universidades para dar fe de su competencia profesional. Estos exámenes son voluntarios para las instituciones de educación, aunque muchas ya han substituido el examen profesional por este examen, el cual es elaborado por los especialistas de cada área (para información sobre el tipo de exámenes, las carreras que pueden ser objeto de certificación, etc., puede consultarse la página www.ceneval.edu.mx)

La Certificación cobra importancia en la búsqueda de la Calidad Total, uno de los modelos adoptados por las organizaciones a fin de incrementar su competitividad. En efecto, nadie puede ser juez y parte. Por ende, cada vez más organizaciones buscan que sus procedimientos y productos sean avalados por una agencia externa a fin de dar seguridad a los compradores y usuarios respecto al cumplimiento de las normas internacionales aceptadas, las cuales están registradas en la International Organization of Standardization (ver nota 8 al pie de la página anterior).

1.3.3. Nuevas tendencias.

Nuevos pensamientos y enfoques han invadido el funcionamiento de las organizaciones, afectando las relaciones y los contratos legales y psicológicos entre las organizaciones y quienes laboran en ellas pues requieren de nuevas habilidades y compromisos del personal (el Capítulo 5 está dedicado a la forma en la cual estas nuevas formas de conducir las organizaciones afectan el compromiso). Sólo se mencionan los más importantes, sin entrar a un tratamiento de cada uno de ellos, por no ser el objetivo fundamental de este trabajo: la Calidad Total (Crosby, 1980; Deming, 1989; Ishikawa,

1986; Juran, 1990); la Mejoría Continua (Laraia, Hall y Moody, 1999; Regan, 2000), los Círculos de Calidad (Adam, 1991; Crocker, Charney y Chiu, 1986; Thompson, 1986), la Re-ingeniería (Hammer y Champy, 1994); el Justo-a-Tiempo (Japan Management Association, 1989; Productivity Press Development Team, 1998), las Organizaciones que Aprenden (Senge, 1992; Senge et. al., 1998), el Adelgazamiento, o Down-sizing (Gowing, Quick y Kraft, 1997; Kennedy y Deal, 2000), la Maquila Externa u Outsourcing (Bendor-Samuel, 2000; Heywood, 2001) y el Benchmarking (Bogan y English, 1994; Aguilar Robledo y Marúm Espinoza, 1999), los Equipos Autónomos de Trabajo (Fisher, 1999; Hicks y Bone, 1990; Cohen, Ledford y Spritzer, 1996; Gowing, Quick y Kraft, 1997; Kennedy, y Deal, 2000)) y el Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton, 2001). Al respecto Baruch (1998) indica: el compromiso tomará nuevos visos en el futuro ante las nuevas formas de organización. En busca de la competitividad, durante las últimas décadas, muchas organizaciones han adoptado diversos enfoques, tales como los mencionados, alejados de las acciones y los puntos de vista tradicionales.

Para los enfoques mencionados resulta indispensable el compromiso (como se definirá más adelante, en el Capítulo 5) de los miembros de la organización a fin de lograr su efectiva implantación. Sin dicho empeño, será más difícil para las organizaciones lograr la competitividad y el éxito en las citadas nuevas orientaciones. Para no alargar demasiado este trabajo, sólo se traen a colación dos casos: el de la Calidad Total y el del Cuadro de Mando Integral. En cuanto al primero, diversos autores concuerdan en que sin el compromiso de los miembros de la organización no podrán ser fructíferos los intentos para implantar el sistema (Jackson, 2004; Kanji y Asher, 1993; Kanji, Kristensen y Dahlgaard, 1995; Kanji y Yui, 1997; Pervaiz; Loh y Zairi, 1999; y Zairi y Farrar, 2001). En referencia al Cuadro de Mando Integral, Kaplan y Norton (2000) señalan:

Muchas empresas miden ahora la satisfacción del empleado regularmente. Pero satisfacción no es igual a compromiso. Los empleados pueden sentirse bien retribuidos y bien tratados, pero eso no implica que comprendan las metas organizacionales y se comprometan a ayudar a la organización a alcanzarlas. (p. 232).

Quizá el ingrediente más crítico del éxito del cuadro de mando, no obstante, no son las explicaciones analíticas y estructurales (...). Más bien es el estilo de liderazgo del máximo responsable. Quienes lideraron con éxito la implantación de cuadros de mando sintieron que su mayor desafío fue la comunicación. Estos líderes sabían que no podían implementar la estrategia sin ganarse los corazones

y las mentes de todos sus directivos medios, técnicos, fuerza de ventas, empleados de primera línea y personal de oficina (...) dependían de sus empleados para cumplir la misión. (p. 378).

No obstante, en muchos casos se han confundido algunos de estos enfoques, especialmente la Reingeniería y el Adelgazamiento, con la reducción de las plazas de trabajo, dando lugar a despidos masivos, lo cual ha colocado mayor presión a los sobrevivientes pues las tareas se reparten entre ellos (Armstrong-Stasse, 2004, Knudssen, Jonson, Martin y Roman, 2003). En muchas organizaciones se ha adoptado la modalidad del trabajo temporal, la cual va tomando mayor fuerza. Por ejemplo, en México, los empleos temporales crecieron de 1,450.4 miles en diciembre de 2001 a 1,562.6 miles en octubre de 2002. De los puestos creados en el 2000, 69.7% fueron permanentes y 30.3%, no permanentes. En 2002, en cambio, los porcentajes fueron, respectivamente, 49% y 51%. (Reforma, noviembre 11 de 2002).

Poco se han estudiado las repercusiones organizacionales de los despidos masivos. En una investigación efectuada en una institución de servicios financieros, sita en los Estados Unidos, McElroy, Morrow y Rude (2001) encontraron que la rotación externa de Personal tenía un efecto negativo en el desempeño y las utilidades de la organización, especialmente en los casos de reducción forzosa. Uno de los supuestos del "downsizing" (reducir el número de personas que laboran en la organización) consiste en reducir costos de nómina y, por ende, incrementar utilidades. Casio, Young y Morris (1997) pusieron a prueba esta suposición al analizar los resultados financieros de 537 corporaciones estadounidenses durante un periodo de doce años; no encontraron indicios de que la reducción de personal *per se* tenga efectos benéficos sobre los aspectos financieros.

Los despidos masivos llevan al subempleo o al engrosamiento de la economía informal, con algunas consecuencias indeseables: falta de seguridad en los ingresos, carencia de seguridad social, menores ingresos por impuestos en el sector público, e, igualmente, menor demanda para productos y servicios, etc. (Touby, 1993). Desde el ángulo de los trabajadores, se incrementa la inseguridad en el trabajo, así como el estrés y se disminuye la salud física (Grunberg, More y Greenberg, 2001). En cuanto al estrés laboral, la Agencia Europea para la Salud y la Seguridad en el Trabajo (2003) indica que cuesta alrededor de 20,000 millones de euros al año por gastos y ausentismo (ocasiona el 50% de éste), sin contar la pérdida de productividad. Señala además que el 28% del total de 40 millones de empleados lo padece, aunque es más frecuente en las mujeres.

Inclusive, las tensiones emocionales pueden acarrear incremento en los costos; tal conclusión se desprende, por caso, de una investigación entre médicos de atención primaria: a mayor grado de tensión, existía una tendencia a recetar más medicamentos, aumentando el gasto médico por paciente (Cebriá, Sobrequés, Rodríguez y Segura, 2003).

En los empleos por temporada o por obra determinada: las organizaciones contratan a personas por tareas específicas. Ni las organizaciones ni los trabajadores esperan un empleo a lo largo del tiempo, como en épocas anteriores. Inclusive en Japón, país donde era tradicional el empleo de por vida, la situación está cambiando: cada vez es menos frecuente encontrar empresas oferentes de dicho empleo a lo largo de la existencia⁹. Dicho empleo temporal tiene secuelas negativas en la salud mental y física de los trabajadores (Aronsson, Gustafsson y Dallner, 2002). Inclusive, al menos en España, implica menos productividad en las empresas (Díaz-Mayans, 2004).

Los trabajadores se convierten, así, en una pieza de una maquinaria, fácilmente sustituibles. La flexibilidad implica, por ende, un desapego de ambas partes, dando lugar al individualismo y a la precariedad del trabajo, la cual:

(...) aparece como un concepto destinado a dar cuenta de los problemas que enfrentan los trabajadores, tanto calificados como descalificados, de empresas públicas o privadas, del sector formal o informal, y que se traduce en bajos salarios; deterioro de la calidad del empleo, subempleo; prolongación desmedida de las jornadas de trabajo y, sobre todo, en deterioro de los derechos laborales (Sotelo Valencia, 1999, p. 124).

Entonces, al presentarse los fenómenos descritos antes, sería de esperarse un compromiso mayor con la ocupación y no con la organización pues la precariedad del empleo en las organizaciones implica inseguridad mientras la ocupación brinda mayor posibilidad de contar con trabajo aún en diversas organizaciones. Las consecuencias de estas tendencias, tanto para las organizaciones como para los trabajadores, están por verse en Latinoamérica, en donde es magra la investigación al respecto. Más adelante, en el Capítulo sobre el Compromiso se tratarán con mayor detalle algunas de las secuelas posibles, tanto para los trabajadores como para las organizaciones, de estos nuevos enfoques.

⁹ Comentarios personales de diversos trabajadores en una visita personal a ese país en agosto de 2002.

1.4. El Futuro.

El porvenir implica transformaciones importantes en la vida de la sociedad. La tecnología tendrá grandes influencias en todos los ámbitos de la vida, lo cual conlleva, naturalmente cambios en las organizaciones (ver a Gates, 1996; Dertouzos, 1997; Varios, 1997).

Inclusive Rifkin (1996) habla de un porvenir nada halagüeño: una gran parte de la población no contará con un empleo debido al avance tecnológico; en plena vigencia de la sociedad del conocimiento, sólo los más preparados tendrán un medio de subsistencia asegurado, los demás caerán en la economía informal, el contrabando, la prostitución y la venta de estupefacientes, según este autor.

El futuro tendrá influencias importantes en las organizaciones. Especialmente, se prevén varios escenarios entre los cuales pueden citarse (Gibson, 1997):

- Reducción en el tamaño. A fin de dar mayor flexibilidad y rapidez de respuesta, con la finalidad e incrementar la competitividad, las organizaciones se subdividen en secciones más pequeñas.
- Utilización de robots. Cada vez más las tareas relativamente sencillas y rutinarias, principalmente de fabricación y ensamblado, serán dejadas a las máquinas. Por tanto, se hacen cada vez más necesarios el conocimiento y el compromiso, a fin de competir exitosamente.
- Cambios demográficos. En términos generales, disminuye, en expresión porcentual, la población dedicada a las actividades primarias y secundarias (agricultura, silvicultura y pesca, así como manufacturas), mientras se incrementa la dedicada a los servicios, los cuales demandan mayor interacción personal. Por ende, el compromiso se hará más necesario pues la actitud de servicio está relacionada con el compromiso de las personas hacia su organización. Igualmente, la población urbana crece y la dedicada a las actividades primarias decrece. Además, las poblaciones están envejeciendo paulatinamente y cada vez con mayor frecuencia las mujeres se insertan en los mercados de trabajo. Estos tres aspectos traerán aparejadas transformaciones en la demanda de productos y servicios, lo cual presenta oportunidades a las organizaciones. El Compromiso será un elemento clave en estas nuevas formas de operar.
- Desarrollo tecnológico. La expansión rápida de la tecnología, especialmente la de información, permitirá varios sucesos importantes. Aparte de la utilización de robots, mencionada antes, se tendrán varias transformaciones trascendentes en la forma de trabajar así como en las estructuras organizacionales. Uno de ellos será

el trabajo en casa; en virtud de la rapidez en las comunicaciones así como de la capacidad ampliada de las computadoras, cada vez más empleos podrán ser llevados a cabo en la comodidad del hogar (o de la playa). De hecho, en la actualidad, ya diversas empresas, en Latinoamérica así como en muchos países desarrollados han desmantelado sus oficinas, asignando a sus empleados teléfonos portátiles y computadoras, lo cual redundará en la disminución de los costos de oficina. Otro fenómeno que tendrá mayor importancia en el porvenir será el de las organizaciones virtuales, en las cuales las personas trabajan desde varios sitios geográficos, quizá sin llegar a conocerse personalmente nunca. Como se puede apreciar fácilmente, el compromiso de los empleados será capital para el éxito de estas formas nuevas de organización, pues se trabaja por objetivos en vez de horarios.

Como puede verse de manera diáfana, las situaciones descritas (varias de las cuales ya están iniciando), transformarán las organizaciones de maneras radicales. En las páginas previas se han citado investigaciones tendientes a fortalecer la idea de la necesidad del compromiso de los miembros para llegar al éxito. Así pues, demandarán cada vez más el decidido Compromiso de sus trabajadores así como de sus directivos. Pero... ¿por qué es importante el compromiso de las personas hacia su organización? El compromiso es una respuesta afectiva al clima organizacional como se tratará en el capítulo 5. Sin embargo, los seres humanos no únicamente comprenden una faceta afectiva sino constituyen entidades bio-psico-sociales. Por ende, es preciso detenerse antes en un tratamiento de esta integridad, especialmente en cuanto a las repercusiones organizacionales. Así pues, el concepto de Capital Humano se abordará en el próximo capítulo.

CAPÍTULO 2. EL CAPITAL HUMANO

2.1. Concepto e Importancia.

En el capítulo anterior se mostró la importancia de las organizaciones así como las nuevas tendencias de funcionamiento en las mismas. Se concluyó señalando la importancia del compromiso para la efectividad de estas nuevas modalidades. No obstante, el compromiso no constituye una parte aislada en los seres humanos. Por tanto, es necesario dar una panorámica de las otras facetas humanas. En este capítulo se mencionan éstas en relación con las organizaciones. Posteriormente, en el capítulo 3 se pasará revista a la influencia de dichas facetas en el comportamiento humano, mientras el capítulo 4 explorará con mayor detenimiento los aspectos sociales, los cuales influyen tanto en el comportamiento como en el compromiso. El tratamiento detallado de estos temas se encontrará en esas secciones de la tesis.

Para entrar en materia de este capítulo, en las organizaciones es común el empleo de la palabra Capital; por tanto, se prefiere, en este trabajo, emplear el término de Capital Humano para llegar a la mentalidad de empresarios y ejecutivos, para poner énfasis sobre la idea de que así como el capital material requiere cuidado y administración cuidadosa, el Capital Humano también. La intención estriba, igualmente, en ir perfeccionando los estados financieros a fin de mostrar las inversiones trascendentes efectuadas por las organizaciones en este rubro (Stittle, 2004), así como otros elementos importantes (por ejemplo, las aportaciones a la ecología y el desarrollo sustentable). En la actualidad, los estados financieros adolecen de esta carencia, según puede constatarse al ver dichos estados publicados en los diarios y otras publicaciones periódicas.

Algunos autores (Becker, 1993; Deichman, Mannane, Kool y Somik, 2004; Galor y Moav, 2004, Stittle, 2004, Makki y Somwaru, 2004; Wikstra, 1971) reducen el concepto de capital humano a la escolaridad, la capacitación y el conocimiento. Otros autores han dedicado obras para referirse solamente al capital intelectual de las organizaciones (Brooking, 1997; Edvinsson y Malone, 1997; Nevado Peña y López Ruiz, 2002), el cual comprende también las patentes y marcas, el conocimiento sobre los clientes, etc. En estos dos enfoques se atiende solamente a los aspectos racionales. Sin embargo, los seres humanos poseen muchas más facultades: imaginación, capacidad de tomar

decisiones, posibilidad de trabajar en equipo, actitudes y motivaciones, entre otros¹⁰. Por tanto, Para efectos de esta tesis, el Capital Humano se entiende como todos aquellos atributos poseídos por los individuos cuyo ejercicio facilita la obtención de la misión individual y la social a fin de incrementar la calidad de vida general. En las páginas siguientes se abordará con mayor detalle esta concepción.

La idea importante de este concepto también radica en considerar a cada **persona como un capitalista**, pues todos los individuos poseen los elementos descritos más adelante e invierten en ellos (Arias Galicia y Heredia Espinosa, 1999). El capital humano no se restringe al de una organización, sino se extiende para abarcar también a los países, como quedará más claro después de analizar los componentes de este tipo de capital en las páginas siguientes.

Ahora bien, en términos generales, desde el ángulo económico, el concepto de **capital** se asocia a todos los factores de la producción de artículos o servicios que deben ser elaborados con un cierto costo y sujetos a cambios en su valor con el uso o el desuso de los mismos (Wikstra, 1971).

La consecución del alto desempeño (sea de los países, las organizaciones y los individuos) se verá facilitada si estos actores invierten y utilizan al máximo su Capital Humano.

Así pues, el Capital Humano comprende las facetas descritas a continuación. (Arias Galicia y Heredia Espinosa, 1999).

2.2. Capital intelectual.

Brooking (1997) clasifica al capital intelectual en cuatro grandes rubros:

- **Activos de mercado:** canales de distribución adecuados, contratos adecuados de venta, claridad en las estrategias de mercado, etc. estos conocimientos pueden dar ventajas competitivas a la organización.
- **Activos de propiedad intelectual:** secretos de fabricación, el *know-how*, las patentes, los *copyrights*, las marcas de fábrica y de servicios. Se trata de proteger los derechos de explotación de las ideas en provecho de quien las posee.
- **Activos de infraestructura:** tecnologías, métodos y procesos, las bases de datos sobre el mercado o los clientes, etc. Estos elementos

¹⁰ Un listado completo de las facultades humanas, proveniente de preguntar a muy diversos grupos de personas cuáles son dichas facultades puede encontrarse en Arias Galicia y Heredia Espinosa, 1999.

hacen posible el funcionamiento cotidiano de la organización y pueden contribuir a elevar su productividad y su competitividad.

- **Activos centrados en el individuo:** bajo este concepto se integran todos los conocimientos y habilidades de las personas, así como la creatividad, la imaginación, la habilidad para resolver problemas, la capacidad de planeación y de gestión, las experiencias previas y, en fin, todos los elementos mentales de las personas. Pueden equipararse a las competencias. Sin estos elementos las organizaciones no pueden prosperar y aventajar a sus competidores. Estos aspectos pueden materializarse en patentes.

Las inversiones en educación y en capacitación tienen por objetivo incrementar este capital pues atienden no sólo a la acumulación de conocimientos sino también a la generación de los mismos. Además, en un sentido amplio, la educación consiste en fomentar todas las facultades humanas, mencionadas brevemente en párrafos previos (Arias Galicia y Pantoja Sánchez, 1998). Los individuos y sus familias invierten en su propia educación: tiempo, esfuerzo, colegiaturas o matrículas, libros, materiales, etc. Las organizaciones también pueden invertir en rubros semejantes respecto a sus empleados y directivos¹¹ a fin de incrementar el empleo de las facultades humanas en la organización y generar no sólo los conocimientos respecto a los procesos internos sino también de su entorno y de ellas mismas. Dicha información puede dar ventajas competitivas (Drucker, 1992; Kaplan y Norton, 2002). De la misma manera, los países también dedican parte de su producto interno bruto a esta faceta. Desde hace tiempo diversos académicos (Blaug, 1968; Becker, 1993, Wikstra, 1971, entre otros) se han dedicado a analizar la economía de la educación.

2.3. Capital social.

Aunque un término semejante se emplea desde el ángulo de la Contabilidad, es necesario darle aquí un contenido diferente: se refiere a la cohesión e integración entre las personas así como a la capacidad para trabajar en equipo hacia misiones comunes (Arias Galicia y Heredia Espinosa, 1999). Un aspecto importante aquí es la *confianza social*, o sea, el grado en el cual los integrantes de un equipo, una organización o un país tienen seguridad respecto a las acciones de los demás. Como parte de la socialización, el

¹¹ Aunque también pueden desperdiciarse al dar cursos sin ton ni son. Estrictamente hablando, la capacitación únicamente se da cuando las personas adquieren nuevas competencias. No obstante, estas inversiones no aparecen en los estados financieros. Véase la nota 9 al inicio del capítulo 3.

apoyo de los compañeros es trascendente; no sólo permite una mejor adaptación sino también la integración de equipos y, por ende, es parte del capital social de la persona y la organización. Por ejemplo, Flynn (2003) encontró, en una empresa de telecomunicaciones en San Francisco, Cal., que la frecuencia de favores brindados por una persona conducía a incrementar su reputación así como la productividad de la división. Entonces, este comportamiento resulta parte importante del capital social.

Un aspecto de este capital puede incluir el cuidado del ambiente a fin de no agredir la Naturaleza pues así las generaciones futuras podrán gozar de los beneficios de la misma. De esta manera, el tejido social futuro podrá ser más cohesivo al no sufrir penalidades por la carencia de recursos tales como el agua o el aire puro.

Como hace notar Pontes (1998), las redes sociales no surgen espontáneamente sino deben ser construidas mediante inversiones estratégicas orientadas hacia la institucionalización de las relaciones. De hecho, las organizaciones constituyen agrupaciones de individuos creadas deliberadamente para alcanzar ciertos objetivos (Parsons, 1960). Pontes también pasa revista a las diversas definiciones del término **capital social** y pone ejemplos de la investigación reciente al respecto. El capítulo 4 está dedicado a un tratamiento más amplio del proceso de socialización.

Bajo el rubro del capital social cobran importancia los valores, o sea, aquellos principios directrices del comportamiento para cumplir con los cuales, inclusive se está dispuesto a enfrentarse a dificultades y penalidades (Arias Galicia y Heredia Espinosa, 1999). A este respecto, el 31 de enero de 1999 Kofi Anan, Secretario General de las Naciones Unidas, pronunció un discurso ante la cumbre empresarial de Davos, Suiza, en el cual exhortó a conformar un Pacto Global, guiado por los principios enunciados a continuación, bajo tres encabezados:

Derechos humanos.

Principio 1. Se solicita a las empresas apoyar y respetar la protección de los derechos humanos internacionales dentro de su esfera de influencia.

Principio 2. Asegurarse de que la empresa no cae en complicidades respecto a los abusos en relación a los Derechos Humanos.

Trabajo

Principio 3. Se solicita a las empresas respetar el derecho a la libre asociación y el reconocimiento efectivo de la negociación colectiva.

Principio 4. Eliminación de todas las formas de trabajo forzoso y obligatorio.

Principio 5. Eliminación efectiva del trabajo infantil.

Principio 6. Eliminación de la discriminación con respecto al empleo y a la ocupación.

Ambiente

Principio 7. Se solicita a las empresas guardar un enfoque precautorio en cuanto a los desafíos ambientales.

Principio 8. Promover mayor responsabilidad en cuanto al ambiente.

Principio 9. Desarrollar y difundir el desarrollo de tecnologías respetuosas del medio ambiente.

Las empresas pueden afiliarse voluntariamente a este Pacto, sostenido por las Naciones Unidas. De esta forma podrán asumir estos propósitos como valores ejercidos dentro de las mismas.

En lo tocante a los derechos laborales, existe la certificación SA8000 a fin de garantizar el cumplimiento de esta normatividad por parte de la empresa¹². Así, ésta podrá mostrar a clientes, empleados y autoridades su respeto a las reglas y valores vigentes, lo cual podrá contribuir a abrillantar su imagen.

Por su parte, Wilson (2000), describe las nuevas reglas de la estrategia empresarial, intensamente ligadas a los valores:

- *Legitimidad.* A fin de obtener y retener una legitimidad social, la empresa debe definir su misión básica en términos del propósito social para el cual fue creada en vez de atender sólo a la maximización de las ganancias.
- *Conducción.* Debe pensarse en la empresa, y debe ser dirigida y administrada más como una colectividad de grupos interesados en la misma que como la propiedad de los inversionistas.
- *Equidad.* La empresa debe lograr una percepción de justicia en la distribución de la riqueza económica y el tratamiento de todos los grupos interesados.
- *Entorno.* La empresa debe integrar la práctica de la economía y el desarrollo sustentables en la corriente principal de su pensamiento estratégico.
- *Empleo.* La empresa debe volver a escribir el contrato social del trabajo a fin de reflejar los valores de la fuerza de trabajo e incrementar tanto la

¹² Véase la página respectiva: www.sa-intl.org

efectividad como la lealtad de los empleados así como de la propia empresa.

- *Relaciones entre el sector privado y el público.* La empresa debe trabajar muy de cerca con los gobiernos a fin de alcanzar una redefinición viable y aceptada de los papeles y responsabilidades de ambos sectores.
- *Ética.* La empresa debe elevar y vigilar el nivel de su desempeño ético en todas sus operaciones con la finalidad de erigir la confianza, fundamento de sus sanas relaciones con todos los grupos interesados en la misma.

Siguiendo con la misma tónica, del 15 al 17 de mayo de 2,000 se llevó a cabo la III Conferencia Internacional sobre "Empresa y Responsabilidad Social en las Américas" en México, D.F., en la cual empresarios de todo el continente dieron a conocer sus puntos de vista y logros al respecto. (Ver el cuadro 2.1.)

Cuadro 2.1. Página de www.empresa.org, organización en el Continente Americano de Responsabilidad Social Empresarial.

Aunque existen numerosas definiciones de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), ésta se refiere en general a una visión de negocios que integra el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente.

La RSE es vista por las compañías líderes como algo más que un conjunto de prácticas puntuales, iniciativas ocasionales o motivadas por el marketing, las relaciones públicas u otros beneficios empresariales. Es más bien un amplio set de políticas, prácticas y programas integrados en la operación empresarial, que soportan el proceso de toma de decisiones y son premiados por la administración.

En la última década, un gran número de empresas ha reconocido los beneficios de incorporar prácticas y políticas de RSE en su estrategia de negocios. Sus experiencias han sido respaldadas por una serie de estudios empíricos que demuestran que la RSE tiene impactos positivos sobre los resultados de la empresa, que pueden ser medidos en varias formas.

Las compañías se han motivado a adoptar o expandir esfuerzos de RSE como resultado de las acciones provenientes de consumidores, proveedores, la comunidad, los inversionistas, las organizaciones no gubernamentales y otros stakeholders.

Como resultado, en los últimos años la RSE ha crecido enormemente en empresas de todos los tamaños y sectores, que han desarrollado innovadoras

estrategias para implementar sus programas, en áreas como:

- Ética Empresarial
- Ambiente Laboral
- Medio Ambiente
- Marketing Responsable
- Compromiso con la Comunidad

La definición de Misión, Visión y Valores Éticos se refieren a cómo una compañía integra un conjunto de principios conformando una visión de negocios integradora de todo su quehacer.

La **Misión** enuncia el propósito de la empresa o su razón fundamental para existir; es la expresión que orienta las acciones que debe emprender la compañía y cómo debe realizarlas.

La **Visión** está relacionada con un objetivo o ideal a largo plazo; es la concepción del último objetivo que una organización desea alcanzar.

Los **Valores Éticos** se refieren a los ideales y creencias principales de una compañía; son principios intrínsecos que sirven como marco de referencia para todas las decisiones organizacionales.

Muchas empresas han decidido hacer un compromiso explícito con la Responsabilidad Social Corporativa en sus declaraciones de Misión, Visión y Valores. Estas declaraciones frecuentemente van más allá de la optimización de los beneficios para la empresa e incluyen el reconocimiento de las responsabilidades con diferentes grupos de interés, incluyendo a empleados, clientes, proveedores, comunidades y medio ambiente.

El ambiente laboral se refiere a las políticas de recursos humanos que impactan directamente a los empleados, tales como contrataciones, compensaciones y beneficios, desarrollo de carrera profesional, diversidad, balance trabajo - tiempo libre, horarios flexibles, programas de salud y bienestar, seguridad laboral, planes y beneficios para sus familias y dependientes. Más allá de programas específicos, el área de Ambiente Laboral incluye la cultura corporativa, los valores y el diseño organizacional.

Diversas empresas líderes en RSE están elaborando políticas y prácticas innovadoras en este campo, las cuales reflejan y respetan las necesidades de todos los trabajadores, de acuerdo al conjunto de objetivos de la empresa, que incluyen la atracción y retención de los mejores talentos.

Los grandes cambios que caracterizan a la Nueva Economía están rearticulando el ambiente laboral. La competencia internacional requiere de corporaciones innovadoras, diversificadas y flexibles. Adicionalmente, los consumidores e inversionistas ejercen una fuerte presión para que las empresas generen ambientes de trabajo justos, productivos y potenciadores. La cobertura de los medios de comunicación sobre asuntos relacionados con la calidad de vida en las empresas se ha incrementado y se suman al desafío de

realizar cambios continuos, así como generar oportunidades equitativas y no discriminatorias en el lugar de trabajo.

En los últimos años, la responsabilidad de la empresa con el medio ambiente se ha extendido más allá del estricto apego al cumplimiento de la ley y de las regulaciones gubernamentales. Hoy, muchas compañías líderes definen sus responsabilidades sobre el medio ambiente en un proceso de participación y diálogo con la comunidad y organizaciones no gubernamentales.

Las empresas deben cuidar el impacto de las operaciones de la compañía en el entorno: sus instalaciones y procesos, productos y servicios; la eliminación de los desechos y emisiones; mayor eficiencia y productividad de todas sus tareas y recursos; y las prácticas para minimizar el desgaste de los recursos naturales que pudiesen afectar a futuras generaciones. Iniciativas de reciclaje y manejo eficiente de la energía son cada vez más frecuentes.

Un gran número de compañías, de varios sectores y áreas geográficas, han encontrado el valor y ventaja competitiva proveniente de implementar iniciativas medioambientales. Tales iniciativas se desarrollan en varios ámbitos como la prevención de la polución, el uso eficiente de la energía, el diseño medioambiental amigable, la administración de la cadena de suministro, la tecnología industrial y el desarrollo sustentable.

Las empresas líderes están integrando la responsabilidad sobre el medio ambiente como un valor central del negocio en todos los niveles de su operación.

El marketing responsable cruza un amplio rango de actividades empresariales que definen las relaciones de la compañía con sus consumidores. Estas actividades pueden ser agrupadas en diferentes categorías:

- manufactura e integridad del producto;
- embalaje y etiquetado;
- marketing y publicidad;
- metodología de venta;
- precios; y
- distribución.

En cada una de éstas áreas, las empresas están reorganizando sus estrategias de negocios para dirigirlos a nuevos horizontes, con especial preocupación por la privacidad, el marketing dirigido a niños, las altas expectativas respecto de la seguridad y confiabilidad de los productos y el impacto que tienen en el medio ambiente, de cara a consumidores y organizaciones no gubernamentales cada día más exigentes.

El espectro de temas relacionados con el marketing responsable se ha expandido en los últimos años hacia tópicos que incluyen la responsabilidad medioambiental, la relación de la empresa con sus competidores.

En general, se ha dado un cambio desde "el comprador precavido" hacia una

ética en la cual las empresas se encuentran a la expectativa de asumir una gran responsabilidad derivada de la integridad y consecuencias del uso de sus productos y servicios.

Al mismo tiempo que los empresarios deben satisfacer primero los criterios claves de los consumidores - tales como precio, calidad, apariencia, sabor, disponibilidad, seguridad y conveniencia- existen otros factores del mercado que están tomando gran importancia. El comercio global y la competencia han dado mayor valor agregado a las empresas y las marcas, no sólo como un asunto de confianza, sino también relacionado con el sentido de lealtad y compromiso de los consumidores hacia éstas.

Este nuevo tipo de relación ha llevado a las empresas a analizarse a sí mismas de cómo pueden ser percibidas, directa o indirectamente, por sus consumidores y empleados, desde el servicio al cliente hasta marketing con una causa social.

En conjunto, se está llevando a las empresas a reconocer que sus éxitos dependen de las estrechas relaciones que éstas puedan concretar con sus clientes, construidas no sólo sobre la naturaleza de sus productos y servicios, sino también sobre su reputación y acciones.

El compromiso con la comunidad se refiere a las diferentes acciones emprendidas por la empresa para maximizar el impacto de sus contribuciones a la sociedad civil, ya sean aportes en dinero, tiempo, productos, servicios, influencias, administración del conocimiento y otros recursos que dirige hacia las comunidades en las cuales opera.

Cuando estas iniciativas se diseñan y ejecutan en forma programada y estratégicamente, no sólo se entrega un valor agregado a los receptores, sino que además se refuerza la reputación de las empresas, sus marcas y productos en las comunidades locales en que tienen intereses comerciales, así como en el resto del mundo.

Hace muchos años que las compañías se vienen involucrando con sus comunidades locales, jugando un rol importante en el área de la filantropía. Actualmente las empresas se comprometen con la comunidad de diferentes formas (incluidas las donaciones de productos o servicios, creación de proyectos de trabajo voluntario, tiempo de ejecutivos y administradores, realización de proyectos de apoyo a causas sociales, etc.) y por diferentes razones. Una de ellas es que los grupos de interés (inversionistas, consumidores, empleados, opinión pública y gobierno) exigen a las empresas mayores niveles de conciencia ciudadana y las presionan para que su impacto en la sociedad sea positivo.

Adicionalmente, los esfuerzos de las empresas están siendo motivados por los beneficios económicos que conlleva un mayor compromiso con la sociedad. Esto incluye el incremento de las ventas y la moral de los empleados, y la competitividad en el mercado regional, como consecuencia de empleados más motivados y el ser un " buen vecino " de la comunidad. Muchas empresas también reconocen la oportunidad y necesidad de destinar recursos privados hacia problemas sociales particulares, supliendo el papel del estado en

distintas áreas.

EMPRESA. Ebro 2740, OF. 301 Las Condes, Santiago, Chile / Tel. (56 2) 431 0310 / Fax: (56 2) :

En México, el Centro Mexicano para la Filantropía, A.C., mantiene un Programa de Responsabilidad Social cuyo objetivo es:

(...) operar nuestro negocio de tal manera que consistentemente cumpla o exceda las expectativas públicas que ética, legal y comercialmente la sociedad (espera) de la empresa... buscar el éxito comercial demostrando respeto por los valores éticos, la gente, las comunidades y el medio ambiente, en profundo equilibrio con los intereses de todos los grupos de selección (stakeholders) ¹³.

Ahora bien, en septiembre de 2004 la International Organization for Standardization, promotora de las normas ISO, estableció un comité, encabezado por Brasil y Suecia, para diseñar los estándares de responsabilidad social en las organizaciones (consulta del 29 de septiembre de 2004 a www.iso.org/iso/en/commcentre/pressreleases/2004/Ref935.html).

Puede verse, en los ejemplos anteriores, la declaración respecto a la conciencia y las acciones empresariales para incrementar el capital social de los países, así como el interés de organizaciones internacionales en definir el rumbo al respecto.

No necesariamente se trata de un interés puro sino relacionado con las utilidades, como deja ver Ruiz (2004) al narrar el caso de algunas empresas de renombre mundial, quienes han recibido reconocimientos por su responsabilidad social pese a haber despedido a miles de trabajadores (Ford) o pagar a los productores precios por debajo del mercado (Starbucks).

No obstante, a partir de las acciones mencionadas anteriormente, parece ir *in crescendo* el requerimiento de la sociedad y de los propios empresarios para prestar mayor atención a las repercusiones de las empresas y las organizaciones sobre el conglomerado social.

¹³ Véase la página www.cemfi.org

2.4. Capital de salud

La salud se refiere no sólo a la ausencia de patologías y accidentes sino fundamentalmente al estado de desarrollo integral (físico, psicológico y social) de las personas (consulta del 14 de octubre de 2004 a www.who.int/about/en). Puede hacerse un parangón con los equipos de trabajo, los países y las organizaciones. Así, Rosen (1991) ha establecido el perfil de las organizaciones saludables; en ellas, los valores primordiales son: compromiso con el conocimiento y desarrollo de ellas mismas, decencia, respeto por las diferencias individuales, trabajo en equipo y de comunidad, prioridad para la salud y el bienestar, apreciación para la flexibilidad, y pasión por los productos y los procesos. (Véase también a Argyris, 1977).

Desde el ángulo organizacional, es necesario también considerar la protección contra los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales así como ambientes agradables en cuanto a temperatura, iluminación, etc. Todos estos problemas acarrear consecuencias indeseables para los individuos así como costos para las organizaciones. Desde la perspectiva individual es preciso considerar aspectos tales como el estrés, el tabaquismo, el alcoholismo, la drogadicción y así sucesivamente. Estos fenómenos tienen secuelas perjudiciales también para las familias y las sociedades pues disminuyen la aptitud física, psicológica y social.

Para apoyar lo anterior, se ofrecen algunas cifras. Por ejemplo, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (consulta del 10 de octubre de 2003 a www.stps.gob/index2.htm) informa de 302,920 accidentes de trabajo, lo cual corresponde a un índice de 2.5 accidentes por 100 trabajadores. El índice de enfermedades profesionales fue de 3.7 por cada 10,000 trabajadores. Estos índices corresponden al año 2002. La tasa de letalidad (muertes y enfermedades profesionales) resultó de 8.7 por 100,000 trabajadores en el período de 1996 a 2002.

Carreño *et al.* (2002) encontraron, al estudiar a obreros de una empresa de la industria química, que tienen más peso en el consumo de alcohol y, como consecuencia, en los problemas del trabajo así como los físicos y los psicológicos, los aspectos de socialización que el estrés; es decir, la cultura mostró mayor importancia. En la Encuesta Nacional de Adicciones (Consejo Nacional contra las Adicciones, 2003) el 12.4% de los varones urbanos declaró ingerir 5 o más copas al menos una vez por semana, mientras las mujeres mencionaron beber ese número de copas por ocasión al menos una vez por mes; en cuanto al consumo de tabaco, el 26.4 % de quienes habitan en ciudades se declaró fumador y el 14.3% de los habitantes del campo. En referencia a otras drogas, son consumidas por el 1.43% de los primeros y el 0.92% de los segundos. Unos autores

estimaron en 2,669 millones de muertes las atribuidas al tabaco en el año 2000 (Ezzati y López, 2003).

Se han encontrado reiteradamente asociaciones entre el estrés y el consumo de tabaco (Kassel, Stroud y Paronis, 2003). Se estimó que 4.83 millones de muertes prematuras, en 2000, se debieron al tabaquismo, primordialmente por enfermedades cardiovasculares, obstrucción pulmonar y cáncer de pulmón (Ezzati y Lopez, 2003). No es difícil percatarse de que estas muertes significaron disminuciones en la fuerza de trabajo así como costos por tratamientos previos, además de sufrimiento, lo cual constituye golpes a la sociedad.

Se ha detectado también una correlación entre el estrés y el consumo de alcohol (Okoro, C.A., Brewer, Naimi, Moriarty, Giles, Mokdad, 2004). Igualmente, muchas enfermedades están asociadas al alcoholismo, con los consiguientes costos de todo tipo para las personas, las familias y la sociedad.

Aquí puede incluirse la contaminación ambiental que, a la larga, tiene secuelas negativas para la salud de la población y su economía, por los costos en la seguridad social. Surge, entonces, una pregunta: ¿cuál es el beneficio para la sociedad de que una empresa obtenga utilidades si ocasiona costos por la contaminación?

Por ende, el capital de salud puede ser derrochado individual y colectivamente o, por el contrario, conservado y elevado. Esto forma parte de la responsabilidad social de las empresas. Puede conceptuarse, también como una conexión con el capital afectivo, motivo del capítulo 5, en cuanto la empresa puede mostrar un compromiso con el ambiente y la sociedad en la cual se encuentra enclavada.

2.5. Capital afectivo

Aquí se incluye la motivación, los intereses vocacionales, los estilos de personalidad, el compromiso de las personas hacia la organización y su misión y de aquella hacia las personas, el liderazgo, los valores, la fidelidad de los clientes hacia la organización y de ésta hacia los clientes, y, en resumen, todos los aspectos de apego o inclinación de los individuos, los grupos, los equipos humanos y la organización. Por constituir el meollo de esta tesis, se difiere hasta el capítulo 5 el tratamiento más amplio de este tema, con el fin también de no perder el hilo de la argumentación respecto al Capital Humano. No obstante, aquí se menciona brevemente la importancia de dicho compromiso para las organizaciones: si los miembros de la organización se sienten comprometidos con ella, es más probable que permanezcan ahí por más tiempo, disminuyan su ausentismo, incrementen la aportación de ideas, constituyan mejores

equipos de trabajo y, en suma, dediquen más tiempo y esfuerzo al servicio de su organización, todo lo cual incrementa la productividad, con la consiguiente disminución en los costos.

2.6. Responsabilidad de la administración del capital humano

En las empresas y las organizaciones piramidales, estructuradas por funciones, todavía es posible encontrar departamentos dedicados a las tareas antes descritas: Personal, Relaciones Industriales, Recursos Humanos, etc. Con frecuencia se establecen fronteras entre cada departamento, dando lugar a la delimitación de feudos y a la sub-optimización; es decir, a perseguir los objetivos propios sin tomar en cuenta los de toda la organización (Strauss y Sayles, 1960). La especialización extrema plantea diversos riesgos, como quedó antes mencionado en el inciso sobre las organizaciones mecanicistas (ver el inciso 1.2.1). Es de recordar que ya antes se mencionaron brevemente las nuevas corrientes de colocar el énfasis en el proceso principal de cada empresa u organización, lo cual acarrea nuevas formas de organización (ver el inciso 1.3.3).

En la actualidad conviven varios tipos de estructuras: las piramidales (con muchos niveles jerárquicos), las horizontales (con pocos niveles), las matriciales y las circulares (aquellas con Equipos Autónomos de Trabajo y con asesores especializados). En otras palabras, existen empresas y organizaciones estructuradas bajo diferentes modelos.

Ya sea bajo una forma de estructura o de otra, se llega a un punto en el cual indefectiblemente se formulan las siguientes preguntas: ¿De quién es responsabilidad la administración del Capital Humano? ¿Se requiere un departamento especializado en esta función?

2.6. 1. Principios fundamentales de la Administración del Capital Humano

La respuesta es contundente, pues en cada unidad o departamento laboran personas: **la responsabilidad es de cada miembro de la empresa o la organización.** Podrá existir un departamento especializado en **asesorar** a cada unidad o departamento, así como a las personas, respecto a los métodos apropiados para este propósito; pero, finalmente, la responsabilidad es de dicha unidad o departamento y cada uno de sus miembros; por ejemplo, en una fábrica, cada persona debe emplear el equipo protector contra accidentes, lo cual implica la conservación del capital de salud tanto en el plano individual como en el organizacional y el nacional.

La elevación de la competitividad de las empresas o las organizaciones constituye una obligación de los responsables de cada área o de cada equipo y, en última instancia, de cada persona. Por lo tanto, en la medida en que el alto desempeño humano contribuya a ello, cae también bajo su cargo esta administración. Desde luego, no puede excluirse, de las afirmaciones anteriores, a los países.

2.7. Colofón.

A partir de las páginas anteriores puede decirse que el capital humano, dividido en las cuatro facetas mencionadas anteriormente, constituye un elemento fundamental en la competitividad, la productividad y la efectividad de las organizaciones y las naciones. Como analizar las posibles repercusiones del cuidado e incremento de dichas cuatro áreas requeriría un tratado mucho más amplio, el foco del presente trabajo se dirige hacia la faceta afectiva, como se tratará en el capítulo 5 y subsiguientes.

El cuidado y el incremento del Capital Humano implica, forzosamente, atender a las modalidades del comportamiento, tanto individual como colectivo pues la comprensión de las mismas podrá facilitar u obstaculizar las finalidades enunciadas al inicio de este párrafo. Por esta razón, los dos siguientes capítulos están dedicados a una revisión somera de estos aspectos.

CAPITULO 3

EL COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL EN LAS ORGANIZACIONES

3.1. Concepto e importancia.

En el inicio del capítulo I se mencionó la realidad de que cada persona constituye un ente único y la problemática de intentar lograr una cierta uniformidad a partir de esa enorme variedad de mentalidades. Así pues, este capítulo está dedicado a mencionar algunos de los aspectos individuales más importantes en el comportamiento que pueden tener repercusiones para el funcionamiento de las organizaciones.

Como también se dijo al inicio del capítulo I, las empresas y las organizaciones son unidades sociales creadas deliberadamente a fin de alcanzar objetivos específicos; para tal propósito cuentan con recursos materiales (dinero, materia prima, muebles, edificios, etc.) y técnicos (misión, procedimientos, instructivos, políticas, etc.). Cada organización cuenta también con un Capital Humano, descrito brevemente en el capítulo anterior.

Una de las tareas fundamentales de los directivos consiste en lograr la conjugación óptima de todos los recursos y el Capital Humano para alcanzar los objetivos y la misión de la organización de la manera más rápida y efectiva posible. Sin embargo, con frecuencia se presta mayor atención a los aspectos tangibles y se descuidan los intangibles¹⁴. Este es un defecto de los procedimientos de medición. Por ejemplo, todavía no se acostumbra presentar en los estados financieros el Capital Humano de la organización (conocimientos, habilidades, salud, cohesión de los equipos de trabajo, motivación, compromiso, etc.), como tampoco dichos estados financieros presentan de manera explícita la pérdida o la ganancia en satisfacción de los clientes o de los propios miembros de la organización. Para constatar este aserto basta mirar esos informes publicados en los diarios.

No obstante, el éxito de la organización dependerá en gran medida de las competencias (ver la definición de este término en el inciso siguiente) de sus miembros. Por ende, todo directivo debe contar con un marco de referencia para entender e intentar influir sobre el comportamiento humano a fin de incrementar el capital pertinente. A

¹⁴ El Instituto Mexicano de Contadores Públicos (2002), en su Boletín C-8 establece las reglas para contabilizar y presentar los activos intangibles de las organizaciones, los cuales deben seguir tres criterios fundamentales: ser identificables, deben existir beneficios económicos futuros fundamentalmente esperados y la organización debe tener control sobre dichos beneficios. De esta forma, las inversiones en salud, en capacitación, en compromiso y en equipos de trabajo, por ejemplo, no cumplen con el último criterio y, por ende, no son considerados en los estados financieros como parte del capital sino del gasto. Al adquirir una empresa, la fuerza de trabajo y todos los aspectos relacionados son considerados como parte del crédito mercantil, es decir, del exceso del costo en dicha adquisición.

continuación se proporcionan algunos elementos al respecto, a fin de establecer un marco para los capítulos venideros.

3.2. El ser humano como ente bio-psico-cultural.

Las ciencias del comportamiento consideran al ser humano como una entidad conformada por tres vertientes principales: biológica, psicológica y cultural, es decir como un ente integral (Ruch, 1960). Un aspecto importante: la integración entre estas tres esferas no es estática, sino dinámica; siempre está en constante transformación, aunque un núcleo permanece relativamente constante (la personalidad, tratada más adelante). Constantemente se agregan experiencias, conocimientos, ideas, etc.; otras cosas se olvidan; el entorno, igualmente se transforma al igual que las situaciones biológicas (crecimiento y envejecimiento).

Por tanto, las competencias de una persona, es decir, su desempeño puede depender de varios factores trascendentes (Arias Galicia y Heredia Espinosa, 1999).

- *Conocimiento.* La persona debe estar en posesión de los aspectos conceptuales y prácticos para poder efectuar un trabajo. Parte importante de ese conocimiento estriba en la misión, los objetivos, los planes y las estrategias de la organización y de su área de trabajo. Este aspecto constituye parte del Capital Intelectual.
- *Actitudes.* Implican una valoración de aceptación, rechazo o indiferencia hacia un objeto, una persona o una situación. En términos generales, existe una fuerza de atracción hacia los objetos para los cuales existe una actitud positiva, mientras la fuerza es de alejamiento si existe una actitud negativa. Si un trabajador mantiene una actitud positiva hacia su trabajo, sus compañeros, su jefe y, en general, hacia la organización, es más probable que permanezca más tiempo en ella y trabaje con mayor gusto. Las actitudes conforman una parte importante del Capital Afectivo.
- *Habilidades.* Este término se refiere a la capacidad mental, visual, auditiva y psicomotriz necesaria para efectuar un trabajo o ejercer una ocupación. Este rubro se cataloga dentro del Capital Intelectual.
- *Motivación.* Aquí cobra capital importancia el Compromiso para lograr la misión y los objetivos de la organización así como de su propio trabajo. Es preciso contar con ese contrato anímico pues pueden tenerse los conocimientos y las habilidades; pero si falla este enamoramiento con la organización y el trabajo, no

pueden esperarse resultados óptimos. Por tanto, este factor debe integrarse al Capital Afectivo

- *Valores*. En caso de no haberse introyectado los principios de la competitividad, de la calidad, de la mejora continua, será más difícil alcanzar un desempeño máximo. Bajo esta circunstancia, las personas no estarán dispuestas a pasar ciertas dificultades con tal de alcanzar un desempeño magnífico. También debe integrarse al Capital Afectivo.
- *Cultura*. Constituye la forma característica de un grupo social de ver e interpretar el mundo y actuar en él; por ende, forma parte del Capital Social.

Los elementos mencionados se agrupan bajo la denominación de *competencias*, es decir, no deben permanecer latentes o en estado potencial sino deben cristalizarse en el desempeño óptimo. Así, en caso de no lograrse el comportamiento requerido, es preciso analizar los posibles factores respectivos. Las preguntas básicas respecto a una persona son:

- *¿No sabe?* La solución está en la capacitación y el desarrollo, así como en la inducción y la comunicación. (Ver a Arias Galicia, 1994)
- *¿No puede?* Es preciso volver la mirada hacia los análisis de puestos (o mejor aún, hacia el Perfil de Alto Desempeño) a fin de determinar si están bien elaborados, o hacia el proceso de Reclutamiento y Selección, en especial los instrumentos empleados al respecto. (Ver a Arias Galicia y Heredia Espinosa, 1999)
- *¿No quiere?* Además de los puntos anteriores, será necesario analizar la motivación, los estilos de liderazgo, la cultura organizacional así como la orientación profesional de las personas y, especialmente, el compromiso (Esta parte fundamental del capital afectivo se tratará con mayor amplitud en el capítulo 5).
- *¿No valora el Alto Desempeño?* Aquí es necesario analizar la filosofía. La apropiación de los valores constituye un elemento trascendente en la vida humana. (Los valores forman parte del capital afectivo).

En otras palabras, diversos factores inciden sobre el comportamiento de los individuos dentro de las organizaciones. Por tanto, para incrementar la competitividad de las mismas es necesario comprender mejor dichos factores. En seguida se

presenta una visión somera al respecto. La intención estriba en denotar la complejidad de los seres humanos a fin de explicar las razones por las cuales resulta imposible encontrar una correspondencia perfecta entre todos los factores componentes del clima organizacional (el cual se tratará en el capítulo 6), el compromiso y algunas de sus consecuencias (capítulo 5) y la remuneración (capítulo 7).

3.3. El comportamiento

El comportamiento se define como toda acción del organismo como unidad indivisible, la cual cuenta con una función integradora del sistema nervioso central. Dos son los requisitos indispensables: el organismo debe funcionar como una totalidad y no sólo uno de los sub-sistemas (por ejemplo, el circulatorio o el muscular) y que el sistema nervioso central (el cual se encarga de la vida de relación) gobierne dicho funcionamiento (Arias Galicia y Heredia Espinosa, 1969).

Una característica de la materia viva es la reactividad, o sea, la posibilidad de dar una respuesta ante los factores del medio circundante así como del interno (Ruch, 1966). En las organizaciones ocurren muchos fenómenos en todo momento, así pues, las personas reaccionan ante ellos, dando lugar a comportamientos. Una conversación, un reconocimiento a la labor por parte del jefe o de los compañeros, una reprimenda, la contratación de un nuevo elemento, un curso, un incremento de salario, etc. son acontecimientos ante los cuales reaccionan las personas, es decir, despliegan un comportamiento, el cual puede facilitar o entorpecer el logro de los objetivos de la organización.

3.4. La Personalidad.

De ninguna manera se analizará aquí la discusión respecto al peso relativo de la socialización o los factores biológicos en la formación de la personalidad. Lo que resulta indudable es el hecho de que cada individuo aporta su propia personalidad a la organización cuando se adhiere a ella. Como se dijo antes, en el capítulo 1, de hecho varias organizaciones siguieron la norma de intentar eliminar la individualidad por medio de políticas y controles rígidos.

Como la unidad de análisis en la presente investigación es cada individuo y no cada organización, se hace necesario también mencionar que algunos aspectos de la personalidad pueden estar relacionados con el Compromiso.

La personalidad presenta múltiples facetas. Desde un punto de vista práctico será extraordinariamente difícil analizar las relaciones de todas con el Compromiso.

No se entrará aquí, por razones de espacio y por no ser el objetivo principal de este trabajo, a las diferentes definiciones de Personalidad (a este respecto, pueden consultarse, entre otros, a Díaz Guerrero, 1992; Eynseck y Eysenck, 1987; McCrae y Costa, 1997). Inclusive diversas investigaciones (McCrae y Costa, 1997; Paunone *et al.*, 1992) indican que, independientemente de la influencia de la cultura, la Personalidad puede agruparse en cinco grandes rasgos, con sus respectivos extremos (Goldberg, 1993); MaCrae y John (1992) describen así dichas polaridades:

- Introversión vs. Extroversión (o sea, tendencia a desplegar comportamientos dominantes, sociables, calurosos en las relaciones y parlanchines).
- Afabilidad (denota altruismo, apoyo emocional y apego) vs. Hostilidad.
- Responsabilidad, meticulosidad (inclinación hacia la meticulosidad, la diligencia y la orientación a logros) vs. improvisación, espontaneidad.
- Estabilidad emocional vs. Neurosis (tendencia a expresar sentimientos negativos crónicos, depresión, frustración, baja autoestima, control reducido de impulsos, padecimientos psicósomáticos).
- Curiosidad Intelectual (sensibilidad artística e intelectual, necesidad de variedad y valores poco convencionales) vs Rigidez.

Para efectos de esta tesis, se entiende por *personalidad*:

(...) una organización más o menos estable y duradera del carácter, temperamento e intelecto y físico de una persona que determina su adaptación única al ambiente. El carácter denota el sistema de una persona más o menos estable y duradero del comportamiento conativo (voluntad); el temperamento, el sistema más o menos estable y duradero del sistema del comportamiento afectivo (emoción); el intelecto, el sistema más o menos estable y duradero del sistema cognitivo (inteligencia); y el físico, el sistema más o menos estable y duradero de la configuración corporal y de la dotación neuroendocrina. (Eysenck, 1970, p. 2).

Así, algunas personas fácilmente entablan conversación con cualquiera otra, emplean gran cantidad de ademanes, utilizan un volumen elevado de voz, rien con frecuencia en estas interacciones, y así sucesivamente (extroversión). En cambio, otras

prefieren permanecer calladas, muestran poca afición a iniciar conversaciones con personas desconocidas, hablan con un tono más o menos uniforme de voz y emplean poca energía física en sus movimientos (introversión). Dichos comportamientos provienen de su particular interpretación del universo (moldeada en parte por la cultura en la cual se desenvuelven) así como de sus aptitudes y sus factores genéticos, de acuerdo a la definición citada arriba.

Ahora bien, diversas investigaciones apoyan la idea de asignar un peso mayor a la personalidad en cuanto a la trayectoria vital de los individuos. Por ejemplo, uno de las más famosas investigaciones al respecto es la emprendida por Terman (1947) y sus colaboradores, entre 1921 y 1922, primordialmente en San Francisco y Los Ángeles, California, Estados Unidos. Tomó una muestra de 856 niños y 672 niñas de raza blanca con un cociente intelectual de 135 por lo menos. El nivel socioeconómico no se consideró en la selección de la muestra. Posteriormente, se siguieron en intervalos de 5 a 10 años. Uno de los últimos informes al respecto, concordando con otros resultados obtenidos previamente, es el relativo a la relación entre los factores de personalidad y la mortalidad. En 1991 otros investigadores tomaron los registros de la muestra (Friedman *et al.*, 1995) y analizaron las causas de muerte en aquellos miembros fallecidos de la muestra (50% de los hombres y 35% de las mujeres). No se encontró relación alguna entre rasgos de personalidad y causas específicas del fallecimiento. La asociación fundamental se descubrió con la longevidad: el porcentaje con vida de los miembros de la muestra caracterizados con alta "fuerza del ego" (responsabilidad, confianza en sí mismo, falta de impulsividad) resultó significativamente mayor que la proporción de quienes habían fallecido. Aquellos niños considerados ordenados y escrupulosos fumaban y bebían menos como adultos, lo cual tuvo consecuencias sobre la longevidad. Así pues, se denotó la importancia de los estilos de personalidad en cuanto a la ruta de la vida.

Los mismos comportamientos mencionados en las últimas líneas se asociaron en un buen desempeño en el trabajo, después de analizar muchas investigaciones respecto a la personalidad y el trabajo (Barrick and Mount, 1991).

Además, en los últimos años se acuñó el término "Cociente Emocional" (CE) (ver a Goleman, 1995) para distinguirlo del Cociente Intelectual (CI) aún cuando no exista una única medición o índice al respecto sino comprende muchas facetas de la personalidad. En términos de sus creadores, los psicólogos Salovey y Mavey (1990), abarca la comprensión de las propias emociones, empatía por los sentimientos de los demás y el refrenamiento de las emociones de manera de incrementar la calidad de vida. Goleman (1995) publicó su famosa obra "La inteligencia emocional". Su tesis fundamental es: la

personalidad cuenta más para el éxito que la inteligencia. Si alguien tiene un alto Cociente Intelectual podrá ser contratado en una empresa; pero el Cociente Emocional le hará ser ascendido.

Puede considerarse la inteligencia emocional como una posibilidad de empatía, de ponerse en el lugar de los demás. Desde este ángulo, estaría fuertemente ligada al Compromiso Organizacional pues indicaría la disposición para captar las necesidades y los deseos de los directivos, de los empleados y de los compañeros y actuar en consecuencia.

No obstante la importancia de la personalidad, en esta tesis no se analizan las posibles relaciones con el compromiso hacia la organización sino se deja para posteriores investigaciones pues es tanta la variedad de factores incidentes sobre el mismo que es necesario seleccionar sólo unos cuantos. Sólo se trata aquí para dejar constancia de las imperfecciones en cuanto a una relación precisa entre el clima organizacional y los demás factores y el compromiso.

3.5. La senso-percepción.

El ser humano, al igual que toda organización, necesita comunicarse con el exterior. De ahí recibe estímulos (es decir, factores capaces de hacerle reaccionar) y, a su vez, proporciona otros; igualmente se comunica con sus órganos internos y su propio yo (o sea, la conciencia de su existencia y su continuidad, de su separación con el medio circundante y los demás).

Cuando se presenta un estímulo se recibe por medio de los órganos de los sentidos. Se habla, entonces, de sensación. En cambio, el hecho de dar significado y sentido a esa sensación se denomina percepción. Como es extremadamente raro tener sensaciones aisladas, se habla de senso-percepción (Ruch, 1960).

Dos son los principios importantes de la senso-percepción para entender mejor el comportamiento humano en las organizaciones (Arias Galicia y Heredia Espinosa, 1999):

- *Selección.* En el medio circundante se generan muchos estímulos; sin embargo, no todos se captan. Por una parte existe una selección biológica: nuestros órganos de los sentidos no captan todos los rayos existentes (X, ultravioleta, etc.) ni todos los sonidos (sólo aquéllos entre 20 y 20,000 vibraciones por segundo) y así sucesivamente. Por otro lado, también se presenta una selección psicológica, ligada estrechamente a experiencias previas, compromisos, intereses, motivaciones, deseos, esperanzas, conocimientos y, en resumen, con los estados afectivos y la personalidad (la cual se explica más adelante).

- *Ajuste*. En este caso, la percepción se acomoda a los factores mencionados en las tres líneas últimas del inciso anterior. La percepción se acomoda a lo esperado. Este ajuste puede dar lugar a los prejuicios y las estereotipias. La finalidad estriba en dar seguridad: ofrecer una imagen estable y segura del mundo; así, no es necesario analizar cada nuevo estímulo, lo cual resulta laborioso; es más fácil acomodarlo a lo esperado.

Estos dos principios operan en todos los seres humanos (Arias Galicia y Heredia Espinosa, 1999). En cuanto a las secuelas en las organizaciones pueden ofrecerse múltiples ejemplos. Verbigracia: si se entrega un reconocimiento a alguien puede pensarse que es por su cercanía personal con el jefe y no por su desempeño (especialmente, si ya se han dado casos previos); este es un ejemplo de ajuste. O sólo se perciben las fallas en el trabajo y no los aciertos (selección). Estos serían ejemplos del campo subjetivo postulado por Lewin (1951). Igualmente pudieran servir como ejemplos de la teoría de la atribución (ver, por caso a Weiner, 1986), es decir, asignar la causalidad de un hecho a un factor, sin tener las pruebas adecuadas.

Este tema de la sensopercepción cobra vital importancia para esta tesis pues constituye la base para la formación de las actitudes, las cuales se tratan en el siguiente inciso.

3.6. Las actitudes.

Se refieren al grado de aceptación, rechazo o indiferencia ante los diversos estímulos presentados. Así, las actitudes indican "[...] las creencias, los sentimientos y las tendencias de acción de un individuo o de un grupo de individuos en relación con objetos, ideas o personas"(Blum y Naylor, 1976, p. 394). En otras palabras, implican una valoración, la cual puede dar lugar a un comportamiento. Las actitudes constituyen sólo uno de los múltiples factores relacionados con el comportamiento; las actitudes incrementan la probabilidad de los esquemas generales de aquél; pero no predicen una acción específica. En otros términos, significan únicamente disposiciones para la acción.

Por tanto, dan idea de la intención respecto a los comportamientos determinados, los cuales están influidos por la acción en sí, el objetivo de dicha acción, el contexto en el cual se ejecuta, el tiempo, la situación, el control percibido sobre la acción, la situación y las valoraciones al respecto. La relación entre comportamiento y actitud puede verse como una cadena, a partir de la personalidad y los factores demográficos, las creencias y las normas influyen después sobre las actitudes, las cuales, a su vez, tienen

repercusiones sobre las intenciones y, después, sobre los comportamientos (Ajzen y Fishbein, 1977; 1980). Además, sería necesario tomar en otros factores necesarios para llegar al comportamiento: las inversiones, los costos, las recompensas, las opciones y el compromiso (Farrell y Rusbult, 1981; Rusbult y Farrell, 1983).

“Las actitudes se forman a menudo mediante los juicios que establecemos como resultado de la información que recibimos de diferentes fuentes” (Blum y Naylor, 1976. p. 394). Así pues, en las organizaciones se reciben estímulos (definidos en el inciso anterior) y se reacciona ante ellos. Una forma de respuesta, es precisamente, la formación de actitudes.

Ahora bien, las actitudes pueden tener componentes afectivos, cognitivos y conductuales (Altman, Valenzi y Hodges, 1985; Morales et al. 1994).

- *Afectivo*. Se refiere a la respuesta emocional puesta en marcha ante la presencia del estímulo; es el principal componente de la aceptación, el rechazo o la indiferencia.
- *Cognoscitivo*. Consiste en la creencia desarrollada respecto al estímulo presentado, a partir de los conocimientos, las experiencias, la observación y las relaciones entre estos elementos.
- *Conductual*. Es la disposición o intención surgida ante el objeto de la actitud.

Una intención se presenta cuando un individuo actúa persistentemente a fin de alcanzar un estado final, elige entre diferentes medios o caminos para alcanzarlo, persiste en desarrollar dichos medios y los corrige a fin de acercarse a dicho estado final y, finalmente, cesa la acción cuando algunos atributos del estado apetecido se logran. Los elementos del ciclo son, entonces: meta, elección de medios, persistencia, corrección y terminación (Bruner, 1981, citado por Heckhausen y Beckmann, 1990).

La intención está constituida por el grado en el cual una persona ha formulado planes para ejecutar o dejar de ejecutar un comportamiento futuro específico (Warshaw y Davis, 1985). En esta tesis, la intención juega un papel primordial pues, como se verá en el capítulo 5, una de las repercusiones del compromiso hacia la organización está constituida, precisamente, por la intención de renunciar (o su contrapartida, de permanecer en la organización).

La importancia del análisis de las actitudes dentro de las organizaciones estriba en la posible conexión entre éstas y los comportamientos. Además, se constituyen en una especie de termómetro para estudiar el clima organizacional, como se verá en el capítulo 5, puesto que las opiniones constituyen la expresión de las actitudes (Altman, Valenzzi y Hodges, 1985).

3.7. La motivación.

Si bien los comportamientos pueden ser iguales a la vista, los motivos detrás de los mismos pueden ser diferentes. Así pues, para los directivos es trascendente el análisis de las motivaciones pues pueden intentar influir sobre dichas motivaciones a fin de incrementar la productividad y la calidad de vida.

Como no es la intención del presente trabajo efectuar un tratamiento detallado de las diversas teorías al respecto, sólo se pasa una revista rápida a las mismas en referencia al trabajo, para terminar con la relación entre motivación y compromiso.

Es preciso apuntar, antes que nada, una definición de Motivación: está constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir el comportamiento hacia un objetivo determinado (Arias Galicia y Heredia espinosa, 1969). Para muchos autores, la motivación se basa en las necesidades, es decir, ante el surgimiento de una penuria aparece la urgencia para buscar un satisfactor. En otras palabras, se presenta una tensión de búsqueda de un factor capaz de llevar a recobrar el equilibrio previo.

Ahora bien, es necesario también distinguir entre el fin y los medios. Frecuentemente se habla, en las organizaciones, de "Motivación hacia el Trabajo", lo cual implicaría que el trabajo en sí mismo se convierte en un satisfactor. Muchas personas dudarían de este aserto.

Por el contrario, el trabajo puede verse como un medio para lograr satisfacer otras necesidades, una vez cubiertas las básicas.

3.7.1. Teoría de Maslow.

Como continuación del párrafo anterior, Maslow (1970) propuso el proceso de satisfacción de necesidades. Según este autor, una necesidad sólo es apremiante hasta que las precedentes están relativamente satisfechas. El principio anterior se denomina: prepotencia. Este autor postula los cinco grupos siguientes de necesidades:

- *Fisiológicas o primarias.* Son indispensables para la conservación de la vida, tales como alimentarse, respirar, dormir, y así sucesivamente. Pueden saciarse, a

diferencia de las secundarias (enunciadas en seguida), las cuales son específicamente humanas.

- *Seguridad.* Se desea estar, en la medida de lo posible, a cubierto de eventualidades. Se requiere cierta certidumbre respecto al futuro aprovisionamiento de satisfactores para el núcleo familiar; igualmente se requiere certeza en cuanto al respeto y la estimación de los demás componentes de grupos social.
- *Sociales.* Para sobrevivir, el ser humano requiere aliarse, vivir dentro de una colectividad así como sentir que pertenece a grupos y es aceptado dentro de los mismos.
- *Estima.* Se requiere sentirse un elemento apreciado dentro de los grupos. El amor y el cariño son satisfactores de esta necesidad. Además, se desea sobresalir, contar con prestigio dentro de los grupos.
- *Auto-realización.* Por su vida en sociedad, el ser humano precisa de expresarse así como trascender, dejar huella de su paso por el mundo. Una forma de lograrlo es perpetuándose en la propia obra, por medio de la creación.

En estas breves descripciones se han apuntado las generalidades, dejando a un lado las excepciones. Por caso, un artista quizá prefiera satisfacer su necesidad de autorrealización antes que otras. Igualmente, las necesidades no se manifiestan con la misma intensidad en todas las edades ni en todas las circunstancias.

Una conclusión de esta teoría sería la de encontrar correlaciones altas entre los factores de auto-realización en el trabajo (sentir al trabajo como un reto para poner en juego las propias habilidades; contribuir efectivamente a los logros de la organización, auto-expresión) y el compromiso, como se definirá en el Capítulo 5.

3.7.2. Teoría de Herzberg.

Herzberg, Mausner y Sideman (1965) propusieron la denominada "teoría dual" o de los motivadores y los satisfactores. Según esta postura, existen factores intrínsecos al trabajo (responsabilidad, creatividad, iniciativa, etc.), los cuales, cuando están presentes, motivan favorablemente al personal. Puede establecerse un paralelismo con la necesidad de Auto-realización propuesta por Maslow. Su presencia implicaría un compromiso. No obstante, su ausencia no ocasiona insatisfacción. En cambio, los factores extrínsecos (o higiénicos: limpieza, salario, protección contra accidentes, supervisores y compañeros,

etc.) rodean al trabajo; su presencia no incrementa la motivación; sin embargo, su ausencia causa insatisfacción.

Una implicación inmediata estriba en el hecho de que muchos de los aspectos frecuentemente demandados en las revisiones de contrato colectivo por los sindicatos (mejores salarios, seguros de vida, etc.) así como muchas de las prestaciones de tipo social (equipos deportivos, fiestas de fin de año, etc.) sólo tienden a evitar la insatisfacción; pero no tienen influencia sobre la motivación.

Si bien esta teoría causó revuelo hace unos años, en la actualidad casi ha caído en desuso. Si se incluye aquí es para proporcionar una idea histórica también respecto a las teorías y porque se someterá a prueba en uno de los modelos estructurales tratados en el Capítulo 9.

Una derivación de esta teoría sería la de esperar una correlación alta entre la expectativa de recompensas (o sea un factor higiénico) y el compromiso de continuidad, definido en el capítulo 5. Además, se esperaría que los factores intrínsecos contribuyeran en mayor medida al compromiso de las personas con su organización, al significar mayor satisfacción.

3.7.3. Teoría de las expectativas.

Para Vroom (1979) y Lawler y Porter (1979) la motivación para efectuar un trabajo intenso es el resultado de la multiplicación de dos elementos:

- La esperanza de obtener ciertos resultados mediante una acción determinada, y
- La atracción ejercida sobre la persona por los resultados esperados.

Expresada en fórmula, esta teoría dice que

$$F = E \times V$$

Es decir, la fuerza de la motivación es igual a la expectativa por la valencia. En otras palabras, las personas están motivadas para llevar a cabo acciones consideradas con alta probabilidad de reobtener recompensas valiosas.

Además, como cada persona tiene como una dimensión temporal el porvenir, se forja esperanzas respecto a su desenvolvimiento en la organización. Taormina (1994, 1998, 1999) ha encontrado asociaciones importantes entre las expectativas y el compromiso en diferentes países asiáticos. Se espera, en las muestras tomadas en consideración en las investigaciones presentes, encontrar dichas relaciones.

3.7.4. Teoría de la equidad.

Es importante traer a colación un aspecto trascendente en las organizaciones: la equidad. Según Adams, (1963), cada persona busca un equilibrio entre sus inversiones (tiempo, esfuerzo, ideas, etc.) y las retribuciones recibidas en el trabajo (salario, premios, reconocimientos, etc.) de tal forma que la proporción beneficio/costo se semejante a la de las demás personas. Un *desequilibrio puede tener consecuencias negativas tanto para la organización como para las personas*. Como una aproximación a esta equidad, en el apartado B de investigaciones, puede tomarse la Satisfacción con el Salario. Se esperaría una asociación negativa: a mayor ponderación de la última variable mencionada, menor la Intención de Renunciar.

3.7.5. La Ambición.

Para Torres Solís (2,000, p. 40), un elemento importante y no tomado en consideración hasta ahora en las teorías motivacionales es la ambición; es decir, la

(...) condición de no quedarse solamente con lo que ya se tiene, sino buscar siempre algo más, es lo que ha marcado la diferencia entre el progreso y el estancamiento planteado para el hombre, el dilema de conocer los límites, de conocer esa delgada línea que separa la conducta constructiva de la excesiva y es también, el más grande motivador que jamás haya existido.

Sin embargo, sería necesario reconocer que este factor no está presente en todos los seres humanos. Las teorías anteriores, por el contrario, intentan una generalización. En las investigaciones del conjunto B podrían tomarse como indicadores de la ambición las variables Dinero como Poder, Dinero como Éxito y Deseo de Riqueza.

3.8. Teoría psicocultural de la efectividad organizacional.

Katz y Kahan (1977) expusieron hace algunos años una escala de pautas motivacionales encontradas en la empresa u organización. Inician el tratamiento de este tema especificando las pautas de conducta individual necesarias para el funcionamiento y la efectividad de las empresas y las organizaciones:

- *Integrarse al sistema y permanecer en él*, lo cual implica:

a) Contratación; o sea, el hecho de ingresar y ser asignado a un trabajo acorde con las habilidades e intereses propios.

b) Bajo ausentismo,

c) Permanencia (es decir, pertenecer a la organización por períodos prolongados). Este es uno de los puntos centrales de esta tesis, como se verá en los capítulos 5 y siguientes.

- *Comportamientos confiables: ejecución del trabajo esperado dentro del sistema:*

a) Cumplir los estándares cuantitativos de desempeño y excederlos,

b) Cumplir los estándares cualitativos de desempeño y excederlos.

- *Comportamientos innovadores y espontáneos, o sea, desempeño superior al requerido por el puesto o trabajo para lograr la misión:*

a) Cooperar con los compañeros: trabajo en equipo,

b) Acciones para proteger al sistema,

c) Innovación para mejorar el sistema,

d) Automejoramiento (por medio de la capacitación y el desarrollo, por ejemplo) a fin de responsabilizarse más del destino de la empresa u organización, y

f) Crear en el entorno (especialmente con los clientes directos) un clima favorable para la organización.

En seguida, Katz y Kahn (1977) indican las pautas motivacionales al alcance de las organizaciones para intentar lograr los comportamientos mencionados:

- *Obediencia legal.* Desde este ángulo, es preciso lograr la aceptación de las obligaciones del trabajo o del puesto, así como los controles y estándares partiendo de la base de su legitimidad. La formalización de estos estándares se encuentra en los contratos y convenios de trabajo. Este tipo de situación se encuentra primordialmente en las empresas y organizaciones mecanicistas. En las fábricas se controla la producción mediante la velocidad de la línea de ensamble. En las burocracias, mediante los procedimientos establecidos.

Dicen a este respecto Katz y Kahn (1977, p. 377): "La motivación no se relaciona con la actividad en sí. Ha de obedecerse cualquier regla o directiva procedente de la autoridad porque se trata de la ley de la nación, de la organización o del grupo". Un caso típico y extremo de esta categoría está representada por las fuerzas armadas.

El énfasis en los aspectos legales y de autoridad puede acarrear un desempeño aceptable; pero, como hacen notar Katz y Kahn (1977), resulta muy difícil si no imposible,

regir la creatividad por reglamentos. Puede agregarse la dificultad de lograr el Compromiso mediante ordenanzas.

En este tipo de organizaciones el alto desempeño individual puede constituir un problema tanto para quien lo alcanza como para sus superiores. En el primer caso, es muy probable la resistencia y la agresividad por parte del grupo de trabajadores cuyo desempeño se encuentra por debajo. Además, el supervisor va a tener dificultades para explicar a sus superiores las razones por las cuales no todos los trabajadores alcanzan ese alto desempeño.

- *Utilización de recompensas o satisfacciones instrumentales con la finalidad de inducir los comportamientos requeridos.* Esta postura constituye una modificación de la perspectiva mecanicista. Aquí Katz y Kahn (1977) incluyen los siguientes aspectos:

a) Se obtienen las recompensas mediante la pertenencia o la antigüedad en el sistema. Se encuentran aquí prestaciones o beneficios adicionales, incrementos en la remuneración de acuerdo con el costo de la vida, vacaciones y premios por antigüedad, etc. Como se verá más adelante, este punto está en íntima relación con el compromiso de continuidad.

b) Recompensas individuales, en base a los méritos individuales: incentivos, ascensos, etc.

c) Identificación con los dueños, jefes o supervisores: los colaboradores se ven motivados para asegurar la aprobación de tales figuras con poder.

d) Aprobación de los compañeros: se asegura el beneplácito del equipo o grupo de referencia.

En estos casos, se espera una relación positiva entre las recompensas y el desempeño: éste último se convierte en un instrumento para alcanzar las primeras.

En algunas ocasiones, la presión social del grupo puede ir en contra de la misión y los objetivos organizacionales. Tal es el caso de la restricción de la producción por acuerdo explícito del grupo. En México, a este fenómeno se le denomina "tortuguismo" (Arias Galicia y Heredia Espinosa, 1999).

Algunas recompensas tienen por objetivo retener a los individuos en las empresas y las organizaciones, mientras otras tienden a premiar los resultados individuales o de grupo.

Para ser efectivas, dicen Katz y Kahn (1977), las recompensas deben ser percibidas suficientemente atractivas para justificar el esfuerzo adicional requerido, seguir

inmediatamente y estar ligadas al logro de los estándares, y deben ser reconocidas por todos (incluyendo a quienes no las reciben) como equitativas .

Un problema con los sistemas de recompensas individuales estriba en la interdependencia: difícilmente un alto desempeño depende únicamente del individuo. Aun cuando no sea de una manera evidente y directa, muchos contribuyeron a ese desempeño. Surge entonces un interrogante: ¿quiénes deben participar en la recompensa y en qué medida?

- *Pautas interiorizadas de autodeterminación o expresión de una(o) misma(o)*. El punto fundamental aquí estriba en la satisfacción de haber alcanzado algo mediante el empleo de las habilidades y el talento propios. Puede verse una similitud con la Teoría de McClelland en la necesidad de logro y en la de Maslow en la necesidad de auto-realización.

Bajo estas circunstancias, el trabajo constituye su propia recompensa: el científico que pasa largas horas en el laboratorio por la emoción del descubrimiento, o el artista cuya obra le satisface, o el artesano cuya satisfacción radica en producir algún artículo único. Desde luego, en las organizaciones modernas, el hecho de alcanzar objetivos valiosos, o de solucionar retos cubre también estos aspectos (Katz y Kahn, 1997).

Es muy probable encontrar, en este caso, la identificación de la persona con su ocupación y no necesariamente con las empresas y las organizaciones.

- **Valores interiorizados y concepto de sí misma(o)**. En esta categoría se incorporan la misión y los objetivos de la empresa o la organización como valores adquiridos o como partes integrantes de una(o) misma(o). Aquí se encuentra una conexión con el compromiso afectivo, el cual se tratará en un capítulo venidero.

En estos casos, la persona trabaja para alcanzar la misión y los objetivos de las empresas y las organizaciones porque representan sus propios valores o resultan apropiados para su autoconcepto. Por esta razón, es trascendente la necesidad de especificar los valores y la misión de las empresas y las organizaciones. Sin estos aspectos, se corre el riesgo de perder la oportunidad de brindar a las personas este tipo de motivación.

Como es fácil colegir, para los últimos puntos mencionados por Katz y Kahn (1977) uno de los ingredientes trascendentales es el compromiso de las personas hacia su organización, lo cual constituye el tema del capítulo 5.

3.9. Colofón.

Termina aquí la breve exposición de un marco teórico elemental para entender, analizar y predecir (dentro de ciertos márgenes amplios) el comportamiento humano individual en las organizaciones. Uno de los puntos que se intentó descollar es el referido a la enorme complejidad de factores incidentes sobre el comportamiento de los seres humanos, lo cual aporta variabilidad a los resultados descritos en el capítulo 11; es decir, lleva a relaciones imperfectas entre las variables. Los últimos incisos colocan el énfasis en el compromiso de las personas hacia sus organizaciones. Este concepto así como las consecuencias del compromiso se explicarán con mayor amplitud en el capítulo 5. En el siguiente se analiza el aspecto social así como el entorno cultural de las organizaciones mismas y su repercusión en el comportamiento humano.

CAPÍTULO 4. LA SOCIALIZACIÓN

4.1. Concepto e importancia

Las organizaciones efectúan esfuerzos, sean planeados o espontáneos, para integrar a cada nuevo miembro. La socialización está concebida como

(...) un proceso de interacción por el que se modifica la conducta de las personas, para conformarla a lo que esperan los miembros del grupo al que pertenecen esas personas. Por ello, no sólo incluye el proceso por el que el niño adquiere gradualmente las maneras de ser de los adultos que le rodean, sino también el proceso por el que el adulto adopta conductas asociadas con lo que se espera de una posición nueva en un grupo, una organización o una sociedad en general (Secord y Backman, 1970, p. 7).

Por tanto, la socialización no termina en una determinada etapa de la vida; por el contrario, prosigue a lo largo de toda la existencia.

De hecho, los seres humanos pasan por un proceso de enculturación o socialización, a partir del cual adquieren los valores, las normas, las costumbres, los ritos, los tabúes y otros aspectos del grupo. Este transcurso se da por el hecho de vivir en sociedad. Así, cada individuo, por el intercambio con los demás y a partir de sus propias experiencias, modifica y/o confirma su realidad subjetiva.

Berger y Luckman (2001) dividen al proceso de socialización en dos etapas:

a). Primaria. Se adquiere fundamentalmente en los primeros años de la vida. Afirman que "La vida cotidiana se presenta como una realidad interpretada por los hombres y que para ellos tiene el significado subjetivo de un mundo coherente" (p. 36). Esta realidad, abarca también dos facetas importantes:

- La zona próxima a la persona, la cual puede manipular a fin de transformarla mediante un trabajo.
- Un mundo intersubjetivo compartido con otros, principalmente por medio del lenguaje.

Dicho sea de paso, esa experiencia cotidiana se da por sentado que representa la

realidad. Según estos autores se necesita un esfuerzo deliberado y difícil para apartarse de dicha experiencia consuetudinaria, lo cual lleva a la filosofía y a la ciencia. Es muy fácil confundirse y pensar que las sensopercepciones inmediatas reflejan a cabalidad dicha realidad. A esta confusión se la ha denominado "realismo ingenuo" (Arias Galicia, 2004).

Volviendo a Berger y Luckman (2001), indican que en las interacciones cara a cara van detectándose los síntomas de la subjetividad de los demás y van agrupándose en esquemas tipificadores. Por ejemplo: alegría, enojo, etc. Al mismo tiempo, la expresividad humana se objetiva, es decir, se manifiesta en comportamientos o en productos, verbigracia: ademanes o señas, por un lado, y obras de arte por el otro. Además, dicha objetivación lleva a la creación de signos, especialmente al lenguaje (signos vocales y escritos). Si dichos signos se llevan a un plano de mayor abstracción, se crean los símbolos, los cuales van más allá de la experiencia cotidiana. Mediante los mismos, el ser humano se comunica con los demás y va construyendo su mundo intersubjetivo. En éste tendrán mayor peso los "otros significativos", es decir, aquellas personas que tienen algún tipo de poder sobre el individuo.

Siguiendo con estos autores, explican que:

Los otros significantes, que mediatizan el mundo para [el individuo] lo modifican en el curso de esta mediatización. Seleccionan aspectos del mundo según la situación que ocupan dentro de la estructura social y también en virtud de sus idiosincrasias individuales biográficamente arraigadas. El mundo social aparece 'filtrado' para el individuo mediante esta doble selección (p. 166).

Según Berger y Luckman (2001), dichas figuras indicarán lo que resulta apropiado o inadecuado en cada ocasión y, por ende, contribuyen a formar la realidad cotidiana de la persona. Se llega, así, a la internalización: "[...] la aprehensión o interpretación inmediata de un acontecimiento objetivo en cuanto expresa significado, o sea, en cuanto es una manifestación de los procesos subjetivos de otro que, en consecuencia, se vuelven subjetivamente significativos para mí" (p. 164).

Este proceso "constituye la base, primero, para la comprensión de los propios semejantes y, segundo, para la aprehensión del mundo en cuanto realidad significativa y social" (p. 165).

Los autores citados indican que sólo cuando el individuo ha llegado a ese grado de internalización puede considerársele miembro de la sociedad. Por tanto, la socialización "... puede definirse como la inducción amplia y coherente de un individuo en

el mundo objetivo de una sociedad o en un sector de él" (p. 166).

Berger y Luckmann (2001) señalan, además, que la

(...) internalización se produce solo (sic) cuando se produce la identificación. El niño acepta los 'roles' y actitudes de los otros significantes, o sea que los internaliza y se apropia de ellos. Y por esta identificación con los otros significantes el niño se vuelve capaz de identificarse él mismo, de adquirir una identidad subjetivamente coherente y plausible. En otras palabras, el yo es una entidad reflejada, porque refleja las actitudes que primeramente adoptaron para con él los otros significantes; el individuo llega a ser lo que los otros significantes lo consideran (p. 167).

Sin embargo, "Éste no es un proceso mecánico o unilateral: entraña una dialéctica entre la auto-identificación y la identificación que hacen los otros, entre la identidad objetivamente atribuida y la que es subjetivamente asumida" (p. 167).

Estos autores agregan:

Como el niño no interviene en la elección de sus otros significantes, se identifica con ellos casi automáticamente. El niño no internaliza el mundo de sus otros significantes como uno de los tantos mundo posibles: lo internaliza como el mundo [...] Por esta razón, el mundo internalizado en la socialización primaria se implanta con mucho mayor firmeza que los mundos internalizados en las socializaciones secundarias. (p. 171).

b). Secundaria. De conformidad con Berger y Luckman (2001), ésta es "(...) cualquier proceso posterior que induce al individuo ya socializado a nuevos sectores del mundo objetivo de su sociedad" (p. 166). "La socialización secundaria es la internalización de 'submundos' institucionales (...)" (p. 174), "(...) es la adquisición del conocimiento específico de 'roles', estando éstos directa o indirectamente arraigados en la división del trabajo" (p. 175). Este tipo de socialización presupone la primaria y para lograrse sin grandes dificultades debe estar en relativa concordancia con aquélla. En muchas ocasiones, señalan estos autores, se requieren "técnicas pedagógicas específicas" para alcanzar la socialización secundaria.

Siguiendo esta línea de pensamiento, podría catalogarse como socialización secundaria a la adquirida en el transcurso del aprendizaje de una profesión o una ocupación, mientras podría reservarse el de socialización terciaria a la adquirida en una organización específica. De esta manera, la socialización terciaria es más fácilmente apropiada y desechada también. Así, al cambiar de organización de trabajo, la persona lleva consigo una socialización primaria (alcanzada en la niñez), una secundaria (ocupación o profesión) y una terciaria (obtenida en otras organizaciones). En este caso la persona va a encontrarse inmersa en un mundo nuevo, en el cual aprenderá costumbres, lenguajes, ritos, etc. Así pues, cada persona atraviesa por los tipos de socialización y adquiere experiencias únicas, lo cual, aunado a los factores personales tratados en el capítulo previo, proporcionan una configuración particular a los tipos de comportamiento. Nuevamente, se dificulta encontrar una correspondencia perfecta entre las variables del compromiso y sus consecuencias, tratadas en el capítulo 5.

Dentro de las acciones planificadas de la socialización se encuentra la inducción y la capacitación. Estas son funciones importantes dentro de las organizaciones. Cuando se acepta a un nuevo miembro de la organización, es necesario no perder de vista que una personalidad (ver el inciso 3.3) va a agregarse a aquélla. El nuevo trabajador va a encontrarse inmerso en una situación novedosa con normas, políticas, procedimientos, costumbres, valores, etc. desconocidos. En suma, ingresa a un nuevo clima organizacional, el cual va a estar moldeado en parte por su percepción y su personalidad y, en parte, por las percepciones de sus compañeros, las cuales le serán transmitidas mediante el lenguaje. Aquí juega un papel importante el apoyo de los compañeros, es decir, la manera en la cual cada persona siente que los colegas han sido de ayuda para resolver problemas del trabajo. Puede pensarse que entre más respaldo se sienta, mayor es el grado de socialización. De acuerdo con los aspectos teóricos establecidos por Berger y Luckmann (2001), las percepciones propias y de sus congéneres van a ajustar su realidad, es decir, la forma en la cual perciba, interprete y reaccione ante los sucesos organizacionales.

Ahora bien, especialmente en las organizaciones mecanicistas, se emplea el Análisis de Puestos a fin de establecer las tareas para realizar, los requisitos para llevarlas a cabo con éxito y las condiciones bajo las cuales se desarrollan (Arias Galicia y Heredia Espinosa, 1999). Este es un método para intentar inducir una socialización, fundamentalmente en cuanto a la ocupación, desde el ángulo formal. Se intenta, pues, imbuir en el ocupante del puesto o cargo, la forma en la cual debe comportarse, es decir, definir su estatus y su papel. El primer concepto se refiere a la posición ocupada por el

individuo en un grupo (Gelles y Levine, 2000); en este caso se trata de un estatus adquirido, o sea, alcanzado mediante el esfuerzo personal. Se establece así, la jerarquía ocupada por la persona dentro de la organización. El papel o rol se refiere a "la colección de derechos culturalmente definidos, obligaciones y expectativas que acompañan un estatus en un sistema social" (Gelles y Levine, 2000, p. 175).

A manera de confirmación de lo anterior, Taormina (1994, 1998, 1999) ha encontrado asociaciones importantes entre la capacitación, la comprensión del funcionamiento de la organización, el apoyo de los compañeros y el compromiso hacia la organización en diferentes países asiáticos.

Así pues, las acciones formales y las informales van a llevar a la persona no sólo a formarse una imagen del clima organizacional (ver el Capítulo 6) sino de la forma en la cual funciona la organización.

4.2. La cultura.

Ahora bien, cuando grupos humanos comparten rasgos tales como legislación o normas, lenguaje, filosofía, valores, ritos, sistemas de roles y estatus, etc. se da nacimiento a una cultura (Erez y Earley, 1993).

Aunque en este trabajo el aspecto cultural no será considerado específicamente en los instrumentos, y sólo a manera de resaltar la importancia del análisis en los dos países en los cuales se efectuó la primera sección de investigaciones (México y Perú), a continuación se mencionan algunos aspectos culturales relativos a las organizaciones.

Hofstede ha trabajado de manera concienzuda sobre los aspectos culturales en la organización. Llevó a cabo diversas investigaciones (1980a, 1980b, 1988), efectuando encuestas entre 160,000 ejecutivos y trabajadores de una empresa transnacional de origen norteamericano. Encontró algo importante en dichas pesquisas: la cultura nacional influía más que la posición jerárquica, la profesión, la edad o el sexo para explicar las actitudes y los valores relativos al trabajo. En virtud de la amplitud y el esmero de su trabajo, a continuación se describen en términos generales sus hallazgos. Es de hacerse notar que en la época en la cual fueron efectuadas estas pesquisas, muchos países eran catalogados como "socialistas" con prohibición de dejar a la iniciativa privada cualquier tipo de empresa. Por ende, la investigación no pudo efectuarse en la desaparecida Unión Soviética y los demás países de corte semejante. Por esta razón, dichas naciones no aparecen en los listados ofrecidos más adelante.

En primer lugar, es necesario referirse a las dimensiones culturales a las cuales arribó Hofstede (1980a, 1980b, 1988) después de diversos análisis. Estas dimensiones

constituyen los extremos de cada escala. Desde luego, las personas, las organizaciones y sus respectivas regiones o países pueden catalogarse en puntos intermedios. A continuación se presenta una breve descripción de los hallazgos de este autor:

Individualismo vs. colectivismo

El individualismo implica relaciones interpersonales lejanas, dando prioridad a cada individuo, quien se ocupa sólo de sí mismo y de sus familiares inmediatos (hasta una cierta edad; por ejemplo, en muchos países se espera que los jóvenes dejen el hogar paterno y vayan a vivir solos). Cada persona debe procurarse su sustento y la solución a sus propios problemas (Triandis, 1989).

Entre los países con valores individualistas destacaron: los Estados Unidos, Australia, Inglaterra, Canadá, Holanda, Nueva Zelandia, Italia, Bélgica, Dinamarca, Suecia, Suiza, Noruega, Francia y Alemania.

El colectivismo, en cambio, es caracterizado por redes sociales compactas (Triandis, 1989). La vida en grupos, especialmente la familia, resulta el denominador común. Se espera que los miembros del grupo se cuiden y apoyen mutuamente. La lealtad hacia el grupo es un valor preponderante.

En el extremo colectivista se encontraron, en este orden: Colombia, Pakistán, Venezuela, Perú, Taiwán, Singapur, Tailandia, Chile, Portugal, Hong Kong, Yugoslavia y México.

Villasanz (1991) aplicó un cuestionario a 333 estudiantes japoneses en tres universidades de ese país para medir el grado de individualismo o de colectivismo. En orden de preferencia de diversas posibilidades fue: 95.5%, vivir cerca de sus amigos; el 88.5%, ayudar a los parientes; 82.8%, la imagen del propio país; 80.1%, el acuerdo familiar; mientras el 42% prefirió administrarse individualmente.

Distancia de poder

Hofstede (1980a, 1980b, 1988) indica que este concepto se refiere a la manera en la cual los miembros con menor poder dentro de una organización aceptan la distribución desigual de aquél. Así, en los países con gran distancia de poder, los subordinados aceptan las directrices del jefe porque es el jefe, sin importar si tiene la razón o no; efectúan su trabajo siguiendo las órdenes del dirigente sin importar si creen que es la mejor manera de realizarlo. En los países en los cuales existe una gran distancia de poder, el hecho de recurrir al jefe del jefe se considera una insubordinación. Los títulos, las jerarquías y el formalismo son muy importantes en estos países.

Las naciones con menor distancia de poder resultaron: Austria, Israel, Dinamarca, Nueva Zelandia, Irlanda, Noruega, Suecia, Suiza, Inglaterra, Australia Alemania, Canadá y los Estados Unidos.

En cambio, en los siguientes países se encontró una gran distancia de poder: Filipinas, Venezuela, México, Yugoslavia, la India, Singapur, Colombia, Hong Kong, Brasil, Chile, Perú, Portugal, etc.

Aversión a la incertidumbre.

Según Hofstede (1980a, 1980b, 1988) esta dimensión mide el grado en el cual las personas en una sociedad se sienten amenazadas por situaciones ambiguas y por ende, el grado en el cual intentan evitarlas mediante el ofrecimiento de estabilidad en el trabajo, el establecimiento de reglas formales, el rechazo de comportamientos e ideas fuera de lo esperado, la aceptación de verdades absolutas y el logro de conocimientos completos.

Se supone que el establecimiento de reglas racionales y controles va a traer como consecuencia un medio ambiente susceptible de ser predicho; además, permite la eficiencia máxima de la organización. Esta es una de las características de la burocracia (Weber, 1977).

En algunos países, el burocratismo elevado trae consecuencias desfavorables para el desarrollo económico y contribuye a frenar el avance tecnológico. Por ejemplo, Hernando de Soto (empresario peruano) emprendió, con auxilio de un equipo de investigadores, a principios de la década de 1980, una serie de investigaciones para detectar el número de trámites que deberían ser efectuados para abrir una pequeña industria, un comercio y una línea de transportes en el Perú (1987). Al efecto, decidió abrir dichos negocios. Escribió:

Los resultados arrojaron que una persona modesta debía tramitar durante 289 días antes de obtener los once requisitos previos a la instalación de una pequeña industria (...) (con base en los cálculos) se incurre en un costo por trámites equivalente a 194.4 dólares. Además, la espera de casi 10 meses para iniciar las actividades produce una pérdida de utilidades netas equivalentes a 1,036.6 dólares; de manera que el costo total de acceso a la pequeña industria formal para una persona natural es de 1,231 dólares, equivalente a 32 veces el sueldo mínimo vital... (p. 174) (Ahora bien) si se desea abrir legalmente una pequeña tienda comercial, hay que tramitar (...) por espacio de 43 días y a un costo total de 590.56 dólares, lo que equivalía a 15 veces el sueldo mínimo vital

vigente en la a la fecha en la que se terminó la simulación (p. 186) (...) el trámite para obtener el reconocimiento de una línea de microbuses duraría alrededor de 26 meses, y el trámite para obtener la concesión de la línea de ómnibus bordearía los 27 meses (p.190).

Estos periodos se obtuvieron sin ofrecer dádivas a los funcionarios públicos (excepto en aquellos casos en los cuales hubiera sido imposible obtener los permisos respectivos sin caer en esta situación).

Por otro lado, el autor citado en una investigación entre 50 pequeñas industrias, encontró que "(...) en el caso de una pequeña empresa industrial los costos de permanencia en la economía formal representan el 347.7% de sus utilidades después de impuestos y el 11.3% de sus costos de producción (p. 193)"; además, "las empresas dedican aproximadamente el 40% del total del tiempo de todos sus empleados administrativos a satisfacer las tramitaciones impuestas por el Estado (p.194)".

Una conclusión de sus análisis indica la preferencia de las personas por caer en la "economía informal" en vez de enfrentarse a todas estas dificultades. Empero, la informalidad acarrea otros costos: tiempo y esfuerzo para no ser descubiertos, falta de aprovechamiento de las economías de escala (pues resultan ser micro-empresas), poco desarrollo tecnológico, etc.

Volviendo a la descripción de las ideas características de las culturas con alta evitación de la incertidumbre, menciona Hofstede (1981) la intolerancia hacia comportamientos e ideas fuera de lo esperado. Entre los países con mayor aversión de la incertidumbre en la investigación de Hofstede (1981) se encontraron: Grecia, Portugal, Bélgica, Japón, Perú, Yugoslavia, Argentina, España, Chile, Turquía, México, Colombia, Venezuela y Brasil. Por contra, en los países con baja aversión se localizaron: Singapur, Dinamarca, Suecia, Irlanda, Inglaterra, Hong Kong, la India, los Estados Unidos, Nueva Zelanda y Canadá.

"Feminidad vs. Masculinidad"

Seguramente no resultó muy afortunada esta denominación por parte de Hofstede (1980a, 1980b, 1988) pues puede dar lugar a confusiones. Por esta razón se colocó entre comillas el subtítulo de estos párrafos. Dicho autor conceptúa a la "masculinidad" como el grado en el cual los valores dominantes en una sociedad ponen énfasis en la asertividad, la adquisición de dinero y bienes materiales. En cambio, la "feminidad" coloca el acento

en las relaciones interpersonales, el interés por los demás y la calidad de vida en general. De acuerdo con estas definiciones, las sociedades con mayor grado de "masculinidad" definirían más rígidamente los roles de los dos sexos. Así, en las sociedades con elevado grado de "masculinidad", las mujeres no podrían desempeñar trabajos tradicionalmente reservados a los hombres.

Las naciones más "masculinas" resultaron: Japón, Austria, Venezuela, México, Italia, Suiza, Filipinas, Irlanda, Sudáfrica, Australia, Colombia y Alemania. En el otro extremo se localizaron los países nórdicos (Suecia, Noruega, Dinamarca, Holanda, Finlandia) y Yugoslavia, Chile, Portugal, Tailandia, España y Perú.

Una crítica realizada por Smith (1996) al trabajo de Hofstede estriba en haber utilizado sólo los resultados obtenidos en una sola empresa (IBM). Otra limitación es la relativa a los cuestionarios: fueron diseñados para otros propósitos, lo cual, como lo apunta el mismo Hofstede (1980a, 1980b, 1988) pudieron dejar sin explorar otras dimensiones. Smith (1996) señala también la época de la recolección de datos como una limitante. Ya han pasado varios años y el mundo ha cambiado; por lo tanto, los valores también. Finalmente, apunta Smith (1996) es necesario investigar más a fondo los esquemas de valores en diferentes organizaciones.

Respecto al cambio en las actitudes y valores, Inglehart (1997) encontró una transformación entre encuestas aplicadas en varios años en 43 países. En la mayoría de ellos, por ejemplo, halló actitudes más favorables hacia el post-modernismo, es decir, una disminución en el énfasis hacia "[...] todo tipo de autoridad, ya sea religiosa o secular, permitiendo un mayor grado de autonomía individual y la persecución del bienestar subjetivo" (p. 75).

Otros autores han efectuado también comparaciones internacionales. Por ejemplo, Bass y Burger (1979) describen así los rasgos de los latinoamericanos:

De acuerdo al estereotipo, los Latino Americanos dieron la mayor importancia (en relación a los demás gerentes de los otros países) al prestigio. Como otros gerentes Latinos, mostraron un interés máximo en la auto-realización. Estuvieron menos interesados en la independencia, la seguridad y el placer (...). Comparados con otros grupos nacionales, los Latino Americanos exhibieron pocos sentimientos competitivos al evaluar su propio esfuerzo y el de otros... Comparados con los gerentes de los demás países vieron menos necesidad... de ser tolerantes, adaptables, maduros, pacientes, sinceros, persistentes y considerados. Fueron quienes más propensos se mostraron para trabajar con

subordinados apáticos (...) y fueron más cuidadosos en las comunicaciones, tanto en un solo sentido como en dos sentidos (...) (p. 185).

Los datos los recolectaron estos autores durante el lapso de 1966 a 1973, en cursos de desarrollo dirigidos a los gerentes de diversas empresas en cuatro continentes y 40 países.

Antes de generalizar y saltar a conclusiones tomando como base los resultados descritos brevemente en los párrafos anteriores, es preciso tomar en consideración la época en la cual fueron realizadas las pesquisas mencionadas. De entonces a la fecha, el mundo ha cambiado en muchos aspectos, afectando así los valores y las costumbres de muchos países.

Erez y Earley (1993) han analizado de manera amplia las repercusiones de la cultura en varios aspectos de la administración del factor humano. Smith (1992), después de revisar múltiples investigaciones efectuadas entre personas pertenecientes a organizaciones en diversos países llega a la conclusión siguiente: mientras puede verse cierta universalidad en cuanto a las estructuras organizacionales alrededor del mundo, las culturas nacionales dentro de las cuales se sitúan las organizaciones proporcionan diferentes significados a dichas estructuras; especialmente, es necesario poner atención a los procesos de comunicación y de toma de decisiones, los cuales pueden resultar muy diferentes de acuerdo con la situación geográfica.

Ahora bien, en los países latinoamericanos se han copiado las metáforas organizacionales surgidas a lo largo de la historia de la teoría administrativa (Barba Álvarez y Solís Pérez, 1997). Hace falta diseñar teorías, métodos y técnicas apropiados a las culturas latinoamericanas a partir de la investigación. Una obra importante en este sentido es la de Dávila y Martínez, (1999).

4.3. Los valores culturales respecto al trabajo

En todas las sociedades humanas se encuentra el trabajo como un medio para satisfacer las necesidades primarias: alimentación, vestido, etc. (Caplow, 1954).

Ahora bien, las perspectivas hacia el trabajo pueden ser diferentes. En la cultura occidental, la religión predominante es el cristianismo, con sus diversas variantes, y el judaísmo. En el Génesis (3: 16,19) Dios, iracundo ante la desobediencia de Eva y Adán, los maldice. A la primera, con el parto doloroso y al segundo con el trabajo: "ganarás el pan con el sudor de tu frente".

Así pues, el trabajo es considerado como un castigo divino. No tiene nada de extraño, entonces, tratar de evadirlo (en algunas sociedades). En otras, principalmente en donde se practica el protestantismo calvinista, la postura es diferente: entre más trabaje una persona, más estará siendo castigada y más lavará sus pecados; por lo tanto, tendrá mayores posibilidades de obtener la salvación. Lo anterior, aunado a una vida frugal ("Más fácil será que un camello pase por el ojo de una aguja que un rico entre en el reino de los cielos"), conduce a la acumulación de capitales. Entonces, esta acumulación será vista como un signo de santidad.

Max Weber (1958) atribuyó a la religión el desarrollo del capitalismo en algunas naciones. Dice que el ideal de los católicos es retirarse del mundo, a un monasterio, a la contemplación. En cambio, el ideal protestante, especialmente de los calvinistas, es luchar en el mundo, trabajar intensamente, y acumular riquezas para hacer el bien. Por tanto, los países católicos están menos desarrollados económicamente en comparación con los protestantes.

Por otro lado, en el sintoísmo, religión preponderante en Japón, y el budismo, muy extendido en los países asiáticos, el mundo fue creado por el trabajo de los dioses; éstos son dioses de la producción, no de la creación. Así, la misión de los seres humanos es "[...] trabajar para el establecimiento del reino de los dioses (KAMI)." (Villasanz, 1991).

Así pues, puede verse cómo los valores religiosos influyen en la concepción del trabajo.

Ahora bien, Schwartz (1999, p. 24-25) define a los valores como:

(...) concepciones de lo deseable que guían la forma en la cual los actores sociales (es decir, los líderes organizacionales, los diseñadores de políticas y las personas individuales) seleccionan sus actos, evalúan a las personas y los acontecimientos, y explican sus acciones y evaluaciones (...) los valores constituyen criterios o metas trans-situacionales (por ejemplo, la seguridad o el hedonismo) ordenados por su importancia como principios guía en la vida.

Este autor propone las siguientes dimensiones:

- *Conservadurismo*: énfasis en el mantenimiento del status quo, de la propiedad y la restricción de acciones o inclinaciones que podrían romper con la solidaridad del grupo o el orden tradicional.
- *Autonomía*. La persona es vista como un ente independiente que encuentra el sentido en su calidad de único y quien busca expresar sus propios atributos

internos y quien recibe apoyo para lograr dicha expresión. Pueden distinguirse dos grandes ramas: *Intelectual* y *Afectiva*. En la primera, la cultura coloca énfasis en seguir las propias ideas y directivas intelectuales: creatividad, curiosidad, amplitud de criterio. En el segundo tipo, se da importancia a la persecución de experiencias individuales positivas: placer, vida excitante y variada.

- *Jerarquía*. Énfasis en la legitimidad de una distribución desigual del poder, los recursos y los roles.
- *Igualdad*. La cultura da importancia a la desaparición de los intereses individuales a favor de un compromiso voluntario para promover el bienestar de los demás y de cooperar en esta tarea. Existe reconocimiento de los otros como seres moralmente iguales que comparten intereses básicos como seres humanos.
- *Maestría*. Importancia de salir adelante por medio de la auto-afirmación activa. Buscar el cambio del mundo y el medio ambiente y ajustarlo a los intereses individuales o colectivos.
- *Armonía*. Aceptar el mundo tal como es, adaptándose al mismo en vez de intentar transformarlo.

Schwartz (1999) efectuó investigaciones en 44 países con muestras de docentes y estudiantes. Encontró que mientras la Suiza francófona y Alemania calificaron muy alto en la Autonomía Intelectual, Nepal y Singapur obtuvieron las puntuaciones más bajas. Los tres países latinoamericanos integrantes (Brasil, Venezuela y México) de la muestra obtuvieron calificaciones medias en todas las dimensiones citadas.

4.4. A manera de colofón.

Aquí es necesario resaltar la importancia de efectuar investigaciones sobre la temática de esta tesis en los países latinoamericanos pues la mayoría de las pesquisas se han efectuado en las naciones desarrolladas industrialmente. Con frecuencia los libros de texto traducidos se toman como verdades absolutas, sin reparar en las modalidades planteadas por la socialización y la cultura, lo cual puede llevar a fracasos estrepitosos. Surge la necesidad, pues, de realizar pesquisas científicas respecto al comportamiento humano en las organizaciones de cada país, pues, como se ha visto, la cultura constituye un factor importante respecto a la forma de ver y actuar en el mundo.

Además, con los párrafos precedentes sobre la cultura y los valores se denota la importancia de comparar los resultados obtenidos en dos países: México y Perú. Aunque existen múltiples rasgos comunes entre las dos naciones, pudieran darse también

diferencias. Por ejemplo, en una pesquisa previa, Arias Galicia (1989) encontró niveles más altos de ansiedad-rasgo¹⁵ en una muestra peruana en relación a las muestras mexicanas.

En este capítulo se ha pasado un abreve revisión a las maneras en las cuales la sociedades construyen la realidad (hasta cierto punto) y, por ende, la forma en la cual cada miembro de las mismas percibe dicha realidad y se comporta de acuerdo a ese marco. A no dudarlo, las organizaciones constituyen agrupaciones sociales y, por tanto, influyen en la manera por la cual cada persona percibe la vida diaria de dichos conglomerados. En otras palabras, se edifica así el Compromiso y el Clima Organizacionales. A estos temas están dedicados los dos capítulos siguientes.

¹⁵ La Ansiedad-Estado se conceptúa como "... una condición o estado emocional transitorio del organismo humano. que se caracteriza por sentimientos de tensión y aprensión subjetivos conscientemente percibidos, y por un aumento de la actividad del sistema nervioso autónomo." (Si se desea consultar un experimento para validar la escala de Ansiedad-Estado puede consultarse a Arias Galicia y Torres Solís, 1988).. En cambio, la Ansiedad-Rasgo "... se refiere a las diferencias individuales relativamente estables... a responder a situaciones percibidas como amenazantes con elevaciones en la intensidad de la A-Estado." (Díaz Guerrero y Spielberger, 1975: 1). La investigación citada se efectuó en una época en la cual Perú se encontraba bajo un régimen militar que había impuesto un estado de sitio, lo cual se interpretó, precisamente, como un factor preponderante para encontrar mayor ansiedad-reasgo en ese país.

CAPÍTULO 5

EL COMPROMISO HACIA LA ORGANIZACIÓN Y ALGUNAS DE SUS CONSECUENCIAS

5.1. Concepto e importancia

El compromiso es un tema que ha interesado desde hace varias décadas a los directivos y a los estudiosos del comportamiento humano en las organizaciones. Ya desde 1938 Barnard escribió (p.82):

Una organización nace cuando (1) existen personas capaces de comunicarse entre ellas, (2) están dispuestas a poner esfuerzo para (3) alcanzar un propósito común.

La vitalidad de las organizaciones estriba en la disposición de los individuos para contribuir con sus fuerzas al sistema cooperativo. Dicha disposición requiere la creencia de que puede lograrse el propósito, una fe que se diluye hasta desvanecerse si se percibe la imposibilidad de alcanzarlo (...) La continuidad de tal disposición depende también de las satisfacciones cubiertas por los individuos contribuyentes al proceso de lograr los propósitos. Si las satisfacciones no exceden a los sacrificios requeridos, la disposición desaparece y se llega a un estado de ineficiencia organizacional. Si la satisfacción excede a los sacrificios, la disposición continúa y la condición, entonces, es de eficiencia organizacional.

Es fácil traducir el término disposición, empleado por Barnard, al de compromiso, objeto de este capítulo.

Por su parte, en 1977, Steers, en una investigación entre científicos, ingenieros y empleados de un hospital, definió al compromiso como "(...) la fuerza relativa de identificación y de involucramiento de un individuo con una organización". Propuso un modelo, el cual fue confirmado en dicha pesquisa, que plantea tres fuentes del compromiso:

- **Características personales:** auto-estima, necesidad de logro y de poder, edad, escolaridad, estrés, satisfacción con la vida, etc.; en resumen, se trata de la Personalidad.

- **Características del trabajo:** sentir el trabajo como un reto, identidad con la tarea, interacción con otros a discreción, retroinformación, etc. También aquí juega un papel importante la Personalidad.
- **Experiencias en el trabajo:** actitudes del grupo, percepción de la propia importancia en la organización así como las inversiones de tiempo, esfuerzo y otras efectuadas en la organización, expectativas de recompensas, confianza en la organización, etc. Aquí juega un papel importante la Socialización, tema del capítulo previo.

Las organizaciones pueden influir más fácilmente sobre las dos últimas fuentes pues es más fácil cambiarlas. En cambio, transformar la personalidad sería mucho más difícil y cuestionable, desde un ángulo ético. La controversia se centraría respecto a la validez de la intromisión por parte de la organización en un aspecto central para el individuo. Al ingresar un nuevo elemento a la organización, lleva consigo sus atributos y facultades humanas así como un aprendizaje social, el cual se trató con mayor extensión en el Capítulo 4.

Volviendo a los conceptos, el término *compromiso* tiene varias acepciones. Una de ellas, de acuerdo con el diccionario de la Real Academia Española (1992, p. 526), es: "obligación contraída, palabra dada, fe empeñada". En otras palabras, se trata de un deber moral o psicológico adquirido hacia una persona, una situación o una institución. Más adelante, en el capítulo 6 se tratarán los conceptos de reciprocidad y equidad, importantes para la cabal comprensión del compromiso.

Desde el ángulo del comportamiento organizacional, el compromiso puede considerarse también como la lealtad o apego de un individuo hacia la organización que lo emplea (Bozeman y Perrewé, 2001). Así, el compromiso puede equipararse a la noción de contrato psicológico, el cual se tratará párrafos adelante.

Aquí es pertinente una breve explicación respecto a los contratos. En primer lugar, esta palabra significa, de acuerdo con el Diccionario de la Real Academia (1992, p. 560): "Pacto o convenio, oral o escrito, entre partes que se obligan sobre materia o cosa determinada, y a cuyo cumplimiento pueden ser compelidas". La Ley Federal del Trabajo, en México, en su artículo 20, señala:

Se entiende por relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que le dé origen, la prestación de un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario.

Contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su forma o denominación, es aquél por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario (...)

El tema del Salario y su relación posible con el Compromiso se tratará más ampliamente en el Capítulo 7.

Como es fácil apreciar, la formalización de un contrato, escrito o verbal, obliga a las partes. Sin embargo, no necesariamente pueden especificarse todas las facetas del trabajo y el salario en un contrato de trabajo. A este respecto, MacNeil (1985) indica la presencia de dos tipos de contratos: transaccionales y relacionales. Los primeros son aquéllos en los cuales existen intercambios fácilmente traducibles a términos monetarios. Tal es el caso de la definición dada por la Ley Federal del Trabajo en su artículo 84 "El salario se integra con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquiera otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo". En cambio, los contratos relacionales implican acuerdos abiertos para establecer y mantener un vínculo que incluye tanto aspectos económicos como de tipo psicológico y social. Por ejemplo, trabajo intenso, lealtad, honestidad, etc., por parte del trabajador, y seguridad en el empleo, capacitación y desarrollo y así sucesivamente, por parte de la organización. Al tratar el punto referente al Apoyo Organizacional Percibido, en el Capítulo 6, se mencionarán los principios de equidad y reciprocidad, los cuales intervienen en el equilibrio entre lo que se da y lo que se recibe.

Aun cuando la Ley Federal del Trabajo, en Título Cuarto, lista las obligaciones tanto de los patrones (empleadores) como de los trabajadores, muchas son suficientemente amplias para permitir diversas interpretaciones. Así, una obligación de los patrones es "VI. Guardar a los trabajadores la debida consideración, absteniéndose de mal trato, de palabra o de obra" (Art.132). Se indica también como una de las obligaciones de los patrones proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores. En cuanto a los trabajadores: "IV. Ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenidos"(Art.134). Como puede verse, existe amplio margen para la operación de los contratos relacionales en la vida cotidiana de las organizaciones.

Por su parte, Rousseau (1990, p. 390) conceptúa al contrato psicológico como:

(...) las creencias de un individuo respecto a las obligaciones recíprocas. [Estas] creencias se convierten en contractuales cuando el individuo cree que... está obligado con el empleador a proporcionarle ciertas contribuciones [por ejemplo: trabajo intenso, lealtad, sacrificios] a cambio de ciertos incentivos [verbigracia: paga elevada, seguridad en el trabajo].

Así pues, solamente si existe un contrato psicológico por parte de los trabajadores, vale decir, un compromiso, pondrán al servicio de la organización su cabal esfuerzo, así como sus facultades humanas (iniciativa, creatividad, etc.). Por tanto, el compromiso constituye una parte trascendente en la efectividad y la competitividad de las organizaciones.

Es de notarse que en las concepciones anteriores, el compromiso es visto como una entidad única, sin elementos constitutivos. No obstante, puede considerarse, en vez de un concepto monolítico, como un constructo compuesto, lo cual se explicará en el siguiente inciso.

5.2. Los tres componentes del compromiso

Por su parte, 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 la organización o dejarla. Estos autores, en contra de la corriente inicial de considerar al compromiso como un constructo único, propusieron una división del compromiso en tres componentes: afectivo, de continuidad y normativo.

El compromiso afectivo toma como base el deseo y se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización al percibir la satisfacción de sus necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas; por ende, disfrutan de su permanencia en la organización.

En el segundo componente, el compromiso de continuidad o de conveniencia es muy posible encontrar una conciencia de la persona respecto a las inversiones en tiempo y esfuerzo que se perderían en caso de dejar la organización, o sea, de los costos (financieros, físicos, psicológicos) en los cuales se incurriría al retirarse, o de las pocas posibilidades para encontrar otro empleo. Por tanto, siguiendo a Meyer y Allen (1991), este tipo de compromiso parte de la necesidad de seguir contando con el empleo. Se refleja aquí una faceta calculadora, pues se refiere a la prosecución de inversiones (planes de pensiones, primas de antigüedad, aprendizaje, etc.) acumuladas y resultantes

de la pertenencia a la organización; dejarla resulta cada vez más costoso y, por lo tanto, se crea un "compromiso por omisión" (Becker, 1960). Puede suponerse que un elevado índice de desempleo en una sociedad acarreará un mayor compromiso de continuación (Vandenberghe, 1996).

En el tercer componente, o sea el compromiso normativo (deber), se encuentra la creencia en la lealtad a la organización (sentido moral), quizá por recibir ciertas prestaciones (por ejemplo, capacitación o pago de colegiaturas), conducente a un sentido del deber de proporcionar una correspondencia. Este aspecto va en concordancia con la teoría de la reciprocidad: quien recibe algún beneficio adquiere el precepto moral interno de retribuir al donante (Gouldner, 1960).

Como se mencionó anteriormente, se han efectuado múltiples investigaciones en países económicamente desarrollados respecto al compromiso de los trabajadores hacia sus organizaciones. Para dar una idea en cuanto a la abundancia de pesquisas al respecto sólo se mencionan algunos datos. En una búsqueda en julio de 2004 en la base de datos INFOTRAC se localizaron 584 referencias, mientras otra, la base EBSCO, proporcionó 1,434 artículos. Ante la imposibilidad de incluir en este trabajo toda la literatura respectiva y como no es el objetivo del mismo efectuar una clasificación o comentarios al respecto, a continuación se mencionan sólo unas cuantas referencias, consideradas importantes para esta tesis.

En 1990, Mathieu y Zajac publicaron una revisión de la literatura publicada al respecto desde 1967 hasta 1987. No tomaron la clasificación propuesta por Meyer y Allen (1991) sino dividieron el compromiso en dos facetas: actitudinal y calculador. El primero lo refirieron a "... la intensidad relativa de identificación e involucramiento de un individuo con una organización particular" (p.172). Este concepto resulta paralelo al compromiso afectivo preconizado por Meyer y Allen (1991), según la glosa ofrecida párrafos atrás. Entre las principales conclusiones de Mathieu y Zajac (1990) destacan las siguientes:

- La edad mostró correlación con el compromiso actitudinal ($r=.201$).
- Los hombres denotaron más alto compromiso actitudinal que las mujeres ($r = -.145$).
- La escolaridad exhibió una tendencia negativa con el compromiso ($r = -.092$).
- Las personas casadas mostraron más alto compromiso ($r = .106$).
- La antigüedad en el puesto denotó una correlación de $.091$.
- La jerarquía del puesto mostró relación positiva con el compromiso de $.178$.
- La satisfacción intrínseca en el trabajo y el compromiso dio una asociación de $.595$; en cambio, la satisfacción extrínseca proporcionó una índice de $.167$.

- La correlación entre el compromiso y la intención de abandonar la organización resultó de $-.464$.
- Las correlaciones entre las características personales (demográficas) y el compromiso resultan relativamente pequeñas, como puede verse en las cifras anteriores.

Por su parte, en una investigación entre 2,301 enfermeras de los Estados Unidos, Hackett, Bycio y Hausdorf (1994) encontraron una correlación significativa ($.52$; $p < .001$) del compromiso afectivo con experiencias del trabajo (reto, auto-expresión, etc.) así como con la satisfacción general en el trabajo ($.51$; $p < .001$). En cambio, la asociación con la intención de dejar el trabajo fue negativa, siendo con el compromiso afectivo la mayor ($-.19$; $< .05$). Las correlaciones de los otros dos tipos de compromiso fueron mucho menores. Encontraron las mismas tendencias al analizar los datos de 100 conductores de autobús: Las correlaciones más altas ($.71$; $p < .001$, y $.64$; $p < .001$, respectivamente) fueron entre el compromiso afectivo y las experiencias de trabajo y la satisfacción con el mismo.

Además, se ha informado de correlaciones positivas ($.59$; $p < .01$) entre el compromiso afectivo con la intención de permanecer en la organización, en el caso de enfermeras (Meyer, Allen y Smith, 1993).

En 2002, Meyer, Stanley, Herscovitch y Topolnystky publicaron un meta-análisis de 155 investigaciones (con un total de 50,146 sujetos) respecto a los antecedentes, los correlatos y las consecuencias del compromiso hacia la organización. Tomaron datos de Norteamérica (Estados Unidos y Canadá) y fuera de ella, aunque no aclaran cuántos estudios ajenos a esta área consideraron. Entre sus principales conclusiones destacan:

- Las correlaciones más intensas se encontraron entre la Satisfacción en el Trabajo y el Compromiso Afectivo.
- Las experiencias (o sea, las relacionadas con el Clima Organizacional) en el trabajo mostraron asociaciones más elevadas que las variables demográficas con el Compromiso Afectivo.
- De dichas experiencias, el Apoyo Organizacional Percibido denotó las correlaciones más altas con el Compromiso Afectivo.
- El Compromiso Afectivo mostró tener relaciones prominentes con los comportamientos deseados por las organizaciones: Intención de Permanencia (las correlaciones fueron menos fuertes con las renuncias verdaderas),

asistencia (en contra de ausentismo), desempeño, "ciudadanía organizacional" (ver a Organ, 1988; Organ y Konovsky, 1989)), etc.

- Las correlaciones entre el Compromiso Afectivo y el Normativo fueron más intensas que con el de Continuidad.

Con base en las investigaciones mencionada en los párrafos previos se decidió emplear para las investigaciones del apartado A (El clima organizacional y el compromiso) la versión del cuestionario dada a conocer por Meyer, Allen y Smith en 1993 a fin de medir los tres componentes del compromiso, según la explicación proporcionada párrafos atrás. Ha mostrado validez y confiabilidad en otras culturas, incluyendo la coreana (Ko, Price y Mueller, 1997). Vandenberghe (1996) aplicó una versión un tanto modificada de este instrumento entre personas dedicadas a la enfermería en la región francoparlante de Bélgica. Encontró apoyo para el modelo de los tres factores mencionados. En esas pesquisas, la confiabilidad de las escalas de compromiso afectivo y normativo han sido las aceptadas internacionalmente, mientras la correspondiente al compromiso de continuidad ha resultado menor.

5.3. Algunas consecuencias del Compromiso

5.3.1. Desde el ángulo personal

Es posible prever secuelas importantes para las personas:

- Satisfacción General con el Trabajo. Este factor constituye una respuesta afectiva de la persona y es un elemento importante dentro de la calidad de vida (ver a Arias Galicia, 1999). En términos generales se ha encontrado una correlación alta entre este factor y el Compromiso (ver a Cotton y Tuttle, 1986, para una revisión de la investigaciones al respecto; estos autores también encontraron una asociación negativa con la rotación externa del Personal).
- Satisfacción con la vida. Este factor es otro integrante de la calidad de vida. Se espera una correlación positiva con el compromiso.
- Ética del Trabajo. Este es uno de los valores que se supone diferencian a los habitantes de los países desarrollados y subdesarrollados. Los primeros tienen como uno de sus valores el trabajo intenso, el individualismo, y la importancia del dinero. Así pues, se espera una tendencia positiva en la correlación entre este factor y el compromiso.
- Estrés. Se ha dicho que este factor se infiltra por todas las facetas de la vida moderna. Igualmente, se tiene la idea de que el estrés se eleva en las

organizaciones de trabajo, debido a la competitividad, las presiones de tiempo, y así sucesivamente. De hecho el estrés es uno de los elementos tendientes a disminuir la calidad de vida. La hipótesis va en el sentido de encontrar una asociación negativa entre el compromiso y el estrés.

En términos generales, estos factores pueden calificarse como integrantes de la Calidad de Vida.

Así pues, en esta tesis se analizarán las relaciones entre estas variables y el compromiso en el conjunto B de investigaciones, referentes al compromiso en el D.F. y el estado de Morelos.

5.3.2. *Para las organizaciones*

Es posible pensar que el compromiso individual acarrea ciertas consecuencias tanto desfavorables como favorables para las organizaciones. En el primer punto se esperaría una Intención de permanencia, es decir, continuar manteniendo los nexos con la organización. A esta variable se presta atención en el conjunto A de investigaciones, efectuada en varias ciudades de México, como se explicará en el capítulo 10. Como es sabido, la rotación de personal implica costos de diversos tipos para las organizaciones (reclutamiento, selección, capacitación, errores, accidentes, etc.). Así pues, se incluyó la variable Intención de renunciar en el conjunto B de investigaciones, efectuadas en México D.F. y en el Estado de Morelos. Aquí es pertinente recordar que las intenciones constituyen la antesala de los comportamientos, de acuerdo con la Teoría de Ajzen y Fishbein (1977, 1980) mencionada en el inciso 3.5.

En cuanto a la falta de compromiso por parte de los miembros de la organización, además de la retirada del empleo, pueden citarse: el ausentismo, el "tortuguismo" y los robos. El primero acarrea costos para la organización pues pueden verse interrumpidos los flujos de trabajo, además de la contratación de substitutes, la disminución en la calidad, etc. El "tortuguismo" retrasa la terminación de las tareas y, por tanto, disminuye la efectividad. Por su parte, los hurtos pueden ser minúsculos y pasar casi desapercibidos y, sin embargo, si muchos trabajadores caen en ellos, las pérdidas pueden ser cuantiosas. Por ejemplo, se ha calculado que, en los Estados Unidos, las cifras fluctúan entre 6 y 200 millardos de dólares al año (Green, 1997). Como se mencionará en el capítulo siguiente, dichas subtracciones pueden darse ante la sensación de que la organización no está comprometida con sus empleados.

Además de lo anterior, en el lado negativo, un compromiso muy elevado puede

significar la inflexibilidad de los miembros de la organización respecto a las transformaciones en la misma, así como rechazo a las innovaciones y, por ende, falta de adaptabilidad (Randall, 1987). En caso de presentarse esta situación, la competitividad podría resultar afectada de forma contraproducente por razones fáciles de comprender: la rigidez organizacional implica un enfoque mecanicista (de acuerdo a lo tratado en el inciso 1.2.1.) el cual conlleva dificultades para alcanzar los cambios rápidos requeridos por la competencia en el ámbito de la economía global.

En adición, el compromiso acendrado puede dar lugar al fenómeno denominado "persistencia en una acción fallida", el cual consiste en perseguir un curso de actuación, invirtiendo cada vez más recursos aún ante el fracaso, con la esperanza de que al final los resultados sean beneficiosos (Brockner, 1992; Schaubreck y Williams, 1993; Staw y Roos, 1988).

Ahora bien, en el lado positivo, conforme se incrementa el compromiso es de esperarse un mayor tiempo dedicado al trabajo así como la intensidad de este último (según la percepción de los propios respondientes). De hecho, Brown y Leigh (1996), en una investigación efectuada entre vendedores de dos empresas en Estados Unidos, encontraron la secuencia siguiente: el clima organizacional influye en el compromiso y éste, a su vez, en el desempeño de los miembros de la organización. Por su parte, González (2003) cita el caso de una empresa estadounidense y otra europea (ambas comerciales) que iniciaron programas de involucramiento de sus empleados. En la primera, las utilidades crecieron de 94 millones de dólares a 570 en 2002; el director general adjudica en gran medida ese incremento a dicho involucramiento. En el caso de la firma europea, en las tiendas donde no existe dicho compromiso, las pérdidas por robos suman más de 100 dólares mensuales; en las que existe dicho compromiso las ventas son superiores (en relación al promedio de tiendas) a los 5 millones. La Dirección de esta empresa está tan convencida de los beneficios del compromiso que parte de la remuneración del gerente de tienda está dada por el nivel de involucramiento de los empleados, según las encuestas aplicadas.

Como antes se mencionó, aunque no se acostumbra adjuntar datos sobre la motivación de los miembros de la organización (y otros aspectos relevantes sobre el factor humano) en los estados financieros, ya existen organizaciones precursoras en este asunto (Ver a Edvinsson y Malone, 1998). Por ende, en un futuro, dada la intensa competencia en la economía global, el compromiso de las personas hacia su organización deberá constituir un aspecto de importancia en la toma de decisiones dentro de las empresas. Por ejemplo, en los últimos años es noticia común en los diarios la referente al

despido de miles de empleados en las organizaciones. Sin embargo, estas determinaciones pueden acarrear consecuencias negativas para quienes permanecen y para quienes son despedidos.

Para fundamentar el aserto anterior, se citan algunas investigaciones al respecto. Campbell-Jamison, Worrall y Cooper (2001) informan respecto a una investigación llevada a cabo en Inglaterra, en una empresa del sector público que se privatizó, lo cual implicó el despido del 70% de la fuerza laboral. Mediante entrevistas a profundidad con 24 personas que permanecieron y la aplicación de 77 cuestionarios, descubrieron las emociones experimentadas: hostilidad, enojo, injusticia, desconfianza, desmoralización y estrés. Aunque la productividad aumentó 13% y los costos de operación disminuyeron 21% y el precio a los consumidores lo hizo en 7%, estos autores anotan (p. 39): "el efecto general de este despido masivo (downsizing) en la fuerza remanente de trabajo causó problemas casi irreconciliables, ninguno de los cuales fue informado o pudo reportarse en los informes anuales" (financieros). Otra parte de la misma investigación consistió en enviar cuestionarios a 5,000 gerentes en ese país; quines habían experimentado cambios organizacionales con despidos informaron de menos compromiso, motivación y lealtad hacia la organización que quienes habían pasado por cambios organizacionales sin despidos.

También en Inglaterra, Worrall, Campbell y Cooper (2000) encuestaron en dos años consecutivos (1997 y 1998) a 1,362 y 1,313 gerentes, quienes habían permanecido en sus empresas pese a la reducción en la fuerza laboral. Los resultados confirmaron los hallazgos de la investigación citada en el párrafo previo: menor compromiso así como lealtad y motivación, además de estrés, problemas de salud, etc.

Grunberg, Moore y Grrenberg (2001), en una encuesta entre 2,279 obreros y empleados de oficina en los Estados Unidos encontraron que cualquier contacto con despidos masivos (es decir, haber experimentado directamente o ser sobreviviente o tener amigos o parientes que hubieran sido despedidos) tenía consecuencias adversas: problemas de salud, depresión y desórdenes alimenticios; además, haber sido despedido y vuelto a contratar implicaba mayores tasas de accidentes y enfermedades de trabajo así como de ausentismo. Kalimo, Taris y Schaufeli (2003) informan de una investigación entre 1,297 trabajadores en Finlandia, en la cual encontraron que haber experimentado en forma directa los despidos masivos o prever alguno llevaba a mayores niveles de estrés y ausentismo. Armstrong-Stassen (2004), por su parte, llevó a cabo dos investigaciones en los Estados Unidos entre enfermeras y gerentes que permanecieron en sus organizaciones después de despidos generales; dichos sobrevivientes experimentaron

proporciones elevadas de alienación, problemas de salud y desgaste ocupacional (burnout). Brockner, Grover, Reed, DeWitty O'Malley (1987) en una pesquisa con 504 sobrevivientes de una reducción de personal en una cadena de tiendas en los Estados Unidos encontraron una reducción del compromiso, particularmente cuando existieron lazos amistosos con los despedidos y cuando se percibía como injusto dicho despido. Igualmente, Brockner, Spreitzer, Mishra, Hochwarter, Pepper y Winberg (2004) efectuaron dos análisis en empresas en las cuales se había llevado a cabo una terminación de contratos de trabajo y encontraron una disminución significativa en el compromiso de quienes quedaron, especialmente cuando las personas tenían una percepción reducida de su influencia sobre los acontecimientos circundantes.

Parece ser que el tiempo no restaña las heridas emocionales. En efecto, Allen, Freeman, Russell, Reizensatein y Rentz (2001), en una investigación con 208 gerentes medios y altos, encontraron que 16 después de una reducción en el número de empleados, el compromiso era significativamente menor que al inicio.

Así pues, aunque en el corto plazo pueden verse beneficios en los despidos masivos, las consecuencias a largo plazo en las organizaciones pueden ser contraproducentes. Por ejemplo, Bommer y Jarajas (1999), en una investigación entre 150 ingenieros dedicados a la investigación y al desarrollo (R&D) en 15 diferentes empresas estadounidenses, encontraron una menor propensión a tomar riesgos y formular sugerencias así como una menor motivación hacia el trabajo ante la sola sospecha de una posible re-estructuración con reducción de puestos de trabajo. Estos autores indican el posible deterioro de la efectividad y la competitividad organizacionales debido a la menor habilidad para innovar.

En una encuesta entre 3,669 empresas canadienses con más de diez empleados que contestaron en 1999 y nuevamente en 2001, Zatzick e Iverson (2004) encontraron que aquéllas con alto compromiso hacia sus empleados (manifestado por capacitación formal, programas de sugerencias por parte de los empleados, información compartida con ellos, diseño flexible del trabajo, sistemas de solución de problemas, comités obrero patronales, equipos autodirigidos, reparto de utilidades y procedimientos para solucionar quejas) obtuvieron incrementos en la productividad, especialmente si aumentaron su plantilla, comparadas con las empresas que disminuyeron su número de empleados o permanecieron estables en este aspecto.

Así pues, llevar a cabo la reducción grupal de la fuerza de trabajo en las organizaciones puede acarrear, por una parte, disminuciones en la efectividad organizacional así como problemas individuales en la salud y los aspectos psicológicos,

incluido el compromiso. Es de notarse que en ningún caso se han incluido los costos financieros de tales repercusiones, por lo cual aunque en el corto plazo quizá exista una disminución de los mismos, puedan ser sobrepasados a largo plazo. Tampoco se han informado los costos sociales: una menor salud conlleva mayor uso de los sistemas de seguridad social. Se presenta así un reto para la profesión contable: incluir dichos costos en los estados financieros. Si se atiende a la fórmula propuesta por Maier (1980):

Calidad de la decisión = Calidad de la información X Aceptación

puede verse que ante la carencia de conocimientos completos y adecuados la decisión puede verse mermada en su efectividad. Por ende, se hace indispensable contar con un panorama completo de todos los elementos importantes a fin de tomar decisiones adecuadas, incluyendo la responsabilidad social mencionada en el capítulo 2.

5.4. Colofón.

A lo largo del capítulo se ha mostrado la importancia del compromiso de los miembros de las organizaciones así como las consecuencias positivas y negativas del mismo. Al final se citan investigaciones que denotan las secuelas negativas tanto desde el ángulo individual como del organizacional de medidas reductoras del número de empleados. En términos generales, éstas conllevan una elevación en las tasas de ausentismo, accidentes, estrés y padecimientos orgánicos. Por el contrario, las disminuciones se han observado en el compromiso así como en la efectividad.

A fin de tomar mejores decisiones, es preciso contar con información adecuada respecto a todos los costos y los beneficios del compromiso y sus secuelas, lo cual constituye un reto para los contadores.

Ahora bien, surge una pregunta: ¿cómo lograr el compromiso? ¿Cuáles son los factores antecedentes del mismo? A responder estas preguntas está dedicado el capítulo siguiente.

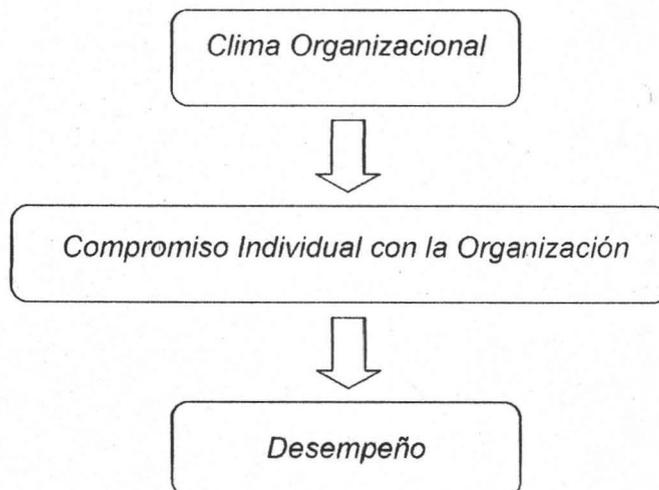
CAPÍTULO 6

EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL APOYO PERCIBIDO

6.1. Conceptos e importancia

Como antes se afirmó, en el Capítulo 5, existe un elemento sobre el cual pueden maniobrar las organizaciones: el clima organizacional, entendido como las propiedades del ambiente de trabajo que perciben los empleados como característico de la naturaleza de la organización (Ivancevich, et. al. 1993), o bien, como la manera en la cual las personas perciben e interpretan el medio circundante (James y James, 1989). Para efectos de los modelos planteados en esta tesis, los componentes del clima organizacional se toman como antecedentes del compromiso, como se manifiesta en la Figura 6.1. De acuerdo con Brown y Leigh (1996), el clima organizacional, con los diversos componentes explicados en los incisos siguientes, es el antecedente del compromiso (en las tres vertientes preconizadas por Meyer y Allen (1991), como se explicó en el capítulo previo. A su vez, el compromiso trae como consecuencia el desempeño en el trabajo. Ya al final del capítulo antecedente (ver inciso 5.3.) se trajeron a colación varias investigaciones en las cuales se relacionó el compromiso con diversos aspectos del dicho desempeño (efectividad, ausentismo, etc.). De hecho, esta figura constituye una simplificación de las relaciones ente estos factores; se incluye sólo para dar una idea rápida de la importancia del clima organizacional. En el capítulo 9 se presentarán los modelos complejos que se someterán a prueba.

Figura 6.1. Secuencia entre los elementos mencionados, de acuerdo con Brown y Leigh (1996).



6.2. Componentes del clima organizacional

Bajo este rubro, Brown y Leigh (1996) proponen seis componentes del clima organizacional, tomando como base las ideas de Kahn (1990). Mientras los dos primeros se refieren al trabajo en sí mismo, los otros cuatro lo hacen con respecto a los factores ambientales:

- **Contribución personal.** Si la persona siente que su esfuerzo tiene sentido respecto a los procesos y resultados de la organización, muy probablemente se sienta identificada y comprometida (Kahn, 1990). Este punto se relaciona con la necesidad de auto-realización propuesta por Maslow (ver el inciso 3.7).

- **Trabajo como reto.** Una de las fuentes de desarrollo personal en el trabajo es el hecho de enfrentarse a problemas y resolverlos empleando las habilidades y la creatividad. Por ende, se supone una relación positiva entre el reto representado por el propio trabajo y el compromiso organizacional (Khan, 1990). En este punto también puede verse una relación con la necesidad de auto-realización propuesta por Maslow (ver el inciso 3.7).

- **Claridad del rol.** Si las situaciones del trabajo y las expectativas respecto a la manera en la cual se pueden lograr resultados son imprecisas, los niveles de estrés se incrementan y la satisfacción y el compromiso disminuyen (Arias Galicia, 1989; Kahn, 1990). Este punto se asocia con la necesidad de seguridad (Maslow, ver el inciso 3.7).

- **Apoyo del superior inmediato.** Pueden establecerse dos extremos. En uno se localiza un estilo inflexible y rígido como un síntoma de falta de confianza en el subordinado para efectuar el trabajo sin una supervisión estrecha; en el otro, en cambio, otro estilo permite cambiar los métodos y aprovechar los errores, utilizar la creatividad para solucionar los problemas. Aquí pueden verse las teorías gerenciales X y Y, respectivamente, tratadas en el inciso 1.2. Se ha encontrado una relación positiva entre el último estilo descrito y la motivación y el compromiso (Kahn, 1990).

- **Expresión de los propios sentimientos.** Si los miembros de la organización se sienten tratados como individuos (en vez de máquinas) por la manifestación de sus sentimientos, muy probablemente se sientan más comprometidos (Khan, 1990). Nuevamente, surge la relación con la necesidad de auto-realización descrita por Maslow (ver el inciso 3.7).

- **Reconocimiento.** La percepción de que la organización aprecia el propio esfuerzo y los resultados obtenidos, trae como consecuencia mayor compromiso (Kahn, 1990). Puede referirse a la necesidad de seguridad propuesta por Maslow (inciso 3.7).

Puede verse una similitud con los factores intrínsecos (contribución aportada y reto) y extrínsecos (claridad del rol, apoyo del superior inmediato y expresión de sentimientos) propuestos por Herzberg, Mausner y Snyderman (1965) y expuestos anteriormente, en el inciso 3.7. En cambio, Brown y Leigh (1996) los catalogan como significado psicológico (contribución, reconocimiento y reto), por un lado, y seguridad psicológica (apoyo del supervisor, claridad el rol y expresión de sentimientos), por el otro. Como puede verse fácilmente, si las dimensiones anteriores se colocaran en una línea, en un extremo se estaría frente a organizaciones mecanicistas mientras en el segundo las organizaciones serían del denominado tipo dinámico (ver el inciso 1.2.). Por tanto, conocer el clima organizacional puede servir de diagnóstico de las organizaciones respecto a este continuo.

Otro aspecto importante del clima organizacional, el cual no ha recibido mucha atención por parte de los investigadores, es el referente a las facetas éticas. Es posible que si los miembros de la organización perciben un trato injusto o falta de ética por parte de aquélla en sus transacciones, el compromiso de ellos disminuya. Uno de los factores propiciadores del compromiso sería la identificación con los valores declarados y actuados por la organización. Por ejemplo, Trevino, Butterfield y McCabe (1998) encontraron que el compromiso de los empleados se incrementaba si percibían un contexto ético en sus organizaciones. Este es un punto merecedor de más profundización en el futuro.

6.3. El Apoyo Organizacional Percibido

Otro factor puede tener importancia capital para propiciar el compromiso de los miembros de la organización, el cual puede considerarse dentro del rubro de clima organizacional:

- **El Apoyo Organizacional Percibido.** De acuerdo a las investigaciones de Eisenberger, Hungtington, Hutchinson y Sowa (1986), si las personas perciben que la organización se interesa por ellas, procura su bienestar y les brinda ayuda ante problemas personales cuando es necesario, las consecuencias son muy favorables para la organización en cuanto al desempeño y la permanencia.

Este constructo parte de las teorías del intercambio social y de la reciprocidad (Blau, 1964; Gouldner, 1960). Desde estos ángulos, se supone que los trabajadores (es

decir, toda persona que labora) proporcionan esfuerzo y lealtad a cambio de aspectos tangibles e intangibles. Entre los primeros se cuentan los salarios y las prestaciones, mientras entre los segundos están, entre otros: auto-estima, reconocimiento, respeto, y apoyo. En efecto, un trabajo puede constituir un factor que eleve o deteriore la auto-estima de la persona, dependiendo no sólo de la posición social que dicho trabajo signifique sino, igualmente, por las implicaciones en cuanto a los valores propios de la persona, la satisfacción que le proporcione, y así sucesivamente.

La norma de reciprocidad implica el deber moral u obligación en que incurre una persona al recibir un beneficio: se siente compelida a retribuir al donante (Gouldner, 1960). Inclusive, puede agregarse la norma de equidad; es decir, dicha retribución no será mayor ni menor al beneficio recibido. Desde luego, queda abierta a la interpretación del *recipiendario el valor del beneficio recibido*. En este sentido, cobra vital importancia el Apoyo Percibido, o sea, la consideración de la persona respecto al grado en el cual la organización valora las contribuciones de aquélla, las reconoce y, además, se ocupa en promover su bienestar.

Es importante hacer notar aquí un aspecto primordial: las personas tienden a asignar un papel antropomórfico a la organización (Levinson, 1965); es decir, los empleados tienden a considerar las acciones de los representantes de la organización (supervisores y directivos, principalmente) como actos de la propia organización. Este autor sugiere que la personificación de la organización es propiciada por los siguientes factores:

- La organización adopta responsabilidades legales, financieras y morales en virtud de las acciones de sus representantes;
- La historia de la organización (tradiciones, cultura, políticas y normas) con frecuencia implican una continuidad normativa de papeles y comportamientos; y
- La organización, por medio de sus representantes, ejerce poder sobre los empleados.

Por ende, las experiencias cotidianas de los miembros de una organización, incluyendo los intercambios sociales, van conformando el grado de identificación (o la falta de ésta) de cada persona con su organización. Así, póngase por caso, si en una organización existen declaraciones en el sentido de que el personal es uno de los factores más importantes, pero los miembros de la misma se percatan de la existencia de despidos masivos en cuanto la economía presenta algunos problemas, podrán tomar ese

hecho como una falta de apoyo y, por tanto, reducir su compromiso. En otras palabras, se llega a una socialización secundaria, según Berger y Luckman (2001), de acuerdo a lo expuesto en el capítulo 4.

Eisenberger, autor del constructo denominado Apoyo Organizacional Percibido (AOP) ha efectuado diversas investigaciones al respecto, algunas de las cuales se mencionan a continuación. En una de ellas encontró una asociación significativa entre el AOP y el desempeño, la innovación, el Compromiso Afectivo y el de Continuidad, así como negativas con el ausentismo (Eisenberger, Fasolo y Davis-LaMastro, 1990). Igualmente encontró, junto con sus colaboradores, una correlación intensa entre el AOP y la Satisfacción en el Trabajo (Eisenberger, Cummings, Armeli y Lynch, 1997). En diversas organizaciones se halló, también, que el AOP es un antecedente del Compromiso Organizacional Afectivo y que éste contribuye a reducir la rotación externa del Personal (Rhoades, Eisenberger y Armeli, 2001). En otra pesquisa se confirmó que el AOP refuerza el Compromiso Afectivo y el desempeño vía la norma de reciprocidad (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch y Rhoades, 2001). Por su parte, en dos organizaciones de servicio, Bettencourt, Gwinner y Meuter (2001) encontraron que la satisfacción en el trabajo y el AOP conducían a dar una mejor imagen y la promoción de los intereses de la organización por parte de los empleados.

En un meta-análisis reciente de 73 investigaciones efectuadas sobre el AOP, principalmente en países industrializados, Rhoades y Eisenberger (2002) llegaron a la conclusión de que el consecuente más fuertemente asociado al AOP es el Compromiso Afectivo, seguido por la Satisfacción en el Trabajo, así como con la Intención de Permanencia.

Por otro lado, una parte importante del apoyo organizacional está relacionado con los aspectos éticos. Así, se ha encontrado una tendencia de los miembros de la organización a cometer pequeños hurtos cuando sienten haber sido tratados injustamente: es una forma de compensación a partir del principio de equidad. Por ejemplo, Greenberg (1990) halló un incremento en los robos pequeños cuando los empleados de una empresa sintieron un tratamiento injusto al bajarles las remuneraciones. Por su parte, Díaz (2005) estimó que los robos por parte de los empleados asciende la ocho por ciento de las utilidades de las empresas mexicanas; además, entre el 40 y 50% de estos latrocinios no se denuncian por falta de confianza hacia las autoridades (pues no se visualiza el compromiso de las mismas para cumplir con sus obligaciones). Evidentemente, dichas subtracciones incrementan los costos y afectaron negativamente el clima organizacional y la productividad.

6.4. Colofón.

En este capítulo se pasó revista al concepto de clima organizacional y sus componentes, de acuerdo a los autores citados en el texto. Este tema cobra importancia capital pues se le considera el antecedente del compromiso a partir del principio de la reciprocidad y la equidad.

Como se manifestó en cada punto, cada elemento del clima organizacional puede ser referido a una de las facetas motivacionales descritas en el inicio 3.7.

Ahora bien, es parte de la sabiduría popular que el dinero constituye un elemento, quizá el principal, por el cual trabajan las personas, y por ende, el factor primordial para lograr la motivación y el compromiso de ellas hacia la organización. Dada su trascendencia, el capítulo siguiente se dedica a un tratamiento más amplio de este posible antecedente del compromiso.

CAPÍTULO 7

EL SALARIO, LAS ACTITUDES HACIA EL DINERO Y SU RELACIÓN CON ASPECTOS ORGANIZACIONALES

*La organización hace como que me paga
y yo hago como que trabajo.*

Dicho popular.

7.1. Concepto e importancia

Es un lugar común mencionar a la remuneración como un factor motivador. Ya Taylor (1911/1971) iniciador de la denominada *Administración Científica*, menciona a los incentivos por producción como un motivador principal. Inclusive otros autores, dentro del campo del comportamiento organizacional, insisten en que la paga es el motivador más importante (Behling y Schriesheim, 1976). La remuneración, además, es quizá el factor "motivador" cuya manipulación es más fácil, tangible y cuantificable en las organizaciones. No obstante, a partir del movimiento de *Relaciones Humanas*, protagonizado por Mayo y sus colaboradores (Mayo, 1933) muchos investigadores han puesto en tela de juicio las afirmaciones de Taylor (1911/1971) (y de muchos directivos y empresarios del presente). Ya en 1966, Opsahl y Dunnette se quejaron de una falta de investigaciones rigurosas respecto a la validez de la remuneración como un factor motivador en el trabajo industrial.

Además, el dinero tiene una importancia fundamental en la economía de los países y de las personas. De hecho es el instrumento no sólo para efectuar intercambios comerciales sino también es una medida del valor de los bienes y los servicios. La invención del dinero constituye uno de los factores que permitió el desarrollo del comercio desde la antigüedad (Tang, 1992). No obstante, como señalan Mitchell y Mickel (1999), las actitudes hacia el dinero no han sido un campo investigado a profundidad en la literatura administrativa, aunque un tanto más en psicología y sociología.

Por lo asentado en el párrafo previo, se supone que las personas trabajan para obtener dinero a fin de intercambiarlo por diversos satisfactores. Con frecuencia se convierte en un punto de conflicto en las relaciones entre las organizaciones y sus empleados así como entre aquéllas y los sindicatos (Martín del Campo, 1982). De hecho, en México, existe un conflicto institucionalizado cada año, cuando se revisan los salarios, ya sea en donde existe un contrato colectivo de trabajo, o en aquellas organizaciones en las cuales, aun sin su existencia, los empleados esperan una determinación organizacional al respecto.

Pese a todo lo anterior, parece que se da por sentado que el dinero reviste tanta importancia para las personas y las organizaciones que en México no se conocen investigaciones tendientes a explorar la importancia relativa de este elemento, especialmente en lo tocante a los aspectos de relaciones con la satisfacción en el trabajo y con la vida, el compromiso personal hacia la organización, el estrés, la intención de dejar el trabajo, la equidad en el salario, los comportamientos éticos en el trabajo, así como con diversas facetas de la personalidad (auto-estima, ética protestante del trabajo¹⁶, necesidad de logro y necesidad de poder) y así sucesivamente. Todos estos elementos forman parte importante del comportamiento humano en las organizaciones.

Si bien uno de los postulados básicos de la teoría de la demanda, desde el ángulo económico, insiste en la elección racional de situaciones que incrementen la "utilidad" para los consumidores, es decir, el retorno en satisfacción (Clement y Pool, 1972), diversas investigaciones ponen en duda tal postulado (ver a Strumpel, Morgan y Zahn, 1979; Bonavía Martín y Luna Arocas, 1996; Quintanilla, 1997).¹⁷ Es de recordarse que en el año 2002 el premio Nobel de Economía se otorgó a Tversky y Kahneman (un economista y un economista psicólogo, respectivamente) por haber demostrado que las personas no necesariamente toman decisiones racionales en asuntos económicos sino toman como base elementos tales como la equidad, las experiencias previas y la aversión a las pérdidas (ver, por ejemplo, Kahneman & Tversky, 1979). Igualmente, Bunge (1999a, 1999b) hace una crítica lógica y factual a los postulados de la elección racional.

Ahora bien, de ser cierta la suposición de pretender el máximo nivel de ingreso económico, se esperaría que las personas eligieran aquellos empleos en donde la remuneración fuera superior. No obstante, es de recordarse la aportación de Simon (1965): en las decisiones no necesariamente se busca la máxima utilidad sino una satisfactoria. Además, Maslow (1970) describió el concepto de "prepotencia": las necesidades superiores surgen cuando las inferiores están razonablemente cubiertas; por ende, si se cuenta con un salario razonablemente adecuado (desde la perspectiva personal), entonces surgirán las necesidades superiores (sociales, estima y autorrealización).

Pudiera pensarse, entonces, que el ingreso está relacionado con la satisfacción (tanto intrínseca como extrínseca) en el trabajo. Como se mencionó en el inciso 3.6, Herzberg, Mausner y Snyderman (1959) propusieron que la motivación hacia el trabajo y,

¹⁶ Este concepto se refiere a la creencia en que un trabajo intenso, dada la maldición bíblica lanzada sobre Adán, de ganar el pan con el sudor de la frente, acarreará la salvación si, además, existe frugalidad en la vida.

¹⁷ Si se desea una mayor profundización sobre este punto consúltese el número 3, vol. 48, 1999, de *Applied Psychology: an International Review*.

por ende, la satisfacción debería analizarse desde el ángulo del trabajo en sí mismo (factores intrínsecos) y de aquéllos que lo rodean (factores extrínsecos). Entre los primeros se encuentran: la posibilidad de emplear todas las habilidades, emplear el propio juicio, seguir los propios métodos para efectuar el trabajo, etc. Entre los segundos se encuentran: las relaciones con los compañeros y con el supervisor, las políticas de la empresa, el salario recibido, y así sucesivamente.

Por otro lado, ha surgido la idea de la ética protestante del trabajo, es decir, en la creencia de que el trabajo intenso conduce a la salvación (Weber, 1958). Esta variable puede tomarse como un síntoma de la motivación para laborar intensamente. Consiste en los valores relativos a un trabajo dedicado y escrupuloso, sin pérdidas de tiempo, y con responsabilidad¹⁸. Así pues, podría esperarse una relación positiva entre el compromiso y la ética del trabajo pues el primero implica, precisamente, una identificación y una disposición para laborar al servicio de objetivos valiosos, como se explicó en el capítulo 5.

7.2. El salario

Este término, de acuerdo al artículo 84 de la Ley Federal del Trabajo "... se integra con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie, y cualquiera otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo".

Ahora bien, en las organizaciones es importante la administración de salarios. Aquí el énfasis se coloca en establecer un sistema de retribución de tal forma que sea adecuada a los niveles de conocimientos, responsabilidades, resultados y así sucesivamente en los diversos puestos o trabajos existentes en la organización. Se intenta establecer un principio de proporcionalidad al respecto, de tal manera que las comparaciones internas resulten equitativas. Dentro de esta administración cobra también importancia la comparación con otras organizaciones similares existentes, a fin de no perder contacto con la realidad de los mercados de trabajo y evitar, hasta donde sea posible, la emigración de personas por razones de salarios. (Martín del Campo, 1982; Dressler, 1996; Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 1997).

Recibe la denominación de "salario nominal" el total de emolumentos recibidos por el trabajador, calculado en moneda de curso corriente. Además, es importante considerar el salario en relación con el costo de la vida. Bajo esta perspectiva, el interés se centra en la relación entre las posibilidades de adquisición de diversos bienes y el salario nominal

¹⁸ En términos generales se ha asociado la ética protestante con el desarrollo del capitalismo. Para una mayor explicación ver a Weber, 1958 y el artículo de Jones, 1997.

recibido. En este caso, se habla de "salario real", el cual puede tener grandes diferencias con el salario nominal, especialmente en épocas inflacionarias. (Arias Galicia y Heredia Espinosa, 1999). En México existe la Encuesta Nacional de Ingresos en los Hogares, llevada a cabo periódicamente por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, la cual sirve para calcular dichos índices.

Cabe aclarar que en este trabajo no se profundizará en el análisis de estas facetas, pues no constituyen el meollo de los temas para tratar.

Aquí es necesario mencionar que existen al menos dos factores subjetivos en relación al salario:

- *Satisfacción con el mismo.* En este caso, se trata de analizar la forma en la cual, la persona considera adecuada su retribución. Se espera una correlación positiva entre este factor y el compromiso.

- *Equidad.* Aquí se solicita una comparación entre la propia remuneración y la de otras personas en el departamento, la organización, otras organizaciones similares y el mercado de trabajo en general. Aquí es prudente, nuevamente, mencionar a Adams (1965) quien postula la búsqueda, por parte de las personas, de un equilibrio entre las inversiones y las recompensas obtenidas en el trabajo (ver el inciso 3.7.4.); en caso de considerarse una inequidad puede haber consecuencias disfuncionales para la organización. Se deja para otras investigaciones este punto.

7.3. Las actitudes hacia el dinero.

Ahora bien las actitudes hacia el salario y el dinero forman parte de la socialización pues las personas van aprendiendo a lo largo de la vida el valor del dinero (Capítulo 4). Ya antes, en el inciso 4.2 se mencionaron algunos aspectos, tales como "masculinidad-feminidad" que pueden estar relacionados con el dinero y el poder. Por tanto, se decidió dedicar el conjunto B de investigaciones para conocer las actitudes hacia el salario y el dinero. Naturalmente, estas situaciones afectivas tienen relación con el trabajo y las organizaciones, como se ha manifestado antes.

Como se dijo anteriormente, las personas pueden guardar diversas actitudes ante el dinero. Tang (1992, 1993) desarrolló un instrumento que mide varias actitudes y comportamientos relativos al dinero: bueno, malo, signo de éxito, símbolo de respeto, símbolo de poder, habilidad para ganarlo, habilidad para presupuestar y ahorrar, vehículo para obtener libertad y felicidad, importancia relativa en comparación con el logro, deseo de riqueza y como motivador para trabajar. Estos factores pueden catalogarse también dentro del modelo ACC de Ajzen y Fishbein (1977): afectivo (bueno y malo, etc.),

cognitivo (logro, respeto y así sucesivamente) y de comportamiento (habilidad para ganarlo, manejo de presupuesto, etc.).

7.4. Colofón.

El tema del salario y el dinero es importante para los trabajadores y las organizaciones. No se conocen investigaciones en México respecto a las actitudes de quienes trabajan respecto a estos dos elementos y por ende se decidió incluirlos en el presente trabajo. Se intenta, de esta manera, efectuar una aportación al conocimiento dentro de las ciencias administrativas.

La mayoría de las pesquisas citadas a lo largo de este capítulo y los anteriores se han efectuado en países industrializados. Como se puso de manifiesto en el punto 4.2. la cultura puede significar un factor de importancia. Ya antes se habló de algunos rasgos culturales de México y Perú. Ahora bien las investigaciones no se efectúan en un vacío sino dentro de circunstancias y épocas específicas. Por tanto, en el capítulo siguiente se da una idea somera de los principales aspectos económicos y sociales de ambos países. La finalidad consiste en comprender mejor algunas características que pudieran influir en los resultados.

CAPÍTULO 8

LOS CONTEXTOS

8.1. La cultura y la historia.

Uno de los aspectos más notables ante cualquier viajero entre diversos países es el relativo a las costumbres, los alimentos, el lenguaje y otros rasgos culturales. En otras palabras, aparte del ambiente geográfico, resalta inmediatamente el ambiente cultural. Como ya se mencionó anteriormente, en los incisos 4.2 y 4.3, los rasgos culturales pueden influir en el comportamiento de los individuos y las organizaciones.

La historia, así como la geografía, la economía y el clima social pueden influir con gran fuerza en la formación de los rasgos culturales (Kluckhohn, 1962). Por tanto, podrían existir semejanzas y diferencias en las actitudes de las personas en los dos países analizados en el conjunto A (México y Perú) de investigaciones en esta tesis, referente a ambas naciones pues comparten rasgos y tienen historias relativamente semejantes como se verá en los párrafos siguientes.

Tanto en México como en Perú se desarrollaron grandes civilizaciones precolombinas. En el primer país, los olmecas, los toltecas, los mayas, los zapotecas y los aztecas, principalmente, fueron capaces de construir grandes civilizaciones. Por ejemplo, cuando Bernal Díaz del Castillo (1632/2002) escribió su obra, indicó el asombro de los españoles al ver la Gran Tenochtitlán pues, según su apreciación, estaba más poblada y con mayor actividad comercial a varias ciudades europeas que había conocido. Igualmente, los adelantos en ciencia y matemáticas eran asombrosos. Verbigracia, los calendarios precolombinos eran más exactos que el europeo de esa época; la forma de contar el tiempo actual fue introducida hasta 1589 pues ya existía un desfase de varias semanas entre los fenómenos astronómicos y los religiosos¹⁹.

En Perú también florecieron diversas civilizaciones: los mochicas, los nazcas y, los más conocidos, los incas. Igualmente, tuvieron grandes logros en el campo de la metalurgia, la medicina, la astronomía, la arquitectura y las matemáticas.

Ambos países cayeron bajo la hegemonía hispánica. Cortés hizo la guerra en México y Pizarro en Perú (De Murua, 1953).

La corona española gobernó con férrea mano, masacrando a los participantes en

¹⁹ Ver a De Gortari, 1963, si se desea una descripción más amplia de dichos logros.

algunos intentos de rebelión. Es bien conocido el hecho de que sólo los peninsulares tenían acceso a los altos cargos del gobierno. Los aborígenes estaban condenados a las labores más arduas y riesgosas. Inclusive, en México, se llegó a marcarlos con hierro candente en la frente y las mejillas (Meyer, Falcón y Vázquez, 2002). Un autor (Coatsworth, 1990: 96) señala que “En el periodo colonial, las limitaciones impuestas a la movilidad del capital y el trabajo impidieron el desarrollo del mercado de factores de producción”. Así, se fraguó [...] un conjunto de medidas políticas, leyes e instituciones que ampliaron, en lugar de reducir, la brecha entre los beneficios privados y los sociales de la actividad económica.”

Después de la invasión de España por Napoleón y el derrocamiento de Fernando VII, las colonias en este continente, siguiendo el ejemplo de los Estados Unidos, empezaron a pensar en rebelarse para conservar el trono para el monarca español. Finalmente los insurgentes se decidieron a hablar abiertamente de independencia. Este derrotero fue muy semejante en ambos países.

Posteriormente a la Independencia, tanto en México como en Perú, sobrevino una serie de luchas intestinas que impidieron el desarrollo económico pues los gobernantes y los rebeldes de diversas facciones estaban dirigiendo su atención a las luchas en vez del desarrollo económico y social de estos países. Hubo algunos periodos de estabilidad; sin embargo, no fueron permanentes. Ambos países perdieron parte de su territorio en guerras: México fue invadido por los Estados Unidos (California, Nuevo México, Arizona, Nevada y Texas pasaron a formar parte de esta nación) y Perú combatió contra España y Chile. México fue invadido nuevamente por Francia en 1862. Maximiliano fue fusilado en 1867. Después, el porfiriato marcó algunos avances: se instaló el telégrafo, líneas de ferrocarril, etc. Sin embargo, las condiciones de trabajo no mejoraron pues existió un liberalismo a ultranza, al igual que en el resto de los países. Las huelgas de Cananea y Río Blanco marcaron un hito en la historia del trabajo en México (De la Cerda, 1961).

La gesta revolucionaria de 1910 a 1927 nuevamente significó, en México, volver la mirada hacia cuestiones militares en vez del desarrollo económico y social.

Tras varios años de Revolución, México gozó de relativa paz (no faltaron asonadas y revueltas), Perú sufrió varios golpes militares.

A partir de 1976, México ha visto declinar su economía, aunque se han presentado algunos periodos de crecimiento. Los golpes militares, entre otros factores, impidieron un desarrollo económico en el Perú²⁰.

²⁰ Si se desea una descripción mas detallada de los acontecimientos laborales y su relación con aspectos económicos y sociales en ambos países en el periodo 1978-1987 consúltese a Trujillo Bolio (1988).

En ambos países la corrupción ha sido un factor de lentitud en dicho desarrollo, así como la excesiva burocracia. Aquí es pertinente recordar la obra de De Soto (1987) en donde se muestra la lentitud y el número excesivo de trámites necesarios para abrir una empresa.

Así pues, a grandes rasgos, puede verse un paralelismo histórico entre los dos países, dando lugar a rasgos culturales semejantes, los cuales se describieron con mayor amplitud en el inciso 4.2.

Ahora, es necesario describir algunos de los aspectos actuales más relevantes a fin de dar una mejor visión de las situaciones imperantes en ambas naciones, lo cual puede ayudar a comprender mejor los resultados incluidos en el capítulo 11. Si bien hubiera sido altamente deseable establecer un paralelismo entre los datos y fuese deseable analizar las mismas categorías de información en ambos países, es importante mencionar que se toman sólo las cifras publicadas, las cuales no coinciden, en todos los casos, en las fechas, las definiciones y las categorizaciones. Por tanto, se ofrecen aquí los datos que pudieron localizarse tal como aparecen en las respectivas estadísticas.

8.2. México.

En efecto, restringiéndose al caso de México²¹, el 57% de la población recibe servicios de las instituciones de Seguridad Social, tales como el Instituto Mexicano del Seguro Social, el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, Petróleos Mexicanos, etc. El resto acude a la ayuda de instituciones privadas o a los proporcionados por la Secretaría de Salud, o a los apoyos brindados por las clínicas y los hospitales del Gobierno del Distrito Federal. Entonces, es dable pensar que la mayor parte de los nacimientos ocurre en instituciones de salud. En el otro extremo de la vida, la muerte, puede pensarse que también la mayoría sucede en dichas instituciones (excepto por las muertes violentas, es decir, accidentes y asesinatos).

En el trayecto vital, la población de 6 a 12 años que asistía a la escuela en el año 2000 constituyó el 93.8 % del total. En tanto, el 17.7% de quienes contaban entre 20 y 24 años, considerada la edad universitaria, se encontraba cursando estudios. La población alfabeto fue del 90.45% entre los habitantes mayores de 12 años.

Además, el 49.33% de los habitantes del país con 12 o más años de edad pertenecía en el 2000 a la población económicamente activa, de los cuales el 98.76% estaba ocupado. La participación económica fue del 70.34% entre los hombres y de

²¹ Todos los datos se tomaron de la página del Instituto Nacional de Geografía, Estadística e Informática en 2004: www.inegi.gob.mx.

29.89% entre las mujeres. De los 33,730,210 habitantes con ocupación, el 60.55% estaba constituido por empleados y obreros; el 7.87% por jornaleros y peones; el 2.53% por patrones y el 4.05% trabajaba con la familia sin recibir pago; el 21.85% laboraba por su cuenta y el 3.14% no especificó su ocupación. Puede verse, así, que la mayoría de la población gana su sustento en una organización. Sin embargo, las remuneraciones se concentraron en los niveles bajos pues el 37.4% de los trabajadores de sexo masculino y el 48.7% del femenino, en 2003, tenía un ingreso de hasta dos salarios mínimos.

Ahora bien, en el año 2003, el 22.6% de los hombres estaba dedicado a labores primarias, siendo este porcentaje de 5.6% en las mujeres. En trabajos del sector secundario estaba empleado el 27.7% de los hombres y el 19.7% de las mujeres. En cuanto a los servicios, el porcentaje empleado de hombres era del 34.4% de las personas de sexo masculino y el 48.6% de las de femenino. En el comercio se empleaba el 15.3 de los hombres y el 26.1% de las mujeres.

México comprende una superficie de casi dos millones de kilómetros cuadrados y contaba con 97,483,412 habitantes en el año 2,000. Limita al Norte con los Estados Unidos de Norteamérica, manteniendo una frontera de más de 3,200 kilómetros. No obstante estar junto al mercado más poderoso del mundo, los industriales mexicanos han desaprovechado esta ventaja competitiva, dejando que productores asiáticos así como de otras partes lo inunden con mercancías baratas. En cambio, en años pasados, empresarios japoneses, coreanos, chinos y estadounidenses establecieron "maquiladoras" en esa frontera. Seguramente esa pasividad es un rasgo cultural mexicano, de acuerdo a las investigaciones de Díaz Guerrero (1995). Esta frontera es un caso único en el mundo de un país subdesarrollado junto a uno desarrollado.

8.3. Perú.

Esta nación tenía en el año 2000, 29,749,000 habitantes, de los cuales el 50.3% eran de sexo masculino y el 49.7% del femenino. Mientras la inflación fue de 7,649.60 en 1990, se redujo a 1.5 en el año citado. Tomando como base el PIB per cápita de 1994, éste fue de 110.9 en el primer año mencionado. La tasa de asistencia a la escuela primaria fue de 93.5% y a la secundaria, 61.7%, ese mismo año. El 15% de la población se encontraba en pobreza extrema en esa fecha²².

²² Datos tomados de la página web del Instituto Nacional de Estadística e Informática de Perú: www.inei.gob.pe.

En este país, el porcentaje de población urbana era de 72.3%, mientras la tasa de participación en la actividad económica (o sea el porcentaje de población económicamente activa/total de la población de 10 y más años) fue de 70.3 en el caso de los hombres y de 38.3 en el de las mujeres. El desempleo abierto urbano alcanzó la cifra de 8.5 % (contabilizado sólo en Lima). Respecto a la población analfabeta, el porcentaje fue de 10.1. Mientras el 99.4% de la población urbana de 7 años asistía a la escuela, en el área rural lo hacía el 98.7%. El 61.7% de la población entre 12 y 16 años asistía a la secundaria en el país.

El 68.5% de la población nacional estaba en edad de trabajar. La estructura de empleo resultó: 15.9% como empleadores; 49.4%, asalariados; 30.5%, laboraban por cuenta propia y 4.3% trabajaban en servicios domésticos²³.

Perú cuenta con 1,286,216 kilómetros cuadrados. Limita al norte con Ecuador y Colombia; al este con Brasil y Bolivia y al sur con Chile.

8. 4. Relación con el resto de los capítulos.

Como puede verse fácilmente a partir de los datos citados previamente, la inmensa mayoría de los pobladores en ambos países está en contacto íntimo con alguna organización y, por ende, se hace necesario incrementar la efectividad de éstas. El análisis del Compromiso puede constituir un auxiliar en esta tarea.

Además, cualquier economía depende de las organizaciones. No podría existir producción de bienes y servicios sin la aportación de las organizaciones y los seres humanos que en ellas laboran.

Así pues, destaca la trascendencia de las organizaciones en la vida de los seres humanos. Dichas entidades constituyen seres dentro del universo y, por ende, son susceptibles de un análisis desde un ángulo científico.

En gran parte de las sociedades actuales los seres humanos nacen, crecen, trabajan, viven y mueren en organizaciones.

Ahora bien, las organizaciones no se encuentran aisladas, en el vacío. Por el contrario, se desenvuelven en un ambiente circundante, el cual puede ejercer influencias notables sobre el compromiso de los miembros de la organización. Como se mencionó anteriormente, una persona puede sentir un clima organizacional inadecuado y poco apoyo por parte de la organización, lo cual puede conducir a un bajo compromiso afectivo y normativo. Sin embargo, la tasa de desempleo abierto puede ser muy elevada y las

²³ Los datos se tomaron de la página del Instituto de Estadística e Informática de Perú (www.inei.gob.pe) y del Anuario Estadístico de la América Latina y el Caribe de la Comisión Económica para la América Latina en la página www.eclac.cl/publicaciones/Estadísticas/LCG2151PB/C1-1.pdf

oportunidades para encontrar otro puesto en otra organización pueden verse como muy magras. Por tanto, decide permanecer en la organización, por un compromiso de continuidad.

Además del entorno económico, las facetas políticas, históricas y sociales pueden también ejercer influencia sobre las variables de interés en las investigaciones reseñadas en este trabajo: clima organizacional, apoyo percibido y socialización, así como sobre la personalidad. Por tanto, es posible encontrar diferencias y semejanzas en estos factores en diversos países.

Existe una controversia actual respecto a la psicología nacional (indígena, en el sentido de ser propia de un país) versus una internacional (Ver por ejemplo, a Adair, 1999; Díaz-Loving, 1999). Si la Psicología estudia el comportamiento de los seres humanos y éste tiende a ser particular en diversas naciones, entonces se sigue que la forma de administrar y de funcionar de las organizaciones también será diferente.

Ya antes, en el capítulo sobre la socialización se trató la temática relativa a la manera en la cual las personas adquieren la visión de su realidad por medio de los otros significantes. Si bien existe una amplia gama de individualidades (de ahí la razón del capítulo 3), la sociedad contiene términos comunes, es decir, formas de ver el mundo, interpretarlo y actuar en él; en otras palabras, se integra una cultura. Así cada sociedad construye su propia cultura a lo largo de la historia (Capítulo 4).

En esta tesis se incluyen dos conjuntos de investigaciones (A y B). El primero se denomina "Clima organizacional y compromiso" y el segundo "Salario y compromiso". Aún cuando se incluyen otras variables a fin de no alargar los títulos se da relevancia a las dos importantes. Sin embargo, en los instrumentos empleados no se incluyeron reactivos específicos relativos a la cultura a fin de no alargar más dichas herramientas. Desde un punto de vista objetivo, los dos países no sólo se encuentran en puntos geográficos distintos, sino también, aunque poseen rasgos semejantes (por ejemplo, en los dos países se habla el castellano), también han tenido desarrollos históricos diversos; si bien han compartido algunos aspectos (por ejemplo, la dominación española durante aproximadamente tres siglos).

Así pues, podrían esperarse resultados diferentes si se consideran los aspectos disimilares entre los dos países. No obstante, en virtud de las semejanzas históricas y culturales y de que se investigará a personas en las organizaciones, las cuales se rigen aproximadamente por sistemas semejantes, sería posible esperar resultados parecidos en las variables incluidas en el presente trabajo. Así pues, la investigación intentará determinar los grados de semejanza o desigualdad en los resultados. Se cubrirá así una

de las metas de la ciencia: generalizar los hallazgos. Esto resulta particularmente importante si se considera la situación actual de globalización de la economía así como el hecho de que México ha firmado tratados de libre comercio con Perú, aparte de otros países.

Para resumir, en los capítulos previos se describieron brevemente la importancia de las organizaciones (capítulo 1) y las modalidades del capital humano en las mismas (capítulo 2), dando relevancia al aspecto afectivo pues es el tema central de la tesis en su forma de compromiso. En los aspectos relativos al comportamiento individual (capítulo 3) se describieron los diversos factores del mismo y se prestó atención a la motivación y su relación con la satisfacción a fin de dar importancia a éste último aspecto pues será otro factor trascendente en la investigación empírica. La faceta social del comportamiento fue la temática del capítulo 4 para fundamentar la formación del clima organizacional, el cual fue motivo del capítulo 6. El clima organizacional se describió con sus componentes: Contribución personal a los objetivos de la organización, Trabajo como reto, Claridad del rol, Apoyo del superior inmediato, Expresión de sentimientos, Reconocimiento, de acuerdo a Brown y Leigh (1996) y Apoyo organizacional percibido en conformidad con Eisenberg, Hungtington, Hutchinson y Sowa (1986). En el capítulo cinco se amplió el aspecto conceptual del compromiso (afectivo, de continuidad y normativo, según Meyer y Allen [1991] y general, según Mowday, Steers y Porter [1977]). Estos dos capítulos sirven de cimiento para el conjunto A de investigaciones: "El clima organizacional y el compromiso".

El capítulo 7 sirvió para mostrar la importancia de la remuneración pues constituye parte significativa de las investigaciones del conjunto B: "El salario y el compromiso".

Con todos estos antecedentes se formularon las hipótesis descritas en el capítulo siguiente.

CAPÍTULO 9

HIPÓTESIS

El objetivo principal de la presente investigación consiste en determinar si las hipótesis planteadas a continuación, provenientes de la revisión de la literatura, se verifican en las muestras que se describirán más adelante. En caso afirmativo, se estará ante la posibilidad de generalizar los resultados a fin de hacer avanzar el conocimiento respecto a las organizaciones mexicanas y peruanas.

Las conjeturas se incluyen a continuación como hipótesis alternas. Las hipótesis nulas respectivas a cada variable estriban en encontrar una carencia de relación. En este caso, aparecerían ceros en la columna denominada "Correlación". Para facilitar su comprensión, las hipótesis se presentan en tablas

Tabla 9.1.
Conjunto A de investigaciones: Clima organizacional y compromiso
Hipótesis relativas al Compromiso (Cuestionario de Meyer y Allen, 1991: Afectivo, de Continuidad, Normativo) y las variables indicadas.

COMPROMISO	COMPROMISO		
	APECTIVO	CONTINUIDAD	NORMATIVO
<i>Compromiso:</i> de Continuidad	0	---	0
Normativo	+	0	---
Con el Trabajo	+	0	+
<i>Clima:</i>			
Apoyo Percibido de la Organización	+	0	+
Satisfacción General con el Trabajo	+	0	+
Apoyo del Supervisor	+	0	+
Claridad del Rol	+	0	+
Contribución a la Organización	+	0	+
Reconocimiento	+	0	+
Expresión de Sentimientos	+	0	+
Trabajo como Reto	+	0	+
Expectativa de Recompensas	+	+	+
Despidos masivos	-	+	-
Comprensión del Papel	+	0	+
Capacitación	+	+	+
Apoyo de Compañeros	+	0	+
Proyección al futuro	+	+	+
<i>Consecuencias:</i>			
Tiempo dedicado	+	0	+
Intensidad del Trabajo	+	0	+
Intención de Permanecer	+	0	+
Búsqueda de Otro Empleo	+	0	-

Igualmente, con la idea de ver si los resultados obtenidos con las muestras mencionadas más adelante se asemejaban a los descritos por Mathieu y Zajac (1990) en su investigación citada en el inciso 5.2 se formularon otras hipótesis relativas a las variables demográficas de tipo ordinal y de proporción²⁴. Se presentan en la tabla 9.2.

Tabla 9.2.

Conjunto A de investigaciones: Clima organizacional y compromiso
Hipótesis sobre las correlaciones entre los tres tipos de Compromiso y las variables demográficas ordinales y de proporción.
(Cuestionario de Meyer y Allen, 1991).

VARIABLES DEMOGRÁFICAS	COMPROMISO HACIA LA ORGANIZACIÓN		
	AFECTIVO	CONTINUIDAD	NORMATIVO
Edad	+	+	+
Escolaridad	+	-	+
Experiencia de trabajo	+	0	+
Antigüedad en la organización	+	+	+
Antigüedad en el puesto	+	+	+

En cuanto a las variables demográficas de tipo cualitativo o nominal, las variables, con base nuevamente en el artículo de Mathieu y Zajac (1990), las hipótesis fueron las expresadas en la tabla 9.3.

Ahora bien, con referencia al conjunto B de investigaciones: "El salario y el compromiso", las hipótesis se presentan primero en la Tabla 9. 4.

²⁴ Stevens (1959) clasifica a las variables en cuatro escalas: nominales (los números sólo sirven como etiquetas), ordinales (existe una sucesión; pero no se conoce la distancia entre uno y otro; por ejemplo, en una carrera no sabemos cuánto tiempo más tardó el corredor del segundo lugar en relación al primero. La escala de intervalos iguales implica distancias idénticas entre cada proporción simbolizada por los números, aunque carecen de un cero absoluto, como en el caso de la temperatura. Las escalas de proporción, por el contrario, parten de un cero absoluto. En las dos primeras es preciso utilizar estadísticas no paramétricas y con las segundas puede emplearse la estadística paramétrica (Siegel, 1970).

Tabla 9.3.

Conjunto A de investigaciones: El clima organizacional y el compromiso
Hipótesis relativas al Compromiso (Cuestionario de Meyer y Allen, 1991: Afectivo, de Continuidad, Normativo) y las variables demográficas nominales.

VARIABLES DEMOGRÁFICAS	C O M P R O M I S O		
	Afectivo	De Continuidad	Normativo
Sexo:			
Femenino	+		
Masculino		+	+
Estado civil:			
Soltero			
Casado	+	+	+
Jerarquía del puesto:			
Sin mando			
Con mando	+	+	+

Tabla 9.4.

Conjunto B de Investigaciones: El salario y el compromiso
Hipótesis entre el Compromiso (Cuestionario de Mowday, Steers y Porter, 1979) y las variables indicadas.

VARIABLES	CORRELACIÓN
<i>Dinero</i>	
Bueno	+
Malo	-
Habilidad para ganarlo	+
Presupuestar y ahorrar	+
Dar para caridad	+
Paga relativa a méritos	+
Como éxito	+
Como símbolo de poder	+
Para obtener respeto	+
Para obtener libertad	+
Para obtener felicidad	+
Amor por el trabajo	+
Menos importante que el logro	-
Deseo de riqueza	+
Me motiva a trabajar	+
<i>Satisfacción</i>	
con vida	+
Trabajo en general	+
Intrínseca	+
Extrínseca	+
Satisfacción con salario	+
Salario mensual	+
Ética del trabajo	+
Intención de Renunciar	-
Estrés	-

Las hipótesis relativas a las variables demográficas ordinales se presentan en la Tabla 9.5.

Tabla 9.5.
 Conjunto B de investigaciones (el salario y el compromiso).
 Hipótesis sobre las correlaciones entre el Compromiso y las variables demográficas ordinales.
 (Cuestionario de Mowday, Steers y Porter, 1979)

VARIABLES DEMOGRÁFICAS	CORRELACIÓN
Edad	+
Escolaridad	+
Experiencia de trabajo	+
Antigüedad en el puesto	+

En la Tabla 9.6. se presentan las hipótesis entre las variables demográficas categóricas y el compromiso. Estas conjeturas pertenecen al conjunto B de investigaciones.

Tabla 9.6.
 Conjunto B de investigaciones (el salario y el compromiso).
 Hipótesis sobre las correlaciones entre el Compromiso y las variables demográficas nominales.
 (Cuestionario de Mowday, Steers y Porter, 1979)

VARIABLES DEMOGRÁFICAS	C O M P R O M I S O
Sexo: Femenino Masculino	+
Estado civil: Soltero Casado	+
Jerarquía del puesto: Sin mando Con mando	+

Con base en los capítulos previos, se establecieron dos modelos estructurales, uno para cada conjunto de investigaciones, A (El clima organizacional y el compromiso) y B (El dinero y el compromiso), en los cuales se presentan las relaciones esperadas entre las principales variables tratadas.

Más específicamente, en el modelo A (El clima organizacional y el compromiso) se fincaron, como variables independientes, los factores que más fácilmente pueden ser manejados por las organizaciones (Apoyo Organizacional y Capacitación, el cual es un factor importante en la socialización), como variables intermedias: la Satisfacción en el Trabajo, la Expectativa de Recompensas, el Compromiso Afectivo y el Compromiso de Continuidad (o Conveniencia) y como variable dependiente la Intención de Permanencia. Se intenta ver si las variables afectivas (Apoyo Organizacional Percibido, Satisfacción con el Trabajo y Compromiso Afectivo) tienen el mismo peso que las materiales (Capacitación, Compromiso de Conveniencia [en su versión de temor a no encontrar empleo en otro lado] y Expectativas de Recompensas) sobre la Intención de Permanencia. (Ver la Figura 9.1., incluida en la página siguiente por razones de formato).

Otro modelo se diseñó para las investigaciones del conjunto B (El salario y el compromiso), también tomando como base los elementos teóricos mencionados anteriormente. Aquí se tomó como variable independiente el salario devengado. Las variables intermedias fueron, en un primer estrato, la satisfacción con el salario, la satisfacción intrínseca y la extrínseca y, como dependiente de ellas, el compromiso. Como variable dependiente final se consideró la intención de renunciar. Nuevamente, la hipótesis consistió en suponer la adecuación de los datos con el modelo teórico. Las relaciones entre las variables pueden contemplarse en la Figura 9.2. (dos páginas adelante, por razones de formato).

En el capítulo siguiente se describen los métodos seguidos para someter a prueba las hipótesis objeto del presente así como las muestras obtenidas tanto en México como en Perú y se proporciona una breve reseña del método de ecuaciones estructurales.

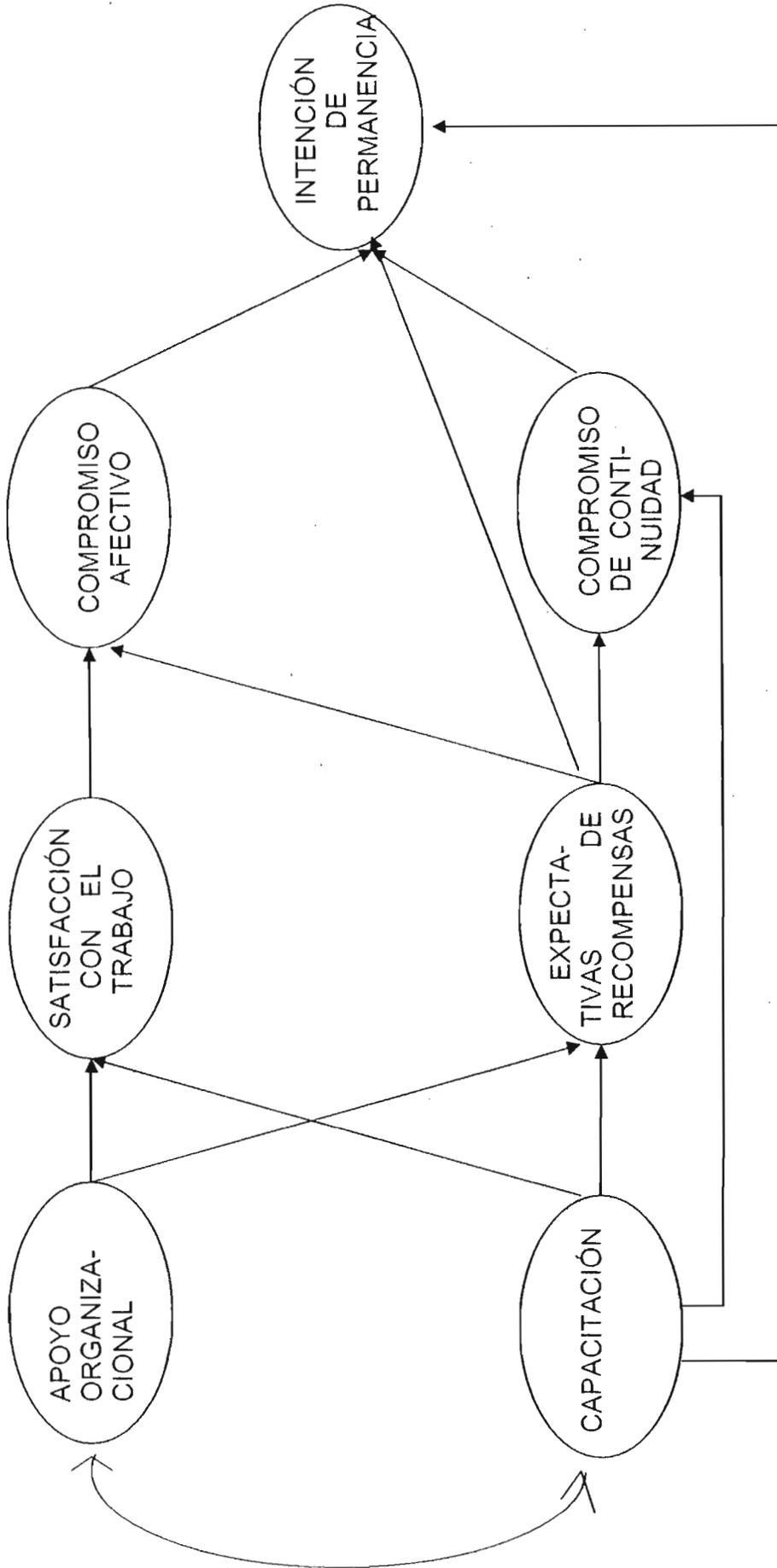


Figura 9.1. Modelo estructural propuesto para el conjunto A de investigaciones.

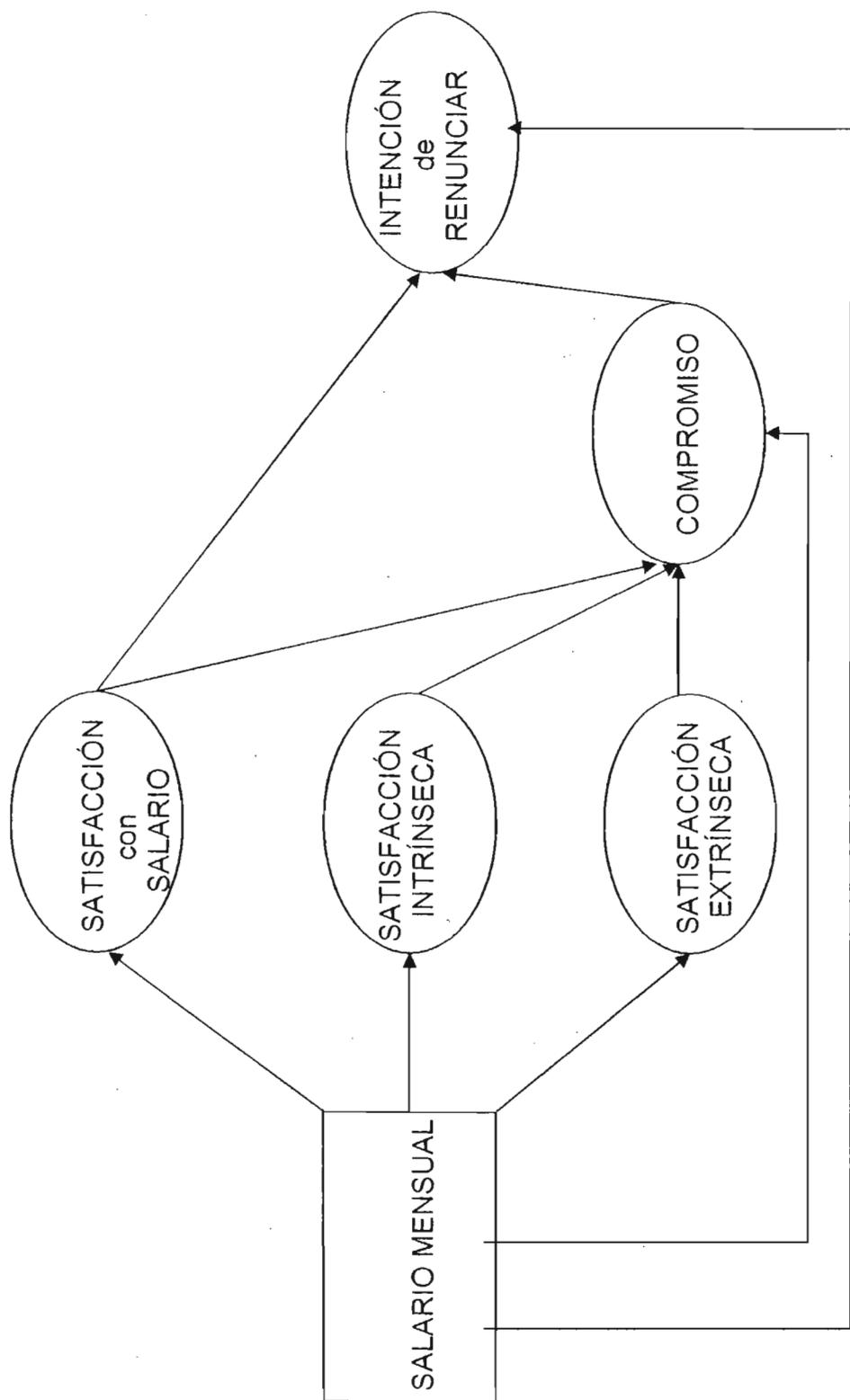


Figura 9.2. Modelo estructural propuesto para el conjunto B de investigaciones.

CAPÍTULO 10

MÉTODOS

Se recolectaron muestras (descritas en seguida) de personas que laboran, en diversos escenarios y con diversos instrumentos (mencionados párrafos adelante, en la sección 10.2), a fin de dar mayor seguridad a las conclusiones y a su generalización. Los conjuntos de muestras e instrumentos se dividen en dos grandes grupos, A (El clima y el compromiso) y B (El salario y el compromiso).

10.1. Participantes.

Como es muy difícil obtener muestras aleatorias de las organizaciones y de sus empleados en las dos naciones en las cuales se efectúan las investigaciones, se tomaron muestras de conveniencia. Este hecho, por demás común en las investigaciones sociales en las cuales se aplican cuestionarios en donde dan el permiso respectivo, implica tener mayor cuidado al momento de generalizar los hallazgos. Sin embargo, se procuró contar con representantes de organizaciones públicas y privadas así como de diversos ramos de actividad económica. Esta situación, a pesar de no contar con muestras aleatoria, puede convertirse en una ventaja desde el punto de vista de la generalización de los resultados pues amplía la gama de organizaciones y de trabajadores investigados.

Por otro lado, una situación ideal sería la de aplicar los cuestionarios en las organizaciones y, al cabo de un tiempo, determinar la relación entre el compromiso y la tasa real de rotación del Personal. Igualmente, si se contara con registros del desempeño de los empleados, podría correlacionarse con el compromiso. Sin embargo, fue prácticamente imposible tener acceso a tales datos (si existen) dentro de las organizaciones. Por ende, y a partir de la teoría de la teoría de la acción razonada de Azjen y Fishbein (1977) las intenciones se toman como antecedentes del comportamiento.

Desgraciadamente, pocas organizaciones están dispuestas a permitir levantar información entre sus empleados, especialmente cuando se toca un tema muy espinoso: el salario. Por tanto, en referencia al conjunto B de investigaciones, estudiantes de Licenciatura en la Universidad Autónoma del Estado de Morelos participaron levantando la información entre sus parientes, amigos y conocidos como parte de su entrenamiento en Metodología de la Investigación. En otras palabras, se tomó una muestra de conveniencia, con las implicaciones mencionadas en un párrafo anterior. Este método

presenta la ventaja de obtener datos de múltiples organizaciones, aunque no al azar, y, por ende, se puede dar mayor robustez y nivel de generalización a los resultados.

Se obtuvieron varias muestras a fin de poner a prueba los modelos presentados en las Figuras 9.1 y 9.2. A continuación se describen las mismas así como los instrumentos respectivos. Como, de hecho se trata de varios conjuntos de investigaciones, se han dividido en dos grandes rubros, A (El clima organizacional) y B (El salario y el compromiso). Fue necesario hacer esta división pues en el primer conjunto se aplicaron los instrumentos descritos más adelante en organizaciones que lo permitieron. Como en el segundo conjunto se tratan temas relativos al salario no fue posible obtener la anuencia de organizaciones para levantar información y se optó por recabarla entre la población en general. En todas las investigaciones se incluyeron datos demográficos: Sexo, Edad, Jerarquía del Puesto, y Antigüedad en la Organización a fin de poder verificar si se obtenían resultado semejantes a los de Mathieu y Zajac (1990) descritos en el capítulo 6.

10.2. Conjunto “A” de investigaciones: el clima organizacional y el compromiso.

10. 2.1. Muestras mexicanas.

Pretender levantar información en toda la república implicaría un equipo enorme de investigadores y recursos económicos considerable, además de la inversión en tiempo y esfuerzo, lo cual sale de las posibilidades individuales. Sin embargo, se trataba de tener una panorámica lo más completa posible. Por tanto, se recurrió a contactos personales en las ciudades mencionadas a continuación a fin de hacer más expedita la recolección de cuestionarios.

- Coatzacoalcos. Se aplicaron cuestionarios en tres instituciones educativas del sector público, una bancaria y una gubernamental con un total de 194 casos. Los porcentajes respectivos de esas fuentes fueron: 63.4, 19.1 y 17.5. Del sexo femenino fue el 30.9% y el 69.1% de sexo masculino. Las edades se distribuyeron de la siguiente forma: de 21 a 30 años, 18%; de 31 a 40, 37.5%; 41 a 50, 24.5%; 51 a 60, 19.3%, y 61 a 70, .5%. En cuanto a las escolaridades, los porcentajes resultaron: secundaria, .5%; preparatoria, 4.1%; 3 años o más de profesional, 7.7%; profesional completa, 64.9% y postgrado, 22.7%. El 73.7% dijo ser casado; el 21.1%, soltero; 0.5%, viudos; 3.6% divorciados; y vivían en unión libre el 1%. Puede verse: la muestra corresponde a personas con educación elevada que laboran principalmente en el sector público.

- Distrito Federal: Institución de Beneficencia Privada. Los participantes fueron 177, de los cuales el 64.9% era de sexo femenino y el 35.1%, de masculino. Respecto a las edades, se distribuyeron de la forma siguiente: 48% de 21 a 30 años; 30.4%, de 31 a 40 años; 18.1%, de 41 a 50 y el resto (3.5%), de más de 50 años. El 43% declaró se soltero, el 52.9%, casado, y el resto (4.1%) se dividió entre viudos, divorciados y en unión libre. Los grados escolares: hasta secundaria, 8.3%; preparatoria, .9%; 3 ó más años de profesional, 9.5%; Licenciatura, 4%, y Postgrado, 25%. Se trata, pues de una muestra con elevada educación.
- Distrito Federal: Empresa gastronómica. El 19.4% de los 165 participantes fue de sexo femenino, mientras el 80.6% fue del masculino. Las edades resultantes fueron: 60% hasta 30 años; 35.2 %, entre 31 y 40; y el resto (4.8%) informó contar con más de 40 años. En cuanto al estado civil, el 3.4% era soltero, ese mismo porcentaje declaró ser casado, el 17.6% mantenía una relación libre y el 3.6 era divorciado. Respecto a la escolaridad, el 19.4% tenía primaria; el 42.4% contaba con secundaria; el 26.7% tenía preparatoria; el 4.2%, hasta 5 años de profesional, y el 7.3% tenía profesional. La muestra, entonces, resultó de personas jóvenes y con relativos pocos estudios formales. Estas características se revelan también en la jerarquía organizacional: el 82% tenía puestos operativos (meseros, parrilleros, choferes, garroteros, cocineros y ayudantes, etc.).
- Guadalajara. 300 casos conformaron esta muestra, compuesta por el 40.7% de mujeres y el 59.3% de hombres. Respecto a las edades, resultaron: 21 a 30 años, 44.3%; 31 a 40, 36.3%; 41 a 50 15.7; 51 y más: 3.7%. El 47.7% fue soltero; 45%, casado; y 7.3% viudos, divorciados y en unión libre. Los porcentajes de escolaridad fueron: 4% hasta 3 años de profesional; 54.7% con profesional terminada y 41.3% con postgrado. El 45.2% provino de carreras económico-administrativas; el 27.7% de ingenierías, el 6.3% de Psicología y el resto de otras áreas. Con referencia a las jerarquías organizacionales se obtuvieron los porcentajes: 23.3%, primer nivel; Jefe de Departamento: 23.3%; Nivel Medio: 29.7%; Empleados y otros: 23.7%. El 74.5% trabajaba en la iniciativa privada, el 3.7% lo hacía por su cuenta; el 13.7% en el sector público, y el resto, en otro tipo de organizaciones. Los datos se recolectaron en una institución privada de educación superior: Se trata de una muestra de personas jóvenes y bien educadas, primordialmente, con ligera preponderancia del sexo masculino.

- San Luis Potosí. Se administraron los cuestionarios descritos antes a empleados en un hospital de la ciudad de San Luis Potosí y en otro de Río Verde, con un total de 207 casos. El 72.2% estuvo conformado por personas del sexo femenino. Las edades se distribuyeron así: 36.7%, de 21 a 30 años; 38.6%, de 31 a 40 años; 21.3%, de 41 a 50; y 3.4% fue mayor de 50 años. El estado civil resultó: solteros, 21.7%; casados, 67.1%; unión libre, 7.2; viudos, 1.4%, y divorciados, 2.4%. Los porcentajes correspondientes a la escolaridad fueron: primaria y secundaria, 10.1; preparatoria, 7.2; 3 ó más años de profesional, 13.5; profesional, 37.2; y postgrado, 31.9. El 43% laboraba como enfermera, el 19.8% eran médicos u odontólogos; el 11.6% tenía otros puestos profesionales (químicos, trabajadores sociales, técnicos), el 5.3% perteneció a la rama administrativa, y el 4.8% declaró ser trabajador manual. El 15.5% dijo ser funcionario. Se nota, entonces, una clara preponderancia de mujeres casadas con trabajo de enfermería.
- Toluca. De las 885 personas encuestadas, el 78.4% se declaró de sexo femenino. El 24.8% dijo tener entre 21 y 30 años; el 38.4%, entre 31 y 40 años; el 29.2%, entre 41 y 50 años; y el 7.6% fueron mayores de 50 años. En referencia la estado civil, el 26.2% era soltero, el 61.5%, casados; el 2.2%, viudos; el 5.7%, divorciados, y el 4.5% vivían en unión libre. Las escolaridades fueron: 4.1% con primaria; 21.2%, con secundaria; 14.2%, con preparatoria; 16.3%, hasta 3 años de profesional; 23.1%, con profesional, y el 21.2%, con postgrado. El 41.7% laboraba como enfermera, el 12.1% como médico; el 10.3% como paramédico; el 9.2 tenía un trabajo manual, y el 14.1 tenía un puesto como funcionario. También esta muestra estuvo conformada primordialmente por enfermeras casadas.

10.2.2. Muestras peruanas.

Se aplicaron los cuestionarios en la ciudad de Lima y se obtuvieron dos muestras:

- 101 casos provenientes de la Facultad de Relaciones Industriales de la Universidad de San Martín de Porres, compuesta por 45 % personas del sexo femenino y 55 del masculino. El 22% señaló contar con una edad de 21 a 30 años; el 26%, de 31 a 40; el 22%, de 41 a 50 y el resto son mayores de esta última. El 42% son solteros y el 54% casados. El 16% son Técnicos Superiores, el 10% son estudiantes universitarios, el 15 % cuenta con Bachillerato, el 28% tiene la Licenciatura, el 17% tiene Maestría y el 8% tiene Doctorado; El 20% tiene estudios de Administración, el 28%, de Ingeniería; el 10% de Contaduría y el resto se reparte en otras áreas del conocimiento. El 21% es Supervisor de Primera

Línea, el 17% es Jefe de Departamento, el 4% es Gerente de área y el 5% es Presidente o Gerente General. El 24% trabaja en Banca, Finanzas o Seguros; el 18%, en industria extractora; el 15%, en Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones y el resto se divide en otras ramas de actividad económica. El sector de trabajo es: 44%, privado y 44% público.

La muestra, pues, comprende primordialmente personas jóvenes, con escolaridad elevada que labora principalmente en el sector privado y con puestos con jerarquía mínima de mandos medios.

- 89 casos recolectados en la Universidad Mayor de San Marcos: 62% del sexo femenino y 38% del masculino. El rango de edades con mayor porcentaje es de 21 a 30 años (46%) seguido por el de 31 a 40 años (35%). El 59 % informa ser solteros y el 36% casados. El 45% tiene escolaridad profesional y el 53 cuenta con estudios de Postgrado. El 57% tiene estudios de Psicología y el 29 % de otras ramas de conocimiento. El 24% es funcionario de nivel medio, el 20 es Jefe de Departamento y el 14 es Sub-Director o Gerente de Área. El 46% trabaja en el Sector Público, el 32% en el Privado y el 14% en otras. El giro de actividad de las organizaciones es: 64% en Institución Educativa, el 15% en una Hospitalaria o de Salud.

Puede apreciarse, entonces, que se trata de una muestra de personas jóvenes, con escolaridad elevada, principalmente del sector público y que labora primordialmente en instituciones educativas, con jerarquías organizacionales mínimas de mandos medios.

En ambas muestras de este país el porcentaje de los dos sexos se encuentra relativamente equilibrado. La principal diferencia entre ambas, en referencia a la categoría modal, es el ramo (Banca, Finanzas y Seguros vs. institución educativa). Para efectos de esta tesis y de la prueba del modelo explicado en la Figura 9.1 se conjuntaron ambas muestras.

10. 2.3. Instrumentos.

Después de una búsqueda en los bancos internacionales de artículos, se eligieron los instrumentos mencionados a continuación tomando como base dos criterios: han sido empleados ampliamente en el ámbito internacional y han mostrado índices adecuados de confiabilidad y validez. El contenido de los mismos se aproxima a los aspectos teóricos mencionados en los capítulos precedentes. Los reactivos de dichas herramientas se

mezclaron al azar en el cuestionario que parece en el apéndice A. Todos los instrumentos fueron sometidos a un proceso de traducción al español y después re-traducción al inglés por una persona cuya lengua materna es el inglés a fin de verificar si no existían grandes diferencias en el significado; este es el procedimiento estándar recomendado en los casos de traducción de instrumentos en las ciencias administrativas y en la psicología. Los factores medidos fueron:

- **Compromiso Personal hacia la Organización**, de Meyer y Allen (1991), el cual fue construido por estos autores con el propósito específico de medir los tres componentes del compromiso (afectivo, de continuidad y normativo) descritos antes, en el capítulo 5. Tiene un total de 18 reactivos: 6 para cada tipo de compromiso.
- **Compromiso con el trabajo**. Es un cuestionario diseñado por Lodhal y Kejner (1965). Se incluyeron seis reactivos.
- **Apoyo Percibido de la Organización**. Es un cuestionario diseñado por Eisenberger y sus colaboradores (1986). Se compone de 13 reactivos.
- **Satisfacción General con el Trabajo**. Se incluyeron cuatro reactivos empleados por Eisenberg y colaboradores (1997) en sus investigaciones. El inventario original fue diseñado por Quinn y Shepard en 1974.
- **Clima Organizacional**. Se trata de un cuestionario diseñado por Brown y Leigh (1996) para medir los siguientes factores: apoyo del superior (5 reactivos), claridad del rol (3 reactivos), contribución del trabajo a la organización (4 reactivos), reto representado por el trabajo (2 reactivos), reconocimiento (3 reactivos), expresión de sentimientos (4 reactivos y el trabajo como reto (2 reactivos).
- **Expectativa de recompensas**. Se tomaron cuatro reactivos utilizados por Eisenberg, Fasolo y Davis-LaMastro (1990) del cuestionario original diseñado por Sims, Szilagyi y McKemey (1976).
- **Despidos masivos**. Se agregaron dos reactivos para analizar este factor en relación con el compromiso.
- **Socialización**. Comprende cuatro factores, con 5 reactivos cada uno: Capacitación y Desarrollo, Definición del Papel, Perspectiva Futuras, y Apoyo de los Compañeros. Fue construido por Taormina (1994).

- **Tiempo dedicado al trabajo e Intensidad del trabajo.** También fue diseñado y utilizado por Brown y Leigh (1996). Cada uno de estos rubros se midió con 5 reactivos.
- **Búsqueda de Trabajo e Intención de Permanecer,** el cual fue utilizado por Ko, Price y Mueller (1997) en una investigación a fin de validar el cuestionario de compromiso organizacional en Corea del Sur. Cada una de estas variables se mide con una serie de cuatro reactivos.

Todos los reactivos de los cuestionarios citados se responden en una escala tipo Likert (1932), con 7 ponderaciones: 1 = Totalmente en desacuerdo; 2 = En desacuerdo; 3 = Casi en desacuerdo; 4 = Indeciso; 5= Casi de acuerdo; 6 = De Acuerdo; y 7 = Totalmente de acuerdo. A mayor puntuación, mayor la percepción de ese factor. No obstante, algunos reactivos están expresados en forma inversa, por lo cual es necesario invertirlos antes de la calificación. En el Apéndice A se muestra el instrumento completo.

Para efectos de la prueba de los modelos estructurales presentados en las Figuras 9.1 y 9.2., tanto en el conjunto A (El clima organizacional y el compromiso) como en el B (El salario y el compromiso) de investigaciones, sólo se tomaron los reactivos con mayor confiabilidad y peso teórico, los cuales se incluyen en la tabla 10.1. De haber considerado todos los reactivos se hubieran necesitado la aplicación de varios miles de encuestas para poder cumplir con el criterio de tener al menos 20 casos por cada parámetro (Kline, 1998). Este último término se explicará más detenidamente en la sección 10.5.

10.3. Conjunto “B” de Investigaciones: el salario y el compromiso.

En estas pesquisas, el único criterio de inclusión consistió en que los respondientes estuvieran trabajando en la época de recolección de datos.

10.3.1. Muestras

Distrito Federal. 535 respondientes integraron esta muestra, de los cuales el 45.2% fue de sexo femenino y 54.8% de masculino. Los grados escolares resultaron: primaria, 1.9%; secundaria, 4.3%; Preparatoria, 16%; carrera técnica, 12%; licenciatura 37% y postgrado, 28.7%. Los porcentajes del estado civil se distribuyeron así: casados, 44.6%; solteros, 50.4%; divorciados, 4.5% y viudos, 0.6%. Edades: hasta 20 años, 7.8%; 21 a 30, 45.3%; 31 a 40, 26.9%; 41 a 50%, 14.7%; 51 a 60, 4.6 y más de 60, 0.8%. En cuanto al sector de trabajo, los porcentajes fueron: 59.5% en la iniciativa privada, 26.1% en el gobierno; por su cuenta, el 10.8%; ONG; el 0.6% y en otro tipo de organización, el 3.0%. La escolaridad indica una muestra de educación elevada primordialmente.

Tabla 10.1. Reactivos elegidos (por mostrar mayor confiabilidad y peso teórico) para el modelo estructural de la Figura 9.1.

NÚMERO	REDACCIÓN
	<i>Apoyo organizacional:</i>
1	Esta organización perdonaría un error de mi parte, cometido de buena fe
4	Si yo decidiera renunciar, esta organización trataría de persuadirme para quedarme
51r	Esta organización denota muy poca preocupación por mí
	<i>Capacitación:</i>
85	Esta organización ofrece una capacitación completa para mejorar las habilidades de trabajo del Personal
96	El tipo de capacitación para el trabajo que da esta organización es muy efectivo
102	Esta organización me ha preparado, mediante la capacitación, para hacer muy bien mi trabajo
	<i>Satisfacción con el trabajo:</i>
86	Después de las experiencias que he tenido, si tuviera que decidir de nuevo tomar mi trabajo, lo haría sin duda
89	En general, mi trabajo sigue siendo lo que imaginé cuando decidí tomarlo
104	De todo a todo estoy muy satisfecho con mi trabajo
	<i>Expectativa de recompensas:</i>
44	Si termino mi trabajo a tiempo, recibiré aumentos o ascensos en esta organización
60	Es muy probable que obtenga un aumento o un ascenso en esta organización si termino grandes cantidades de trabajo
76	Si realizo rápidamente mi trabajo, se incrementan las posibilidades de obtener un aumento o un ascenso en esta organización
	<i>Compromiso afectivo:</i>
9	Realmente siento como si los problemas de esta organización fueran míos
52	Esta organización significa personalmente mucho para mí
67r	No me siento ligado emocionalmente a esta organización
	<i>Compromiso de conveniencia:</i>
47	Hoy, permanecer en esta organización es una cuestión primordialmente de necesidad
12	Una de las consecuencias negativas de dejar esta organización es la escasez de otras oportunidades disponibles
70	Siento que tengo pocas opciones de trabajo, como para pensar en dejar esta organización
	<i>Intención de permanencia:</i>
28	No dejaré esta organización de manera voluntaria bajo ninguna circunstancia
42	Planeo permanecer en esta organización tanto tiempo como sea posible
78r	Me gustaría dejar esta organización

r = Calificación inversa

Morelos. Se contó con 764 casos. 45.8% perteneció al sexo femenino y 54.2% al masculino. La escolaridad dio los siguientes porcentajes: primaria, 6.8%; secundaria, 13.6%; preparatoria, 22.5%; carrera técnica, 15.8%; licenciatura, 34.3% y postgrado, 7%. Las edades fueron: hasta 20 años, 17.9%; 21 a 30, 34.8%; 31 a 40, 23%; 41 a 50, 16.6%, 51 a 60, 5.2% y mas de 60, 2.4%. Los porcentajes relativos al estado civil resultaron: casados, 48.4%; solteros, 45.3%; divorciados, 4.3% y viudos, 2%. El 33.6% laboraba en al iniciativa privada, el 31% en el gobierno, el 24.4% lo hacía por su cuenta, el 38% trabajaba en una ONG y el 7.2% en otro tipo de organización.

10.3.2. Instrumentos.

Para el segundo grupo de investigaciones se emplearon los siguientes factores, desprendidos del marco teórico expuesto en los capítulos previos:

- **Escala de Actitudes hacia el Dinero.** Se empleó el instrumento desarrollado por Tang (1993), pues fue considerado dentro de los mejores al respecto (Mitchell y Mickel, 1999). Está compuesto por varias sub-escalas: considerarlo algo bueno o malo, habilidad para ganarlo, presupuestar y ahorrar, dar para caridad, la paga debe estar ligada a los méritos, como símbolo de éxito y de poder; para obtener respeto, Libertad y Felicidad; Trabajar por amor y no por dinero; menos Importante que el logro en el trabajo, deseo de riqueza, y motivador para Trabajar. El total de reactivos es de 58.
- **Satisfacción con el Trabajo.** Se empleó el cuestionario diseñado por Weiss, Davis, England y Lofquist (1967). Cuenta con 20 reactivos.
- **Compromiso con la organización.** Se utilizó el cuestionario construido por Mowday, Steers y Porter (1977). Contiene 15 reactivos. Prácticamente todos los reactivos se equiparan al compromiso afectivo.
- **Satisfacción con el Salario.** Heneman y Schwab informaron de este instrumento en 1985. Tiene 18 reactivos.
- **Satisfacción con la Vida.** 3 reactivos diseñados por Tang (1993).
- **Ética del Trabajo.** Se refiere a la denominada ética protestante: la labor intensa es buena. Los 4 reactivos fueron construidos por Tang (1993).

- **Intención de Permanencia.** Los 5 reactivos fueron empleados por Tang (1993).
- **Estrés.** También estos 3 reactivos han sido empleados por Tang (1993).

Luna-Arocas realizó la traducción al castellano (Tang, Luna-Arocas, Tang & Sutarso, 2000) la cual, con *ligeros cambios en las palabras para adaptarla al castellano hablado en México*, se utilizó en las presentes investigaciones.

El instrumento completo aparece en el apéndice B.

Es de hacerse notar que debido al número de variables no se consideraron todas en los modelos sino se emplearon diversos conjuntos de las mismas, en conformidad con los marcos teóricos respectivos, los cuales quedaron explicados en los capítulos 2 a 6.

Para efectos del modelo estructural se seleccionaron los reactivos incluidos en la tabla 10.2 por haber mostrado mayor confiabilidad y peso teórico.

Por su parte, el salario mensual se midió con una escala de 1 (menos de \$1,000 mensuales) hasta 20 (más de \$20,000). No se tomó en cuenta el número de horas laboradas, lo cual podría explicar el caso de personas con ingreso menor de un salario mínimo, lo cual constituye una limitante de esta investigación pues quizá la comparación con trabajadores de jornada completa no resulte totalmente adecuada por la menor exposición a los factores incluidos en la investigación. Este es una interrogante para resolver en pesquisas futuras.

10. 4. Variables demográficas

En ambos conjuntos de investigaciones se adicionó un formato para recabar los datos demográficos, según declaración de los participantes, enunciados a continuación:

- Sexo (condición orgánica que distingue al macho de la hembra, en los seres humanos, en los animales y en las plantas. (Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española).
- Edad (lapso en el cual ha vivido una persona, medido en años).
- Escolaridad (conjunto de cursos que un estudiante sigue en un establecimiento docente).
- Estado civil (situación legal relativa al matrimonio).
- Antigüedad en la organización (lapso de permanencia en la misma, medida en años).

- Antigüedad en el puesto (período en el cual una persona ha desempeñado el mismo trabajo, medido en años).
- Jerarquía organizacional (responsabilidad en cuanto a la supervisión de otras personas así como de recursos en una organización).

Tabla 10.2. Reactivos elegidos (por denotar mayor confiabilidad y peso teórico) para el modelo estructural de la Figura 9.2.

NÚMERO	REDACCIÓN
	<i>Satisfacción con salario:</i>
79	Mi paga
83	Mi salario actual
88	Mi salario en general
92	La cantidad de mi salario actual
	<i>Satisfacción intrínseca:</i>
101	Poder mantenerme ocupado todo el tiempo
102	La oportunidad de trabajar sola(o) en el trabajo
103	La oportunidad de poder diferentes cosas de vez en cuando
115	La libertad de utilizar mi propio juicio
	<i>Satisfacción extrínseca:</i>
112	La forma en que las políticas de la compañía se ponen en práctica
113	Mi salario y la cantidad de trabajo que hago
117	Las condiciones laborales
	<i>Compromiso:</i>
124	Estoy dispuesta(o) a realizar un gran esfuerzo, más allá de lo esperado, para ayudar al éxito de esta organización
125	Hablo a mis amigos de mi empresa como un gran lugar dónde trabajar
128	Encuentro que los valores de mi organización y los míos son muy similares
133	Estoy muy contenta(o) de haber elegido esta empresa para trabajar cuando la comparo con otras que consideré antes de empezar a trabajar
	<i>Intención de Renunciar:</i>
143	He estado pensando dejar mi trabajo actual
144	He estado evaluando el costo de dejar mi trabajo actual
145	He estado buscando un trabajo nuevo activamente
146	Intento dejar mi puesto actual de trabajo
147	Dejaré mi puesto actual en lo próximos seis meses

10.5. Procedimientos.

Se administraron dos cuestionarios uno para cada conjunto de investigaciones; dichos instrumentos se incluyen en los apéndices A y B, respectivamente. La razón por la cual no se aplican los dos instrumentos a las mismas personas estriba en que se harían muy largos, lo cual provocaría seguramente cansancio y falta de precisión en las últimas

respuestas, afectando , por tanto, la validez de las mismas.

Los instrumentos del conjunto A de investigaciones se aplicaron en muestras obtenidas en diversas organizaciones en México y en Perú.

Los cuestionarios del conjunto B fueron aplicados, en cambio, sólo en México.

La información fue capturada dos veces, de manera independiente, por dos ayudantes del autor de esta tesis. Después se compararon ambos archivos mediante el paquete Excel y se hicieron las correcciones necesarias para garantizar la exactitud de la información.

10.6. Análisis.

10.6.1. Tratamiento estadístico inicial.

Como primer paso, se examinaron los índices de confiabilidad *alpha* (Anastasi y Urbina, 1998) de los instrumentos empleados. Este es un aspecto trascendente pues se trata de establecer la proporción de las variaciones debidas a diferencias verdaderas entre las unidades de análisis (personas en este caso) y aquella debida a otros factores (error), de acuerdo con Anastasi y Urbina (1998) y Martínez Arias (1996). En otras palabras, se intenta determinar si el instrumento no contiene demasiados errores de medida, en cuyo caso no valdría la pena utilizarlos pues afectaría también la validez. Los datos obtenidos se presentan en el capítulo siguiente.

El segundo paso fue calcular las medias aritméticas y las desviaciones estándar. La etapa subsiguiente consistió en obtener las correlaciones simples entre las diversas variables. La descripción de estos elementos aparece en el capítulo de resultados.

10.6.2. Los Modelos estructurales.

Posteriormente se sometió a prueba un modelo mediante sistemas de ecuaciones estructurales con el empleo de LISREL 8.51 (Jöreskog & Sörbom, 1998). Este método, una ampliación de los modelos de regresión, permite someter a prueba la hipótesis de adecuación entre los datos y un modelo teórico. Se insiste aquí en un punto trascendente: la teoría es el punto de partida; las ecuaciones no prueban nada por sí solas. Sólo la teoría da significado a los resultados.

Ahora bien, el tema de la causalidad ha agujoneado las mentes de los filósofos desde centurias atrás (Martínez, 1997). Se plantea una pregunta: ¿cuál es la causa de un fenómeno? y ¿cuál es la causa de la causa? Y así sucesivamente, hasta el infinito. Sin pretender agotar el tema, pues no es el sitio adecuado, a continuación sólo se hace una breve descripción histórica de este problema. Ya Aristóteles llegó al concepto del *motor*

inmóvil, es decir, Dios (Martínez, 1997); este filósofo, al enfrentarse al problema de la causalidad, indicó que la causa final es una entidad con la potencia necesaria para poner en movimiento a todos los elementos del universo; sin embargo, dicha entidad es permanente pues de no serlo se volvería al problema inicial de buscar una causa a su movimiento. Kant (1967) señaló que la causación es una de las categorías del pensamiento.

A fin de evitar el problema filosófico señalado en los párrafos anteriores, Bunge (1972) acuñó el término *causación*, para referirse a los factores inmediatos involucrados en el cambio de un fenómeno.

10.6.1.1. Los criterios de causación.

Es muy debatida la temática respecto a cómo llegar a determinar si un factor es causa de otro. Las controversias al respecto han sido innumerables. Sin embargo, generalmente se aceptan los criterios establecidos por Mill (1952)

- Temporalidad. El efecto únicamente debe presentarse después de la introducción de la supuesta causa y nunca antes.
- Presencia y ausencia. El efecto sólo puede darse cuando la supuesta causa está presente y nunca en su ausencia. Este criterio lleva a establecer comparaciones, forzosamente: ¿Qué sucede cuando se coloca la supuesta causa y cuando se omite?
- Variación concomitante. Deben encontrarse cambios en el efecto (ya sea positivos o negativos) cuando se hace variar la supuesta causa.
- Control o conocimiento de los demás posibles factores causales. Este es un punto capital: las comparaciones deben efectuarse de tal forma que se elimine la posibilidad de influencia de otros factores causales, o al menos que se conozca la magnitud de tales influjos.

Ahora bien, en los diseños auténticamente experimentales, en los cuales las unidades de análisis son asignadas al azar al menos a dos grupos (experimental y control) y un experimentador puede manejar la variable independiente, es relativamente más fácil adjudicar el cambio en la variable dependiente a la intervención, si se controlan adecuadamente las variables extrañas. (Ver a Campbell y Stanley, 1963).

Sin embargo, cuando se trata de analizar muchos de los fenómenos sociales y psicológicos, los investigadores se enfrentan a situaciones dadas, en las cuales no tienen

ingerencia alguna en la producción de los fenómenos. En otras palabras, sólo pueden emprenderse análisis correlacionales o post-hoc.

En este último caso, el control de las variables se efectúa por medios estadísticos. Se acepta que existen errores de medición, los cuales deben ser analizados para verificar su presencia al azar pues si denotan esquemas diferentes se sospecha inmediatamente la presencia de un factor causal no considerado. En dichos errores de medición se incluye, precisamente, el peso de otros posibles factores causales, como se mencionará párrafos adelante.

10.6.2. Ecuaciones estructurales.

Para analizar las Inter.-relaciones complejas entre diversas variables consideradas en un maeco teórico se diseñaron los modelos estructurales en los cuales se tienen indicadores, en este caso reactivos, o sea variables medidas. Si se supone que varios indicadores son síntomas de una variable común, entonces ésta se denomina variable latente. En el caso de esta tesis, las variables latentes son, por ejemplo, las tres vertientes del Compromiso (cada una representada por seis reactivos, si atendemos al instrumento de Meyer y Allen, 1991). Cada variable medida, como se dijo antes, contiene un error de medición (el cual debe ser aleatorio). Así cada variable medida, con su respectivo error, y cada variable latente, constituyen parámetros para estimar.

Si se trabaja con variables estandarizadas, es decir, aquéllas convertidas a unidades en las cuales se toma como punto de partida la desviación estándar en vez de la unidad original, se tiene, entonces, para cada variable del modelo:

$$Y = bx_i + e_i$$

En donde, Y: variable para estimar,

b: peso relativo de la variable independiente (reactivo, en este caso)

x: valor de la variable independiente en unidades estándar,

e: error (variaciones aleatorias más influjo de otras variables no consideradas en el modelo; por ejemplo: personalidad, socialización primaria y otras tratadas en los capítulos 3 y 4).

i: subíndice correspondiente al número de variables independientes empleadas para estimar la dependiente (o latente)

Aquí sólo se exponen las ideas generales de los modelos de ecuaciones estructurales pues no es el objetivo del presente trabajo entrar al detalle de los mismos. Si se desea una descripción amplia de los modelos estructurales, véase a Byrne, 1998; Hair, Anderson, Tatham y Black, 1999; Kelloway, 1998; Kline, 1998; Raykov y Marcoulides, 2000; Schumaker y Lomax, 1996.

Si hay 18 reactivos (o sea, el subíndice i va del 1 al 18), más 18 errores, más tres variables latentes, entonces hay 39 parámetros. Si se sigue la regla de tener 20 casos por parámetro, se requiere una muestra de 780 casos para poder probar este modelo de medición.

Sin embargo, si se tienen varias variables latentes y las relaciones (trayectorias) entre ellas, faltaría aún considerar dichas relaciones entre cada una de esas vertientes y otras variables (o sea, más parámetros para estimar). Como puede verse fácilmente, el número de casos se eleva considerablemente. Por tal motivo, en la prueba de los modelos aquí tratados fue necesario tomar sólo tres reactivos (número mínimo sugerido, Jöreskog y Sörbom, 1996) por cada variable latente.

En primer lugar, de acuerdo a la recomendación de Anderson y Gerbing (1988) es preciso verificar la idoneidad del modelo de medida, es decir, si los indicadores representan adecuadamente a las variables latentes. Ahora bien, no existe un criterio único y definido para determinar si un modelo reproduce adecuadamente las correlaciones (o las covarianzas) encontradas entre los datos. En este caso, se adoptaron las recomendaciones de Vandenberg y Lance (2000): aceptar el modelo si el RMSEA²⁵ resultante es igual o inferior a 0.08, el SRMR²⁶ es igual o inferior a 0.10 y el NNFI²⁷ es igual o superior a 0.90. El programa LISREL 8.5 (Jöreskog y Sörbom, 1996) produce estos índices.

Una vez aprobado el modelo de medida se procede a agregar las trayectorias o relaciones supuestas entre las variables latentes. Cada una de estas relaciones (las líneas rectas entre las variables latentes en las Figuras 9.1 y 9.2), con sus respectivos errores de medición, corresponden a parámetros para estimar. Al final, se somete a prueba el modelo estructural, siguiendo los mismos criterios mencionados en el párrafo previo. Al establecer la secuencia entre las relaciones de las variables latentes (mediante líneas rectas en las Figuras 9.1 y .2) se supone una causalidad. El control de las variables ajenas al modelo se establece estadísticamente por medio de los errores de medición.

²⁵ Es el Root Mean Squared Error of Aproximation. (Steiger, 1990))

²⁶ Se refiere al Standardized Root Mean Square Residual (Bentler, 1995).

²⁷ Non Normed Fit Index (Tucker & Lewis, 1973).

Cada línea recta va a recibir una ponderación. En el caso presente se eligió dar los pesos en forma de desviaciones estándar a fin de poder comparar las diversas trayectorias (líneas rectas) y, por ende, su importancia relativa en relación a la variable dependiente final.

En términos generales, la hipótesis sujeta a prueba es que el modelo reproduce adecuadamente las correlaciones (o las covarianzas) encontradas en los datos. Como antes se mencionó, el modelo debe provenir de una teoría. No obstante, si el modelo resulta adecuado, de ninguna manera se comprueba la teoría pues pueden existir varios modelos cuyas regresiones sean consistentes con la misma teoría. Así, sólo se verifica que ese modelo resultó consistente con los datos.

El procedimiento descrito brevemente se siguió con cada una de las muestras pues se deseaba saber si las relaciones propuestas se encontraban aún cuando se tratara de personas en labores diversas en ciudades diferentes y en dos países latinoamericanos, en el caso de las investigaciones del conjunto A.

Prácticamente, todas las escalas propuestas están en una escala ordinal (Stevens, 1957). Por tanto, se analizaron las varianzas asintóticas de las mismas y se empleó el método de Máxima Verosimilitud, de acuerdo a las recomendaciones de Jöreskog, Sörbom, du Toit y du Toit (1999).

En el capítulo siguiente se analizan los productos de la aplicación de los instrumentos reseñados arriba.

CAPÍTULO 11

RESULTADOS

11.1. Conjunto A de investigaciones: el clima organizacional y el compromiso.

11.1.1. Confiabilidades y medias aritméticas

Como se mencionó en el inciso 10.5 el primer paso consistió en evaluar los índices de confiabilidad. Los hallazgos respecto a la confiabilidad (alpha de Cronbach) así como las medias aritméticas y las desviaciones estándar se presentan en las tablas 1 a 6 en orden alfabético respecto al lugar donde fueron recolectados los datos en México. En la tabla 7 se incluyen los valores respectivos correspondientes a Perú.

No existe un criterio generalmente aceptado para indicar la validez de los coeficientes de confiabilidad²⁸. Siguiendo a Kline (1998), se establecieron los siguientes: más de .91 = excelente; de .81 a .90 = muy bueno; de .71 a .80 = bueno; de .61 a .70 = aceptable; de .51 a .60 = dudoso; y menos de .50 = inaceptable.

El examen de las tablas 11.1 a 11.7 indica que la mayoría de los coeficientes de confiabilidad se encontraron en el rango de aceptables en cuanto a las variables del Compromiso. La muestra de Toluca es la excepción: los coeficientes resultaron dudosos y el correspondiente al Compromiso con el Trabajo, francamente inaceptable. En las diferentes muestras también éste resultó en ocasiones dudoso y en otras decididamente inadecuada. Por esta razón esta variable no se consideró en los modelos estructurales.

En cuanto a las variables del Clima Organizacional, destacaron tres: Capacitación, Proyección al Futuro y Apoyo Percibido de la Organización, cuyos coeficientes de confiabilidad se situaron en el rango de "buenos" a "muy buenos". Las demás variables mostraron coeficientes entre "buenos" y "aceptables". La excepción estuvo dada por el factor Trabajo como Reto, el cual estuvo por debajo de lo aceptable. Por este motivo tampoco se tomó en consideración en los modelos de ecuaciones estructurales. Otra variable que no correspondió a los estándares de aceptación fue Despidos Masivos: sus

²⁸ La *American Psychological Association* (1985) ha establecido que la confiabilidad se refiere al grado al cual las puntuaciones de un instrumento están libres de errores de medición. Igualmente, el término confiabilidad indica la "exactitud de la medición, independientemente de que (se) esté realmente midiendo lo que se ha querido medir" (Magnusson, 1969); es decir, estimar "la consistencia a lo largo de una serie de mediciones" (Cronbach, 1960). Uno de los métodos para dicho propósito es el denominado *alfa* de Cronbach (Magnusson, 1969). Este procedimiento se utiliza cuando el instrumento tiene varios reactivos que pretenden medir el mismo fenómeno. Como cada uno de ellos cuenta con una ponderación numérica cada reactivo puede considerarse como un instrumento paralelo. Este fue el método seguido en esta tesis.

valores oscilaron entre "Inaceptables" a "Aceptables". Tampoco se tomó en cuenta en los modelos estructurales.

En la parte inferior de las tablas citadas se presentan los coeficientes de confiabilidad de las consecuencias del Compromiso. El rango va de aceptables a muy buenas, con la excepción de la variable "Búsqueda de otro empleo", la cual arrojó coeficientes inaceptables en la mayoría de las muestras, razón por la cual fue excluida de los modelos estructurales igualmente.

Tabla 11.1.

Confiabilidades (alfa), medias aritméticas y desviaciones estándar de las variables compuestas.

Muestra de Coatzacoalcos (Diversas organizaciones). n = 194.

VARIABLE	CONFIAB.	MEDIA	DESVIA.
<i>Compromiso:</i>			
Afectivo	.63	5.32	1.06
de Continuidad	.54	3.44	1.10
Normativo	.59	5.06	1.10
con el Trabajo	.48	5.65	0.89
<i>Clima:</i>			
Apoyo Percibido de la Organización	.79	4.51	0.98
Satisfacción General con el Trabajo	.66	5.56	1.15
Apoyo del Supervisor	.69	5.02	1.21
Claridad del Rol	.65	5.85	1.17
Contribución a la Organización	.60	5.50	1.09
Reconocimiento	.75	4.97	1.34
Expresión de Sentimientos	.65	4.88	1.30
Trabajo como Reto	.42	5.72	1.27
Expectativa de Recompensas	.77	3.65	1.45
Despidos masivos	.38	3.35	1.73
Comprensión del Papel	.83	5.65	1.10
Capacitación	.91	4.91	1.55
Apoyo de Compañeros	.81	5.25	1.22
Proyección al futuro	.73	5.18	1.19
<i>Consecuencias:</i>			
Tiempo dedicado	.65	4.15	1.13
Intensidad del Trabajo	.89	6.17	1.07
Intención de Permanecer	.53	5.61	1.11
Búsqueda de Otro Empleo	.47	3.05	1.19

Tabla 11.2.

Confiabilidades (alfa), medias aritméticas y desviaciones estándar de las variables compuestas.

Muestra del D.F. (Beneficencia Privada). n = 177.

VARIABLE	CONFIAB.	MEDIA	DESVIA.
<i>Compromiso:</i>			
Afectivo	.71	5.03	1.21
de Continuidad	.52 ¹	3.66	1.24
Normativo	.73	4.85	1.28
con el Trabajo	.58	5.71	0.94
<i>Clima:</i>			
Apoyo Percibido de la Organización	.87	4.27	1.02
Satisfacción General con el Trabajo	.74	5.01	1.47
Apoyo del Supervisor	.85	4.61	1.70
Claridad del Rol	.66	5.42	1.37
Contribución a la Organización	.63	5.71	1.02
Reconocimiento	.85	4.37	1.70
Expresión de Sentimientos	.66	4.42	1.36
Trabajo como Reto	.09	5.96	1.04
Expectativa de Recompensas	.82	2.90	1.44
Despidos masivos	.64	2.81	1.79
Comprensión del Papel	.76	4.96	1.27
Capacitación	.87	3.65	1.62
Apoyo de Compañeros	.78	5.37	1.15
Proyección al futuro	.81	3.94	1.47
<i>Consecuencias:</i>			
Tiempo dedicado	.69	4.20	1.32
Intensidad del Trabajo	.85	6.47	0.63
Intención de Permanecer	.82	5.40	1.50
Búsqueda de Otro Empleo	.69	3.44	1.52

Notas:

1. Para incrementar la confiabilidad de esta variable se suprimió el reactivo 80 del cuestionario incluido en el Apéndice A.

Tabla 11.3.

Confiabilidades (alfa), medias aritméticas y desviaciones estándar de las variables compuestas.

Muestra del D.F (Empresa gastronómica). n = 165.

VARIABLE	CONFIAB.	MEDIA	DESVIA.
<i>Compromiso:</i>			
Afectivo	.56	4.74	1.08
de Continuidad	.61 ¹	3.62	1.26
Normativo	.58	4.66	1.14
con el Trabajo	.43	5.59	0.87
<i>Clima:</i>			
Apoyo Percibido de la Organización	.78	4.81	0.91
Satisfacción General con el Trabajo	.59	5.57	1.08
Apoyo del Supervisor	.70	5.05	1.38
Claridad del Rol	.64	5.89	1.16
Contribución a la Organización	.64	5.62	1.02
Reconocimiento	.77	5.01	1.43
Expresión de Sentimientos	.56 ²	5.18	1.30
Trabajo como Reto	.27	5.92	1.13
Expectativa de Recompensas	.76	4.45	1.50
Despidos masivos	.53	3.38	1.77
Comprensión del Papel	.73	5.48	1.05
Capacitación	.89	5.14	1.50
Apoyo de Compañeros	.76	5.54	1.12
Proyección al futuro	.85	5.06	1.33
<i>Consecuencias:</i>			
Tiempo dedicado	.71	4,12	1.37
Intensidad del Trabajo	.78	6.21	0.86
Intención de Permanecer	.56	5.42	1.14
Búsqueda de Otro Empleo	.23	3.71	1.16

Notas:

1. Para incrementar la confiabilidad de esta variable se suprimió el reactivo 6 del cuestionario incluido en el Apéndice A.
2. Para incrementar la confiabilidad de esta variable se suprimió el reactivo 41 del cuestionario incluido en el Apéndice A.

Tabla 11.4.

Confiabilidades (alfa), medias aritméticas y desviaciones estándar de las variables compuestas.

Muestra de Guadalajara (Estudiantes de Postgrado). n = 300.

VARIABLE	CONFIAB.	MEDIA	DESVIA.
<i>Compromiso:</i>			
Afectivo	.71	4.82	1.04
de Continuidad	.44	3.51	1.04
Normativo	.73	4.50	1.16
con el Trabajo	.58	5.42	0.87
<i>Clima:</i>			
Apoyo Percibido de la Organización	.87	4.76	1.09
Satisfacción General con el Trabajo	.74	5.29	1.12
Apoyo del Supervisor	.85	5.43	1.10
Claridad del Rol	.66	5.61	1.06
Contribución a la Organización	.63	5.57	0.91
Reconocimiento	.86	5.24	1.29
Expresión de Sentimientos	.66	4.95	1.27
Trabajo como Reto	.09	5.72	1.07
Expectativa de Recompensas	.82	4.04	1.61
Despidos masivos	.64	3.40	2.10
Comprensión del Papel	.76	5.45	1.03
Capacitación	.87	4.81	1.53
Apoyo de Compañeros	.78	5.50	1.05
Proyección al futuro	.81	4.70	1.31
<i>Consecuencias:</i>			
Tiempo dedicado	.69	4.23	1.27
Intensidad del Trabajo	.85	5.98	0.85
Intención de Permanecer	.82	4.55	1.35
Búsqueda de Otro Empleo	.69	3.48	1.40

Tabla 11.5.

Confiabilidades (alfa), medias aritméticas y desviaciones estándar de las variables compuestas.

Muestra de SLP (Instituciones de Salud). n = 207.

VARIABLE	CONFIAB.	MEDIA	DESVIA.
<i>Compromiso:</i>			
Afectivo	.60	4.86	1.08
de Continuidad	.53	4.12	1.14
Normativo	.64	4.85	1.16
con el Trabajo	.45 ¹	5.59	0.94
<i>Clima:</i>			
Apoyo Percibido de la Organización	.80	4.22	1.05
Satisfacción General con el Trabajo	.58	5.36	1.12
Apoyo del Supervisor	.71 ²	4.94	1.26
Claridad del Rol	.46	5.76	1.09
Contribución a la Organización	.59	5.57	1.04
Reconocimiento	.70	4.42	1.43
Expresión de Sentimientos	.50 ³	5.23	1.18
Trabajo como Reto	.03	5.32	1.27
Expectativa de Recompensas	.76	2.91	1.46
Despidos masivos	.62	2.50	1.50
Comprensión del Papel	.72	5.29	1.10
Capacitación	.85	4.08	1.58
Apoyo de Compañeros	.74	5.16	1.13
Proyección al futuro	.79	4.25	1.36
<i>Consecuencias:</i>			
Tiempo dedicado	.63	4.30	1.21
Intensidad del Trabajo	.80	6.19	0.91
Intención de Permanecer	.65	5.61	1.20
Búsqueda de Otro Empleo	.40	3.39	1.19

Tabla 11.6.

Confiabilidades (alfa), medias aritméticas y desviaciones estándar de las variables compuestas.

Muestra de Toluca (Instituciones de Salud). n = 885.

VARIABLE	CONFIAB.	MEDIA	DESVIA.
<i>Compromiso:</i>			
Afectivo	.56	4.84	1.10
de Continuidad	.56	4.30	1.21
Normativo	.54	4.88	1.10
con el Trabajo	.34	5.46	0.85
<i>Clima:</i>			
Apoyo Percibido de la Organización	.70	3.89	0.96
Satisfacción General con el Trabajo	.64	5.78	1.07
Apoyo del Supervisor	.71	4.85	1.45
Claridad del Rol	.51	5.98	1.09
Contribución a la Organización	.57	5.72	1.00
Reconocimiento	.73	3.27	1.20
Expresión de Sentimientos	.42	4.70	1.10
Trabajo como Reto	.15	5.68	1.26
Expectativa de Recompensas	.74	2.76	1.42
Despidos masivos	.66	3.00	1.81
Comprensión del Papel	.70	5.39	1.06
Capacitación	.85	4.11	1.65
Apoyo de Compañeros	.70	5.15	1.13
Proyección al futuro	.67	41.3	1.31
<i>Consecuencias:</i>			
Tiempo dedicado	.60	4.10	1.29
Intensidad del Trabajo	.75	6.45	0.67
Intención de Permanecer	.50	5.43	1.22
Búsqueda de Otro Empleo	.38	3.40	1.23

Tabla 11.7.

Confiabilidades (alfa), medias aritméticas y desviaciones estándar de las variables compuestas.

Muestra de Perú (Lima). n = 190.

VARIABLE	CONFIAB.	MEDIA	DESVIA.
<i>Compromiso:</i>			
Afectivo	.63	4.87	1.13
de Continuidad	.53	4.46	1.26
Normativo	.76	4.71	1.30
con el Trabajo	.61	5.48	0.92
<i>Clima:</i>			
Apoyo Percibido de la Organización	.84	4.54	0.94
Satisfacción General con el Trabajo	.76	5.17	1.23
Apoyo del Supervisor	.77 ¹	5.08	1.33
Claridad del Rol	.61	5.69	1.03
Contribución a la Organización	.60	5.64	0.92
Reconocimiento	.74	4.99	1.30
Expresión de Sentimientos	.62	5.10	1.19
Trabajo como Reto	.48	5.47	1.19
Expectativa de Recompensas	.88	3.93	1.66
Despidos masivos	.79	4.46	1.96
Comprensión del Papel	.76	5.44	1.00
Capacitación	.90	4.71	1.55
Apoyo de Compañeros	.78	5.37	1.05
Proyección al futuro	.87	4.67	1.47
<i>Consecuencias:</i>			
Tiempo dedicado	.78	4.68	1.29
Intensidad del Trabajo	.80	5.87	0.92
Intención de Permanecer	.63	4.71	1.33
Búsqueda de Otro Empleo	.33	4.08	1.12

Nota:

1. Para incrementar la confiabilidad de esta variable se suprimió el reactivo 39 del cuestionario incluido en el Apéndice A.

Los anteriores resultados hablan de la necesidad de efectuar estudios piloto (es decir, de prueba) de los instrumentos cuando se planea utilizarlos, como se hizo en la presente tesis pues fue una de las primeras veces en las cuales dichos instrumentos se utilizaron en México y en Perú. Aspectos tales como la escolaridad y la cultura pueden influir en la confiabilidad. De hecho, Pick y Jones (1981) y Arias Galicia (1989) han encontrado que la confiabilidad disminuye cuando la escolaridad de los encuestados es reducida; muy probablemente la dificultad de entender la palabra escrita acarrea problemas en este sentido. En las muestras recolectadas para el conjunto A de investigaciones no todos los participantes contaban con escolaridad elevada.

También las tablas mencionadas incluyen, como se dijo antes, las medias aritméticas y las desviaciones estándar de las variables en cada una de las muestras. En términos generales, los promedios del Compromiso con el Trabajo en sí resultaron los más altos; después los del Afectivo fueron ligeramente superiores a los del Normativo, siendo los pertenecientes al de Continuidad o (Conveniencia) los menores. No obstante, las puntuaciones en su mayoría se localizaron alrededor del punto medio (4) pues las ponderaciones pueden ir de 1 a 7.

Es interesante notar la variedad de resultados en cuanto a las variables comprendidas dentro del Clima Organizacional, lo cual refleja las políticas y situaciones diversas dentro de las organizaciones, así como los comportamientos de los directivos. En general, la Expectativa de Recompensas resultó con los promedios más bajos, excepto en el caso de la industria gastronómica del D.F., lo cual resulta muy explicable pues ahí existe la posibilidad de obtener propinas por parte de los clientes. Otra variable con baja puntuación, en contra de lo esperado fue la de Despidos Masivos, excepto en Perú, en donde tuvo una ponderación mayor. En cambio, la Satisfacción General con el Trabajo obtuvo, de manera consistente, una de las puntuaciones más altas.

De las variables comprendidas en las consecuencias del Compromiso, resaltó la Intensidad del Trabajo. La mayoría de las personas considera sus labores como demandantes de energía y vigor. Igualmente, de manera repetida la Intención de Permanencia mostró las puntuaciones más elevadas, después de la variable mencionada antes, mientras la Búsqueda de otro Empleo reportó las puntuaciones menores.

11.1.2. Correlaciones entre las variables de clima y compromiso

Pasando a las correlaciones entre las variables, mostradas en las Tablas 11.8 a 11.14, las más altas, en cuanto al Compromiso, se encuentran entre el Afectivo y el Normativo; la excepción está en Perú, donde la correlación resultó ligeramente superior

con el Compromiso con el Trabajo. Las asociaciones entre el Afectivo y el de Continuidad fueron bajas y en ningún caso significativas. El Compromiso Normativo y el de Continuidad dieron agrupaciones menores.

Tabla 11.8.

Correlaciones (Pearson) entre los tres tipos de compromiso y las variables indicadas.
Muestra de Coatzacoalcos (Diversas organizaciones). n = 194.
(Cuestionario de Meyer y Allen).

VARIABLE	COMPROMISO		
	Afectivo	Continui.	Normativo
<i>Compromiso:</i>			
Afectivo	---		
de Continuidad	.05	---	
Normativo	.53**	.28**	---
con el Trabajo	.50**	-.06	.49**
<i>Clima:</i>			
Apoyo Percibido de la Organización	.31**	-.07	.17*
Satisfacción General con el Trabajo	.48**	.13	.49**
Apoyo del Supervisor	.36**	-.02	.33**
Claridad del Rol	.30**	.05	.29**
Contribución a la Organización	.58**	.18*	.50**
Reconocimiento	.29**	.01	.31**
Expresión de Sentimientos	.42**	-.04	.38**
Trabajo como Reto	.39**	-.03	.36**
Expectativa de Recompensas	.07	.35**	.08
Despidos masivos	-.16*	.10	-.18*
Comprensión del Papel	.28**	.14	.32**
Capacitación	.28**	.11	.20**
Apoyo de Compañeros	.28**	.16*	.35**
Proyección al futuro	.27**	.11	.30**
<i>Consecuencias:</i>			
Tiempo dedicado	.08	.24**	.25**
Intensidad del Trabajo	.47**	.11	.54**
Intención de Permanecer	.58**	.19**	.39**
Búsqueda de Otro Empleo	-.33**	.06	-.34**

* p < .05

** p < .01

Puede verse, en esta serie de tablas, que las correlaciones más intensas se presentaron casi siempre entre el Compromiso Afectivo y las variables del Clima Organizacional, con la excepción de la muestra de la empresa gastronómica, en donde el Compromiso Normativo mostró más altas correlaciones con las variables del Clima

Organizacional. Prácticamente en casi todas las muestras las asociaciones más altas se presentaron entre el Compromiso Afectivo y la Satisfacción en el Trabajo y el Apoyo Percibido de la Organización, excluyendo a la muestra de las instituciones de salud de San Luis Potosí, en donde la correlación fue de .08.

Tabla 11.9.
Correlaciones (Pearson) entre los tres tipos de compromiso y las variables indicadas.
Muestra del D.F. (Institución de Beneficencia Privada). n = 177.
(Cuestionario de Meyer y Allen).

VARIABLE	COMPROMISO		
	Afectivo	Continui.	Normativo
<i>Compromiso:</i>			
Afectivo	---		
De Continuidad	.12	---	
Normativo	.70**	.29**	---
con el Trabajo	.64**	.05	.57**
<i>Clima:</i>			
Apoyo Percibido de la Organización	.63**	.01	.55**
Satisfacción General con el Trabajo	.64**	.10	.60**
Apoyo del Supervisor	.36**	.03	.27**
Claridad del Rol	.47**	.06	.38**
Contribución a la Organización	.49**	-.01	.44**
Reconocimiento	.55**	.07	.50**
Expresión de Sentimientos	.42**	-.03	.39**
Trabajo como Reto	.31**	-.02	.29**
Expectativa de Recompensas	.41**	.22**	.51**
Despidos masivos	-.09	-.04	-.10
Comprensión del Papel	.56**	-.02	.48**
Capacitación	.33**	.15*	.38**
Apoyo de Compañeros	.34**	.09	.32**
Proyección al futuro	.58**	.09	.58**
<i>Consecuencias:</i>			
Tiempo dedicado	.20**	.14	.12
Intensidad del Trabajo	.21**	.03	.19**
Intención de Permanecer	.63**	.22**	.65**
Búsqueda de Otro Empleo	-.59**	-.18**	-.54**

* p < .05 ** p < .01

Tabla 11.10.

Correlaciones (Pearson) entre los tres tipos de compromiso y las variables indicadas.
 Muestra del D.F. (Empresa gastronómica). n = 165.
 (Cuestionario de Meyer y Allen).

VARIABLE	COMPROMISO		
	Afectivo	Continui.	Normativo
<i>Compromiso:</i>			
Afectivo	---		
de Continuidad	-.05	---	
Normativo	.55**	.11	---
con el Trabajo	.47**	-.14	.42**
<i>Clima:</i>			
Apoyo Percibido de la Organización	.52**	-.27**	.40**
Satisfacción General con el Trabajo	.43**	-.10	.48**
Apoyo del Supervisor	.38**	-.08	.39**
Claridad del Rol	.21**	-.12	.35**
Contribución a la Organización	.41**	-.06	.43**
Reconocimiento	.44**	-.17*	.55**
Expresión de Sentimientos	.38**	-.04	.43**
Trabajo como Reto	.17*	-.12	.26**
Expectativa de Recompensas	.28**	.03	.40**
Despidos masivos	-.20**	.22**	-.18*
Comprensión del Papel	.40**	-.07	.41**
Capacitación	.35**	-.11	.41**
Apoyo de Compañeros	.27**	-.08	.36**
Proyección al futuro	.46**	-.17*	.54**
<i>Consecuencias:</i>			
Tiempo dedicado	.12	.23**	.09
Intensidad del Trabajo	.26**	-.03	.35**
Intención de Permanecer	.44**	-.12	.47**
Búsqueda de Otro Empleo	-.42**	.10	-.38**

* p < .05

** p < .01

Tabla 11.11.

Correlaciones (Pearson) entre los tres tipos de compromiso y las variables indicadas.
 Muestra de Guadalajara. n = 300.
 (Cuestionario de Meyer y Allen).

VARIABLE	COMPROMISO		
	Afectivo	Continui.	Normativo
<i>Compromiso:</i>			
Afectivo	---		
de Continuidad	-.11	---	
Normativo	.54**	.27**	---
con el Trabajo	.54**	-.11	.43**
<i>Clima:</i>			
Apoyo Percibido de la Organización	.49**	-.16**	.38**
Satisfacción General con el Trabajo	.44**	-.04	.38**
Apoyo del Supervisor	.38**	-.04	.36**
Claridad del Rol	.31**	-.07	.25**
Contribución a la Organización	.45**	-.17**	.25**
Reconocimiento	.42**	-.14**	.32**
Expresión de Sentimientos	.34**	-.22**	.26**
Trabajo como Reto	.31**	-.11	.20**
Expectativa de Recompensas	.23**	.11	-.22**
Despidos masivos	-.25**	.02	-.22**
Comprensión del Papel	.36**	-.16**	.15**
Capacitación	.40**	-.03	.32**
Apoyo de Compañeros	.37**	-.09	.22**
Proyección al futuro	.50**	.01	.41**
<i>Consecuencias:</i>			
Tiempo dedicado	.10	.18**	.20**
Intensidad del Trabajo	.35**	-.14*	.24**
Intención de Permanecer	.60**	.03	.51**
Búsqueda de Otro Empleo	-.53**	.19**	-.36**

* p < .05

** p < .01

Tabla 11.12.

Correlaciones (Pearson) entre los tres tipos de compromiso y las variables indicadas.
 Muestra de San Luis Potosí (Hospitales). n = 207.
 (Cuestionario de Meyer y Allen).

VARIABLE	COMPROMISO		
	Afectivo	Continui.	Normativo
<i>Compromiso:</i>			
Afectivo	---		
de Continuidad	.09	---	
Normativo	.52**	.40**	---
con el Trabajo	.50**	.12	.44**
<i>Clima:</i>			
Apoyo Percibido de la Organización	.08	.10	.30**
Satisfacción General con el Trabajo	.24**	.15*	.44**
Apoyo del Supervisor	-.01	.29**	.28**
Claridad del Rol	.09	.14*	.26**
Contribución a la Organización	.28**	.32**	.42**
Reconocimiento	.10	.08	.28**
Expresión de Sentimientos	.20**	.21**	.34**
Trabajo como Reto	.23**	.26**	.27**
Expectativa de Recompensas	.09	.00	.09
Despidos masivos	-.08	.02	-.20**
Comprensión del Papel	.24**	.23**	.45**
Capacitación	.10	.13	.26**
Apoyo de Compañeros	.30**	.24**	.39**
Proyección al futuro	.11	.10	.28**
<i>Consecuencias:</i>			
Tiempo dedicado	.16*	.19**	.21**
Intensidad del Trabajo	.23**	.26**	.34**
Intención de Permanecer	.45**	.18**	.50**
Búsqueda de Otro Empleo	-.31**	-.07	-.30**

* p < .05

** p < .01

Tabla 11.13.

Correlaciones (Pearson) entre los tres tipos de compromiso y las variables indicadas.
 Muestra de Toluca (Hospitales). n = 885.
 (Cuestionario de Meyer y Allen).

VARIABLE	COMPROMISO		
	Afectivo	Continui.	Normativo
<i>Compromiso:</i>			
Afectivo	---		
de Continuidad	.03	---	
Normativo	.44**	.35**	---
con el Trabajo	.44**	-.06	.30**
<i>Clima:</i>			
Apoyo Percibido de la Organización	.33**	-.12**	.22**
Satisfacción General con el Trabajo	.32**	.07*	.32**
Apoyo del Supervisor	.25**	-.06	.14**
Claridad del Rol	.27**	.02	.20**
Contribución a la Organización	.32**	.25**	.34**
Reconocimiento	.28**	-.03	.27**
Expresión de Sentimientos	.26**	-.10*	.19**
Trabajo como Reto	.19**	.16**	.22**
Expectativa de Recompensas	.15**	.07*	.14**
Despidos masivos	-.09*	.11**	-.05
Comprensión del Papel	.29**	.08*	.28**
Capacitación	.25**	.07*	.26**
Apoyo de Compañeros	.19**	-.01	.16**
Proyección al futuro	.25**	.08*	.29**
<i>Consecuencias:</i>			
Tiempo dedicado	.11**	.22**	.21**
Intensidad del Trabajo	.26**	.15**	.25**
Intención de Permanecer	.40**	.18**	.43**
Búsqueda de Otro Empleo	-.19**	.03	-.16**

* p < .05

** p < .01

Tabla 11.14.

Correlaciones (Pearson) entre los tres tipos de compromiso y las variables indicadas.
 Muestra de Perú. n = 190.
 (Cuestionario de Meyer y Allen).

VARIABLE	COMPROMISO		
	Afectivo	Continui.	Normativo
<i>Compromiso:</i>			
Afectivo	---		
de Continuidad	.13	---	
Normativo	.55**	.46**	---
con el Trabajo	.57**	.15**	.45**
<i>Clima:</i>			
Apoyo Percibido de la Organización	.54**	.18**	.51**
Satisfacción General con el Trabajo	.62**	.20**	.53**
Apoyo del Supervisor	.35**	.12	.39**
Claridad del Rol	.41**	.21**	.28**
Contribución a la Organización	.43**	.18*	.40**
Reconocimiento	.49**	.13	.50**
Expresión de Sentimientos	.56**	.14	.49**
Trabajo como Reto	.33**	.30**	.35**
Expectativa de Recompensas	.31**	.52**	.52**
Despidos masivos	-.06	.36**	.16**
Comprensión del Papel	.52**	.32**	.48**
Capacitación	.50**	.34**	.53**
Apoyo de Compañeros	.47**	.30**	.36**
Proyección al futuro	.55**	.30**	.58**
<i>Consecuencias:</i>			
Tiempo dedicado	.33*	.50**	.53**
Intensidad del Trabajo	.34**	.08	.25**
Intención de Permanecer	.69**	.22**	.60**
Búsqueda de Otro Empleo	-.38**	-.12	-.39**

* p < .05

** p < .01

Ahora bien, es interesante mencionar que en las muestras de las organizaciones de servicio humano (salud y gastronomía) las correlaciones de la intención de permanencia resultaron más altas con el compromiso normativo, mientras en las demás organizaciones se dio con el compromiso afectivo. En todos los casos la correlación entre la búsqueda de otro empleo y los dos tipos de compromiso mencionados fueron negativas, tal como se esperaba. Igualmente, en todas las muestras las correlaciones con el compromiso de conveniencia resultaron menores que con los otros dos tipos. (Ver las tablas 11.9, 11.10, 11.12 y 11.13).

De acuerdo con los datos insertos en las 11.8. a 11.14, en donde se expresan los coeficientes de correlación entre los tres tipos de compromiso y las demás variables, en términos generales se comprueban las hipótesis formuladas en la tabla 9.1. Se deja para el capítulo siguiente un tratamiento más amplio de esta hecho.

Se presentaron correlaciones altas entre el compromiso afectivo y el normativo, mientras las asociaciones con el de continuidad fueron menores. Igual situación se presentó en dichos tipos de compromiso y el relativo al trabajo.

Igualmente, se dieron asociaciones altas entre el compromiso afectivo y el normativo con las variables del clima organizacional, siendo de las más elevadas con el apoyo percibido proveniente de la organización y la satisfacción general con el trabajo (la única excepción se dio en la muestra de San Luis Potosí).

Es interesante hacer notar las correlaciones negativas entre el compromiso afectivo y el normativo y la variable "despidos masivos". Puede deberse a un sentimiento de desánimo y, precisamente, falta de apoyo.

Como era de esperarse, las correlaciones entre el compromiso de continuidad y las variables del clima organizacional fueron menores a las encontradas en las otras dos clases de compromiso. En la mayoría de los casos las correlaciones no alcanzaron la significación estadística (es decir, se consideran cercanas a cero, con lo cual se comprobarían las hipótesis marcadas en la tabla 9.1.).

11.1.3. Correlaciones entre los datos demográficos ((variables ordinales) y el compromiso

Pasando ahora a los datos demográficos, primero se presentan las correlaciones de las variables ordinales con los tres tipos de compromiso en las tablas 11. 15 a 11.21.

Tabla 11.15.

Correlaciones (Pearson) entre los tres tipos de Compromiso y las variables demográficas.
Muestra de Coatzacoalcos (Diversas organizaciones). n = 177.
(Cuestionario de Meyer y Allen).

VARIABLES DEMOGRÁFICAS	COMPROMISO HACIA LA ORGANIZACIÓN		
	AFECTIVO	CONTINUIDAD	NORMATIVO
Edad	.15*	-.17*	.10
Escolaridad	.15*	-.01	.12
Experiencia de trabajo	.12	-.20**	.01
Antigüedad en la organización	.23**	.01	.17*
Antigüedad en el puesto	.18*	-.06	.16*

* p < .05

** p < .01

Tabla 11.16.

Correlaciones (Pearson) entre los tres tipos de Compromiso y las variables demográficas.
Muestra del D.F. (Beneficencia privada). n = 177.
(Cuestionario de Meyer y Allen).

VARIABLES DEMOGRÁFICAS	COMPROMISO HACIA LA ORGANIZACIÓN		
	AFECTIVO	CONTINUIDAD	NORMATIVO
Edad	.14	.13	.28**
Escolaridad	.06	-.16*	.01
Experiencia de trabajo	.12	.11	.23**
Antigüedad en la organización	.06	-.02	-.04
Antigüedad en el puesto	.03	-.15	.01

* p < .05

** p < .01

Tabla 11.17.

Correlaciones (Pearson) entre los tres tipos de Compromiso y las variables demográficas.
Muestra del D.F. (Empresa gastronómica). n = 165.
(Cuestionario de Meyer y Allen).

VARIABLES DEMOGRÁFICAS	COMPROMISO HACIA LA ORGANIZACIÓN		
	AFECTIVO	CONTINUIDAD	NORMATIVO
Edad	.06	.10	-.04
Escolaridad	.13	-.09	-.03
Experiencia de trabajo	.19*	-.08	.03
Antigüedad en la organización	.11	-.02	-.07
Antigüedad en el puesto	.08	.02	-.08

* p < .05

** p < .01

Tabla 11.18.

Correlaciones (Pearson) entre los tres tipos de Compromiso y las variables demográficas.
Muestra de Guadalajara (Diversas organizaciones). n = 300.
(Cuestionario de Meyer y Allen).

VARIABLES DEMOGRÁFICAS	COMPROMISO HACIA LA ORGANIZACIÓN		
	APECTIVO	CONTINUIDAD	NORMATIVO
Edad	.19**	-.05	.13*
Escolaridad	-.01	-.02	-.06
Experiencia de trabajo	.14*	-.07	.04
Antigüedad en la organización	.15*	-.07	-.01
Antigüedad en el puesto	.06	-.01	.06

* p < .05 ** p < .01

Tabla 11.19.

Correlaciones (Pearson) entre los tres tipos de Compromiso y las variables demográficas.
Muestra de San Luis Potosí (Instituciones hospitalarias). n = 207.
(Cuestionario de Meyer y Allen).

VARIABLES DEMOGRÁFICAS	COMPROMISO HACIA LA ORGANIZACIÓN		
	APECTIVO	CONTINUIDAD	NORMATIVO
Edad	-.01	-.10	.02
Escolaridad	.20**	-.03	.19**
Experiencia de trabajo	.01	-.06	-.02
Antigüedad en la organización	-.00	-.01	.09
Antigüedad en el puesto	-.09	.02	.02

* p < .05 ** p < .01

Tabla 11.20.

Correlaciones (Pearson) entre los tres tipos de Compromiso y las variables demográficas.
Muestra de Toluca (Instituciones hospitalarias). n = 885.
(Cuestionario de Meyer y Allen).

VARIABLES DEMOGRÁFICAS	COMPROMISO HACIA LA ORGANIZACIÓN		
	APECTIVO	CONTINUIDAD	NORMATIVO
Edad	.09*	-.05	.05
Escolaridad	.12*	-.29**	-.06
Experiencia de trabajo	.04	-.06	.03
Antigüedad en la organización	.00	.01	.04
Antigüedad en el puesto	-.05	.09*	.07*

* p < .05 ** p < .01

Tabla 11.21.

Correlaciones (Pearson) entre los tres tipos de Compromiso y las variables demográficas.
Muestra de Perú (Diversas organizaciones). n = 190.
(Cuestionario de Meyer y Allen).

VARIABLES DEMOGRÁFICAS	COMPROMISO HACIA LA ORGANIZACIÓN		
	AFECTIVO	CONTINUIDAD	NORMATIVO
Edad	.20**	.06	-.03
Escolaridad	.17*	.07	.18*
Experiencia de trabajo	.17*	-.05	-.08
Antigüedad en la organización	.09	.07	.06
Antigüedad en el puesto	.16*	.06	.03

* p < .05

** p < .01

Sólo el compromiso afectivo y el normativo presentaron algunas correlaciones con los datos demográficos, mientras el de continuidad exhibió pocas correlaciones. Se presentaron tres correlaciones entre la edad y el afectivo (Coahuila, Guadalajara y Perú). No obstante, no pudo detectarse un patrón general de correlaciones. Es de hacer notar también las correlaciones bajas entre los tipos de compromiso y los aspectos demográficos. Se confirma, con estas muestras, una de las conclusiones de Mathieu y Zajac (1990): los datos demográficos parecen tener poca importancia en la generación del compromiso. Sin embargo, se rechazaron casi todas las hipótesis incluidas en la tabla 9.2. pues aunque las asociaciones se presentaron en el sentido previsto, no alcanzaron la significación estadística.

11.1.4. Análisis de la varianza los datos demográficos (variables nominales) y el compromiso

En lo tocante a las variables demográficas discretas o nominales, los datos se presentan en las tablas 11. 22. a 11.42 Como algunos participantes dejaron de dar sus datos, los números de casos analizados no corresponden en todas las muestras a la cantidad informada en la descripción previa hecha en el capítulo 10.

Como puede apreciarse fácilmente en dichas tablas, el efecto de las variables demográficas prácticamente fue nulo en la mayoría de las muestras. Las excepciones se presentaron en:

- la empresa gastronómica en el Distrito Federal (Tabla 11.28, en donde, de acuerdo a la hipótesis de la tabla 9.3 los casados mostraron promedio más alto en el compromiso afectivo),
- en el compromiso de conveniencia (en Guadalajara, en donde las personas sin mando exhibieron un promedio mayor, en contra de la hipótesis, como puede verse en la tabla 11.32),
- en los participantes de Toluca (en quienes el sexo y el puesto denotaron diferencias significativas, en favor de las mujeres y las personas sin mando. Ver la tabla 11.38). Estos resultados se refieren al compromiso de continuidad.

Nuevamente, entonces, las variables demográficas en la mayoría de las muestras no mostraron asociaciones significativas con los tipos de compromiso, verificándose así una de las conclusiones de Mathieu y Zajac (1990). Además, es necesario mencionar otro punto importante: estos resultados deben tomarse con cautela pues en muchas ocasiones el número de casos en cada subgrupo era muy reducido. Así, por ejemplo, para tomar solo la primera de las tablas insertas a continuación, puede verse en el extremo derecho que sólo hubo 11 casos de mujeres solteras sin mando.

(Por razones de formato y para no interrumpir el texto se deja este espacio en blanco, continúa en la página 172).

Tabla 11.22.

ANOVA entre el Compromiso Afectivo, el Sexo, el Estado Civil y el Puesto.
 Muestra de Coatzacoalcos (Diversas organizaciones). n = 179.
 (Cuestionario de Meyer y Allen).

Variable dependiente: ("COMPROMISO AFECTIVO")

Sexo	Estado civil recodificado	Puesto: con o sin mando	Media	Desv. t/íp.	N
Femenino	Solteros	Sin mando	5.5455	.95187	11
		Con mando	5.1765	1.10628	17
		Total	5.3214	1.04619	28
	Casados	Sin mando	4.9697	1.15185	11
		Con mando	5.5093	.91729	18
		Total	5.3046	1.02747	29
	Total	Sin mando	5.2576	1.07241	22
		Con mando	5.3476	1.01248	35
		Total	5.3129	1.02744	57
Masculino	Solteros	Sin mando	5.0556	.88001	12
		Con mando	4.4375	.75033	8
		Total	4.8083	.86733	20
	Casados	Sin mando	5.3590	1.13792	26
		Con mando	5.3684	1.08092	76
		Total	5.3660	1.09002	102
	Total	Sin mando	5.2632	1.06093	38
		Con mando	5.2798	1.08574	84
		Total	5.2746	1.07371	122
Total	Solteros	Sin mando	5.2899	.92826	23
		Con mando	4.9400	1.05066	25
		Total	5.1076	.99911	48
	Casados	Sin mando	5.2432	1.14031	37
		Con mando	5.3954	1.04841	94
		Total	5.3524	1.07291	131
	Total	Sin mando	5.2611	1.05604	60
		Con mando	5.2997	1.06090	119
		Total	5.2868	1.05646	179

Tabla 11.23.
ANOVA entre el Compromiso de Continuidad, el Sexo, el Estado Civil y el Puesto.
Muestra de Coatzacoalcos (Diversas organizaciones). n = 179.
(Cuestionario de Meyer y Allen).

Variable dependiente: ("COMPROMISO DE CONTINUIDAD")

Sexo	Estado civil recodificado	Puesto: con o sin mando	Media	Desv. t.f.p.	N
Femenino	Solteros	Sin mando	3.7879	1.29334	11
		Con mando	3.2353	1.49078	17
		Total	3.4524	1.41847	28
	Casados	Sin mando	3.5909	.84775	11
		Con mando	3.5000	.98186	18
		Total	3.5345	.91870	29
	Total	Sin mando	3.6894	1.07188	22
		Con mando	3.3714	1.24334	35
		Total	3.4942	1.18060	57
Masculino	Solteros	Sin mando	3.9028	1.11341	12
		Con mando	3.0000	1.30931	8
		Total	3.5417	1.24707	20
	Casados	Sin mando	3.4487	1.17546	26
		Con mando	3.3333	1.01580	76
		Total	3.3627	1.05394	102
	Total	Sin mando	3.5921	1.16099	38
		Con mando	3.3016	1.04243	84
		Total	3.3921	1.08435	122
Total	Solteros	Sin mando	3.8478	1.17627	23
		Con mando	3.1600	1.41215	25
		Total	3.4896	1.33661	48
	Casados	Sin mando	3.4910	1.07866	37
		Con mando	3.3652	1.00633	94
		Total	3.4008	1.02465	131
	Total	Sin mando	3.6278	1.12092	60
		Con mando	3.3221	1.10036	119
		Total	3.4246	1.11358	179

Tabla 11.24.
ANOVA entre el Compromiso Normativo, el Sexo, el Estado Civil y el Puesto.
Muestra de Coatzacoalcos (Diversas organizaciones). n = 179.
(Cuestionario de Meyer y Allen).

Variable dependiente: ("COMPROMISO NORMATIVO")

Sexo	Estado civil recodificado	Puesto: con o sin mando	Media	Desv. t.íp.	N
Femenino	Solteros	Sin mando	4.6212	.96635	11
		Con mando	5.1275	1.26041	17
		Total	4.9286	1.16219	28
	Casados	Sin mando	4.8485	1.45956	11
		Con mando	5.1111	.83822	18
		Total	5.0115	1.09737	29
	Total	Sin mando	4.7348	1.21353	22
		Con mando	5.1190	1.04832	35
		Total	4.9708	1.12030	57
Masculino	Solteros	Sin mando	4.9583	.60772	12
		Con mando	4.5000	.81650	8
		Total	4.7750	.71589	20
	Casados	Sin mando	5.2244	1.36621	26
		Con mando	5.0132	1.08552	76
		Total	5.0670	1.15999	102
	Total	Sin mando	5.1404	1.17757	38
		Con mando	4.9643	1.06956	84
		Total	5.0191	1.10246	122
Total	Solteros	Sin mando	4.7971	.79924	23
		Con mando	4.9267	1.15878	25
		Total	4.8646	.99446	48
	Casados	Sin mando	5.1126	1.38502	37
		Con mando	5.0319	1.03933	94
		Total	5.0547	1.14250	131
	Total	Sin mando	4.9917	1.19691	60
		Con mando	5.0098	1.06128	119
		Total	5.0037	1.10525	179

Tabla 11.25.
ANOVA entre el Compromiso Afectivo, el Sexo, el Estado Civil y el Puesto.
Muestra del D.F. (Institución de beneficencia privada). n = 146.
(Cuestionario de Meyer y Allen).

Variable dependiente: AFECTIVO

Sexo	Estado civil recodificado	Puesto: con y sin mando	Media	Desv. t/tp.	N
Masculino	Soltero	Sin mando	5.0269	1.18407	31
		Con mando	5.2698	1.13343	21
		Total	5.1250	1.15888	52
	Casado	Sin mando	4.4083	.81735	20
		Con mando	4.9375	1.42934	24
		Total	4.6970	1.20789	44
	Total	Sin mando	4.7843	1.09000	51
		Con mando	5.0926	1.29615	45
		Total	4.9288	1.19471	96
Femenino	Soltero	Sin mando	5.1250	1.07183	8
		Con mando	5.6429	.79015	7
		Total	5.3667	.95577	15
	Casado	Sin mando	5.2273	1.06006	11
		Con mando	5.1667	1.25783	24
		Total	5.1857	1.18389	35
	Total	Sin mando	5.1842	1.03622	19
		Con mando	5.2742	1.17422	31
		Total	5.2400	1.11380	50
Total	Soltero	Sin mando	5.0470	1.14896	39
		Con mando	5.3631	1.05707	28
		Total	5.1791	1.11438	67
	Casado	Sin mando	4.6989	.97792	31
		Con mando	5.0521	1.33694	48
		Total	4.9135	1.21448	79
	Total	Sin mando	4.8929	1.08311	70
		Con mando	5.1667	1.24305	76
		Total	5.0354	1.17317	146

Tabla 11.26.
ANOVA entre el Compromiso de Continuidad, el Sexo, el Estado Civil y el Puesto.
Muestra del D.F. (Institución de Beneficencia privada). n = 146
(Cuestionario de Meyer y Allen).

Variable dependiente: CONTINUIDAD (SIN cc5)

Sexo	Estado civil recodificado	Puesto: con y sin mando	Media	Desv. tfp.	N
Masculino	Soltero	Sin mando	3.3548	1.27719	31
		Con mando	3.8857	1.02288	21
		Total	3.5692	1.19960	52
	Casado	Sin mando	3.7800	1.45804	20
		Con mando	3.8167	1.27165	24
		Total	3.8000	1.34337	44
	Total	Sin mando	3.5216	1.35297	51
		Con mando	3.8489	1.14983	45
		Total	3.6750	1.26599	96
Femenino	Soltero	Sin mando	3.3250	1.58542	8
		Con mando	3.4286	1.25129	7
		Total	3.3733	1.38948	15
	Casado	Sin mando	4.4182	1.14352	11
		Con mando	3.5667	1.06104	24
		Total	3.8343	1.14325	35
	Total	Sin mando	3.9579	1.41826	19
		Con mando	3.5355	1.08614	31
		Total	3.6960	1.22640	50
Total	Soltero	Sin mando	3.3487	1.32325	39
		Con mando	3.7714	1.07870	28
		Total	3.5254	1.23624	67
	Casado	Sin mando	4.0065	1.37063	31
		Con mando	3.6917	1.16543	48
		Total	3.8152	1.25096	79
	Total	Sin mando	3.6400	1.37455	70
		Con mando	3.7211	1.12763	76
		Total	3.6822	1.24837	146

Tabla 11.27.
ANOVA entre el Compromiso Normativo, el Sexo, el Estado Civil y el Puesto.
Muestra del D.F. (Institución de Beneficencia privada). n = 146.
(Cuestionario de Meyer y Allen).

Variable dependiente: **NORMATIVO**

Sexo	Estado civil recodificado	Puesto: con y sin mando	Media	Desv. tfp.	N
Masculino	Soltero	Sin mando	4.4785	1.25664	31
		Con mando	5.1905	1.14296	21
		Total	4.7660	1.25126	52
	Casado	Sin mando	4.7083	1.06083	20
		Con mando	5.0764	1.33964	24
		Total	4.9091	1.22129	44
	Total	Sin mando	4.5686	1.17812	51
		Con mando	5.1296	1.23904	45
		Total	4.8316	1.23319	96
Femenino	Soltero	Sin mando	4.5000	1.58365	8
		Con mando	5.3095	.75418	7
		Total	4.8778	1.29325	15
	Casado	Sin mando	5.3030	1.13729	11
		Con mando	4.7986	1.18564	24
		Total	4.9571	1.17806	35
	Total	Sin mando	4.9649	1.36375	19
		Con mando	4.9140	1.11295	31
		Total	4.9333	1.20091	50
Total	Soltero	Sin mando	4.4829	1.30720	39
		Con mando	5.2202	1.04729	28
		Total	4.7910	1.25171	67
	Casado	Sin mando	4.9194	1.10794	31
		Con mando	4.9375	1.25930	48
		Total	4.9304	1.19490	79
	Total	Sin mando	4.6762	1.23388	70
		Con mando	5.0417	1.18638	76
		Total	4.8664	1.21904	146

Tabla 11.28.
ANOVA entre el Compromiso Afectivo, el Sexo, el Estado Civil y el Puesto.
Muestra del D.F. (Empresa de gastronomía). n = 165.
(Cuestionario de Meyer y Allen).

Variable dependiente: AFECTIVO

Sexo	Estado civil recodificado	Puesto recodificado	Media	Desv. ttp.	N	
Femenino	Solteros	Sin mando	4.500	.9804	21	
		Con mando	5.000	.9129	4	
		Total	4.580	.9696	25	
	Casados	Sin mando	4.857	.8018	7	
		Total	4.857	.8018	7	
	Total	Sin mando	4.589	.9379	28	
		Con mando	5.000	.9129	4	
		Total	4.641	.9305	32	
	Masculino	Solteros	Sin mando	4.523	.9513	36
Con mando			4.450	1.5052	10	
Total			4.507	1.0761	46	
Casados		Sin mando	4.792	1.0847	72	
		Con mando	5.378	1.1521	15	
		Total	4.893	1.1122	87	
Total		Sin mando	4.702	1.0454	108	
		Con mando	5.007	1.3561	25	
		Total	4.759	1.1111	133	
Total		Solteros	Sin mando	4.515	.9534	57
			Con mando	4.607	1.3518	14
			Total	4.533	1.0334	71
	Casados	Sin mando	4.797	1.0587	79	
		Con mando	5.378	1.1521	15	
		Total	4.890	1.0888	94	
	Total	Sin mando	4.679	1.0219	136	
		Con mando	5.006	1.2906	29	
		Total	4.736	1.0768	165	

p = .03 para el Estado Civil

Tabla 11.29.
ANOVA entre el Compromiso de Continuidad, el Sexo, el Estado Civil y el Puesto.
Muestra del D.F. (Empresa de gastronomía). n = 165.
(Cuestionario de Meyer y Allen).

Variable dependiente: DE CONTINUIDAD (sin cc2)

Sexo	Estado civil recodificado	Puesto recodificado: con y sin mando	Media	Desv. t.íp.	N
Femenino	Solteros	Sin mando	4.076	1.0554	21
		Con mando	4.100	1.2910	4
		Total	4.080	1.0661	25
	Casados	Sin mando	3.514	1.3801	7
		Total	3.514	1.3801	7
	Total	Sin mando	3.936	1.1445	28
		Con mando	4.100	1.2910	4
		Total	3.956	1.1424	32
	Masculino	Solteros	Sin mando	3.706	1.3193
Con mando			3.120	1.0633	10
Total			3.578	1.2804	46
Casados		Sin mando	3.533	1.2420	72
		Con mando	3.387	1.4899	15
		Total	3.508	1.2798	87
Total		Sin mando	3.591	1.2647	108
		Con mando	3.280	1.3178	25
		Total	3.532	1.2756	133
Total	Solteros	Sin mando	3.842	1.2322	57
		Con mando	3.400	1.1741	14
		Total	3.755	1.2255	71
	Casados	Sin mando	3.532	1.2453	79
		Con mando	3.387	1.4899	15
		Total	3.509	1.2797	94
	Total	Sin mando	3.662	1.2447	136
		Con mando	3.393	1.3229	29
		Total	3.615	1.2588	165

Tabla 11.30.
ANOVA entre el Compromiso Normativo, el Sexo, el Estado Civil y el Puesto.
Muestra del D.F. (Empresa de gastronomía). n = 165.
(Cuestionario de Meyer y Allen).

Variable dependiente: **NORMATIVO**

Sexo	Estado civil recodificado	Puesto recodificado: con y sin mando	Media	Desv. t.íp.	N	
Femenino	Solteros	Sin mando	4.825	.9853	21	
		Con mando	4.708	1.2124	4	
		Total	4.807	.9973	25	
	Casados	Sin mando	4.500	1.1222	7	
		Total	4.500	1.1222	7	
	Total	Sin mando	4.744	1.0097	28	
		Con mando	4.708	1.2124	4	
		Total	4.740	1.0151	32	
	Masculino	Solteros	Sin mando	4.477	1.3167	36
Con mando			4.333	1.2958	10	
Total			4.446	1.2991	46	
Casados		Sin mando	4.711	1.0699	72	
		Con mando	4.822	1.2575	15	
		Total	4.730	1.0974	87	
Total		Sin mando	4.633	1.1571	108	
		Con mando	4.627	1.2696	25	
		Total	4.632	1.1740	133	
Total		Solteros	Sin mando	4.605	1.2079	57
			Con mando	4.440	1.2379	14
			Total	4.573	1.2067	71
	Casados	Sin mando	4.692	1.0689	79	
		Con mando	4.822	1.2575	15	
		Total	4.713	1.0948	94	
	Total	Sin mando	4.656	1.1257	136	
		Con mando	4.638	1.2409	29	
		Total	4.653	1.1428	165	

Tabla 11.31.
ANOVA entre el Compromiso Afectivo, el Sexo, el Estado Civil y el Puesto.
Muestra de Guadalajara (Diversas organizaciones). n = 300.
(Cuestionario de Meyer y Allen).

Variable dependiente: AFECTIVO

Sexo	Estado civil recodificado	Puesto recodificado: con y sin mando	Media	Desv. Tfp.	N
Femenino	Soltero	Sin mando	4.761	1.0511	30
		Con mando	4.790	1.0147	54
		Total	4.780	1.0216	84
	Casado	Sin mando	4.600	1.4055	15
		Con mando	5.043	1.0651	23
		Total	4.868	1.2125	38
	Total	Sin mando	4.707	1.1673	45
		Con mando	4.866	1.0295	77
		Total	4.807	1.0803	122
Masculino	Soltero	Sin mando	4.451	1.0236	17
		Con mando	4.825	1.0464	58
		Total	4.740	1.0463	75
	Casado	Sin mando	4.722	1.1667	9
		Con mando	4.911	.9720	94
		Total	4.895	.9855	103
	Total	Sin mando	4.545	1.0599	26
		Con mando	4.878	.9985	152
		Total	4.830	1.0115	178
Total	Soltero	Sin mando	4.649	1.0410	47
		Con mando	4.808	1.0267	112
		Total	4.761	1.0302	159
	Casado	Sin mando	4.646	1.2960	24
		Con mando	4.937	.9876	117
		Total	4.888	1.0470	141
	Total	Sin mando	4.648	1.1242	71
		Con mando	4.874	1.0068	229
		Total	4.821	1.0383	300

Tabla 11.32.
ANOVA entre el Compromiso de Continuidad, el Sexo, el Estado Civil y el Puesto.
Muestra de Guadalajara (Diversas organizaciones). n = 300.
(Cuestionario de Meyer y Allen).

Variable dependiente: COMPROMISO DE CONTINUIDAD

Sexo	Estado civil recodificado	Puesto recodificado: con y sin mando	Media	Desv. Típ.	N
Femenino	Soltero	Sin mando	3.672	1.1274	30
		Con mando	3.605	1.0219	54
		Total	3.629	1.0545	84
	Casado	Sin mando	4.311	1.1850	15
		Con mando	3.428	.8614	23
		Total	3.776	1.0789	38
	Total	Sin mando	3.885	1.1736	45
		Con mando	3.552	.9746	77
		Total	3.675	1.0599	122
Masculino	Soltero	Sin mando	3.569	1.1119	17
		Con mando	3.356	.9741	58
		Total	3.404	1.0031	75
	Casado	Sin mando	4.000	.6821	9
		Con mando	3.317	1.0335	94
		Total	3.377	1.0237	103
	Total	Sin mando	3.718	.9919	26
		Con mando	3.332	1.0082	152
		Total	3.389	1.0123	178
Total	Soltero	Sin mando	3.635	1.1108	47
		Con mando	3.476	1.0007	112
		Total	3.523	1.0335	159
	Casado	Sin mando	4.194	1.0199	24
		Con mando	3.339	.9995	117
		Total	3.485	1.0501	141
	Total	Sin mando	3.824	1.1062	71
		Con mando	3.406	1.0003	229
		Total	3.505	1.0397	300

p = .003 para el Puesto

Tabla 11.33.
ANOVA entre el Compromiso Normativo, el Sexo, el Estado Civil y el Puesto.
Muestra de Guadalajara (Diversas organizaciones). n = 300.
(Cuestionario de Meyer y Allen).

Variable dependiente: NORMATIVO

Sexo	Estado civil recodificado	Puesto recodificado: con y sin mando	Media	Desv. Típ.	N
Femenino	Soltero	Sin mando	4.422	1.2908	30
		Con mando	4.583	1.2332	54
		Total	4.526	1.2487	84
	Casado	Sin mando	4.800	1.2267	15
		Con mando	4.580	1.1837	23
		Total	4.667	1.1893	38
	Total	Sin mando	4.548	1.2686	45
		Con mando	4.582	1.2108	77
		Total	4.570	1.2273	122
Masculino	Soltero	Sin mando	4.020	1.2429	17
		Con mando	4.612	.9805	58
		Total	4.478	1.0662	75
	Casado	Sin mando	4.778	1.2802	9
		Con mando	4.406	1.1494	94
		Total	4.439	1.1594	103
	Total	Sin mando	4.282	1.2839	26
		Con mando	4.485	1.0893	152
		Total	4.455	1.1182	178
Total	Soltero	Sin mando	4.277	1.2751	47
		Con mando	4.598	1.1045	112
		Total	4.503	1.1628	159
	Casado	Sin mando	4.792	1.2191	24
		Con mando	4.440	1.1531	117
		Total	4.500	1.1677	141
	Total	Sin mando	4.451	1.2716	71
		Con mando	4.517	1.1299	229
		Total	4.502	1.1632	300

Tabla 11.34.
ANOVA entre el Compromiso Afectivo, el Sexo, el Estado Civil y el Puesto.
Muestra de San Luis Potosi (Instituciones de salud). n = 205.
(Cuestionario de Meyer y Allen).

Variable dependiente: AFECTIVO

Sexo	Estado civil recodificado	Puesto: con o sin mando	Media	Desv. t/tp.	N
Femenino	Soltero	Sin mando	4.8796	1.00996	36
		Con mando	5.2667	1.22273	10
		Total	4.9638	1.05755	46
	Casado	Sin mando	4.8416	.95157	81
		Con mando	4.7619	1.01594	21
		Total	4.8252	.96055	102
	Total	Sin mando	4.8533	.96569	117
		Con mando	4.9247	1.09277	31
		Total	4.8682	.99017	148
Masculino	Soltero	Sin mando	4.1667	.60093	3
		Con mando	4.5000	.73283	4
		Total	4.3571	.64856	7
	Casado	Sin mando	4.6410	1.58530	13
		Con mando	5.0270	1.27022	37
		Total	4.9267	1.35282	50
	Total	Sin mando	4.5521	1.44750	16
		Con mando	4.9756	1.23185	41
		Total	4.8567	1.29691	57
Total	Soltero	Sin mando	4.8248	.99777	39
		Con mando	5.0476	1.13497	14
		Total	4.8836	1.02926	53
	Casado	Sin mando	4.8138	1.05263	94
		Con mando	4.9310	1.18224	58
		Total	4.8586	1.10150	152
	Total	Sin mando	4.8170	1.03309	133
		Con mando	4.9537	1.16624	72
		Total	4.8650	1.08085	205

Tabla 11.35.
ANOVA entre el Compromiso de Continuidad, el Sexo, el Estado Civil y el Puesto.
Muestra de San Luis Potosí (Instituciones de salud). n = 205.
(Cuestionario de Meyer y Allen).

Variable dependiente: DE CONTINUIDAD

Sexo	Estado civil recodificado	Puesto: con o sin mando	Media	Desv. t.p.	N
Femenino	Soltero	Sin mando	4.6944	1.20284	36
		Con mando	4.0333	.74866	10
		Total	4.5507	1.14605	46
	Casado	Sin mando	4.2490	.96181	81
		Con mando	3.9444	1.23641	21
		Total	4.1863	1.02507	102
	Total	Sin mando	4.3860	1.05696	117
		Con mando	3.9731	1.09044	31
		Total	4.2995	1.07362	148
Masculino	Soltero	Sin mando	4.0000	1.25831	3
		Con mando	3.3333	.99070	4
		Total	3.6190	1.07028	7
	Casado	Sin mando	4.1154	1.32704	13
		Con mando	3.6306	1.15879	37
		Total	3.7567	1.20994	50
	Total	Sin mando	4.0938	1.27362	16
		Con mando	3.6016	1.13583	41
		Total	3.7398	1.18565	57
Total	Soltero	Sin mando	4.6410	1.20461	39
		Con mando	3.8333	.84984	14
		Total	4.4277	1.17056	53
	Casado	Sin mando	4.2305	1.01250	94
		Con mando	3.7443	1.18643	58
		Total	4.0450	1.10404	152
	Total	Sin mando	4.3509	1.08406	133
		Con mando	3.7616	1.12408	72
		Total	4.1439	1.13124	205

Tabla 11.36.
ANOVA entre el Compromiso Normativo, el Sexo, el Estado Civil y el Puesto.
Muestra de San Luis Potosí (Instituciones de salud). n = 205.
(Cuestionario de Meyer y Allen).

Variable dependiente: **NORMATIVO**

Sexo	Estado civil recodificado	Puesto: con o sin mando	Medla	Desv. tfp.	N
Femenino	Soltero	Sin mando	5.0185	1.11965	36
		Con mando	4.9833	1.16389	10
		Total	5.0109	1.11632	46
	Casado	Sin mando	4.9074	1.11555	81
		Con mando	4.7381	1.13965	21
		Total	4.8725	1.11697	102
	Total	Sin mando	4.9416	1.11316	117
		Con mando	4.8172	1.13395	31
		Total	4.9155	1.11482	148
Masculino	Soltero	Sin mando	4.7222	1.63583	3
		Con mando	4.4167	.84437	4
		Total	4.5476	1.12922	7
	Casado	Sin mando	4.5256	1.47329	13
		Con mando	4.8333	1.20634	37
		Total	4.7533	1.27252	50
	Total	Sin mando	4.5625	1.44898	16
		Con mando	4.7927	1.17425	41
		Total	4.7281	1.24827	57
Total	Soltero	Sin mando	4.9957	1.14100	39
		Con mando	4.8214	1.08302	14
		Total	4.9497	1.11831	53
	Casado	Sin mando	4.8546	1.16967	94
		Con mando	4.7989	1.17344	58
		Total	4.8333	1.16753	152
	Total	Sin mando	4.8960	1.15881	133
		Con mando	4.8032	1.14904	72
		Total	4.8634	1.15342	205

Tabla 11.37.
ANOVA entre el Compromiso Afectivo, el Estado Civil, el Sexo y la Jerarquía.
Muestra de Toluca (Instituciones de salud). n = 880.
(Cuestionario de Meyer y Allen).

Variable dependiente: AFECTIVO

Sexo	Estado civil recodificado	Puesto: con y sin mando	Media	Desv. t(p).	N
femenino	Soltero	Sin mando	4.8752	1.05786	207
		Con mando	4.9071	1.18538	61
		Total	4.8825	1.08597	268
	Casado	Sin mando	4.7686	1.07684	358
		Con mando	4.8776	1.08836	64
		Total	4.7852	1.07801	422
	Total	Sin mando	4.8077	1.07022	565
		Con mando	4.8920	1.13222	125
		Total	4.8229	1.08136	690
masculino	Soltero	Sin mando	4.8241	.93668	18
		Con mando	4.7381	1.33768	14
		Total	4.7865	1.11058	32
	Casado	Sin mando	4.4974	1.17574	65
		Con mando	5.2921	1.06539	93
		Total	4.9652	1.17581	158
	Total	Sin mando	4.5683	1.13100	83
		Con mando	5.2196	1.11348	107
		Total	4.9351	1.16416	190
Total	Soltero	Sin mando	4.8711	1.04686	225
		Con mando	4.8756	1.20749	75
		Total	4.8722	1.08714	300
	Casado	Sin mando	4.7270	1.09554	423
		Con mando	5.1231	1.09065	157
		Total	4.8342	1.10738	580
	Total	Sin mando	4.7770	1.08026	648
		Con mando	5.0431	1.13307	232
		Total	4.8472	1.10005	880

Tabla 11.38.
ANOVA entre el Compromiso de Continuidad, el Sexo, el Estado Civil y el Puesto.
Muestra de Toluca (Instituciones de salud). n = 880.
(Cuestionario de Meyer y Allen).

Variable dependiente: DE CONTINUIDAD

Sexo	Estado civil recodificado	Puesto: con y sin mando	Media	Desv. tfp.	N
femenino	Soltero	Sin mando	4.6071	1.00293	207
		Con mando	3.7623	1.35621	61
		Total	4.4148	1.14688	268
	Casado	Sin mando	4.5624	1.11904	358
		Con mando	3.6302	1.17156	64
		Total	4.4210	1.17445	422
	Total	Sin mando	4.5788	1.07727	565
		Con mando	3.6947	1.26164	125
		Total	4.4186	1.16299	690
masculino	Soltero	Sin mando	4.7130	1.00457	18
		Con mando	3.0000	1.32207	14
		Total	3.9635	1.42541	32
	Casado	Sin mando	4.3487	1.22074	65
		Con mando	3.5125	1.10479	93
		Total	3.8565	1.22192	158
	Total	Sin mando	4.4277	1.18115	83
		Con mando	3.4455	1.14187	107
		Total	3.8746	1.25505	190
Total	Soltero	Sin mando	4.6156	1.00123	225
		Con mando	3.6200	1.37398	75
		Total	4.3667	1.18519	300
	Casado	Sin mando	4.5296	1.13636	423
		Con mando	3.5605	1.13025	157
		Total	4.2672	1.21287	580
	Total	Sin mando	4.5594	1.09133	648
		Con mando	3.5797	1.21171	232
		Total	4.3011	1.20376	880

Para Sexo $p = 0.045$

para Puesto $p < .001$

Tabla 11.39.
ANOVA entre el Compromiso Normativo, el Sexo, el Estado Civil y el Puesto.
Muestra de Toluca (Instituciones de salud). n = 880.
(Cuestionario de Meyer y Allen).

Variable dependiente: NORMATIVO

Sexo	Estado civil recodificado	Puesto: con y sin mando	Media	Desv. t/tp.	N
femenino	Soltero	Sin mando	4.9903	1.07017	207
		Con mando	4.6831	1.29697	61
		Total	4.9204	1.13061	268
	Casado	Sin mando	4.9693	1.09308	358
		Con mando	4.5391	.98523	64
		Total	4.9040	1.08734	422
	Total	Sin mando	4.9770	1.08384	565
		Con mando	4.6093	1.14557	125
		Total	4.9104	1.10356	690
masculino	Soltero	Sin mando	4.7037	.77027	18
		Con mando	4.7024	1.00038	14
		Total	4.7031	.86316	32
	Casado	Sin mando	4.6769	1.12688	65
		Con mando	4.9211	1.09252	93
		Total	4.8207	1.10978	158
	Total	Sin mando	4.6827	1.05557	83
		Con mando	4.8925	1.07897	107
		Total	4.8009	1.07109	190
Total	Soltero	Sin mando	4.9674	1.05088	225
		Con mando	4.6867	1.24087	75
		Total	4.8972	1.10600	300
	Casado	Sin mando	4.9243	1.10205	423
		Con mando	4.7654	1.06367	157
		Total	4.8813	1.09317	580
	Total	Sin mando	4.9393	1.08393	648
		Con mando	4.7399	1.12191	232
		Total	4.8867	1.09696	880

Tabla 11.40.
ANOVA entre el Compromiso Afectivo, el Sexo, el Puesto y el Estado Civil.
Muestra de Perú (Diversas organizaciones). n = 167.
(Cuestionario de Meyer y Allen).

Variable dependiente: AFECTIVO

Sexo	Estado civil recodificado	Puesto: con y sin mando	Media	Desv. tfp.	N
Femenino	Solteros	Sin mando	4.6198	.89773	27
		Con mando	5.0771	1.44588	32
		Total	4.8678	1.23752	59
	Casados	Sin mando	4.4815	1.26745	9
		Con mando	5.2045	1.14209	22
		Total	4.9946	1.20530	31
	Total	Sin mando	4.5852	.98466	36
		Con mando	5.1290	1.32046	54
		Total	4.9115	1.22122	90
Masculino	Solteros	Sin mando	4.6375	.78908	16
		Con mando	4.6451	1.16201	17
		Total	4.6414	.98337	33
	Casados	Sin mando	4.3907	.90689	18
		Con mando	4.8705	.92599	26
		Total	4.6742	.93841	44
	Total	Sin mando	4.5069	.84991	34
		Con mando	4.7814	1.01844	43
		Total	4.6602	.95167	77
Total	Solteros	Sin mando	4.6264	.84932	43
		Con mando	4.9272	1.35772	49
		Total	4.7866	1.15241	92
	Casados	Sin mando	4.4210	1.01683	27
		Con mando	5.0236	1.03305	48
		Total	4.8067	1.06108	75
	Total	Sin mando	4.5471	.91587	70
		Con mando	4.9749	1.20272	97
		Total	4.7956	1.10907	167

Tabla 11.41.
ANOVA entre el Compromiso de Continuidad, el Sexo, el Puesto y el Estado Civil.
Muestra de Perú (Diversas organizaciones). n = 167.
(Cuestionario de Meyer y Allen).

Variable dependiente: DE CONTINUIDAD

Sexo	Estado civil recodificado	Puesto: con y sin mando	Media	Desv. tfp.	N
Femenino	Solteros	Sin mando	3.8185	1.34747	27
		Con mando	4.6375	1.37650	32
		Total	4.2627	1.41279	59
	Casados	Sin mando	4.6556	.89660	9
		Con mando	4.5273	1.21262	22
		Total	4.5645	1.11677	31
	Total	Sin mando	4.0278	1.29138	36
		Con mando	4.5926	1.30149	54
		Total	4.3667	1.31983	90
Masculino	Solteros	Sin mando	4.3854	.89368	16
		Con mando	4.1961	1.10119	17
		Total	4.2879	.99495	33
	Casados	Sin mando	4.4537	.93222	18
		Con mando	4.1192	1.24430	26
		Total	4.2561	1.12757	44
	Total	Sin mando	4.4216	.90106	34
		Con mando	4.1496	1.17686	43
		Total	4.2697	1.06602	77
Total	Solteros	Sin mando	4.0295	1.21906	43
		Con mando	4.4844	1.29343	49
		Total	4.2717	1.27295	92
	Casados	Sin mando	4.5210	.90828	27
		Con mando	4.3063	1.23401	48
		Total	4.3836	1.12596	75
	Total	Sin mando	4.2190	1.12850	70
		Con mando	4.3962	1.26096	97
		Total	4.3220	1.20688	167

Tabla 11.42.
ANOVA entre el Compromiso Normativo, el Sexo, el Puesto y el Estado Civil.
Muestra de Perú (Diversas organizaciones). n = 167.
(Cuestionario de Meyer y Allen).

Variable dependiente: NORMATIVO

Sexo	Estado civil recodificado	Puesto: con y sin mando	Media	Desv. t(íp.	N
Femenino	Solteros	Sin mando	4.3778	1.28313	27
		Con mando	4.8427	1.56109	32
		Total	4.6299	1.44747	59
	Casados	Sin mando	4.7000	1.08771	9
		Con mando	4.5318	1.49431	22
		Total	4.5806	1.36861	31
	Total	Sin mando	4.4583	1.22623	36
		Con mando	4.7160	1.52773	54
		Total	4.6130	1.41327	90
Masculino	Solteros	Sin mando	4.7563	.96630	16
		Con mando	4.5196	1.31170	17
		Total	4.6343	1.14560	33
	Casados	Sin mando	4.6574	.56195	18
		Con mando	4.5205	1.33440	26
		Total	4.5765	1.07923	44
	Total	Sin mando	4.7039	.76786	34
		Con mando	4.5202	1.30971	43
		Total	4.6013	1.10110	77
Total	Solteros	Sin mando	4.5186	1.17769	43
		Con mando	4.7306	1.47362	49
		Total	4.6315	1.34048	92
	Casados	Sin mando	4.6716	.74677	27
		Con mando	4.5257	1.39459	48
		Total	4.5782	1.19840	75
	Total	Sin mando	4.5776	1.02956	70
		Con mando	4.6292	1.43128	97
		Total	4.6076	1.27513	167

11.1.5. Comparación entre México (Guadalajara) y Perú en compromiso y clima organizacional.

Con base en los contextos entre ambos países (capítulo 8) y los aspectos culturales (inciso 4.2.) se decidió efectuar una comparación entre los resultados del compromiso y los factores del clima organizacional en México y Perú. Para intentar asemejar las muestras lo más posible a fin de evitar la incidencia de variables tales como ramo de actividad de la organización, se tomaron los datos de Guadalajara. Así, en ambos países los encuestados fueron estudiantes de postgrado en instituciones educativas. Como los análisis de la varianza en ambos países tomado en consideración los factores demográficos de sexo, estado civil y nivel jerárquico no arrojaron diferencia significativa alguna, según los resultados insertos en las tablas 11.32 y 11.41, se decidió aplicar la prueba *t* de Student (Siegel, 1970), sin asumir varianzas iguales. Los resultados aparecen en la Tabla 11.43, en donde pueden verse las diferencias significativas en: compromiso de conveniencia, apoyo del superior inmediato, reconocimiento, trabajo como reto, tiempo dedicado al trabajo, búsqueda de otro empleo, apoyo de la organización y despidos masivos. En todos los casos los promedios indican un mejor clima organizacional en Guadalajara. Puede apreciarse que los despidos masivos y la búsqueda de otro empleo dan puntuaciones mayores en Perú.

Tabla 11.43.
Comparación (prueba *t*) entre México (Guadalajara *n* = 300) y Perú (*n* = 190):
compromiso y los factores del clima organizacional .
Diversas organizaciones.

	País	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
COMP. AFECTIVO HACIA LA ORG.	México (Guad)	300	4.821	1.0383	.0599
	Perú	190	4.871	1.1327	.0822
COMP. DE CONVENIENCIA HACIA LA ORG.	México (Guad)	300	3.505	1.0397	.0600
	Perú (<i>p</i> < .001)	190	4.458	1.2592	.0914
COMP. NORMATIVO HACIA LA ORG.	México (Guad)	300	4.502	1.1632	.0672
	Perú	190	4.712	1.2977	.0941

APOYO DEL SUPERIOR	México (Guad)	300	5.434	1.0996	.0635
	Perú (p = .003)	190	5.084	1.3262	.0962
CLARIDAD DEL ROL	México (Guad)	300	5.613	1.0601	.0612
	Perú	190	5.695	1.0323	.0749
RECONOCIMIENTO	México (Guad)	300	5.239	1.2869	.0743
	Perú (p = .035)	190	4.986	1.2952	.0940
EXPRESIÓN DE SENTIMIENTOS	México (Guad)	300	4.950	1.2198	.0704
	Perú	190	5.101	1.1935	.0866
RETO	México (Guad)	300	5.717	1.0740	.0620
	Perú (p = .02)	190	5.468	1.1915	.0864
TIEMPO DEDICADO	México (Guad)	300	4.226	1.2713	.0734
	Perú (p < .001)	190	4.677	1.2923	.0938
INTENSIDAD DEL TRABAJO	México (Guad)	300	5.980	.8533	.0493
	Perú	190	5.868	.9183	.0666
INTENCIÓN DE PERMANENCIA	México (Guad)	300	4.554	1.3528	.0781
	Perú	190	4.712	1.3309	.0966
BÚSQUEDA DE TRABAJO	México (Guad)	300	3.484	1.3960	.0806
	Perú (p < .001)	190	4.076	1.1175	.0811
CONTRIBUCIÓN PERSONAL	México (Guad)	300	5.572	.9058	.0523
	Perú	190	5.637	.9248	.0671
COMPROMISO CON EL TRABAJO	México (Guad)	300	5.429	.8714	.0503
	Perú	190	5.476	.9136	.0663
APOYO DE LA ORG.	México (Guad)	300	4.759	1.0882	.0628
	Perú (p = .020)	190	4.543	.9413	.0683
EXPECTATIVA DE RECOMPENSAS	México (Guad)	300	4.043	1.6073	.0928
	Perú	190	3.929	1.6606	.1205
DESPIDOS MASIVOS	México (Guad)	299	3.395	2.0998	.1214
	Perú (p < .001)	190	4.458	1.9649	.1425
SATISFACCIÓN GENERAL CON TRABAJO	México (Guad)	300	5.2925	1.12459	.06493
	Perú	190	5.1658	1.22750	.08905
COMPREENSIÓN DEL PAPEL	México (Guad)	300	5.4460	1.02850	.05938
	Perú	190	5.4442	1.00251	.07273
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	México (Guad)	300	4.8073	1.53054	.08837
	Perú	190	4.7074	1.54996	.11245
APOYO DE LOS COMPAÑEROS	México (Guad)	300	5.5033	1.05494	.06091
	Perú	190	5.3737	1.05185	.07631
PERSPECTIVAS FUTURAS	México (Guad)	300	4.6987	1.31220	.07576
	Perú	190	4.6653	1.46665	.10640

11.1.6. Modelos estructurales

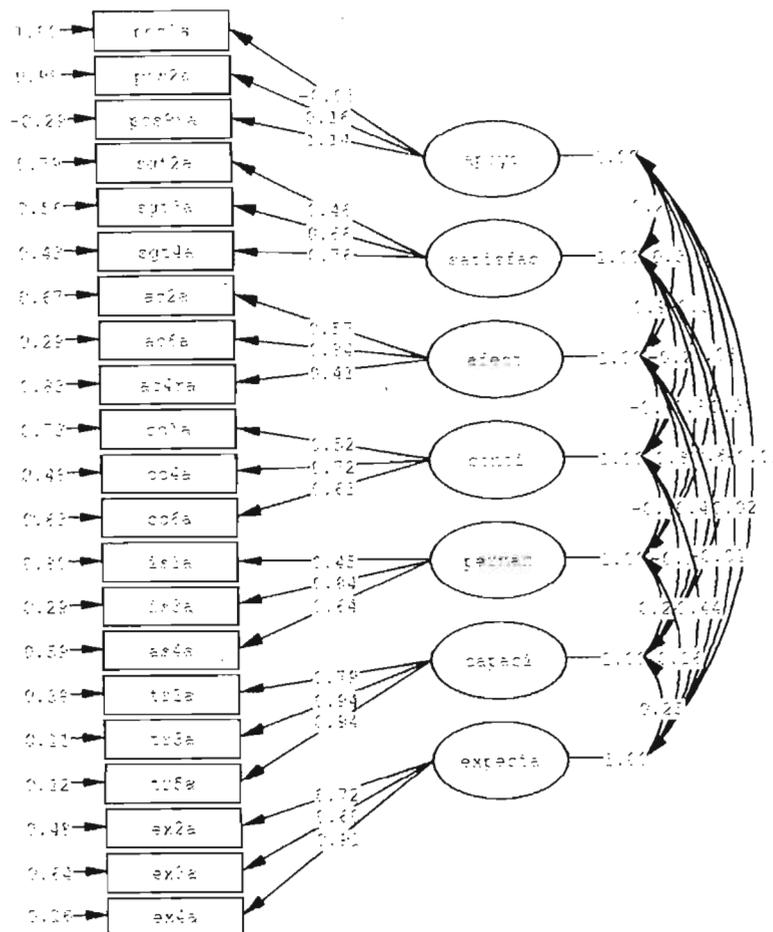
Respecto al modelo de ecuaciones estructurales, es de recordarse que, siguiendo las recomendaciones de Anderson y Gerbin (1988) primero se evaluaron los modelos de medida y después los estructurales. Se presentan los modelos de medición en las figuras de la 11.1.A a la 11.13.A. En las figuras 11.1.B a 11.13.B se incluyen los modelos estructurales tal como fueron producidos por el programa LISREL 8.3 (Jöreskog, Sörbom, du Toit y du Toit, 1999). Sin embargo, como pueden ser complicados en cuanto a su interpretación pues incluyen los reactivos de las variables latentes con sus respectivos errores de medición, y en aras de la simplicidad, en las figuras 11.1.C. a la 11.13.C se repiten dichos esquemas sólo con las variables latentes, con la finalidad de apreciar más fácilmente los principales resultados. En cada modelo se presentan, en orden sucesivo, las figuras A, B y C.

Para aceptar el modelo, siguiendo a Vandenberg y Lance (2000), se decidió tomar los siguientes criterios: RMSEA \leq .08 y SRMR \leq .10. También se cubrió el criterio de NNFI \geq .90 en las muestras de la institución de beneficencia privada del D.F., Guadalajara, Toluca y Perú. En las demás, sólo por unas centésimas no se llegó a dicho nivel. Por ende, puede decirse que, en términos generales, el modelo estructural se acepta.

Ahora bien, dos excepciones notables fueron Coatzacoalcos y Toluca, en donde la influencia del compromiso organizacional percibido sobre la satisfacción con el trabajo resultó negativa. En San Luis Potosí no fue significativa. En cambio, en las demás muestras esa trayectoria resultó positiva y significativa. En todas las muestras la traza entre dicha satisfacción y el compromiso afectivo resultó muy intensa y significativa, al igual que entre éste y la intención de permanencia; de hecho, fue la trayectoria más importante sobre la última variable mencionada. En cambio, el compromiso de continuidad sólo en dos casos (Coatzacoalcos y Toluca) mostró una influencia poco significativa sobre dicha intención; en los demás fue cercana a cero.

Sólo en dos muestras el apoyo organizacional percibido no mostró influencia sobre la expectativa de recompensas: Guadalajara y San Luis Potosí.

Respecto a la capacitación y su influencia sobre la satisfacción en el trabajo, los resultados fueron mixtos pues en tres muestras (Coatzacoalcos, San Luis Potosí y Toluca) sí hubo resultados significativos. Aquí es importante señalar que son las mismas muestras en donde el apoyo organizacional percibido no mostró trayectoria importante sobre el compromiso afectivo.



Chi-square=267.50, df=168, P-value=0.00000, RMSEA=0.055

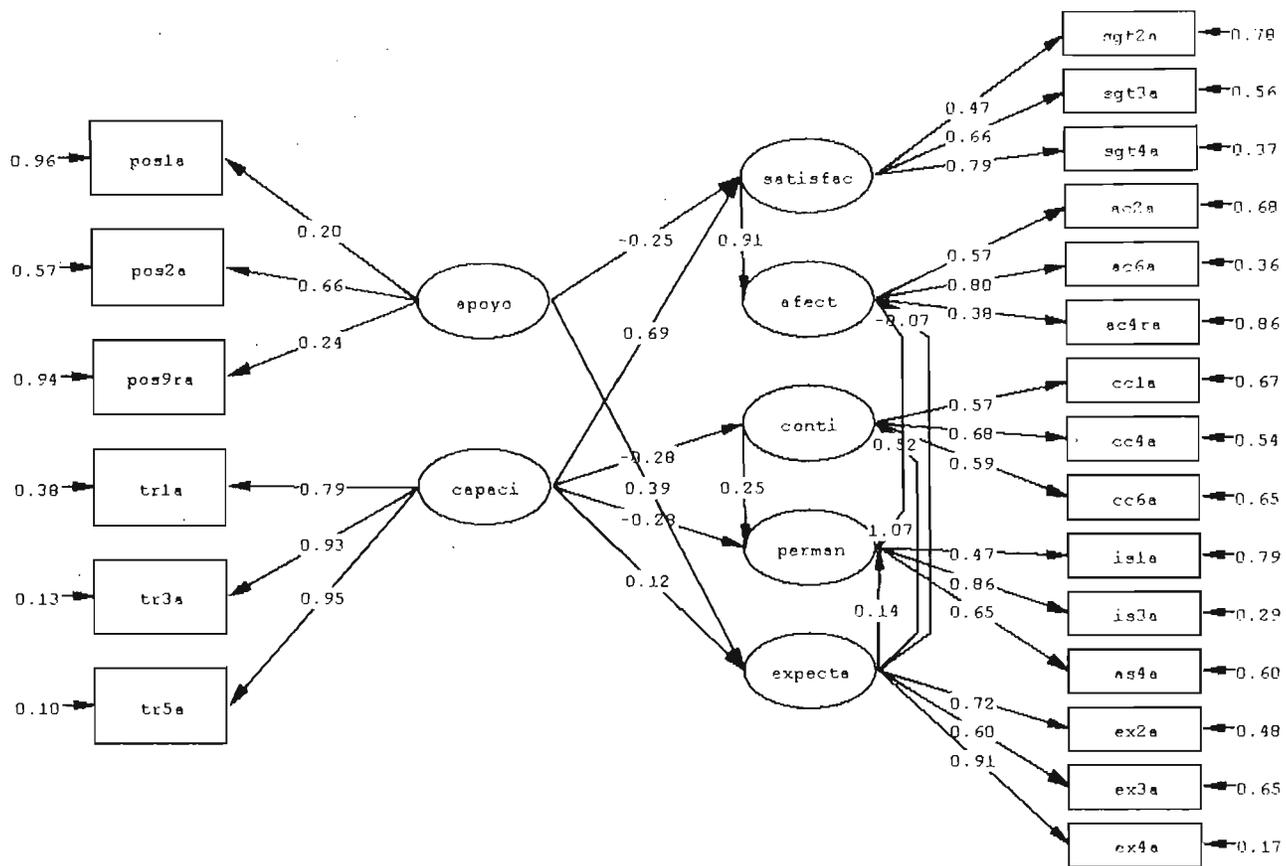
NNFI = 0.84

SRMR = 0.087

- apoyo: Apoyo Organizacional Percibido
- satisfas: Satisfacción con el Trabajo
- afect: Compromiso Afectivo
- conti: Compromiso de Continuidad
- perman: Intención de Permanencia
- capaci: Capacitación Recibida
- expecta: Expectativa de Recompensas.

Los reactivos pueden verse en la tabla 10.1.

Figura 11.1.A. Modelo de medida. Muestra de Coatzacoalcos (Diversas organizaciones).



Chi-Square=305.88, df=176, P-value=0.00000, RMSEA=0.062

Figura 11.1.B.. Modelo estructural. Muestra de Coatzacoalcos (Diversas organizaciones).

NNFI = 0.83

SRMR = 0.10

- apoyo: Apoyo Organizacional Percibido
- satisfac: Satisfacción con el Trabajo
- afect: Compromiso Afectivo
- conti: Compromiso de Continuidad
- perman: Intención de Permanencia
- capaci: Capacitación Recibida
- expecta: Expectativa de Recompensas.

Los reactivos pueden verse en la tabla 10.1.

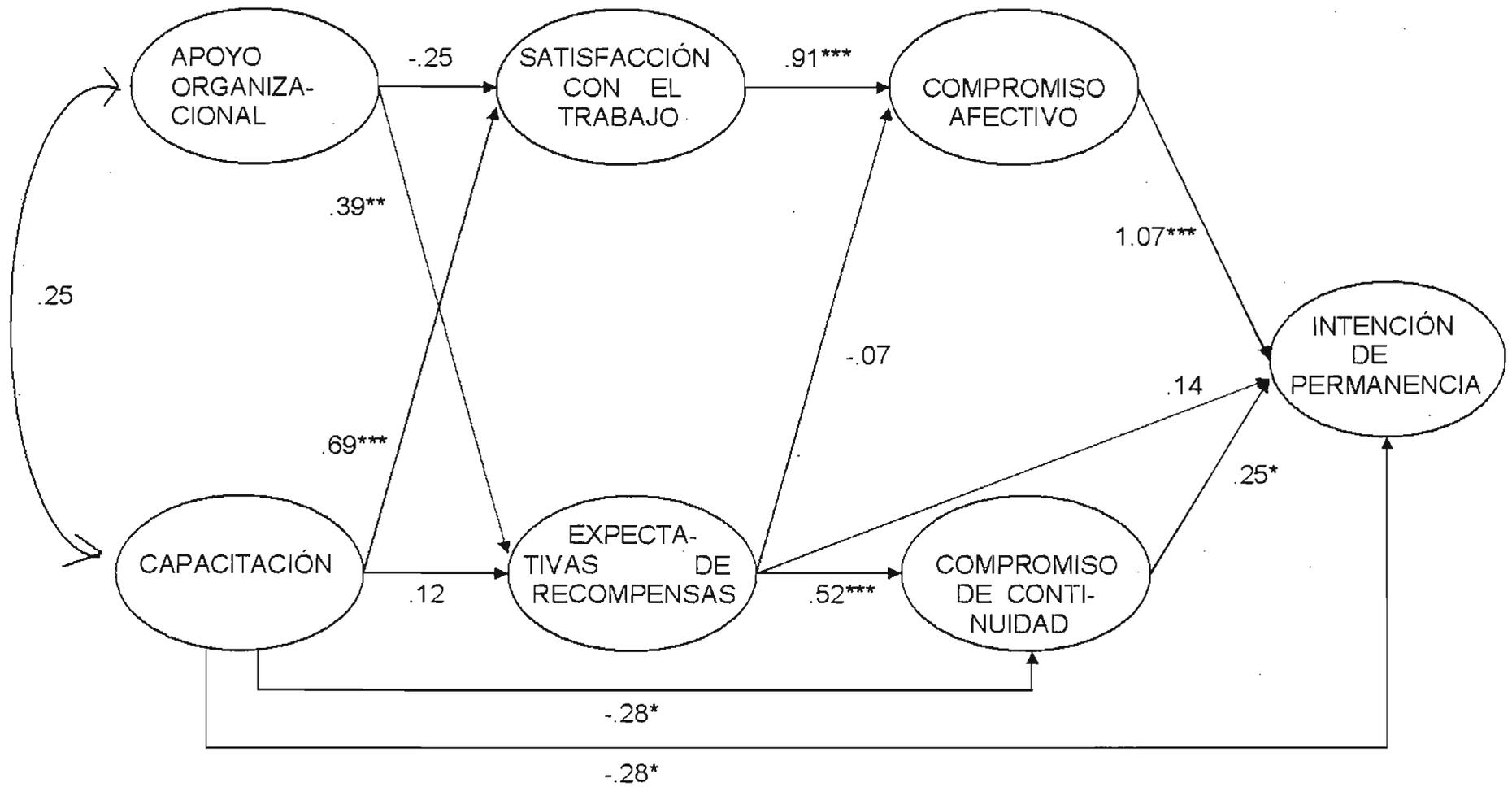
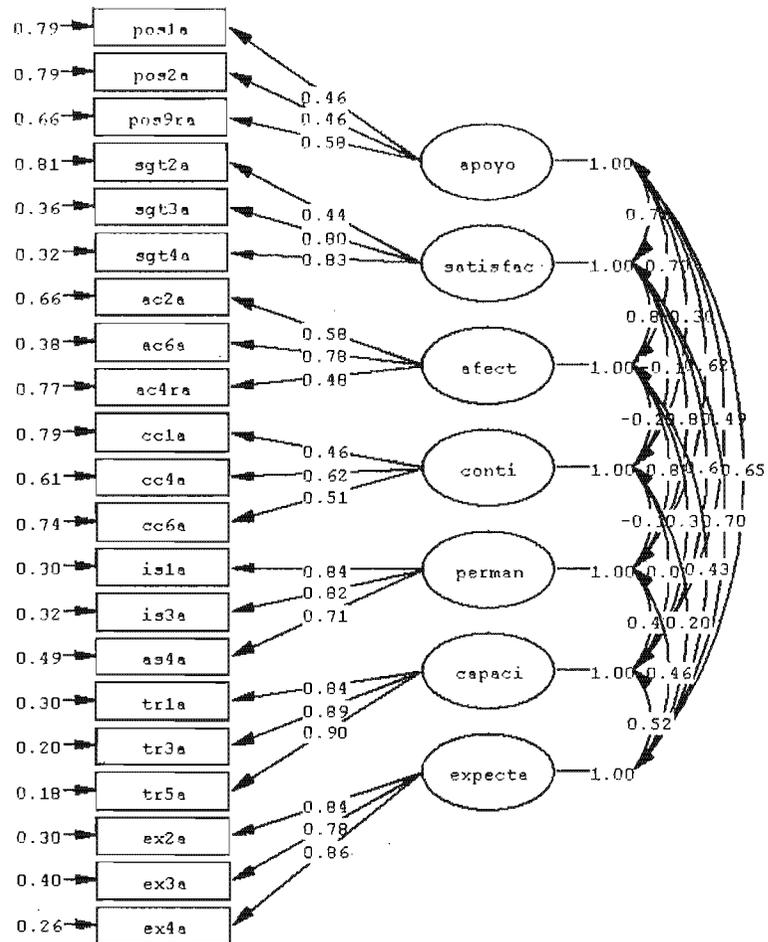


Figura 11.1.C. Modelo estandarizado y simplificado para COATZACOALCOS. n = 194.
 * p < .05 ** p < .01 *** p < .001 RMSEA = .062 NNFI = 0.83 SRMR = 0.10



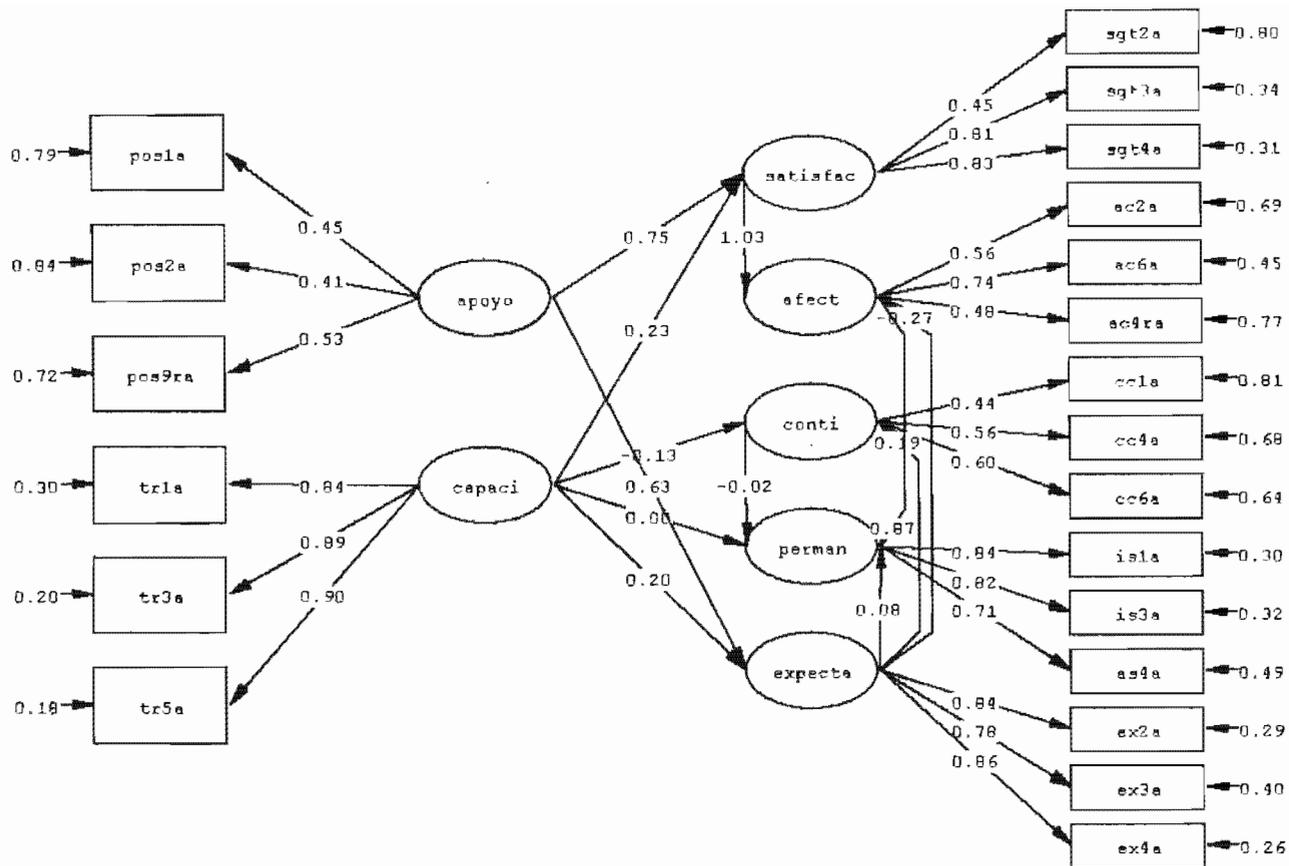
Chi-Square=199.04, df=168, P-value=0.05102, RMSEA=0.032

NNFI = 0.91

SRMR= 0.065

- apoyo: Apoyo Organizacional Percibido
- satisfac: Satisfacción con el Trabajo
- afect: Compromiso Afectivo
- conti: Compromiso de Continuidad
- perman: Intención de Permanencia
- capaci: Capacitación Recibida
- expecta: Expectativa de Recompensas.

Figura 11.2.A. Modelo de medida. Muestra del D. F. (Beneficencia privada)..



Chi-Square=219.59, df=176, P-value=0.01426, RMSEA=0.038

NNFI = 0.82

SRMR = 0.077

- apoyo: Apoyo Organizacional Percibido
- satisfas: Satisfacción con el Trabajo
- afect: Compromiso Afectivo
- conti: Compromiso de Continuidad
- perman: Intención de Permanencia
- capaci: Capacitación Recibida
- expecta: Expectativa de Recompensas.

Los reactivos pueden verse en la tabla 10.1.

Figura 11.2.B: Modelo estructural. Muestra del D. F. (Beneficencia privada).

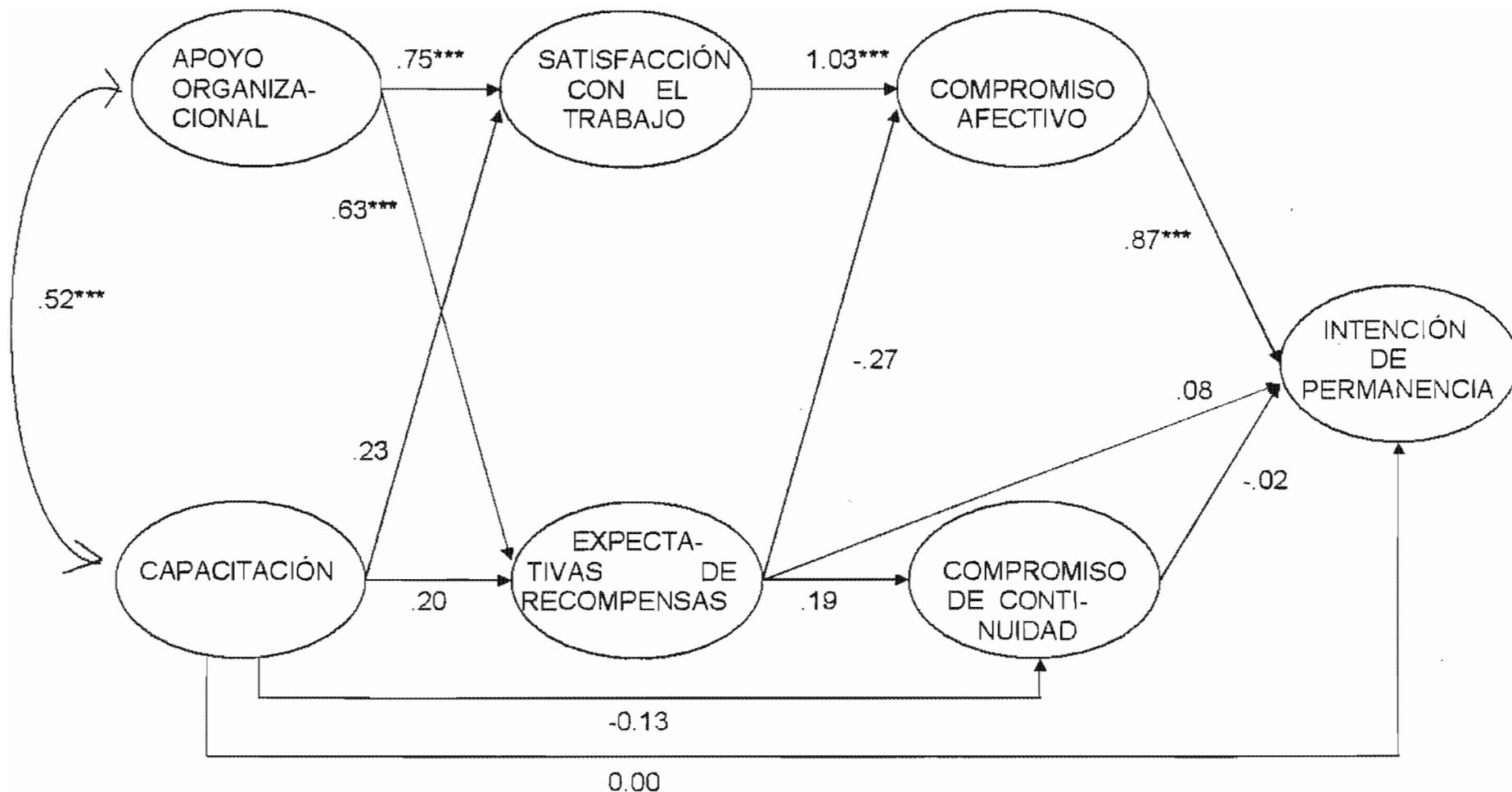
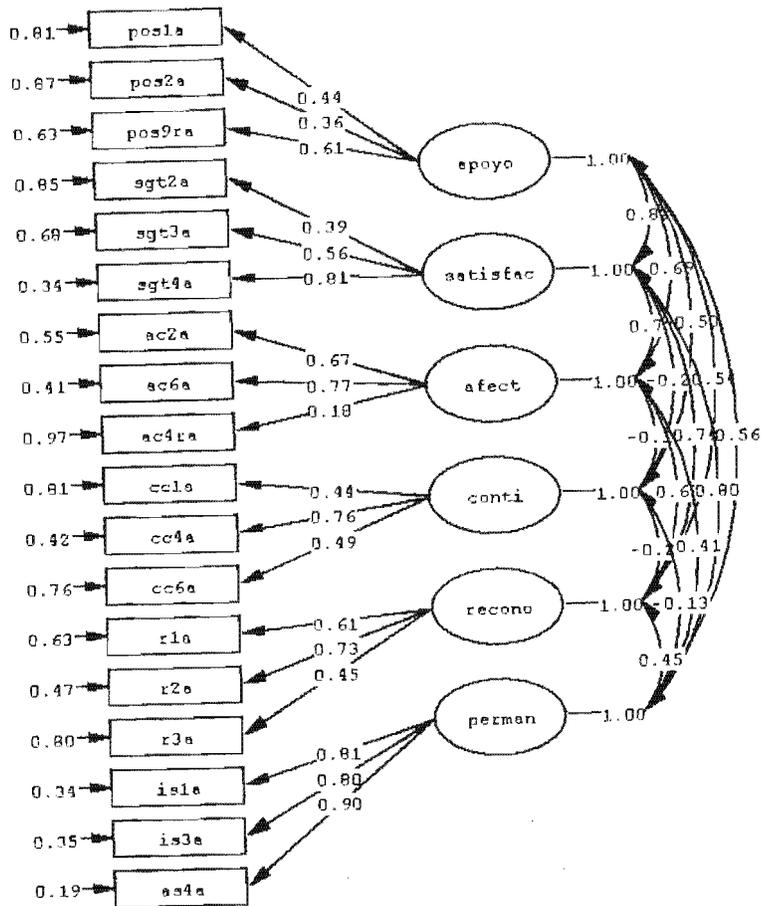


Figura 11.2.C. Modelo estandarizado y simplificado para el DISTRITO FEDERAL (Beneficencia). Muestra total. n = 177.

* p < .05 ** p < .01 *** p < .001 RMSEA = .038 NNFI = .91 SRMR = .078



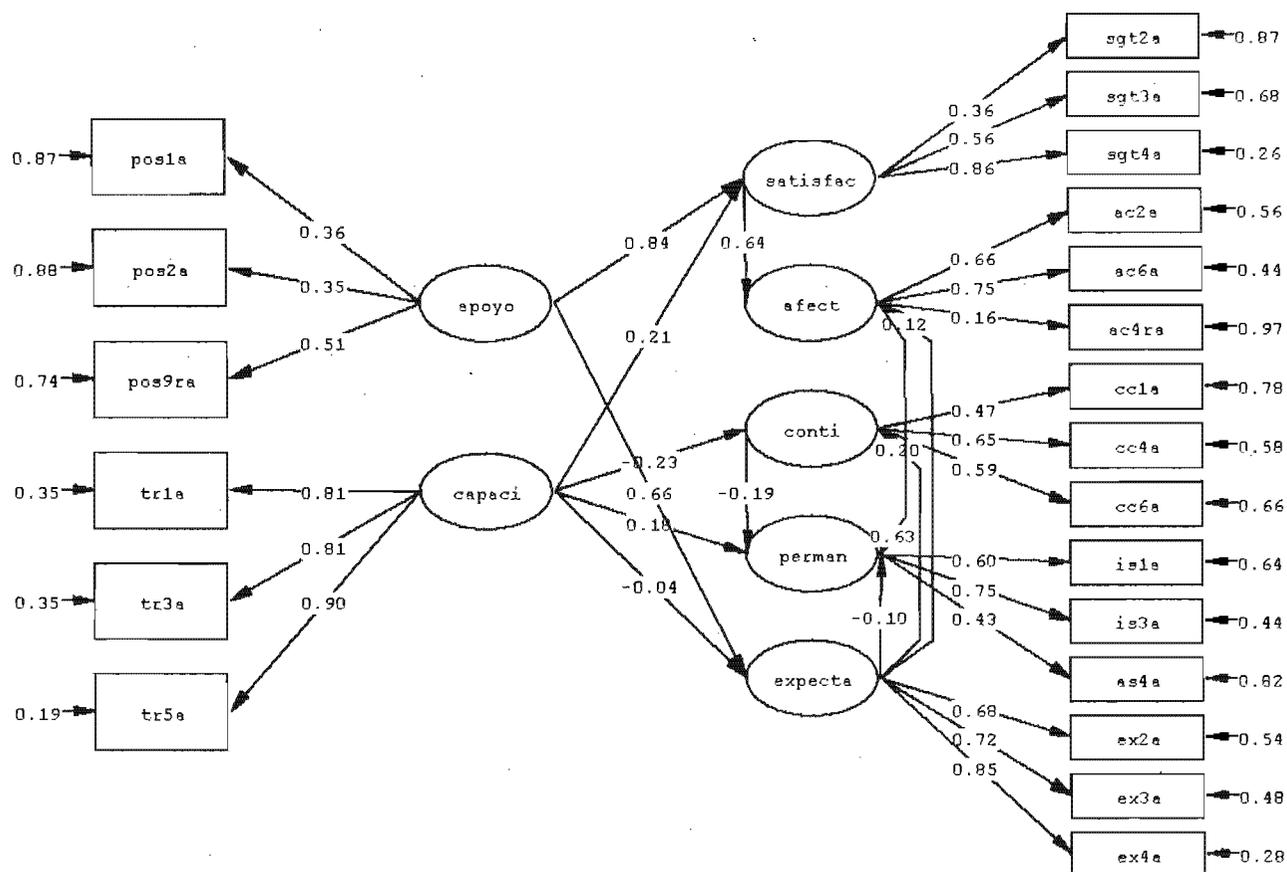
Chi-Square=158.58, df=120, P-value=0.01054, RMSEA=0.044

NNFI = 0.89

SRMR= 0.074

- apoyo: Apoyo Organizacional Percibido
- satisfas: Satisfacción con el Trabajo
- afect: Compromiso Afectivo
- conti: Compromiso de Continuidad
- perman: Intención de Permanencia
- capaci: Capacitación Recibida
- expecta: Expectativa de Recompensas.

Figura 11.3.A. Modelo de medida. Muestra del D. F. (Empresa gastronómica).



Chi-Square=256.63, df=176, P-value=0.00007, RMSEA=0.053

NNFI = 0.86 SRMR = 0.085

- apoyo: Apoyo Organizacional Percibido
- satisfas: Satisfacción con el Trabajo
- afect: Compromiso Afectivo
- conti: Compromiso de Continuidad
- perman: Intención de Permanencia
- capaci: Capacitación Recibida
- expecta: Expectativa de Recompensas.

Los reactivos pueden verse en la tabla 10.1.

Figura 11.3.B. Modelo estructural. Muestra del D. F. (Empresa gastronómica).

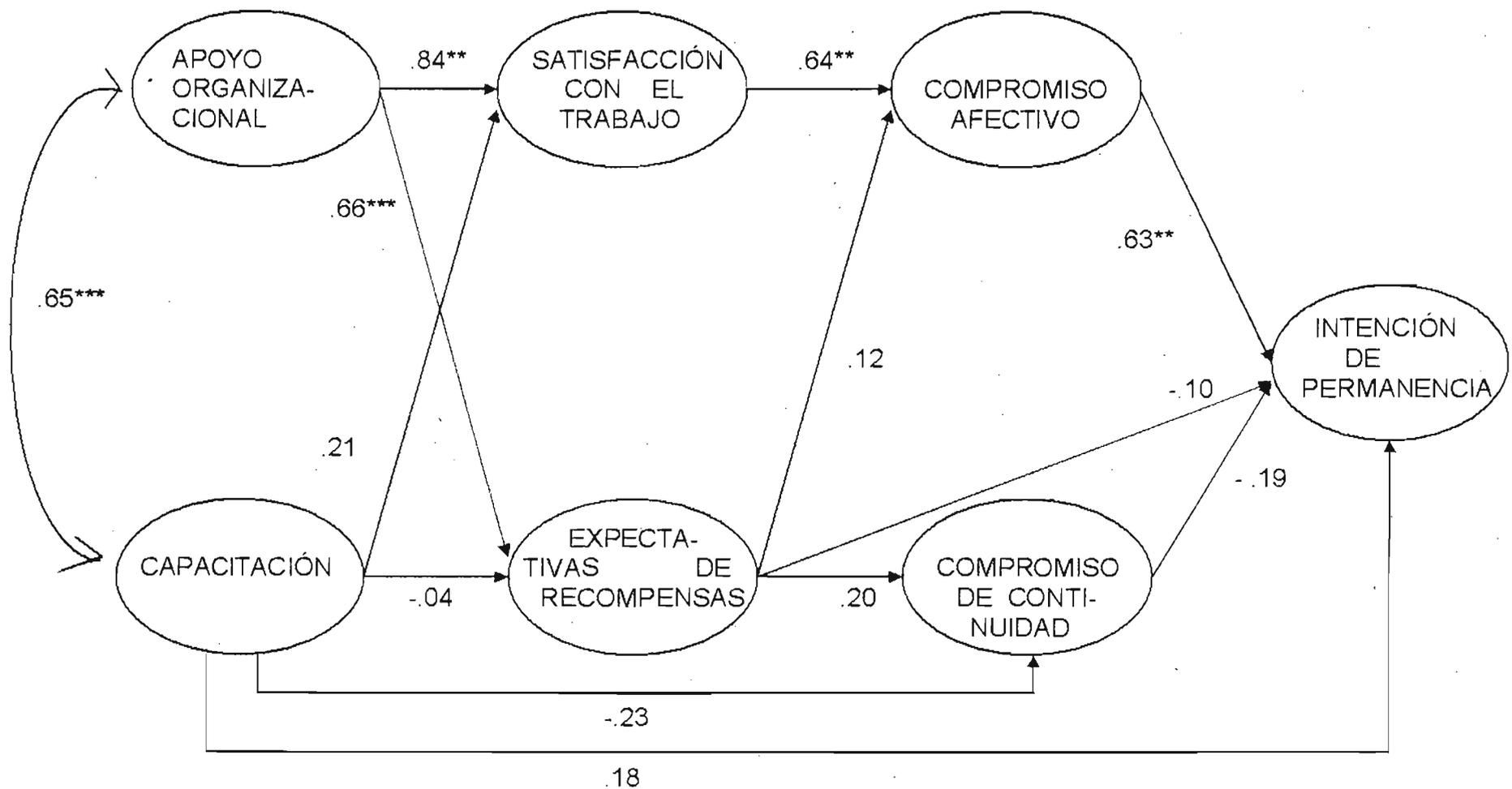
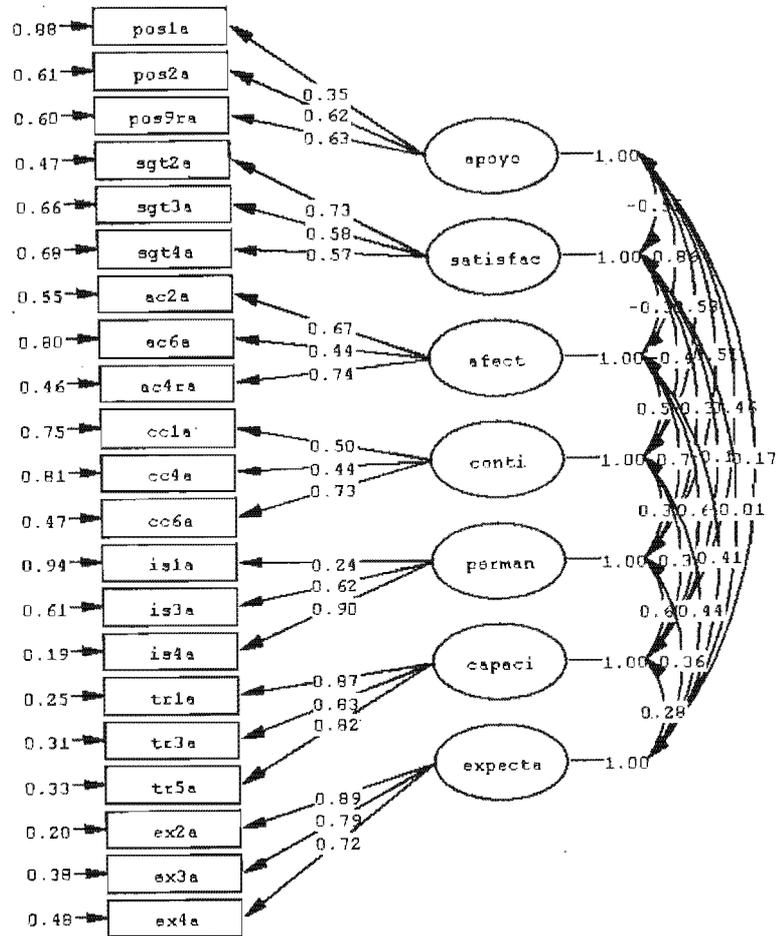


Figura 11.3.C. Modelo estandarizado y simplificado para el DISTRITO FEDERAL (Gastronomía). n = 165.

* p < .05 ** p < .01 *** p < .001 RMSEA = .053 NNFI = .86 SRMR = .085



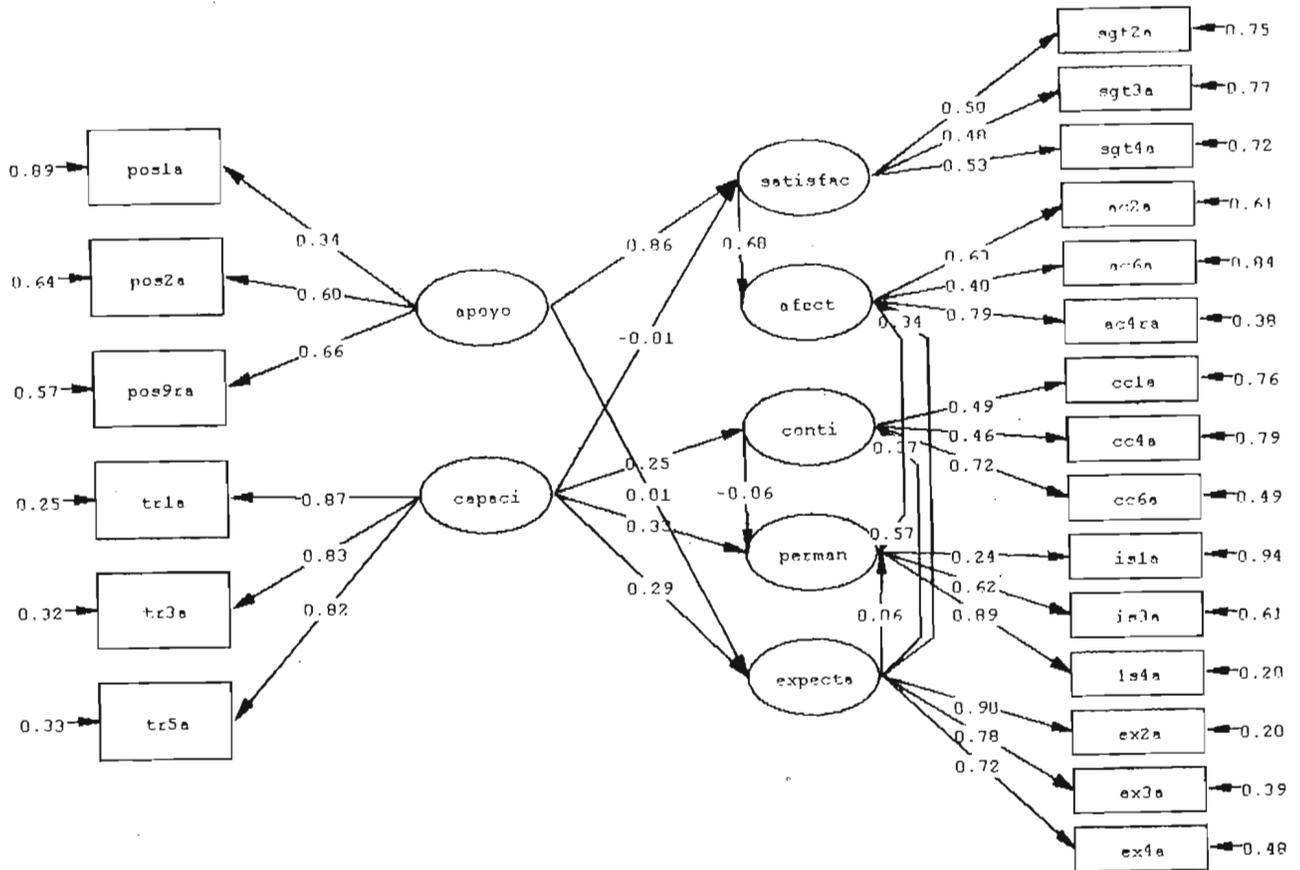
Chi-Square=261.62, df=168, P-value=0.00000, RMSEA=0.043

NNFI = 0.90

SRMR= 0.064

- apoyo: Apoyo Organizacional Percibido
- satisfac: Satisfacción con el Trabajo
- afect: Compromiso Afectivo
- conti: Compromiso de Continuidad
- perman: Intención de Permanencia
- capaci: Capacitación Recibida
- expecta: Expectativa de Recompensas.

Figura 11.4.A. Modelo de medida. Muestra de Guadalajara. (Diversas organizaciones).



Chi-Square=364.86, df=176, P-value=0.00000, RMSEA=0.060

NNFI = 0.86

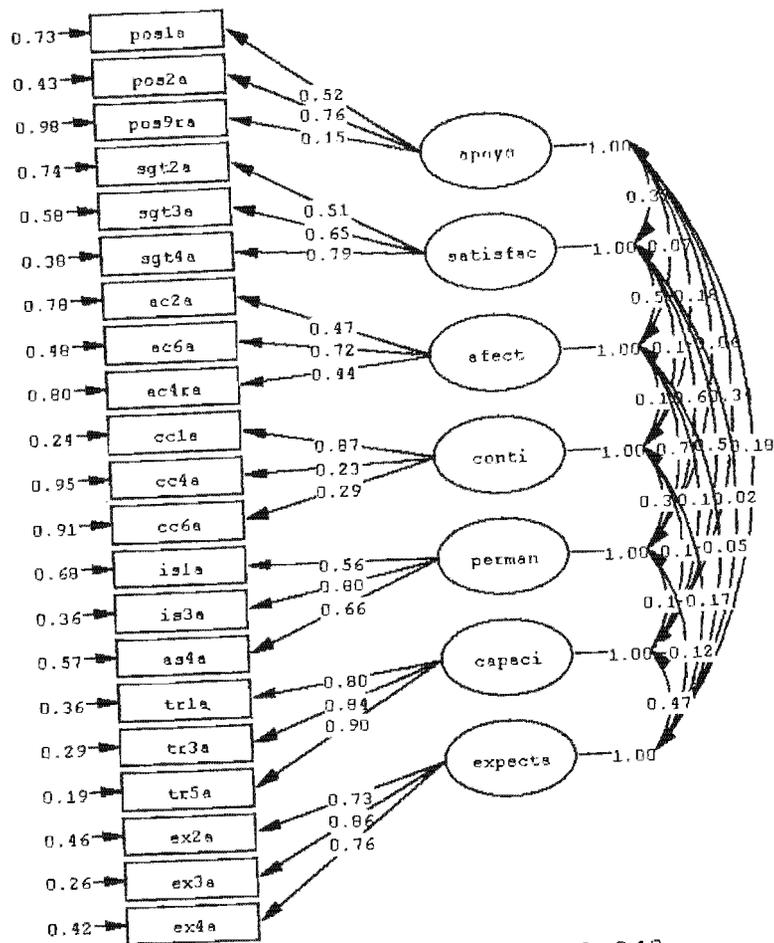
SRMR = 0.085

- apoyo: Apoyo Organizacional Percibido
- satisfac: Satisfacción con el Trabajo
- afect: Compromiso Afectivo
- conti: Compromiso de Continuidad
- perman: Intención de Permanencia
- capaci: Capacitación Recibida
- expecta: Expectativa de Recompensas.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Los reactivos pueden verse en la tabla 10.1.

Figura 11.4.B. Modelo estructural. Muestra de Guadalajara. (Diversas organizaciones).



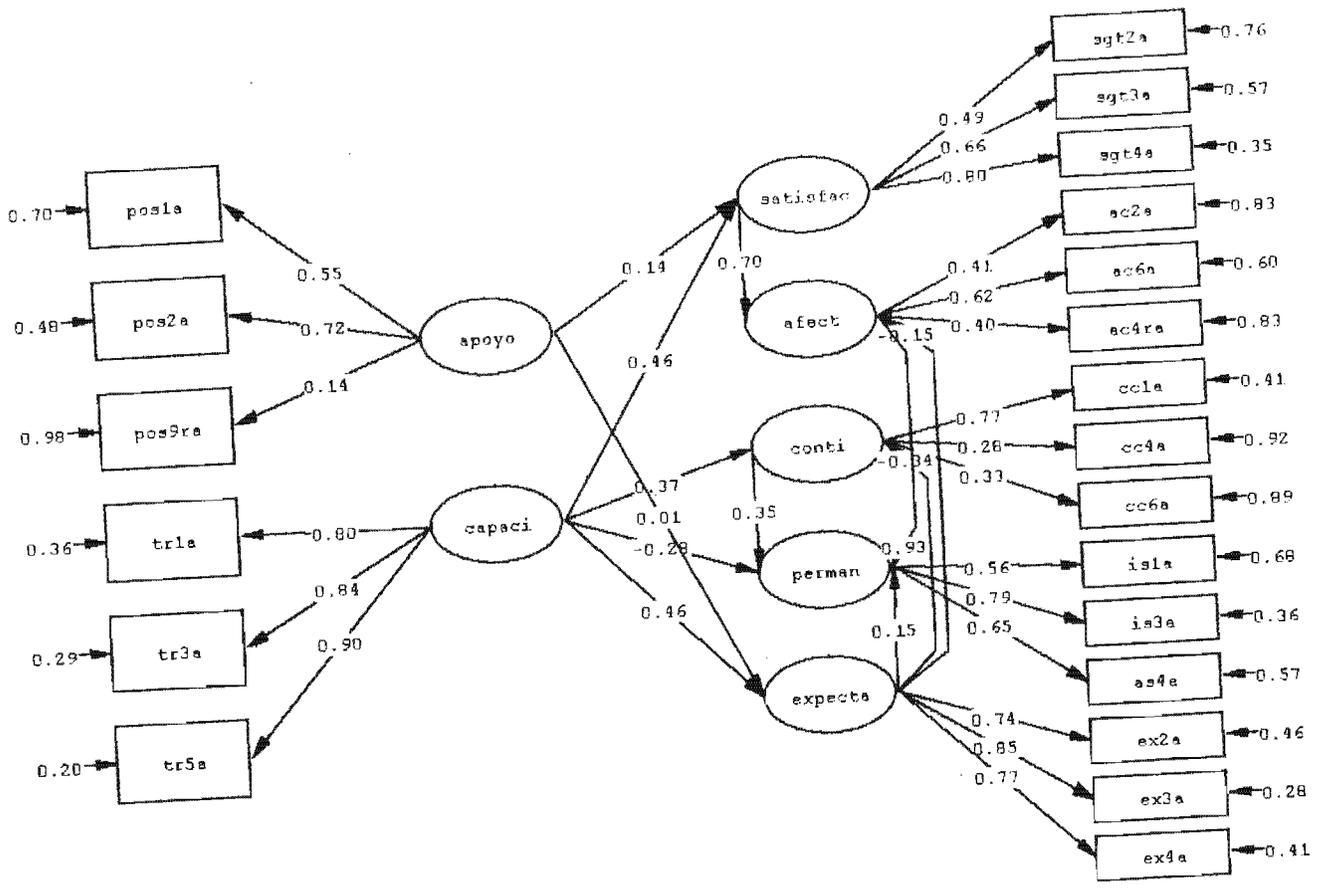
Chi-Square=229.67, df=168, P-value=0.00111, RMSEA=0.042

NNFI = 0.86

SRMR= 0.07

- apoyo: Apoyo Organizacional Percibido
- satisfac: Satisfacción con el Trabajo
- afect: Compromiso Afectivo
- conti: Compromiso de Continuidad
- perman: Intención de Permanencia
- capaci: Capacitación Recibida
- expecta: Expectativa de Recompensas.

Figura 11.5.A. Modelo de medida. Muestra de San Luis Potosí. (Instituciones de salud).



Chi-Square=247.32, df=176, P-value=0.00032, RMSEA=0.044

NNFI = 0.85 SRMR = 0.078

- apoyo: Apoyo Organizacional Percibido
- satisfas: Satisfacción con el Trabajo
- afect: Compromiso Afectivo
- conti: Compromiso de Continuidad
- perman: Intención de Permanencia
- capaci: Capacitación Recibida
- expecta: Expectativa de Recompensas.

Los reactivos pueden verse en la tabla 10.1.

Figura 11.5.B. Modelo estructural. Muestra de San Luis Potosí. (Instituciones de salud).

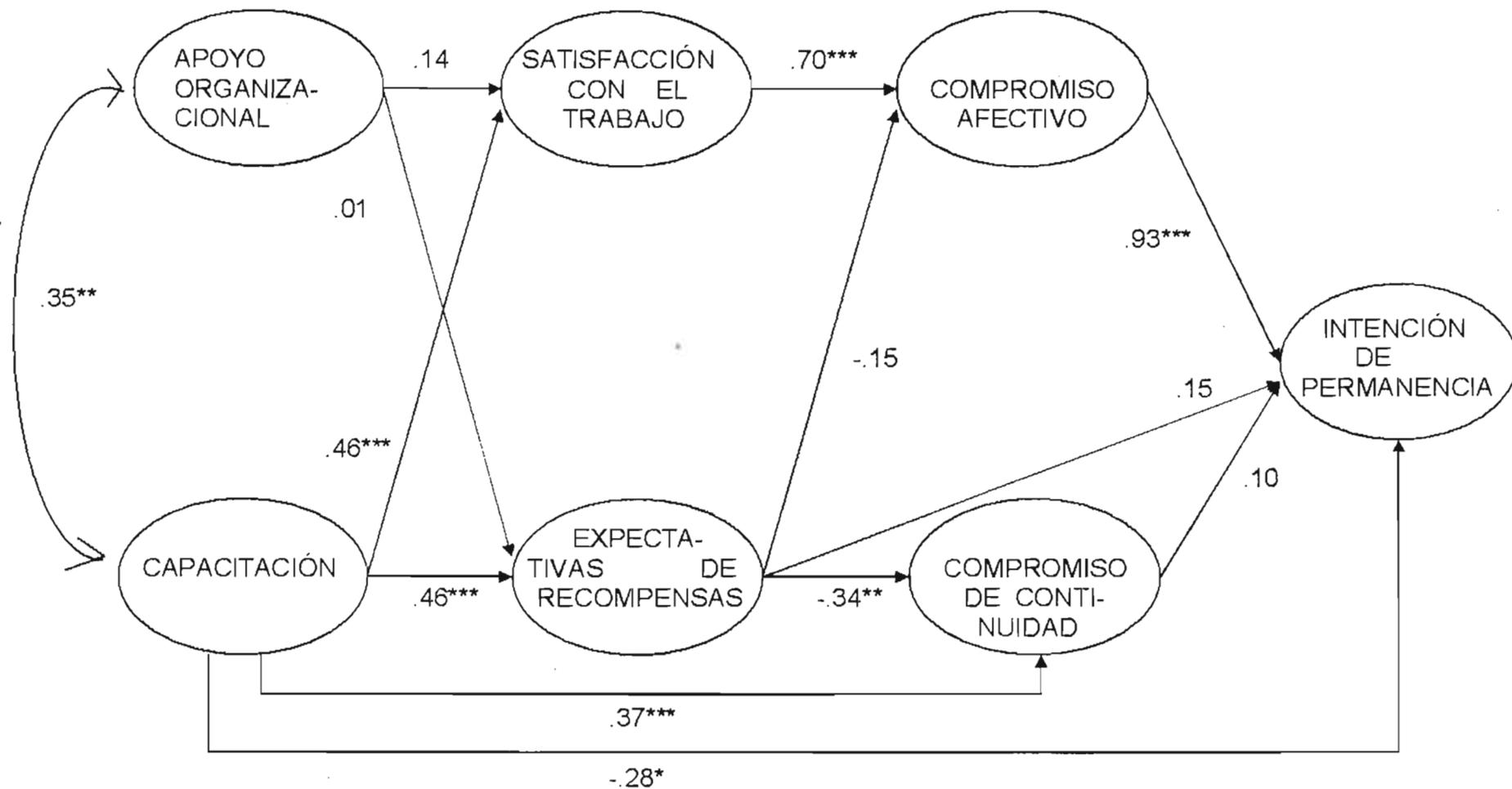
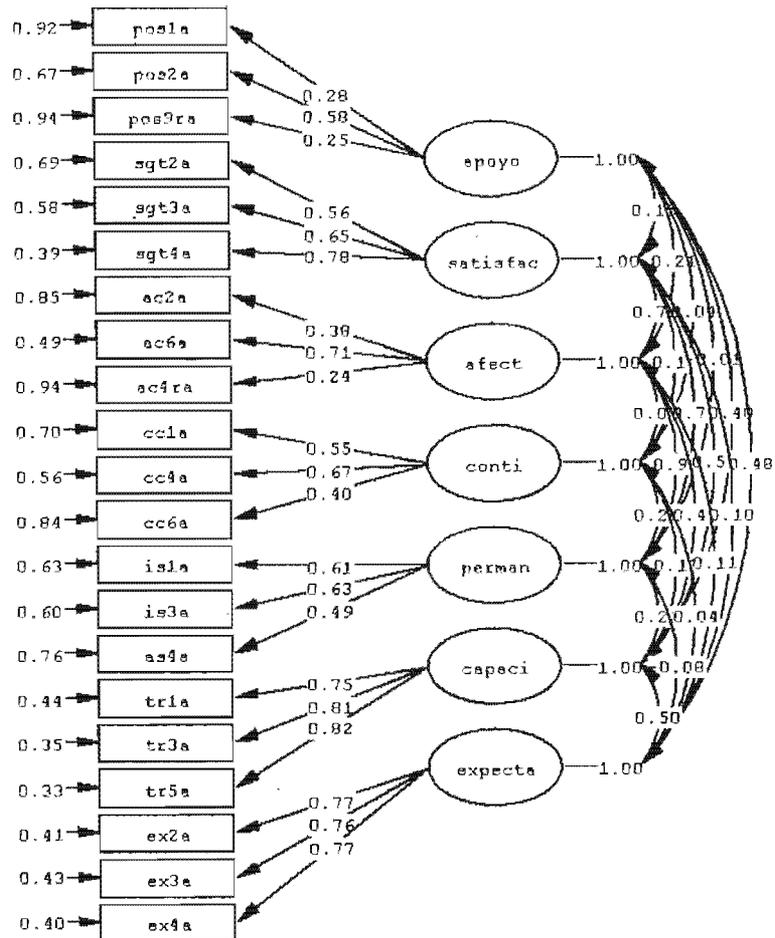


Figura 11.5.C. Modelo estandarizado y simplificado para SAN LUIS POTOSI. n = 207.
 * p < .05 ** p < .01 *** p < .001 RMSEA = .044 NNFI = .85 SRMR = .078



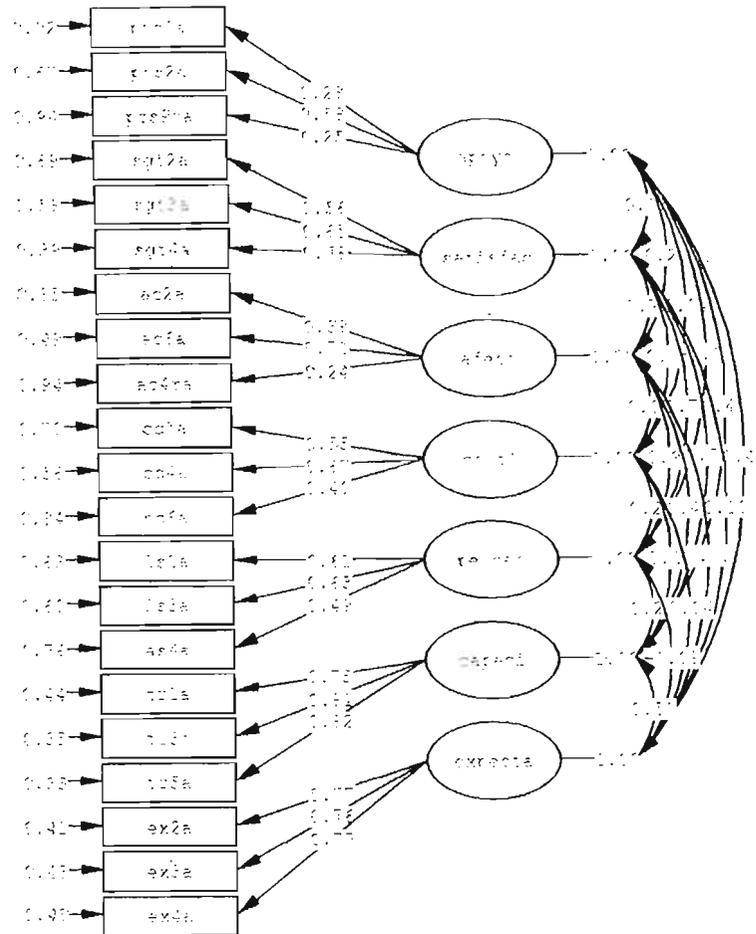
Chi-Square=402.49, df=168, P-value=0.00000, RMSEA=0.040

NNFI = 0.91

SRMR= 0.052

- apoyo: Apoyo Organizacional Percibido
- satisfas: Satisfacción con el Trabajo
- afect: Compromiso Afectivo
- conti: Compromiso de Continuidad
- perman: Intención de Permanencia
- capaci: Capacitación Recibida
- expecta: Expectativa de Recompensas.

Figura 11.6.A. Modelo de medida. Muestra de Toluca. (Instituciones de salud).



Chi-Square=402.49, df=168, P-value=0.00000, RMSEA=0.040

NNFI = 0.91

SRMR = 0.054

- apoyo: Apoyo Organizacional Percibido
- satisfas: Satisfacción con el Trabajo
- afect: Compromiso Afectivo
- conti: Compromiso de Continuidad
- perman: Intención de Permanencia
- capaci: Capacitación Recibida
- expecta: Expectativa de Recompensas.

Los reactivos pueden verse en la tabla 10.1.

Figura 11.6.B. Modelo estructural. Muestra de Muestra de Toluca. (Instituciones de salud).

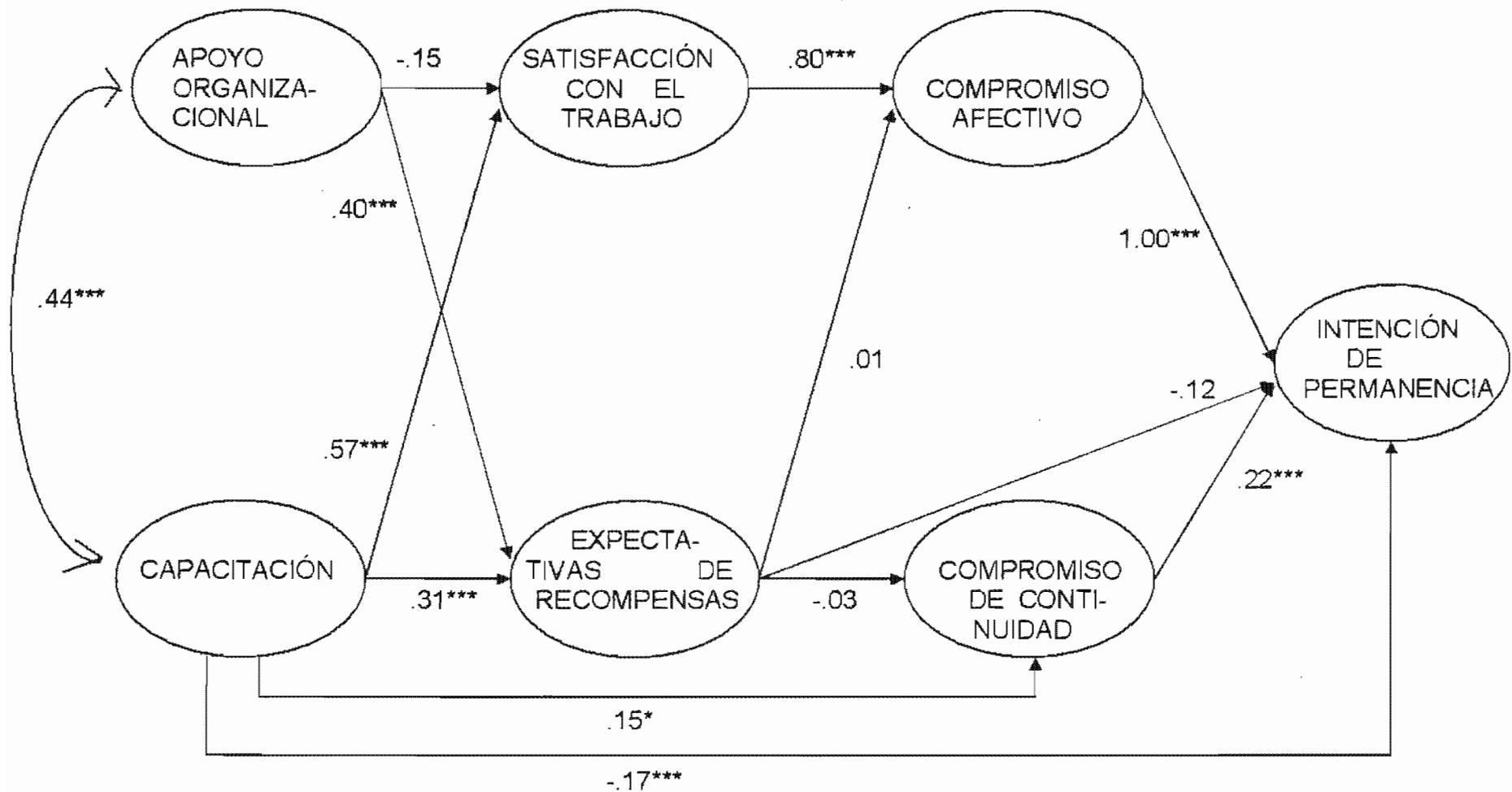


Figura 11.6.C.

Modelo estandarizado y simplificado para TOLUCA. n = 855.

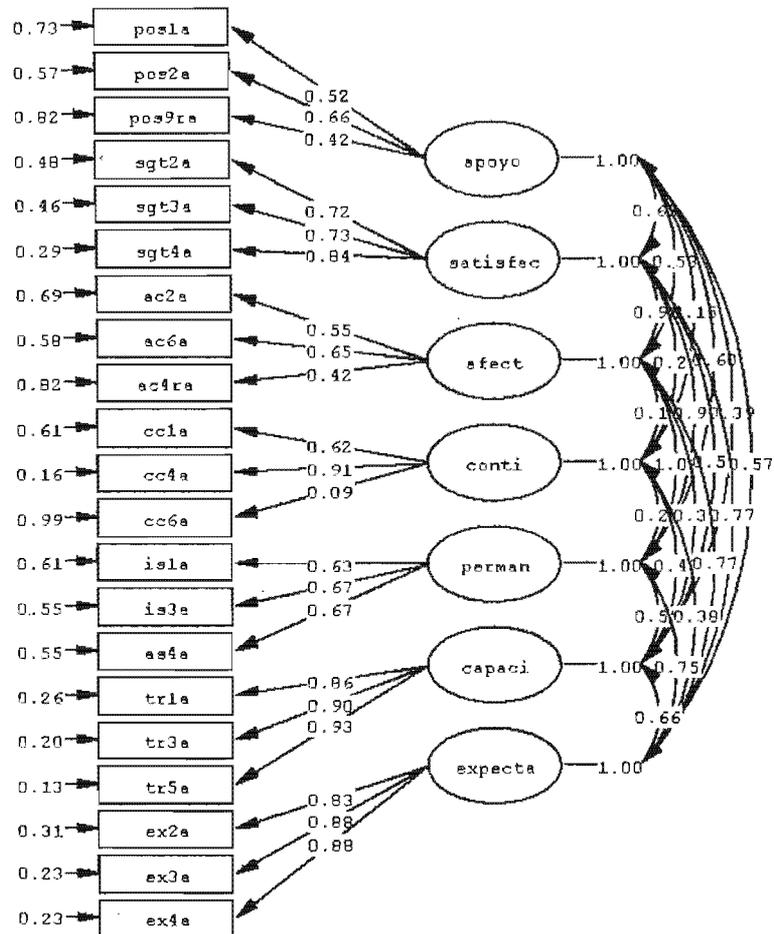
* p < .05

** p < .01

*** p < .001

RMSEA = .039 NNFI = .91

SRMR = .054



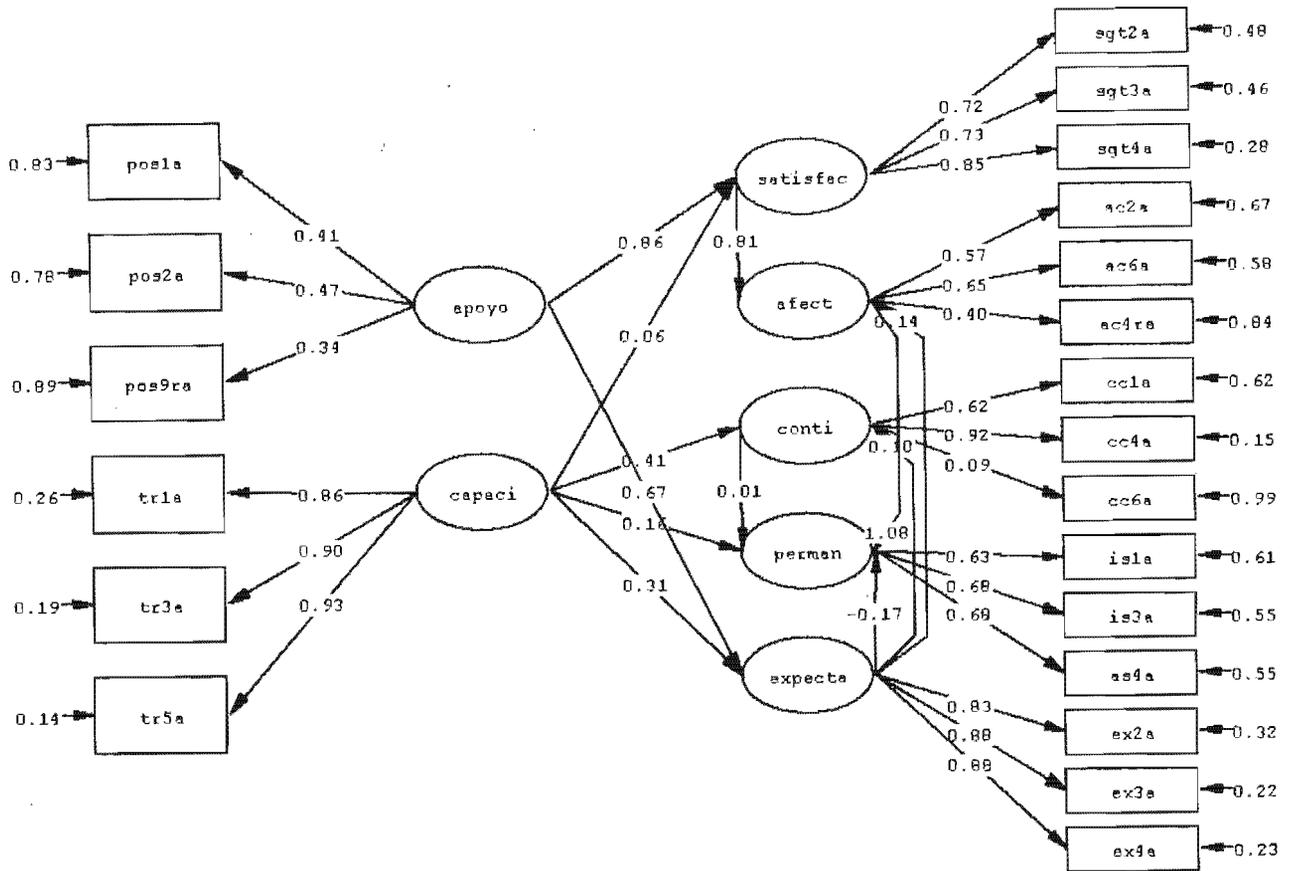
Chi-Square=251.80, df=168, P-value=0.00003, RMSEA=0.053

NNFI = 0.92

SRMR= 0.076

- apoyo: Apoyo Organizacional Percibido
- satisfac: Satisfacción con el Trabajo
- afect: Compromiso Afectivo
- conti: Compromiso de Continuidad
- perman: Intención de Permanencia
- capaci: Capacitación Recibida
- expecta: Expectativa de Recompensas.

Figura 11.7.A. Modelo de medida. Muestra de Perú.
(Diversas organizaciones).



Chi-Square=286.38, df=176, P-value=0.00000, RMSEA=0.058

NNFI = 0.91 SRMR = 0.08

- apoyo: Apoyo Organizacional Percibido
- satisfas: Satisfacción con el Trabajo
- afect: Compromiso Afectivo
- conti: Compromiso de Continuidad
- perman: Intención de Permanencia
- capaci: Capacitación Recibida
- expecta: Expectativa de Recompensas.

Los reactivos pueden verse en la tabla 10.1.

Figura 11.7.B. Modelo estructural. Muestra de Muestra de Perú.
(Diversas organizaciones).

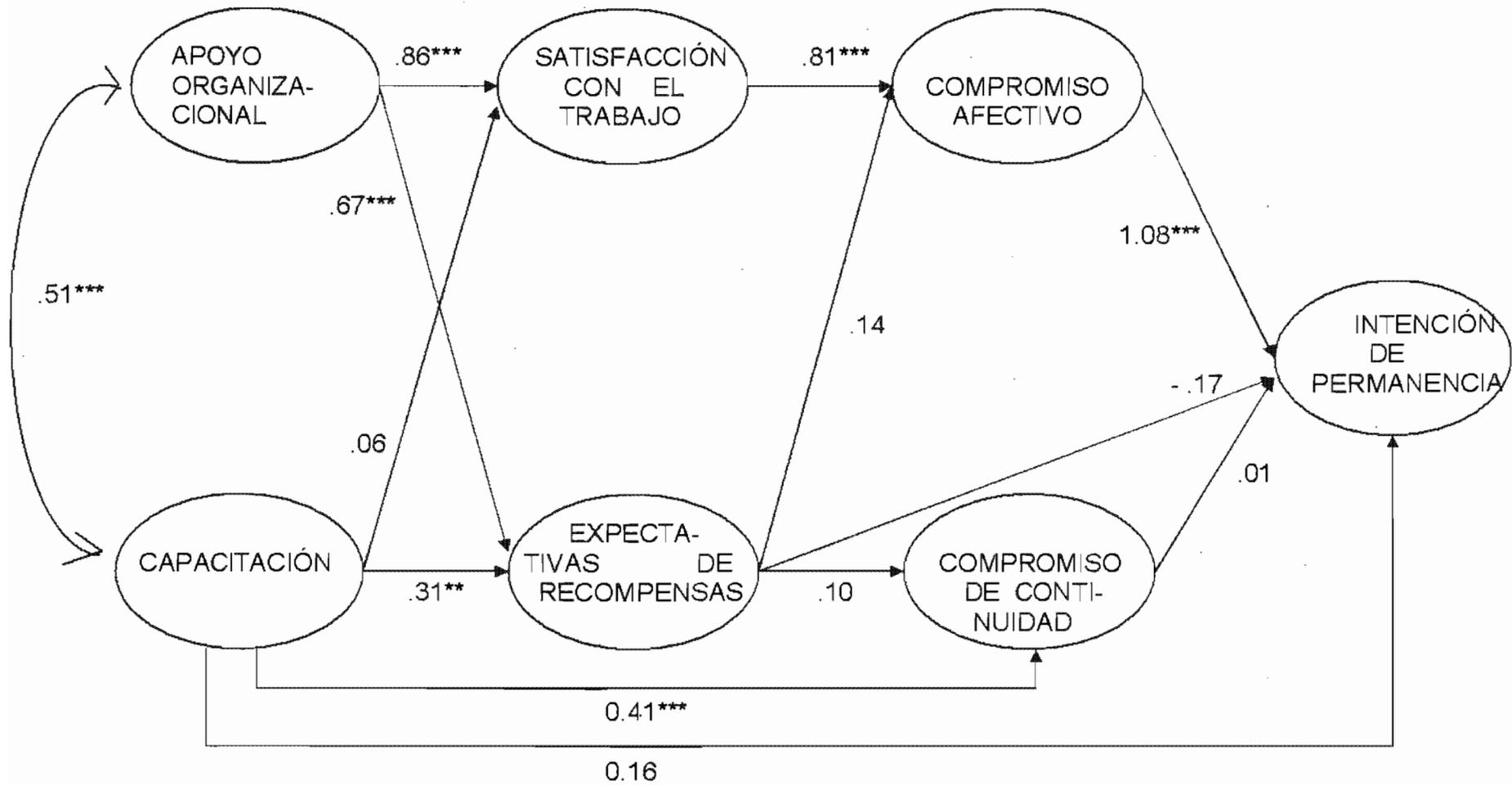


Figura 11.7.C. Modelo estandarizado y simplificado para PERÚ. n = 190.
 * p < .05 ** p < .01 *** p < .001 RMSEA = .058 NNFI = .91 SRMR = .08

La capacitación no denotó significativamente trazas con la expectativa de recompensas en tres muestras (Coatzacoalcos, beneficencia privada, y gastronomía). Con respecto al compromiso de continuidad, es interesante notar que la Capacitación mostró trayectorias negativas en tres muestras (Coatzacoalcos, beneficencia privada y gastronomía) aunque sólo en la primera fue significativa. Las trayectorias entre la Capacitación y la Intención de Permanencia fueron negativas y significativas en Coatzacoalcos, San Luis Potosí y Toluca); se hace notar que estas tres muestras, como se mencionó antes, no mostraron asociación positiva entre el Compromiso Afectivo y la Satisfacción en el Trabajo.

Es importante señalar que sólo en el caso de Guadalajara se encontró una trayectoria positiva y significativa entre la Expectativa de Recompensas y el Compromiso Afectivo (ver la figura 11.4.C.). En los demás casos hubo trayectorias negativas (aunque no significativas) o cercanas a cero.

La Expectativa de Recompensas falló en mostrar influencia significativa sobre la Intención de Permanencia en todas las muestras. En cambio, sí denotó una trayectoria positiva y significativa sobre el Compromiso de Continuidad sólo en Coatzacoalcos (figura 11.1.C).

11.2. Conjunto B de investigaciones: el salario y el compromiso.

11.2.1. Confiabilidades y medias aritméticas.

Los hallazgos de este agrupamiento presentan en las tablas 11.44 a 11.47. En la primera pueden verse los coeficientes de confiabilidad de los instrumentos empleados en la pesquisa en el Distrito Federal, los cuales caen en las categorías de adecuados o elevados. Destacan la Satisfacción con el Salario (.94), el Estrés (.92), y la Intención de Salir de Renunciar (.91). Las cifras son muy semejantes en la muestra de Morelos. En la primera muestra citada, las variables con mayor puntuación resultaron la idea de que las remuneraciones deben darse de acuerdo a los méritos (4.30) y la Satisfacción con la Vida (4.00). Cabe aclarar: el instrumento empleado presentó cinco opciones de respuesta; por tanto, el punto medio es 3. La Satisfacción con el Salario fue de 2.88 y el Compromiso Organizacional, 3.91. Las puntuaciones menores correspondieron a: Estrés (2.29) e Intención de Renunciar (2.46), como puede apreciarse en la Tabla 11.43. En la misma se ve que la media de remuneraciones fue de \$8,777 (la distribución de frecuencias fue marcadamente asimétrica hacia la izquierda; es decir, la mayor parte de las personas

declararon salarios relativamente bajos y la dispersión fue notoria, dando lugar también a una desviación estándar elevada: \$6,368).

Tabla 11.44.
Confiabilidades (alpha), medias aritméticas y desviaciones estándar de las variables compuestas.
Muestra del D.F. (Diversas organizaciones). n = 535.

VARIABLE	ALFA	MEDIA	DESV. ST.
Compromiso	.84 ¹	3.91	.57
<i>Dinero</i>			
Bueno	.80	3.91	.65
Malo	.74	2.52	.81
Habilidad para ganarlo	.71	3.55	.71
Presupuestar y ahorrar	.85	3.55	.80
Dar para caridad	.77	2.64	.92
Paga relativa a méritos	.79	4.30	.61
Como éxito	.84	2.59	.99
Como símbolo de poder	.55	3.56	1.58
Para obtener respeto	.85	2.41	1.01
Para obtener libertad	.35	2.50	1.13
Para obtener felicidad	.71	2.69	.76
Amor por el trabajo	.69	2.51	.79
Menos importante que el logro	.69	2.69	1.02
Deseo de riqueza	.83	3.41	.88
Me motiva a trabajar	.87	3.31	.88
Salario mensual	--	\$8,777.00	\$6,368.00
<i>Satisfacción</i>			
con vida	.84 ²	4.00	.77
Trabajo en general	.89	3.56	.55
Intrinseca	.84	3.80	.54
Extrinseca	.85	3.20	.75
Satisfacción con salario	.94	2.88	.71
Ética del trabajo	.59	3.52	.73
Intención de Renunciar	.91	2.46	1.06
Estrés	.92	2.29	1.02

Notas:

1. Para incrementar la confiabilidad de esta variable se suprimió el reactivo 130 del cuestionario incluido en el Apéndice B.
2. Para incrementar la confiabilidad de esta variable se suprimió el reactivo 189 del cuestionario incluido en el Apéndice B.

Las escalas constaron de cinco opciones.

Los índices de confiabilidad y las medias aritméticas de la muestra de Morelos aparecen en la tabla 11.45. Los primeros dieron resultados buenos pues la confiabilidad menor resultó en la variable "El dinero sirve para obtener libertad", al igual que en el caso del D.F. En Morelos se empleó una escala de siete opciones (punto medio = 4), la calificación más alta fue, nuevamente, para la convicción de otorgar la remuneración con base en los méritos (6.03) y, después, para la Satisfacción en la Vida (5.67), seguida por la Satisfacción Intrínseca en el Trabajo. El Compromiso obtuvo 4.71, la Satisfacción con el Salario fue de 4.12. Las ponderaciones menores resultaron: Estrés (2.65) y considerar al dinero como algo malo (2.89). Estas cifras aparecen en la Tabla 11.45, al igual que el promedio de salarios: \$5,246 con una desviación estándar de \$4,442 pues, en concordancia con la muestra del DF., la distribución resultó señaladamente asimétrica hacia la izquierda.

11.2.2. Correlaciones: compromiso, actitudes hacia el dinero y clima organizacional.

Las tablas 11.46 y 11.47, muestras del D. F. y de Morelos respectivamente, incluyen las correlaciones entre el cuestionario de Compromiso Organizacional de Mowday, Steers y Porter (1979) y las actitudes hacia el dinero, la Satisfacción con varias facetas, la Ética del Trabajo, la Intención de Renunciar y el Estrés, según el instrumento diseñado por Tang (1992, 1993). En la primera de las mencionadas se localizan los datos correspondientes al D. F. y en la segunda, los de Morelos. En ambas puede verse que las actitudes hacia el dinero presentaron correlaciones bajas en cuanto al Compromiso; en varios casos (como símbolo de poder, para obtener respeto, felicidad y libertad así como con ser menos importante que el logro, el deseo de riqueza y la motivación para trabajar, los signos fueron negativos o muy cercanos a cero).

En cambio, las correlaciones con las diversas facetas de la Satisfacción (General con el Trabajo, Intrínseca, Extrínseca, con la Vida y con el Salario) fueron más altas que las anteriores.

Igualmente, las asociaciones con la Intención de Renunciar y el Estrés fueron significativas; pero con signo negativo, como era de esperarse. La correlación con la Ética del Trabajo, en cambio fue positiva.

Con pequeñas variaciones (y tomando en consideración la diferencia de opciones en los cuestionarios respectivos), los resultados parecen muy semejantes en las dos poblaciones en cuanto a las correlaciones entre el Compromiso y las demás variables. La correlación entre el Compromiso y el salario mensual fue ligeramente mayor en el D.F. (.22, $p > .01$) que en Morelos (.19, $p > .01$); véanse las tablas 11.43 y 11.45.

Tabla 11.45.
 Confiabilidades (alpha), medias aritméticas y desviaciones estándar de las variables
 indicadas.
 Muestra de Morelos. (Diversas organizaciones). n = 764.

VARIABLE	ALFA	MEDIA	DESV. ST.
Compromiso	.79 ¹	4.71	.86
<i>Dinero</i>			
Bueno	.77	5.45	1.12
Malo	.81	2.89	1.47
Habilidad para ganarlo	.78	5.13	1.34
Presupuestar y ahorrar	.85	5.06	1.31
Dar para caridad	.78	4.18	1.64
Paga relativa a méritos	.81	6.03	1.00
Como éxito	.80	3.51	1.83
Como símbolo de poder	.71	4.78	1.40
Para obtener respeto	.87	3.02	1.77
Para obtener libertad	.57	3.12	1.56
Para obtener felicidad	.70	3.47	1.24
Amor por el trabajo	.64	3.48	1.74
Menos importante que el logro	.76	4.30	1.58
Deseo de riqueza	.83	4.30	1.58
Me motiva a trabajar	.88	4.37	1.60
<i>Satisfacción</i>			
con vida	.89	5.67	1.12
Trabajo en general	.90	4.97	.81
Intrínseca	.87	5.17	.84
Extrínseca	.82	4.66	1.00
Satisfacción con salario	.94	4.12	1.01
Salario mensual	--	\$5,246.00	\$4,442
Ética del trabajo	.68	4.72	1.28
Intención de Renunciar	.90	3.13	1.63
Estrés	.89	2.65	1.60

Notas:

1. Para incrementar la confiabilidad de esta variable se suprimió el reactivo 130 del cuestionario incluido en el Apéndice B.
 Las escalas constaron de 7 opciones.

Tabla 11.46.

Correlaciones (Pearson) entre el Compromiso y las variables indicadas.
 Muestra del D.F. (Varias organizaciones). n = 535.
 (Cuestionario de Mowday, Steers y Porter).

VARIABLES	CORRELACION
<i>Dinero</i>	
Bueno	.03
Malo	.04
Habilidad para ganarlo	.12**
Presupuestar y ahorrar	.05
Dar para caridad	.12**
Paga relativa a méritos	.06
Como éxito	.06
Como símbolo de poder	-.04
Para obtener respeto	-.03
Para obtener libertad	-.02
Para obtener felicidad	-.03
Amor por el trabajo	.00
Menos importante que el logro	-.09*
Deseo de riqueza	.03
Me motiva a trabajar	.00
<i>Satisfacción</i>	
con vida	.26**
Trabajo en general	.55**
Intrínseca	.43**
Extrínseca	.54**
Satisfacción con salario	.47**
Salario mensual	.22**
Ética del trabajo	.10*
Intención de Renunciar	-.61**
Estrés	-.39**

* p < .05

** p < .01

Tabla 11.47.

Correlaciones (Pearson) entre el Compromiso y las variables indicadas.
 Muestra de Morelos (Varias organizaciones). n = 764.
 (Cuestionario de Mowday, Steers y Porter)

VARIABLES	CORRELACIÓN
<i>Dinero</i>	
Bueno	.12**
Malo	.06
Habilidad para ganarlo	.15**
Presupuestar y ahorrar	.23**
Dar para caridad	.19**
Paga relativa a méritos	.22**
Como éxito	-.07
Como símbolo de poder	-.13**
Para obtener respeto	-.12**
Para obtener libertad	-.13**
Para obtener felicidad	-.09*
Amor por el trabajo	-.10**
Menos importante que el logro	-.13**
Deseo de riqueza	-.08*
Me motiva a trabajar	-.01
<i>Satisfacción</i>	
con vida	.32**
Trabajo en general	.55**
Intrinseca	.51**
Extrinseca	.48**
Satisfacción con salario	.39**
Salario mensual	.19**
Ética del trabajo	.13*
Intención de Renunciar	-.44**
Estrés	-.39**

* p < .05

** p < .01

11.2.3. Correlaciones entre los datos demográficos ordinales y el compromiso.

Ahora bien, por lo tocante a las variables demográficas ordinales, los resultados de la muestra del D.F. aparecen en la Tabla 11.48. Ahí puede verse las correlaciones positivas entre la edad, la experiencia de trabajo y la antigüedad en el puesto, confirmándose las hipótesis 3 de las hipótesis planteadas al respecto en la Tabla 9.5. La

relativa a la escolaridad no se verificó. Puede verse que los índices de correlación son bajos.

Tabla 11.48.

Correlaciones (Pearson) entre el Compromiso y las variables demográficas.
Muestra del D.F. (Diversas organizaciones). n = 535.
(Cuestionario de Mowday, Steers y Porter).

VARIABLES DEMOGRÁFICAS	CORRELACIÓN
Edad	.21**
Escolaridad	.02
Experiencia de trabajo	.17**
Antigüedad en el puesto	.15**

* p =< .05 ** p =< .01

En lo tocante a las variables demográficas nominales en el Estado de Morelos, los coeficientes obtenidos pueden verse en la Tabla 11.49 y constatarse la comprobación de las hipótesis formuladas en la Tabla 9.5. En esta muestra la hipótesis de encontrar una correlación positiva entre el compromiso y la escolaridad sí se comprobó. No obstante, la significación en este caso seguramente se alcanzó por elevado número de casos en la muestra y el coeficiente un tanto mayor de esta variable en comparación con el obtenido en el D.F.; pero puede verse su proximidad (.08) a la casi carencia de correlación, dada por la cifra 0. Al igual que en el D.F., las cifras son bajas.

Tabla 11.49.

Correlaciones (Pearson) entre el Compromiso y las variables demográficas ordinales.
Muestra de Morelos (Diversas organizaciones). n = 764.
(Cuestionario de Mowday, Steers y Porter).

VARIABLES DEMOGRÁFICAS	CORRELACIÓN
Edad	.19**
Escolaridad	.08*
Experiencia de trabajo	.15**
Antigüedad en el puesto	.10*

* p =< .05 ** p =< .01

11.2.4. ANOVA's entre los datos demográficos nominales y el compromiso.

Al comparar los promedios del compromiso por las variables demográficas categóricas en el D.F. se obtuvieron los valores mostrados en la Tabla 11.50. en este caso dos de las variables dieron resultados significativos mediante la prueba del análisis de la varianza (ANOVA). Así, las personas sin mando dieron un promedio de 3.2832 y quienes tenían mando, 3.4650. Los solteros mostraron un promedio de 3.4851 y los casados, en contra de la hipótesis planteada, de 3.2646.

También en la muestra del Estado de Morelos las mismas variables resultaron con diferencias significativas en el ANOVA. Quienes tenían mando obtuvieron una media de 4.8167 mientras quienes carecían de él denotaron una de 4.5676. En cuanto al estado civil, la situación se revirtió: los solteros mostraron un promedio de 4.5771 y los casados, de 4.8447.

Pese a las significaciones estadísticas, en términos absolutos las diferencias entre las categorías son tan pequeñas que, para efectos prácticos, desaparecen.

11.2.5. Modelos estructurales.

En la figura 11.8.A se presenta el modelo estandarizado de medición para el D.F., en la figura 11.8.B. aparece el modelo estructural como fue producido por el programa LISREL y en la 11.8.C. el modelo simplificado, es decir, sin los reactivos considerados en el modelo, a fin de hacerlo más comprensible a simple vista. En esta muestra la trayectoria entre el Salario Mensual y la Satisfacción Intrínseca no resultó significativa, mientras las correspondientes al Salario Mensual y la Satisfacción con el mismo así como entre aquél y la Extrínseca fueron importantes. La variable con mayor peso sobre el Compromiso fue, en contra de lo esperado, la Satisfacción Extrínseca y la menor, la Satisfacción con el Salario. En cuanto a la Intención de Renunciar, el Compromiso mostró la mayor ponderación (con signo negativo, de acuerdo a lo esperado), mientras fue casi imperceptible (.01) la correspondiente a la Satisfacción con el Salario. Es importante también colocar énfasis en un hecho: las ponderaciones directas del Salario Mensual con el Compromiso y la Intención de Renunciar resultaron insignificantes. No obstante, es necesario poner de manifiesto un aspecto importante: de acuerdo a los criterios, este modelo debe ser rechazado pues el SMRM (de 0.18) se aleja mucho del criterio establecido de ser igual o menor a 0.10. Por tanto, los resultados son dudosos, aunque el RMSEA = 0.066 y el NNFI = 0.90 cubran los criterios aceptados internacionalmente.

Tabla 11.50.
ANOVA entre el Compromiso, el Sexo, el Puesto y el Estado Civil.
Muestra del D.F. (Diversas organizaciones). n = 520.
(Cuestionario de Mowday, Steers y Porter).

Variable dependiente: Compromiso

Sexo	Estado civil recodificado	Puesto: con y sin mando	Media	Desv. tfp.	N
Masculino	Soltero	Sin mando	3.3440	.48918	49
		Con mando	3.6062	.50767	115
		Total	3.5279	.51499	164
	Casado	Sin mando	3.2267	.54246	69
		Con mando	3.4220	.71081	54
		Total	3.3124	.62688	123
	Total	Sin mando	3.2754	.52208	118
		Con mando	3.5473	.58456	169
		Total	3.4355	.57462	287
Femenino	Soltero	Sin mando	3.3544	.48568	52
		Con mando	3.4801	.60616	43
		Total	3.4113	.54415	95
	Casado	Sin mando	3.2520	.53301	89
		Con mando	3.1676	.58277	49
		Total	3.2220	.55056	138
	Total	Sin mando	3.2898	.51669	141
		Con mando	3.3137	.61097	92
		Total	3.2992	.55467	233
Total	Soltero	Sin mando	3.3494	.48497	101
		Con mando	3.5719	.53722	158
		Total	3.4851	.52784	259
	Casado	Sin mando	3.2410	.53558	158
		Con mando	3.3010	.66230	103
		Total	3.2646	.58835	261
	Total	Sin mando	3.2832	.51819	259
		Con mando	3.4650	.60329	261
		Total	3.3745	.56929	520

p = .015 para Puesto
p < .001 para Estado Civil

Tabla 11.51.
ANOVA entre el Compromiso, el Sexo, el Puesto y el Estado Civil.
Muestra de Morelos (Diversas organizaciones). n = 764.
(Cuestionario de Mowday, Steers y Porter).

Variable dependiente: Compromiso

Sexo	Estado civil recodificado	Puesto: con y sin mando	Media	Desv. tfp.	N
Femenino	Casado	Sin mando	4.7376	.81692	46
		Con mando	4.9983	.89536	126
		Total	4.9286	.88036	172
	Soltero	Sin mando	4.4312	.89120	83
		Con mando	4.6321	.88080	86
		Total	4.5334	.88901	169
	Total	Sin mando	4.5404	.87472	129
		Con mando	4.8497	.90551	212
		Total	4.7327	.90524	341
Masculino	Casado	Sin mando	4.6679	.86070	94
		Con mando	4.8689	.72471	91
		Total	4.7668	.80092	185
	Soltero	Sin mando	4.5147	.79932	112
		Con mando	4.7090	.82511	109
		Total	4.6105	.81613	221
	Total	Sin mando	4.5846	.82938	206
		Con mando	4.7818	.78319	200
		Total	4.6817	.81198	406
Total	Casado	Sin mando	4.6908	.84426	140
		Con mando	4.9440	.82877	217
		Total	4.8447	.84284	357
	Soltero	Sin mando	4.4791	.83844	195
		Con mando	4.6751	.84876	195
		Total	4.5771	.84823	390
	Total	Sin mando	4.5676	.84610	335
		Con mando	4.8167	.84799	412
		Total	4.7050	.85561	747

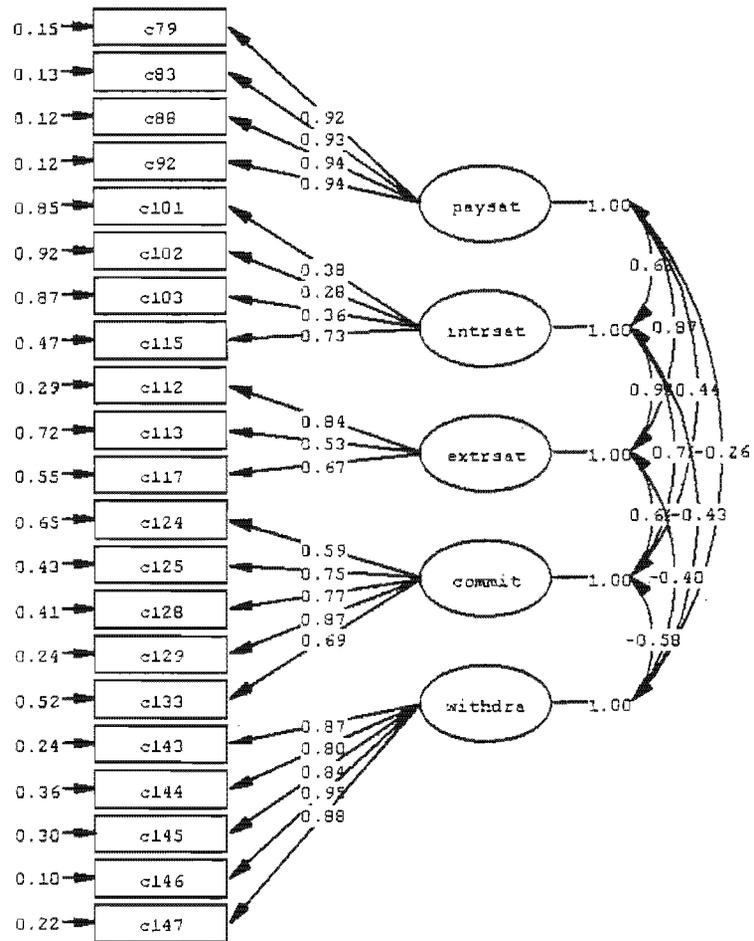
p < .001 para Estado Civil

p = .001 para Puesto

La figura 11.9.A incluye el modelo de medida para el Estado de Morelos: RMSEA = 0.094, NNFI = 0.91, SMRM = 0.11). Los índices de ajuste del modelo fueron adecuados en conformidad con los recomendados por Vandenberg y Lance (2000).

La figura 11.9.B. presenta el modelo estructural impreso por la computadora, mientras en la 11.9.C. incluye el mismo modelo; pero simplificado. Puede verse que la trayectoria entre el Salario y la Satisfacción con el mismo resultó de 0.20 (significativa al nivel del .001), la obtenida entre el Salario y la Satisfacción Intrínseca fue de 0.22 ($p < 0.001$), mientras la cifra de 0.20 correspondió a la trayectoria entre el Salario Mensual y la Satisfacción Extrínseca. La ponderación menor sobre el Compromiso correspondió al Salario, seguida por la de la Satisfacción con éste, y la Satisfacción Extrínseca. La mayor fue la correspondiente a la Satisfacción Intrínseca, como se esperaba. Por otro lado, de acuerdo a la teoría, la relación entre el Compromiso y la Intención de Renunciar fue más alta que la relativa a la Satisfacción con el Salario. Es interesante mencionar un hallazgo: las trayectorias directas del Salario con el Compromiso y la Intención de Renunciar fueron cercanas a cero, al igual que en la muestra del D.F.

Una vez analizados los datos, es necesario interpretar los resultados, lo cual se hará en el capítulo siguiente.



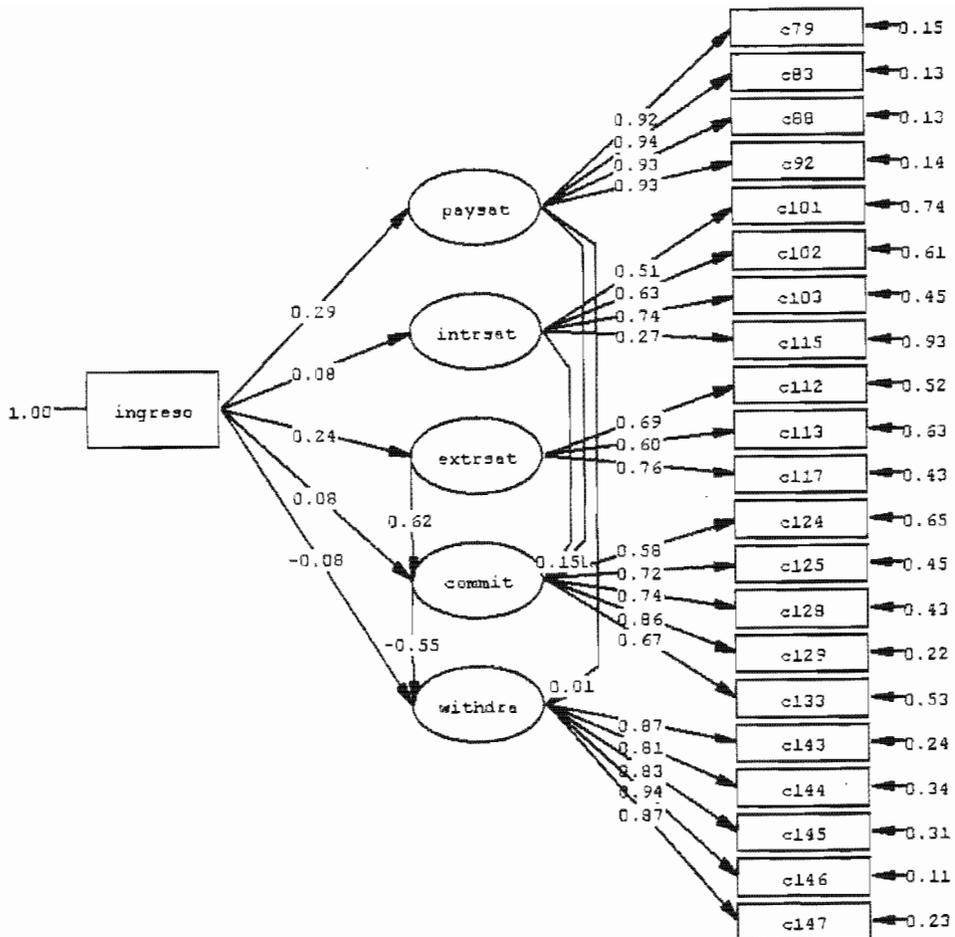
Chi-Square=425.44, df=179, P-value=0.00000, RMSEA=C.051

NNFI = 0.94

SRMR= 0.064

paysat: Satisfacción con el salario
 intrsat: Satisfacción intrínseca
 extrsat: Satisfacción extrínseca
 commit: Compromiso
 withdra: Intención de renunciar

Figura 11.8.A. Modelo de medida. Muestra del D.F. (Diversas organizaciones).



Chi-Square=656.13, df=200, P-value=0.00000, RMSEA=0.066

NNFI = 0.90

SRMR = 0.18

- paysat: Satisfacción con el salario
- intrsat: Satisfacción intrínseca
- extrsat: Satisfacción extrínseca
- commit: Compromiso
- withdra: Intención de renunciar

Los reactivos pueden verse en la tabla 10.2.

Figura 11.8.B. Modelo estructural. Muestra de Muestra del D. F. (Diversas organizaciones).

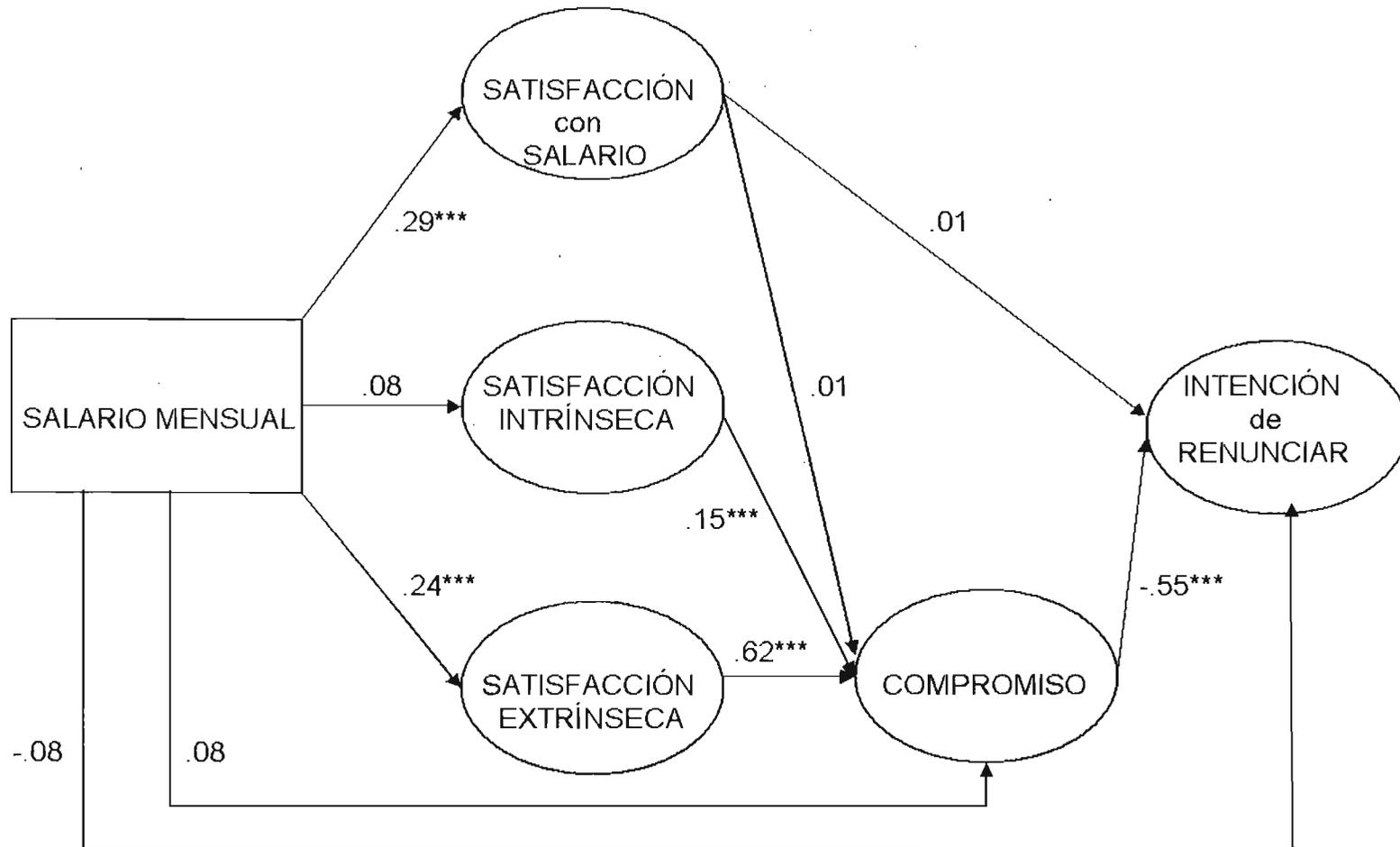
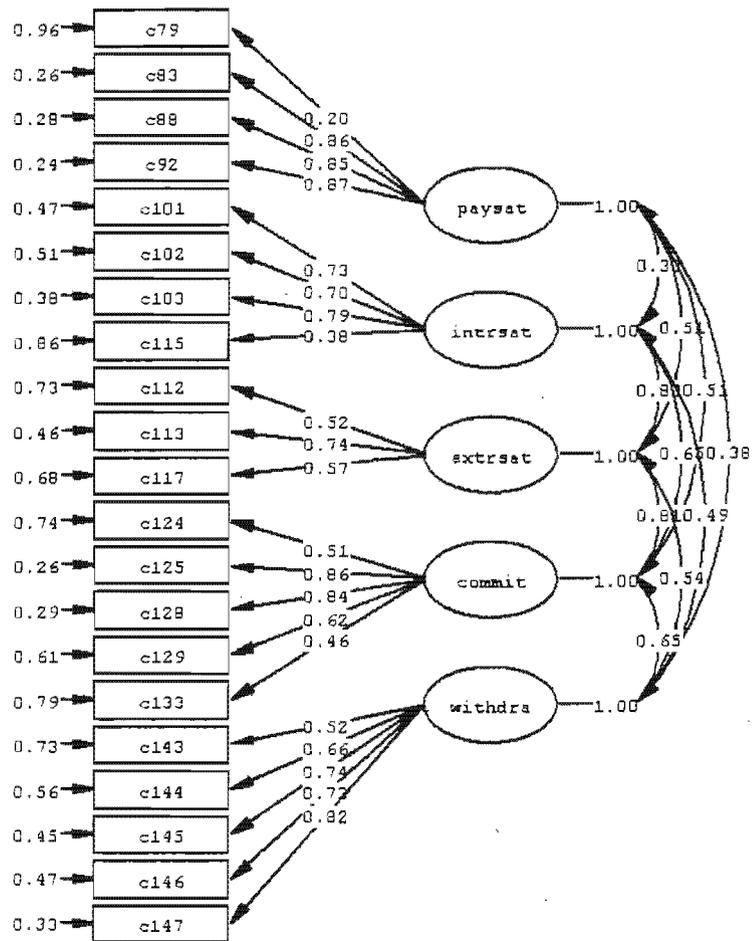


Figura 11.8.C. Modelo estructural simplificado para el D.F. (Diversas organizaciones). n = 523.

* p = .05 ** p = .01 *** p = .001 RMSEA = 0.066 NNFI = 0.90 SMRM = 0.18



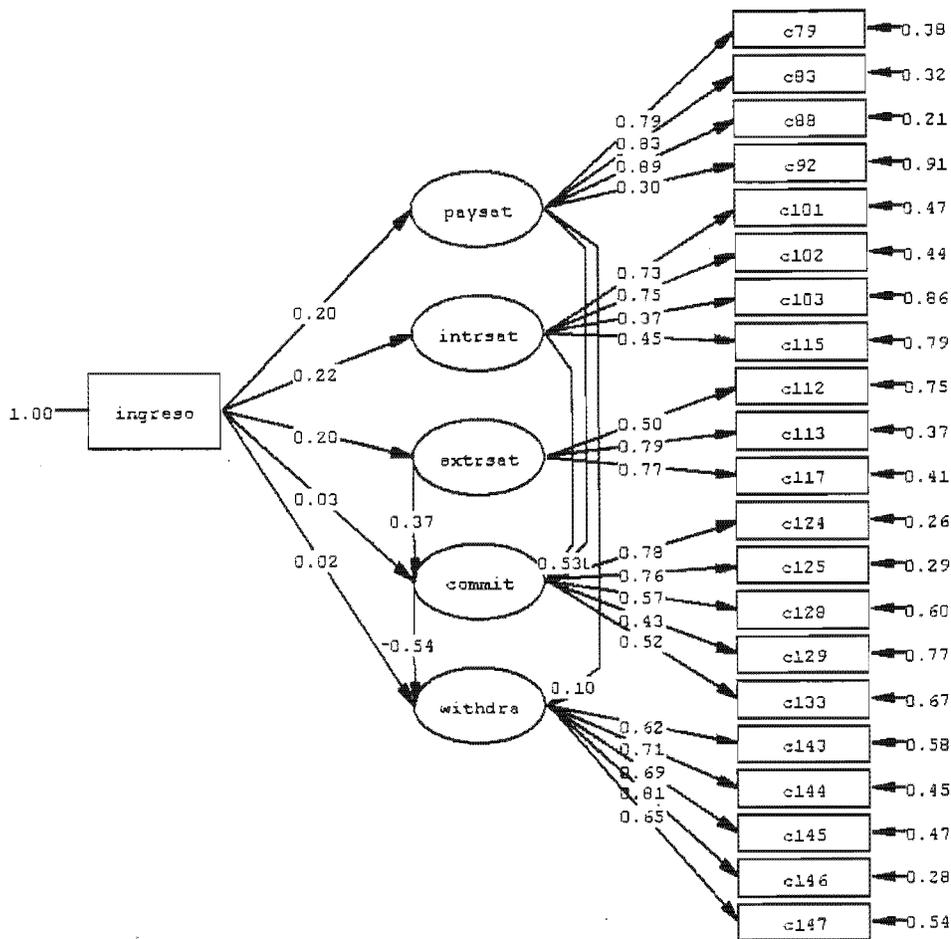
Chi-Square=1376.32, df=179, P-value=0.00000, RMSEA=0.094

NNFI = 0.91

SRMR= 0.11

paysat: Satisfacción con el salario
 intrsat: Satisfacción intrínseca
 extrsat: Satisfacción extrínseca
 commit: Compromiso
 withdra: Intención de renunciar

Figura 11.9.A. Modelo de medida. Muestra de Morelos.
 (Diversas organizaciones).



Chi-Square=1762.32, df=200, P-value=0.00000, RMSEA=0.101

NNFI = 0.91

SRMR = 0.11

- payset: Satisfacción con el salario
- intrsat: Satisfacción intrínseca
- extrsat: Satisfacción extrínseca
- commit: Compromiso
- withdra: Intención de renunciar

Los reactivos pueden verse en la tabla 10.2.

Figura 11.8.B. Modelo estructural. Muestra de Muestra de Morelos.
(Diversas organizaciones).

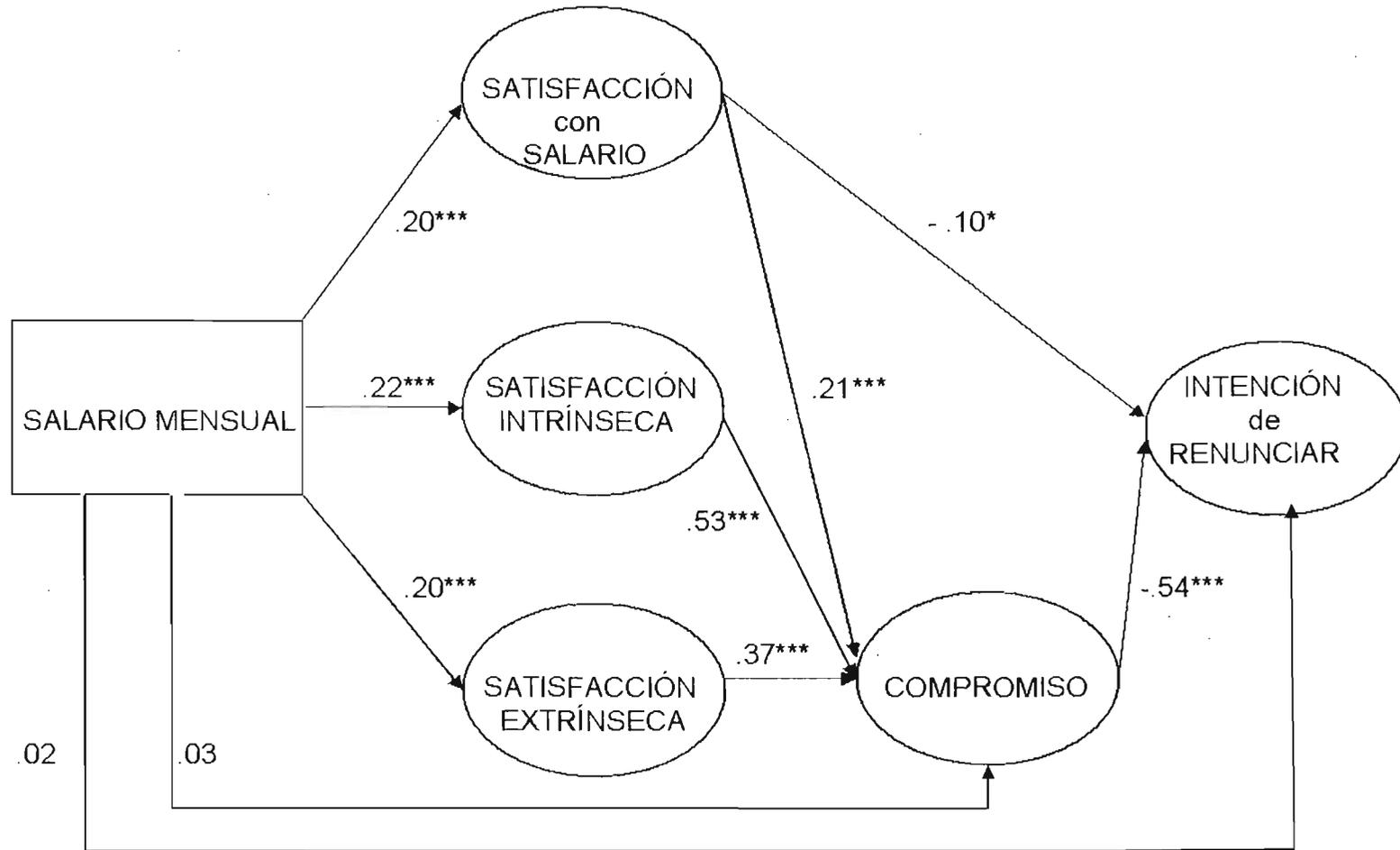


Figura 11.8.C. Modelo estructural simplificado para Morelos. (Diversas organizaciones). n = 764.

* p = .05 ** p = .01 *** p = .001. RMSEA = 0.069 NNFI = 0.91 SMRM = 0.11

CAPÍTULO 12

DISCUSIÓN

12.1. Conjunto A de investigaciones: el clima organizacional y el compromiso.

En los párrafos siguientes se describen, primero, los hallazgos respecto al clima organizacional y el compromiso, para pasar después a las asociaciones entre éste y los factores demográficos, terminando esta sección con los comentarios respecto a las ecuaciones estructurales.

12.1.1. Relaciones entre los tres tipos de compromiso y el clima.

Como se mencionó antes, en el inciso 5.2., en 2002, Meyer, Stanley, Herscovitch y Topolnystky publicaron un meta-análisis de 155 investigaciones (con un total de 50,146 personas) respecto a los antecedentes, los correlatos y las consecuencias del compromiso hacia la organización. Por su importancia, se retoman aquí para determinar, después, si los resultados de las presentes investigaciones concuerdan:

- Las correlaciones entre el compromiso afectivo y el normativo fueron más intensas que con el de continuidad.
- Las correlaciones más intensas se encontraron entre la satisfacción en el trabajo y el compromiso afectivo.
- Las experiencias (o sea, las relacionadas con el clima organizacional) en el trabajo mostraron asociaciones más elevadas que las variables demográficas con el compromiso afectivo.
- De dichas experiencias, el apoyo organizacional percibido denotó las correlaciones más altas con el compromiso afectivo.
- El compromiso afectivo mostró tener relaciones prominentes con los comportamientos deseados por las organizaciones: intención de permanencia (las correlaciones fueron menos fuertes con las renuncias verdaderas), asistencia (en contra de ausentismo), desempeño, "ciudadanía organizacional" (para una explicación amplia de este concepto, ver a Organ, 1988; Organ y Konovsky, 1989). En las presentes investigaciones sólo se analizó la primera variable mencionada pues hubiera sido necesario contar con registros de las organizaciones respecto a las últimas tres, lo cual no fue posible.

A partir de los resultados obtenidos en la presente investigación pueden dibujarse varias relaciones importantes que permiten confirmar la parte del modelo de Steers (1977) en lo concerniente a las características y experiencias de trabajo, así como las proposiciones de Meyer y Allen (1991) sobre el compromiso y lo referente al clima organizacional de Brown y Leigh (1996) así como el meta-análisis mencionado en el párrafo anterior. En otras palabras, se comprueba la mayoría de las hipótesis establecidas en el capítulo 9, como se explicará en seguida.

Resaltan las asociaciones significativas entre el compromiso afectivo y el normativo, especialmente en la muestra de Guadalajara. Estos resultados van en línea con los hallazgos de Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin, y Jackson (1989), Meyer, y Allen, (1991), Meyer, Allen, y Smith (1993), Meyer y Smith (2000) y Meyer, Stanley, Herscovitch y Topolnystky (2002). En ningún caso se presentó una asociación importante entre el compromiso afectivo y el de conveniencia. Es importante resaltar que los aspectos emocionales del compromiso (afectivo y normativo) denotan asociaciones más elevadas que el aspecto instrumental: compromiso de conveniencia. Esta situación puede interpretarse como un reforzamiento de la validez de los constructos por la similitud de los contenidos entre ambos tipos de compromiso. Se verifican, así, las hipótesis planteadas en el capítulo 9 respecto al compromiso afectivo

También se encontraron correlaciones importantes entre los compromisos afectivo y normativo y la satisfacción con el trabajo. Este resultado concuerda, nuevamente, con las investigaciones citadas previamente. Igualmente, en Turquía, Bilgic (2002), encontró intensas asociaciones entre el compromiso y la satisfacción en el trabajo con la intención de permanecer, en una muestra de 182 personas laborando en diversas organizaciones y sectores en ese país. Entonces parece poder generalizarse con mayor seguridad.

Con claridad se nota la intensa y significativa relación entre el compromiso afectivo y la intención de permanencia en la organización; en cambio, se presenta una relación igualmente intensa pero en sentido inverso con la búsqueda de empleo. Estos resultados van en consonancia con la teoría expuesta y los resultados de otras investigaciones reseñadas anteriormente de manera breve.

Ahora bien, respecto a las correlaciones entre el compromiso y la rotación se han encontrado los resultados descritos brevemente en los párrafos siguientes. Cohen (1993a) en un meta-análisis de 34 investigaciones publicadas al respecto encontró un aspecto importante: la asociación resultó ser más intensa entre menor fuese el tiempo

transcurrido entre la medición del compromiso y la renuncia. No obstante, en otro meta-análisis previo, Tett y Meyer (1993) encontraron que las intenciones de permanencia eran las mejores vaticinadoras (en sentido negativo) de las renunciaciones, seguidas por el compromiso y la satisfacción en el trabajo.

Es interesante hacer notar que las correlaciones entre el compromiso afectivo y el normativo con todos los factores del clima organizacional presentan ponderaciones significativas. El apoyo percibido de la organización también muestra relación alta con el compromiso afectivo (excepto en San Luis Potosí), mientras sólo exhibe conexión positiva con el de continuidad y el normativo en las muestras de Guadalajara y la de Perú. Los resultados generales en cuanto al apoyo percibido de la organización hablan a favor de una consideración humana en las organizaciones a fin de lograr el compromiso, especialmente el afectivo. Es interesante mencionar la casi nula relación entre el apoyo percibido de la organización con el compromiso de conveniencia, excepto en la empresa gastronómica del D.F., Guadalajara y Toluca, en donde resultó negativa y significativa. Igualmente, Randall y Driscoll (1997), en una investigación con 350 empleados de cooperativas dedicadas a producir lácteos en Nueva Zelanda e Irlanda, encontraron que el apoyo organizacional percibido mostró asociaciones negativas con el compromiso de continuidad y positiva con el afectivo. El número de correlaciones con los focos del compromiso (valores y objetivos de la organización, alta dirección, superior inmediato, compañeros, subordinados, clientes y sindicato) fueron mayores con el compromiso afectivo que con el de conveniencia. Parece que cuando los trabajadores denotan un alto compromiso de conveniencia, tienden a ver de manera menos positiva los esfuerzos de la organización para apoyarlos. Solamente a manera de hipótesis en este momento puede pensarse en que cuando las personas sienten bastante apoyo por parte de la organización toman más relevancia los aspectos afectivos y se da por sentada la continuidad en las relaciones de trabajo entre la organización y el empleado. No obstante, este resultado demanda una mayor profundidad.

En lo tocante a la expectativa de recompensas (ascensos y aumentos de salario) también muestra asociación con el compromiso. Sin embargo, es notorio que se presenta más alta con el afectivo y el normativo, excepto en Perú en donde fue más elevada con el compromiso de continuidad. (Es de recordarse que la tasa de desempleo fue más alta en ese país, 8.5 %; ver el capítulo sobre el Contexto). En otras palabras, en todas las muestras mexicanas un aspecto material denotó importancia en cuanto a un factor emocional.

Como era de esperarse, la liga emocional (compromiso afectivo) presenta asociaciones significativas con los aspectos del trabajo en sí: contribución personal y el trabajo como reto (sin embargo este último resultado debe tomarse con precaución pues la confiabilidad del último factor mencionado resultó baja). (Todas las correlaciones resultaron significativas en tratándose de las variables mencionadas, aunque un poco menores con el trabajo como reto). Estas asociaciones pueden interpretarse como una confirmación de la teoría de Maslow (1970). En efecto, la contribución personal a los objetivos y considerar el trabajo como reto constituyen satisfactores a las necesidades superiores mientras la necesidad de afecto le antecede; en otras palabras, cuando se tiene razonablemente satisfecha la segunda surgen las primeras, de acuerdo al principio de prepotencia postulado por este autor.

Es interesante notar que en los casos en donde hay relaciones constantes con los clientes (empresa gastronómica en el D.F., y los hospitales) las asociaciones entre la satisfacción con trabajo fueron menores o iguales con el compromiso afectivo que con el normativo. Quizá este es un síntoma del desgaste profesional (burnout: Maslach, Schaufeli y Leiter, 2001), lo cual merece investigaciones posteriores.

Volviendo al compromiso, el efecto diferencial del afectivo y del de conveniencia se encontró en dos investigaciones efectuadas por Armstrong-Strassen (2004) en Canadá; midió ambos tipos antes de un despido masivo de personal en un hospital y en otro antes de una fusión; encontró, como se esperaba una asociación intensa entre el afectivo, la satisfacción en el trabajo y la intención de permanecer. Después de las reestructuraciones mencionadas, las personas con alto compromiso de continuidad percibieron mayor grado de inseguridad en el trabajo e informaron de mayor número de síntomas negativos en su salud. Igualmente, los niveles elevados de apoyo organizacional percibido condujeron a menor inseguridad en el trabajo, de hastío o desgaste ocupacional (o por su denominación en lengua inglesa: burnout) y de alienación.

Por su parte, el compromiso normativo presentó también asociaciones intensas y significativas con las variables correspondientes a los factores ambientales de clima organizacional, casi con la misma intensidad que el compromiso afectivo. Nuevamente, se comprueban las hipótesis indicadas en la tabla 9.1.

Las relaciones entre los factores del clima organizacional con el compromiso de continuidad se presentan de manera menos intensa y con menor número de asociaciones significativas. Es interesante hacer notar que la mayor parte de las correlaciones fueron negativas, especialmente en la muestra de Guadalajara, mientras en la de Perú todas

resultaron positivas, si bien de menor intensidad que con los otros dos tipos de compromiso. Se comprueban, así, parcialmente las hipótesis señaladas en el capítulo 9.

Ahora bien, cuando las personas han experimentado la reducción importante del número de trabajadores, las relaciones entre este hecho y el compromiso afectivo y el normativo son negativas y positivas e importantes con el compromiso de conveniencia, tal como se esperaba en las hipótesis. Esta afirmación se pone de manifiesto en los casos de la empresa gastronómica del D.F. (tabla 11.10), Toluca (tabla 11.13) y Perú (tabla 11.14). Aquí es preciso recordar la cifra de desempleo abierto en la ciudad de Lima: 8.5% (ver el Capítulo sobre Contexto). Especialmente ante las altas tasas de desempleo, las personas preferirán no correr riesgos. Se refuerza la perspectiva de Maslow (1970) respecto a la necesidad de seguridad. Este punto se ve reforzado al establecer las comparaciones entre México (Guadalajara) y Perú. Fue notoria la mayor puntuación obtenida por la muestra peruana en las variables de compromiso de conveniencia, tiempo dedicado al trabajo, despidos masivos y búsqueda de otro empleo. La posible amenaza de quedar fuera del empleo incrementa el tiempo dedicado al trabajo así como a la necesidad de permanecer en él (compromiso de conveniencia). Al mismo tiempo se presenta la búsqueda de otro empleo, fundamentada en las puntuaciones menores de la muestra peruana obtenida en: apoyo del superior, reconocimiento y apoyo de la organización. Nótese que estos factores pertenecen al ambiente organizacional. A manera de hipótesis para futuras investigaciones, parecería que en las organizaciones peruanas se toma menos en consideración los aspectos humanos en las relaciones organizacionales. Es importante también recordar la correlación elevada entre la expectativa de recompensas y el compromiso de conveniencia en este país, señalada párrafos atrás. Estos resultados hablan, por una parte, de la influencia del medio económico regional sobre las actitudes y, por la otra, también de la incidencia de los aspectos organizacionales, lo cual no es de extrañar si se considera al ser humano como un ente biopsicosocial, como se explicó en los capítulos 3 y 4.

Es de señalarse la correlación importante entre la contribución personal y trabajo como reto y la satisfacción con el trabajo, lo cual habla también a favor de la teoría de Maslow (1970) explicada anteriormente: las necesidades de auto-realización constituyen un factor importante en dicha satisfacción.

12.1. 2. Aspectos demográficos

Ahora bien, con referencia los factores demográficos de edad, antigüedad en el puesto, escolaridad, experiencia de trabajo y antigüedad en la organización, los

resultados son muy variados. No puede establecerse un patrón regular de asociaciones pues mientras en unas muestras son positivas en otras son negativas o equivalentes a cero.

Se corrobora otro aspecto: las correlaciones con los datos demográficos son relativamente pequeñas al igual que en la investigación de Mathieu y Zajac (1990).

Al analizar las variables demográficas de sexo, estado civil y mando, los resultados no marcan tampoco algún esquema preciso. De hecho, sólo en el D. F., en la empresa de gastronomía el estado civil implica una diferencia: los casados denotan mayor compromiso afectivo que los solteros (4.89 vs. 4.53, respectivamente, $p = .03$). En cuanto al puesto hay diferencias significativas en el compromiso de continuidad en Guadalajara (3.824 sin mando y 3.406 con mando, $p = .003$). También en Toluca se presentan diferencias en este tipo de compromiso, en favor de quienes no tienen mando (4.56 vs. 3.58, $p < .001$). En esta misma ciudad también se encuentran diferencias en cuanto al sexo (Mujeres: 4.42 vs. 3.87 de los hombres, $p = .045$). Es muy discutible si, para efectos prácticos, las diferencias reseñadas son substantivas aún cuando puedan serlo desde el ángulo estadístico. En las demás muestras las tres variables demográficas señaladas no muestran diferencia alguna.

Nuevamente, los resultados aquí obtenidos y los descritos brevemente párrafos atrás y conseguidos por otros autores permiten generalizar con mayor seguridad: los factores con los cuales se insertan las personas en las organizaciones son menos relevantes que las experiencias diarias y la socialización.

12.1.3. Modelos estructurales.

Pasando ahora a los hallazgos con los modelos de ecuaciones estructurales, puede decirse que muestran, en términos generales, buenos índices de ajuste. Así, desde el ángulo teórico puede verse que el apoyo organizacional tiene una influencia importante sobre la satisfacción en el trabajo, la cual, a su vez, mantiene una ponderación trascendente sobre el compromiso afectivo. La variable dependiente final (intención de permanencia) recibe su mayor influencia, precisamente, del compromiso afectivo. En cambio, los aspectos materiales (capacitación y expectativa de recompensas) aunque mostraron cierta influencia sobre el compromiso de continuidad, éste en ningún caso denotó mayor ponderación que el afectivo sobre la intención de permanencia. En otras palabras, si las organizaciones cultivan su capital afectivo tendrán mayores probabilidades de conservar a su personal. Es necesario hacer resaltar otro punto: las dos variables independientes (apoyo organizacional y capacitación) no

mostraron ninguna trayectoria directa con la dependiente (intención de permanencia). Por el contrario, el compromiso organizacional destacó como la variable intermedia con mayor peso. Varias investigaciones publicadas dan fortaleza a este resultado.

Ya desde 1981 Angle y Perry hallaron, en los Estados Unidos, una asociación negativa entre el compromiso y las renuncias (precedidas por la intención respectiva) los retardos, el ausentismo y los gastos de operación (aunque la correlación en este último caso no fue significativa desde el ángulo estadístico).

Pelled y Hill (1997) informaron de una investigación entre 255 trabajadores de producción en dos maquiladoras del norte de México; descubrieron una asociación entre la consideración de contar con un trabajo valorado socialmente y el compromiso, mientras la relación fue negativa entre el deseo de ascender y la intención de renunciar. Señalaron la posible conexión entre la alta rotación en las maquiladoras (alrededor de 10% mensual, Kenney y Florida, 1994) y la frustración por encontrar pocas posibilidades de ascenso pues las jerarquías son muy limitadas así como que dichas promociones están ligadas primordialmente a la antigüedad de los trabajadores.

Huselid y Day (1991), por su parte, encontraron asociaciones intensas negativas entre el compromiso con la organización y con el trabajo y las renuncias voluntarias entre 241 supervisores de una cadena de 150 tiendas en los Estados Unidos. Igualmente, Mayer y Shoorman (1992) informan de mayores relaciones entre el compromiso afectivo (al cual denominan de valores), los comportamientos de cuidado de la organización (citizenship), satisfacción en el trabajo y el desempeño que con el compromiso de continuidad.

En una investigación efectuada entre 276 empleados y sus supervisores laborando en una empresa grande en los Estados Unidos, Shore y Wayne (1993) hallaron lo siguiente: el apoyo organizacional percibido fue el mejor vaticinador del esfuerzo y los comportamientos extraordinarios (citizenship), por parte de los trabajadores, para lograr los objetivos de la organización mientras el compromiso de continuidad estaba asociado a menores tasas de dichas conductas. Como en muchas otras pesquisas, se encontró una correlación intensa entre el compromiso afectivo y el apoyo organizacional percibido.

Meyer y sus colaboradores (1989) encontraron asociaciones positivas entre el compromiso afectivo y la satisfacción con el trabajo y el desempeño de 114 gerentes de unidades en una empresa canadiense dedicada a proporcionar servicios de alimentación.

En otra investigación, Meyer y Smith (2000) encontraron intensas correlaciones entre cuatro procedimientos organizacionales (evaluación del desempeño, prestaciones, capacitación, y desarrollo de la carrera) con el apoyo organizacional percibido, la justicia,

y los compromisos afectivo y normativo; pero no con el de continuidad. Nuevamente, se demostró la importancia de las políticas y procedimientos del área de Recursos Humanos en las organizaciones.

Por su parte, Allen (2003) informó que el apoyo organizacional percibido denotó ser una fuente de compromiso y de satisfacción así como tener relaciones negativas con las renuncias efectivas, en una muestra de 215 vendedores de tiendas y 197 agentes de seguros. A su vez, la participación en la toma de decisiones, la percepción de justicia en las recompensas y las oportunidades de desarrollo contribuyeron a crear dicho apoyo organizacional.

12.1.4. A manera de resumen de esta sección.

Puede decirse que los resultados de estas investigaciones muestran la importancia de conocer las facetas del compromiso personal hacia la organización, especialmente en cuanto a un aspecto de trascendencia: intención de permanencia por parte de los miembros de la organización.

Igualmente, los resultados obtenidos en estas muestras de diversas procedencias permiten dar mayor seguridad en cuanto a la posible generalización de resultados, aunque es necesario emprender más investigaciones en otros escenarios latinoamericanos a fin de dar mayor solidez a las relaciones conceptuales y empíricas entre las variables. Los hallazgos de las investigaciones incluidas en la presente tesis concuerdan con los resultados obtenidos por otros académicos en una diversidad de organizaciones y circunstancias geográficas y económicas, fuera de Latinoamérica, según se ha puesto de manifiesto en las referencias incluidas en las páginas precedentes, lo cual permite generalizar con mayor seguridad en cuanto a las relaciones entre los tres tipos de compromiso y el clima organizacional, resaltando la importancia del apoyo ofrecido por la organización hacia sus miembros.

Estos hallazgos indicarían la política a seguir en las organizaciones: si se pretende obtener el *compromiso afectivo* es preciso prestar atención a los aspectos humanos en la organización así como a proporcionar un trabajo desafiante y con un significado de contribuir a los objetivos de la organización. Aquí es necesario recordar los postulados de la Teoría Y (McGregor, 1960) y los requerimientos de flexibilidad y participación demandados por la competencia mundial; en otras palabras, las organizaciones diseñadas dinámicamente (en contra de las mecanicistas) tendrían más posibilidades de obtener el *compromiso afectivo* de sus integrantes, lo cual puede redundar en permanecer más tiempo en la organización así como dedicar más tiempo y esfuerzo. No debe

descuidarse la capacitación ni las posibilidades de hacer una carrera dentro de la organización. Los aspectos sociales deben reforzarse también.

Así pues, la recomendación para las organizaciones va en el sentido de incrementar el apoyo hacia sus miembros a fin de lograr el compromiso afectivo lo cual puede tener repercusiones no sólo en la reducción de los costos de la rotación (reclutamiento, selección, contratación, capacitación, etc.) sino también en otras esferas.

Para fundamentar con mayor solidez la aseveración anterior, se cita la investigación efectuada por Arthur (1994), quien analizó dos tipos de empresas: aquéllas cuya política principal era la de control (reducción de costos e incrementar la eficiencia mediante la insistencia en el apego de los empleados a reglas específicas y procedimientos rígidos, así como en las recompensas por cumplir con criterios reglamentados; es decir, empresas mecanicistas de acuerdo al inciso 1.2.1.) y empresas enfocadas a obtener el compromiso de sus empleados, es decir, esas organizaciones ponían énfasis en forjar vínculos psicológicos entre ambas partes, incluyendo los objetivos, denotaban confianza en el uso del criterio personal para cumplir con dichas metas, tenían formas de participación en las decisiones, daban capacitación en la solución de problemas en equipos, fomentaban acciones de socialización y tenían promedios de salarios superiores a los del mercado (o sea, empresas dinámicas). Sus hallazgos fueron en el sentido de que las últimas mencionadas mostraban menores tasas de desperdicios, mayor eficiencia del personal y menos rotación.

Los resultados de la presente tesis adicionados a los citados en las páginas previas indican la importancia de las políticas y la cultura de la organización en cuanto a los aspectos subjetivos de satisfacción y compromiso. Igualmente, implican la trascendencia de los aspectos organizacionales para lograr el compromiso, el cual puede acarrear consecuencias positivas para la organización, como se mencionó en el párrafo anterior.

Así, la toma de decisiones en las organizaciones, en cuanto al capital humano, estarán mejor fundamentadas y podrán establecerse políticas de administración del capital humano más eficientes tanto para las propias organizaciones como para sus miembros. Esta eficiencia no sólo implica la mejor utilización de los recursos sino igualmente la competitividad y la calida de vida.

12.2. Conjunto "B" de investigaciones: el salario y el compromiso.

12.2.1. *Correlaciones entre el compromiso y las actitudes hacia el dinero*

Los resultados aquí reseñados arrojan serias dudas respecto a la creencia tan extendida respecto al dinero como motivador: en ambas muestras (D.F. y Morelos) la correlación entre el compromiso y el último factor mencionado fue prácticamente cero. Este hecho se verifica al analizar la correlación entre la ética del trabajo (intenso, duro) y el compromiso: es de .10 en el D.F. y de .13 en Morelos. Pueden considerarse bajo el rubro de la socialización primaria (ver el capítulo 4) estas actitudes.

Lo anterior de ninguna manera significa la disposición a trabajar sin recibir paga o a recibir una menor a la actual, sino que aumentar ésta no conlleva necesariamente a laborar de manera más intensa o a despertar las intenciones de permanecer en la organización, como se verá más adelante.

Las actitudes hacia el dinero no estuvieron relacionadas fuertemente con el compromiso en la muestra del D.F. Las correlaciones se presentan de manera un tanto más intensa en la muestra de Morelos, aunque de ninguna manera notable: la asociación más elevada fue de .23 entre el compromiso y la habilidad para presupuestar y ahorrar.

Así, las hipótesis relativas a las actitudes hacia el dinero y el compromiso incluidas en la tabla 9.4 no recibieron confirmación cabal, lo cual da indicios de la poca importancia de los aspectos monetarios en cuanto al compromiso. Sobre ese punto se abundará en el inciso relativo a las ecuaciones estructurales.

12.2.2. *Correlaciones entre el compromiso y las satisfacciones, el salario, la intención de renunciar y el estrés.*

En las tablas 11.44 y 11.46 que las asociaciones más intensas se presentan entre el compromiso y la satisfacción general con el trabajo así como con la satisfacción intrínseca así como con la extrínseca. También la satisfacción con el salario es altamente significativa. No obstante, la correlación entre el compromiso y satisfacción con la vida, aún cuando significativa, resultó menor a las anteriores. Este resultado señalaría a otros factores ajenos al trabajo como incidentes sobre la vida. A manera de hipótesis la familia puede ser uno de ellos. En otra investigación (Arias Galicia, 2003), por ejemplo, se encontró una correlación de .49 entre la satisfacción marital y sentir que la vida sonreía a 49 supervisores de primera línea en una fundición en México, D.F. De hecho fue el índice más elevado entre muchas otras variables (tipos de amor, relaciones con otros miembros de la familia y dos variables demográficas: edad y escolaridad).

También la asociación entre el compromiso y la intención de renuncia, tal como se esperaba a partir de las hipótesis muestra índices elevados y negativos: de $-.61$ en el D.F y de $-.49$ en Morelos. Se nota, así, la importancia de lograr el compromiso para la estabilidad del personal en las organizaciones, lo cual redundará en disminución de costos por el reclutamiento, la selección, la contratación, la capacitación, etc. Estos resultados van en concordancia con otras investigaciones efectuadas en otras latitudes, las cuales se expondrán en la sección referente a los modelos estructurales.

Igualmente, de acuerdo a las hipótesis, la conexión entre el compromiso y el estrés es significativa y de tipo negativo. El estrés cuando se presenta en forma elevada, de acuerdo a y Gutiérrez Martínez (2003) y Gutiérrez Martínez, Contreras-Ibañez e Ito Sugiyama (2003) puede acarrear consecuencias de tipo orgánico (enfermedades cardiovasculares, del aparato digestivo, dermatosis e, inclusive, deterioro en las defensas del organismo lo cual implica incremento en padecimientos infecciosos), social (agresividad y hostilidad), y organizacional (decisiones sin análisis cuidadoso, etc.). Puesto en sentido inverso: el estrés disminuye la calidad de vida. Desde este ángulo, entonces, el compromiso con la organización contribuye a incrementar la calidad de vida en el trabajo.

12.2.3. Aspectos demográficos.

A partir de los resultados insertos en las tablas 11.47 y 11.48 se confirma la poca relación existente entre los datos demográficos (edad, escolaridad, experiencia de trabajo y antigüedad en el puesto) y el compromiso, lo cual va en el mismo sentido que los hallazgos del conjunto A (El clima organizacional y el compromiso). Es importante señalar que estos resultados se obtuvieron en otra localidad y con otro instrumento para medir el compromiso; por ende, es más segura la generalización si se atiende también a los resultados de Mathieu y Zajac (1990). La variable menos asociada al compromiso fue la escolaridad, lo cual puede significar que las personas con mayor nivel de estudios consideran tener más oportunidades en el mercado de trabajo. La edad mostró las correlaciones más altas, signo quizá de maduración por parte de las personas. La hipótesis rival de ver menos posibilidades de emplearse en otra organización tal vez no sea válida pues en el primer conjunto de investigaciones denominado A (el clima organizacional y el compromiso) la edad no mostró mayor asociación con el compromiso de continuidad que con el afectivo y el normativo. Sin embargo, investigaciones ulteriores deberían profundizar en las razones de estos resultados.

En cuanto a las variables de estado civil, sexo y con o sin mando (jerarquía), en el D.F., sólo la primera y la última variables muestran diferencias significativas en cuanto al compromiso. En el D.F. el promedio de los solteros es de 3.49 y el de los casados es de 3.26, $p < .001$; para las personas con mando es de 3.47 y sin mando, 3.38, $p = .003$). En Morelos se encuentran también diferencias significativas desde el ángulo estadístico: solteros, 4.58 y casado, 4.84, $p < .001$; con mando, 4.82 y sin mando, 4.57, $p = .01$). Sin embargo, estas desigualdades son mínimas para efectos prácticos. Por tal razón quizá se encuentra una inversión en la tendencia en cuanto al estado civil en ambas localidades mientras la jerarquía implica mayor compromiso. Este último resultado va en concordancia con los hallazgos de Mathieu y Zajac (1990) mencionados en el capítulo 5.

En este conjunto de investigaciones se refuerza lo encontrado en el anterior: los factores aportados por las personas (aspectos demográficos) son menos importantes para alcanzar el compromiso que las prácticas cotidianas de las organizaciones.

12.2.4. Modelos estructurales.

De acuerdo a los datos de las figuras 11.8.C. y 11.9.C. el salario mensual muestra asociaciones significativas con la satisfacción hacia el mismo, lo cual va en el mismo sentido de resultados provenientes de otras pesquisas. Por ejemplo, Tang, Kim y Tang (2002) en un estudio entre 749 empleados a tiempo completo en los Estados Unidos encontraron la conexión mencionada en el párrafo anterior.

En lo tocante a la asociación entre el monto del ingreso y la satisfacción con el trabajo, en la presente pesquisa sí se notan correlaciones significativas, especialmente con la extrínseca, tal como sería postulado por la teoría de Herzberg, Herzberg, Mausner y Snyderman (1965). En este sentido dicho esquema conceptual se ve cumplimentado. En cambio, estos autores insistieron en la separación entre la satisfacción intrínseca y la extrínseca, considerando al salario parte de esta última exclusivamente, lo cual no se verifica en la muestra de Morelos pues la trayectoria entre el salario y la satisfacción intrínseca también resultó significativa (ver la figura 11.9.C.) Por ende, se arroja una sombra de duda sobre la generalización de esta teoría. Por lo menos se requieren investigaciones adicionales al respecto.

No obstante, existen otros informes de investigación para apoyar la idea de una baja o nula asociación entre el salario y la satisfacción con el trabajo. Por ejemplo, Tsou y Liu (2001) en una encuesta entre 1,769 habitantes de Taiwán no encontraron relación entre las dos variables citadas. Crohan, Antonucci y Adelman (1989) encontraron una correlación de .04 entre el salario y la satisfacción en el trabajo, en una encuesta entre

811 personas con edades entre 40 y 64 años en los Estados Unidos. Por su parte, Saiyadain (1985) tampoco encontró relación entre ambas variables entre 778 empleados en la India y 620 en Nigeria.

Los trabajos mencionados anteriormente, efectuados en diversos países y en diversas épocas, insinúan intensamente que el ingreso económico en sí mismo no es un *factor preponderante en la satisfacción en el trabajo*. Empero, es necesario tomar en consideración los aspectos macroeconómicos así como otro tipo de satisfacciones; por ejemplo en Rusia, país en el cual se han dado intensos cambios políticos y económicos, Schyns (2001) encontró que un mayor ingreso monetario estaba asociado a una mayor satisfacción con la vida, aunque dicha relación resultó débil. En la antigua Alemania Oriental, Shields, Frijters y Haisken-DeNew (2004) encontraron una relación negativa entre la satisfacción con la vida y el hecho de haber sido despedido recientemente o haber perdido a un cónyuge (por muerte o separación) o por haber pasado largo tiempo en el hospital. Los factores positivos fueron: matrimonio e ingreso (esta variable aportó el 12% en la satisfacción con la vida). En el lapso de 1991 a 2001, el ingreso real creció en más de 40% en esta Alemania, después de la reunificación (Frijters, Haiske-DeNew y Shields, 2004). En cambio, en la Alemania Occidental no se encontraron estas relaciones, las cuales pueden deberse a una mayor libertad en la segunda zona citada así como al crecimiento económico.

En el caso del D.F. el Instituto Nacional de Geografía y Estadística (www.inegi.gob.mx) informa que el salario promedio por hora era de \$ 28.1, mientras en Morelos el monto fue de \$ 17.7 en 2003, cuando se levantaron las encuestas de la presente tesis. Esta diferencia podría ayudar a explicar la mayor incidencia de la satisfacción extrínseca sobre el compromiso en Morelos. No obstante, la tasa de desempleo fue mayor en el D.F. (4.5%) que en Morelos (2.4%).

Ahora bien, al analizar las trayectorias entre la satisfacción con el salario, la intrínseca y la extrínseca y el compromiso, se nota la preponderancia de las dos satisfacciones (intrínseca y extrínseca) sobre la última variable mencionada. En el caso del D.F. la trayectoria entre la satisfacción con el salario y el compromiso es nula, mientras en Morelos alcanza la significación estadística, sin llegar a ser tan importante como en el caso de la satisfacción con el trabajo. En otras palabras, los aspectos afectivos hacia el trabajo resultan con mayor trascendencia que los relativos al salario.

Chiu, R. (1999) encontró asociaciones significativas entre la satisfacción con el trabajo y la satisfacción con el salario así como entre ésta y la motivación para el trabajo entre 550 empleados de Hong Kong. En esa misma localidad, con 211 empleados, Tang,

Jones y Chiu hallaron también una correlación significativa entre la satisfacción con el salario y el compromiso (2003), resultado semejante al de la muestra de Morelos en esta tesis.

Es importante señalar que el monto absoluto del salario parece no ser tan importante como la satisfacción con el mismo para lograr el compromiso pues en las dos muestras las trayectorias entre la remuneración y el compromiso son prácticamente nulas. Desde luego, no se predica aquí un salario deficiente sino resaltar el aspecto intangible del mismo. De acuerdo con la postura de Rice, Phillips & McFarlin (1990), denominada la *Teoría de la Discrepancia*, las personas tienden a establecer diversos tipos de comparaciones entre su salario real y el merecido por el trabajo desempeñado, el recibido por otras personas dentro de la misma organización, el devengado por otras personas dentro de la misma ocupación y el mínimo que están dispuestas a recibir por desempeñar por las labores desempeñadas. Por tanto, se explica así la baja correlación encontrada entre el salario recibido y la satisfacción con el mismo o con la felicidad, por lo menos en los Estados Unidos (Freedman, 1978: 136).

Igualmente, en una pesquisa efectuada con 83 trabajadores de una empresa norteamericana en Monterrey, Harrison y Hubbard (1998), empleando el cuestionario de compromiso organizacional de Mowday, Steers y Porter (1979) utilizado en la sección presente de esta tesis, encontraron que la mejor asociación de esa variable fue con la satisfacción en el trabajo.

Por su parte, Luna-Arocas y Tang (2004), en una investigación entre profesores universitarios de los Estados Unidos y de España, encontraron que el dinero puede servir como motivador si corresponde al perfil de actitudes de cada persona hacia el metálico; la influencia de dichos perfiles hace que las evidencias para las diferentes teorías de la motivación dependan de dichos contornos. Este es un punto merecedor de mayor investigación.

Parecería, entonces, que dichas actitudes respecto al dinero provienen de otros aspectos más ligados a la personalidad, lo cual influye en el grado de satisfacción en sus diversas facetas. En muchos casos podría encontrarse una especie de compensación por parte de los trabajadores: si no obtengo satisfacción intrínseca o respeto, interés en mi persona, etc., por lo menos es necesario obtener una buena remuneración.

Tang, Kim y Tang (2000) encontraron, entre una muestra de profesionales dedicados a la salud y al retardo mental lo siguiente: aquéllos con alto interés en el dinero denotaron tasas más altas de rotación, aún cuando su satisfacción intrínseca era alta.

12.2.5. *A manera de resumen de esta sección.*

Las actitudes hacia el dinero no muestran asociaciones intensas con el compromiso. Tampoco los aspectos demográficos implican correlaciones importantes con el compromiso. Los modelos estructurales denotan la importancia de los significados atribuidos a la salario por las personas pues no se encuentran conexiones directas entre éste y la intención de renunciar. En cambio, las asociaciones con el compromiso son las más intensas; sobre éste inciden las satisfacciones, tanto con el salario como la satisfacción intrínseca y la extrínseca. Se comprueba, nuevamente, la importancia de las experiencias cotidianas en el ámbito organizacional en vez de los elementos aportados por cada trabajador. En otras palabras, en cuanto al salario parece pesar más la socialización secundaria que la primaria (ver el capítulo 4).

12.3. *Limitaciones.*

Es de resaltarse que las investigaciones de las cuales se informa en esta tesis se refieren solamente a las actitudes y no a los comportamientos, especialmente el relativo a dejar la organización, o sea, la rotación externa, aunque no se ha encontrado una relación muy intensa entre el compromiso y la rotación (Meyer, Stanley, Herscovitch y Topolnystky, 2002) Si bien se efectuaron intentos para llevar a cabo un seguimiento y contar con datos ya no sólo sobre las intenciones sino las renunciaciones, no fue posible por varias razones:

- Muchas organizaciones no llevan registros adecuados para distinguir entre las renunciaciones voluntarias, los abandonos de empleo y las liquidaciones de acuerdo a la ley.
- No es frecuente encontrar un enfoque de investigación para tomar mejores decisiones entre los responsables de las organizaciones.
- Existe una cierta renuencia a proporcionar datos a los investigadores pues se considera información confidencial.
- También se presenta rotación entre los responsables de las funciones de personal en las organizaciones, ocasionando cambios en las políticas y disposición para efectuar la investigación.
- No todos los respondientes se prestan a proporcionar su nombre, lo cual es un requisito indispensable para poder realizar un seguimiento. En caso de solicitarlo pueden considerar a los investigadores como una especie de espías por parte de la gerencia y, por ende, falsear las respuestas.

Por otro lado, todas las muestras fueron de conveniencia. Hay dificultades prácticas para llevar a cabo un muestreo aleatorio pues esto implica contar con listados completos y actualizados de todos los trabajadores o de todas las organizaciones a fin de poder asignar un número al azar a cada unidad de análisis (personas en este caso). Después vendrían otros obstáculos: localización de dichas unidades (lo cual implica tiempo), contratación de encuestadores, viáticos, etc. No obstante, esta limitación puede verse también como una fortaleza, especialmente en la investigación B (el salario y el compromiso) de esta tesis: se tomaron datos de muy diversas organizaciones y tipos de personas, lo cual permite la posibilidad de encontrar mayor seguridad en las generalizaciones.

12.4. Hacia el porvenir.

¿Qué se espera ocurra en las organizaciones del mañana? Diversos autores han ofrecido sus puntos de vista (Gates, 1997; Dertouzos, 1997; Varios, 1997). Todos están de acuerdo en la enorme influencia que ejercerá la tecnología en la vida cotidiana y en las organizaciones así como en las enormes transformaciones de aquéllas, lo cual, indudablemente, significará enormes desafíos y oportunidades. Igualmente, todos concuerdan en considerar al conocimiento, a la información y las competencias como elementos clave para poder competir, sea en el plano individual, en el organizacional o en el nacional. Por tanto, el trabajo también experimentará transformaciones radicales. Inclusive autores como Rifkin (1997) auguran un panorama sombrío para quienes no tengan la preparación adecuada: vivirán de negocios ilegales tales como robo, prostitución, tráfico de drogas, etc.

Ya en la actualidad existen organizaciones virtuales. Por ejemplo, en los diarios se lee que algunas empresas norteamericanas han transferido a la India sus centros de atención a clientes; es decir, algunas personas trabajan en los Estados Unidos mientras otras lo hacen en otro continente y, sin embargo, se comunican y laboran para alcanzar objetivos comunes.

Como antes se dijo, constantemente aparecen noticias en los diarios respecto al cierre de plantas y el despido de miles de trabajadores. Ante este panorama ¿cuál es el futuro del compromiso? Diversos autores han ofrecido sus puntos de vista. Por caso, Meyer, Allen y Topolnytsky (1998) indican la posibilidad de que si los trabajadores, ante una reducción del personal, la consideran como una violación al contrato psicológico reaccionen disminuyendo su compromiso afectivo y den prioridad al contrato

transaccional: más énfasis a los salarios y los pagos por eficiencia, lo cual incrementaría los costos de las organizaciones.

Otra tendencia de las organizaciones consistirá en reducir sus compromisos a largo plazo y contratar trabajadores para proyectos específicos (un estudio de mercados, una campaña de publicidad, el desarrollo de un programa de cómputo, el diseño de un edificio, etc.). La legislación mexicana permite los contratos denominados por "obra determinada". Tal vez esta tendencia se agudice por el "outsourcing", es decir, contratar a agencias o especialistas para efectuar los trabajos que no constituyen el meollo de la organización.

Naturalmente si la exigencia de mayores remuneraciones ya sea como empleado o como trabajador independiente se considera como una amenaza hacia la organización, sin poder satisfacer aquélla, entonces se incrementará el compromiso de continuidad (especialmente si existe una tasa alta de desempleo), aunque no necesariamente la *motivación para trabajar se vea afectada positivamente*.

En estos casos muy probablemente se incremente el compromiso hacia la ocupación en vez del relativo a la organización. Si esto sucede, entonces, el esfuerzo, el tiempo, la capacitación, etc. se *dirigirán hacia dicha ocupación*.

Además, es necesario tomar en consideración el cambio de valores. Inglehart (1997) ha encontrado, en el ámbito mundial, una tendencia hacia tomar más en consideración el bienestar individual subjetivo. De continuar esta tendencia, es posible predecir un mayor interés en el salario y menor compromiso con la organización. Además, es necesario agregar la transición generacional, es decir, los ahora jóvenes dirigirán las organizaciones del mañana, con los intereses señalados líneas arriba. No obstante, este autor indica que los tropiezos económicos en el ámbito mundial, nacional o regional pueden *alterar las tendencias encontradas*.

No obstante, como señala Pfeffer (1994), siempre existirá un conjunto de empleados cuyo compromiso, esfuerzo, lealtad, etc. serán vitales para la organización. Así, nunca podrá pensarse en hacer a un lado la temática del compromiso en las organizaciones.

Por otro lado, parece que cada vez las organizaciones se inclinan por llevar a la práctica el denominado "tablero de control" o "cuadro de mando integral" (balanced score card) preconizado por Kaplan y Norton (2000). En esta técnica se insiste en la estrategia y, como parte importante de la misma, el compromiso, la capacitación y el aprendizaje de todos los miembros de la organización. Sin embargo, el éxito depende de:

(...) el estilo de liderazgo del máximo responsable. Quienes lideraron con éxito la implantación de cuadros de mando sintieron que su máximo desafío fue la comunicación. Estos líderes sabían que no podían implementar la estrategia sin ganarse los corazones y la mente de todos sus directivos medios, técnicos, fuerza de venta, empleados de primera línea y personal de oficina (p. 378).

Así pues, parecen existir dos tendencias un tanto rivales: por una parte, la persecución de ganancias en el corto plazo, partiendo en gran medida del despido de grandes cantidades de personal; y, por la otra, la consistente en establecer estrategias, contando con la entrega, la formación y la creatividad del personal. Ambas no son compatibles pues, como se ha visto anteriormente, la primera implica no sólo colocar el énfasis en el compromiso de continuidad sino también estrés, salud menguada, desmotivación, etc. (o sea, derroche del capital humano). Cuál tendencia predominará es algo que pertenece al futuro.

12.5. Sugerencias para investigaciones futuras.

Si bien en las investigaciones aquí tratadas se habla del compromiso personal hacia la organización, no es posible pasar por alto que éste puede referirse a diversos focos dentro de la organización, como lo señaló adecuadamente Becker (1992), es decir, el compromiso puede dirigirse hacia la alta gerencia, el supervisor inmediato, los compañeros, y la propia organización. Además, los esquemas de compromiso pueden ser diferentes en cuanto a cada uno de los diversos focos (Becker, 1993). En adición, puede presentarse el compromiso con el trabajo en sí, el puesto, la carrera y el sindicato (Blau, Paul y St. John, 1993). Cohen (1993b) encontró que una medición combinada de los diferentes focos de compromiso predecía mejor las intenciones de renuncia que la apreciación únicamente del compromiso hacia la organización. Por ende, este es un tema merecedor de mayor profundidad.

Es importante también señalar la posible influencia de la cultura ocupacional. Existen evidencias de que el compromiso puede resultar más intenso con la profesión que con la organización en algunos campos (ver a Meyer, Allen y Smith, 1993). Es preciso indagar más sobre este punto.

Un aspecto merecedor de profundización es el relativo a las principales fuentes del apoyo organizacional percibido, como lo señalaron Shore y Wayne (1993). En otras palabras, pudiera provenir de políticas específicas o bien del apoyo y el respecto brindados por el superior inmediato. Por ejemplo, Eisenberger y sus colaboradores (2002)

encontraron que este último contribuía en gran medida a la percepción del apoyo organizacional así como a una menor rotación externa del personal.

Otro punto importante es el relativo a la intensidad del clima organizacional. Esta variable se refiere a la percepción, por parte de la mayoría de las personas, de los mismos acontecimientos de una manera muy uniforme, dando lugar a las mismas expectativas (ver el capítulo 6; en cambio, si dicha percepción es diferente en cada persona se tendrá un clima poco intenso o débil y las expectativas serán inconsistentes y muy variadas; por tanto, cuando el clima es débil, las predicciones respecto al comportamiento serán menos confiables (Schneider, Salvaggio y Subirats, 2002). En otras palabras, en el primer caso la socialización secundaria será muy compacta. González-Romá, Peiró y Tordera (2002) encontraron que un clima organizacional intenso estaba relacionado positivamente con la satisfacción en el trabajo y el compromiso organizacional entre 197 unidades en un servicio regional de salud en España.

Otra esfera demandante de pesquisa científica es la relativa a la influencia de la personalidad sobre el apoyo organizacional percibido así como sobre el compromiso. Por ejemplo, Wasti (2003), en una muestra de 914 empleados en 46 organizaciones de cuatro ciudades localizadas en Turquía, analizó la influencia del alocentrismo y el idiocentrismo sobre el compromiso. Dicho a muy grandes rasgos, las personas con la primera orientación mencionada tienden a considerar la importancia de las metas del grupo y la colaboración, mientras quienes tienen inclinación por la segunda dan prioridad a las metas individuales. En el caso de las primeras, la satisfacción con el supervisor denotó ser la fuente primaria del compromiso, especialmente del normativo, seguido del afectivo y del de continuidad. En cambio, para las personas de la segunda inclinación, la satisfacción con el trabajo resultó ser su principal origen, seguida de la oportunidad de ascenso en el caso del afectivo.

Igualmente, la personalidad parece tener relaciones con la satisfacción. Por ejemplo, en una meta-análisis de 163 muestras independientes (tomadas en su mayoría de países industrializados, especialmente de los Estados Unidos), Judge, Heller y Mount (2002) encontraron correlaciones entre los cinco grandes factores de la personalidad y la satisfacción con el trabajo: -0.29 con neuroticismo, 0.25 con extraversión, 0.02 con apertura a nuevas experiencias, 0.17 con deseo de agradar y 0.26 con escrupulosidad, denotando así una disposición individual al respecto. En otra investigación (Judge, Bono y Locke, 2000), se encontró también que los rasgos de personalidad (auto-estima, auto-eficacia, locus de control y bajo neuroticismo) estaban asociados a la satisfacción en el trabajo, inclusive después de 30 años; en efecto, estos autores tomaron datos de niños

evaluados, como parte de un estudio longitudinal, por el Instituto de Desarrollo Humano de la Universidad de California, Berkeley, y después (cuando habían llegado al rango de 41 a 50 años) les pidió responder a un cuestionario sobre satisfacción en el trabajo. Los resultados dieron la misma tónica: los rasgos de personalidad estaban asociados a la satisfacción, aunque se presentó la mediación por parte de la complejidad del trabajo. En otras palabras, parece existir una predisposición individual para comprometerse, lo cual, aunado a las experiencias tenidas en la organización iría en favor de un mayor compromiso.

Por caso también, Bordia y Blau (2003) encontraron, en una investigación efectuada en la India, entre 148 empleados de tres empresas del sector público, que los alocléricos daban más importancia, para determinar su satisfacción con el salario, a las comparaciones de los suyos con los de otras personas que los idiocéricos. Como se explicó páginas atrás, los primeros tienden a tomar más en consideración a los objetivos del grupo, mientras los segundos dan primacia a los individuales.

Indudablemente, existe otra serie de variables incidentes sobre la satisfacción y el compromiso (entorno económico, cultura organizacional, habilidades de las personas, orientación vocacional, auto-eficacia, etc.). Investigaciones posteriores deberán indicar la importancia relativa de estos factores. Precisamente, los capítulos 3 y 4 de la presente tesis mostraron todos los posibles factores incidentes sobre el comportamiento humano.

No puede pasarse por alto, debido a sus posibles repercusiones no sólo sobre el compromiso sino también económicas, sociales y psicológicas, la investigación respecto a los despidos masivos. En Estados Unidos se han efectuado algunas al respecto, con resultados decepcionantes en cuanto a los posibles beneficios financieros de tales medidas (Casio, Young y Morris, 1997; McElroy, Morrow y Rude, 2001). Por tanto, y dada la popularidad de estas medidas en los ámbitos organizacionales, deberán efectuarse investigaciones relativas con la finalidad de encauzar las decisiones más efectivamente. Este rubro merece especial atención en Latinoamérica pues no pudieron conseguirse informes publicados respecto a las reducciones numerosas de personal.

Igualmente, dadas las altas tasas de desempleo abierto existentes en el país (ver los informes del INEGI a lo largo de los últimos años) será necesario analizar si a lo largo de las crisis económicas se incrementa el compromiso de continuidad (o de conveniencia) como parecen sugerir los resultados de Perú. Esta misma investigación deberá ser replicada en todo el continente de habla hispana y portuguesa.

Desde luego, se espera en un futuro que los directivos de las organizaciones acepten cada vez más la idea de tomar decisiones con base en datos provenientes de

investigaciones a fin de alentar no sólo el incremento de la efectividad de las organizaciones y la calidad de vida de sus miembros, sino de permitir el acceso a investigadores para aumentar el conocimiento de nuestras realidades. Como afirmó De la Garza (2003: 60):

Una limitación muy importante en el estudio de las organizaciones en México es la *dificultad que se tiene con los empresarios para obtener información*. Existe desconfianza generalizada de los empresarios hacia los llenados de encuestas – las cuales son relevantes en la investigación de las ciencias administrativas – posiblemente porque no le ven ningún sentido práctico que les pueda ayudar en su quehacer diario. Existe mucho trabajo que realizar en este rubro por parte de las universidades y escuelas de administración para hacer conciencia entre los empresarios de cuán útil puede ser la investigación de las ciencias administrativas en sus organizaciones.

Es necesario emprender investigaciones más detenidas para determinar si todos los rangos de salario tienen el mismo efecto y si, como señalan (Cable y Judge (1994) y Judge y Bretz (1992) las diversas actitudes hacia el dinero implican preferencia por diversas formas de remuneración. Estos autores encontraron que las personas con inclinaciones materialistas prefieren salarios elevados, mientras los individualistas se *inclinan por los salarios asociados al desempeño y los conservadores (tendientes a evitar riesgos)* son proclives a los salarios fijos. Por tanto, estas tendencias implicarían diferencias en cuanto a la satisfacción con el salario. Esta es otra faceta digna de mayor profundización.

Es muy deseable, también, emprender investigaciones adicionales con otras muestras. No debe olvidarse que la presente está constituida por personas relativamente jóvenes y con un elevado grado de escolaridad. Es preciso ver resultados semejantes se presentan con otro tipo de personas así como en otras latitudes, aunque varias de las referencias incluidas en el texto se refieren a los hallazgos de otros países.

No está por demás indicar la necesidad de diseñar otras pesquisas en las cuales se relacione el capital afectivo con los otros tipos de capital humano. Inclusive, si bien en este trabajo se tocan algunas facetas del capital afectivo se ha dejado de lado otras comprendidas dentro del mismo: cohesión de los equipos de trabajo, valores y así sucesivamente.

Otro aspecto para investigar en el porvenir estriba en el compromiso hacia diversos grupos o personas en la organización. Por ejemplo, el compromiso puede estar dirigido hacia el sindicato y no hacia la organización. Aquí, a manera de anécdota narro lo atestiguado en una institución educativa del sector público: los ascensos estaban en manos del sindicato, debido a los aspectos escalafonarios dentro del contrato colectivo de trabajo. *Los empleados ganaban puntos por ir a las asambleas, concurrir a los desfiles o a las manifestaciones, etc.* En ningún caso contaba la eficiencia en el trabajo. Es dable pensar en la dirección del compromiso: hacia el sindicato y no hacia la organización. Igualmente puede darse el compromiso con el equipo de trabajo, el superior inmediato, etc.

Por otro lado, en México se lanzó en 1995 "La nueva cultura laboral" y se instaló una comisión tripartita para ir la mejorando. En seguida se transcriben algunos párrafos al respecto (www.stps.gob.mx):

La Nueva Cultura Laboral representa un cambio positivo de mentalidad y de actitud en la forma de ver y realizar el trabajo.

Busca erradicar algunos vicios que todavía se viven en el mundo del trabajo y reforzar las cualidades, tratando de construir una nueva relación entre trabajadores, empresarios y gobierno para impulsar el desarrollo de México.

La Nueva Cultura Laboral reconoce el valor del trabajo y la dignidad de las personas que lo realizan, tanto de los trabajadores como de los empresarios.

El trabajo contribuye a la realización personal y a logro del bien común familiar y nacional, por lo que debe valorarse mediante un salario justo, tomando en cuenta la situación del trabajador y su familia, así como las posibilidades de la empresa y las condiciones económicas del país.

La Nueva Cultura Laboral busca mejores condiciones de vida para los trabajadores mexicanos, a través de una mayor y mejor capacitación, que les permita ser más productivos y participar más activamente en su empresa, para que las ganancias generadas se traduzcan en salarios más justos y en condiciones laborales más dignas.

POR UNA NUEVA CULTURA LABORAL

1. El trabajo humano tiene un valor ético y trascendente.
2. El fundamento que determina el valor del trabajo es, en primer lugar, la dignidad de la persona.
3. El trabajo, que es el medio para el sostenimiento propio y de la familia, debe ser también un medio para el desarrollo integral de la persona.
4. El trabajo es fuente de derechos y obligaciones.
5. El lugar mayoritario del trabajo en la actualidad es la empresa, donde confluyen trabajadores, directivos e inversionistas.
6. Para poder elevar el nivel de vida de la sociedad es necesaria la productividad, que debe permitir una remuneración mejor.

7. Los esfuerzos por asegurar mayores beneficios a los trabajadores deben tener siempre en cuenta la situación económica del país y de las empresas.
8. Vivimos en un mundo económico globalizado. Esta realidad debe impulsar la creatividad, la responsabilidad social, la imaginación de todos los mexicanos.
9. La Nueva Cultura Laboral mexicana debe tener como sustento fundamental el diálogo, la concertación y la unidad de esfuerzos entre las organizaciones sindicales y empresariales.
10. El problema clave de la ética social al que deben contribuir conjuntamente en su solución organismos empresariales, sindicatos y gobierno, es el de la justa remuneración de todos los factores de la producción, procurando que se den las condiciones favorables para la generación de empleo digno y productivo (...)

6. Los trabajadores deberán:

- 6.1 Asumir íntegramente sus responsabilidades en el trabajo.
- 6.2 Preservar los bienes de la empresa.
- 6.3 Actuar con honestidad en la ejecución de sus labores, orientados siempre por la veracidad, la probidad, el esfuerzo, la creatividad y la productividad.
- 6.4 Capacitarse para elevar la productividad como medio de superación personal y colectiva.
- 6.5 Realizar sus labores con la calidad, esmero y cuidado apropiados.
- 6.6 Respetar a todos sus compañeros y al personal directivo de la empresa, procurando ayudarlos en todo aquello que tienda al mejor desempeño de su trabajo.
- 6.7 Mantener una actitud de diálogo con todos los miembros de la empresa: personal directivo y trabajadores.
- 6.8 Guardar la lealtad y confidencialidad debidas respecto a los procesos productivos, administrativos y técnicos de la empresa en la que laboran.
- 6.9 Abstenerse de obstaculizar la debida marcha de los procesos laborales.
- 6.10 Considerar la participación sindical como un medio para hacer efectiva la defensa justa de los legítimos intereses de los agremiados.

7. Los patrones deberán:

- 7.1 Privilegiar el respeto, buen trato, y dignificación de los trabajadores, en un marco de justicia y equidad.
- 7.2 Retribuir a los trabajadores con un salario remunerador conforme a lo que establece la Ley.
- 7.3 Proporcionar a sus trabajadores la capacitación adecuada y los elementos necesarios para el buen desempeño de su trabajo.
- 7.4 Cumplir sus obligaciones en materia de seguridad social y de vivienda para los trabajadores.
- 7.5 Observar las medidas de seguridad e higiene y propiciar el desarrollo de un ambiente de trabajo que promueva la mejor protección de la salud de los trabajadores.
- 7.6 Procurar una administración eficiente, que permita optimizar el uso de los recursos, organizando a sus trabajadores de forma productiva.
- 7.7 Llevar a cabo la planeación de las empresas a mediano y largo plazo, de forma tal que, aun en caso de reestructuración, se privilegie la preservación de la planta de empleo.
- 7.8 Informar a quienes integran la empresa con oportunidad, claridad y veracidad, la realidad de su desempeño.
- 7.9 Abstenerse de obstaculizar la debida marcha de los procesos laborales.

7.10 Desempeñar los puestos de representación empresarial con vocación de servicio (...)

Parte del texto anterior claramente puede interpretarse como una llamado al *compromiso de trabajadores y empleadores*. Pueden calificarse de buenos deseos los párrafos transcritos y quizá podrá lograrse un consenso al respecto. Es más, algunas de las obligaciones están contenidas ya en la Ley federal del Trabajo así que no presentan *novedad alguna*. *Inclusive, en los últimos meses han pasado por los canales de televisión y radio anuncios alusivos a esta denominada nueva cultura laboral*. Además hay una Dirección dedicada a esta nueva cultura dentro de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social. Sin embargo no está clara la forma en la cual se implantarán dichos buenos deseos. Por ende, una investigación trascendente para el futuro consistirá en determinar el grado de penetración de aquélla en las empresas, especialmente si se considera el elevado porcentaje de pequeñas y medianas.

Ahora bien, en el sector público se lanzó el servicio civil de carrera de acuerdo al *decreto publicado en el Diario Oficial del 10 de abril de 2003*. El Reglamento respectivo fue dado a conocer el 5 de abril de 2004. Se aplica en el sector público a los puestos de Director General, Director de área, Subdirector de área, Jefe de departamento y Enlace. Además, de intentar dar mayor eficiencia a la función pública, se pretende también brindar mayor seguridad a los funcionarios en su empleo así como fundar los nombramientos y ascenso en las habilidades, el desempeño y la capacitación. Entre las obligaciones de dichos funcionarios está "Desempeñar sus labores con el cuidado y esmero apropiados, observando las instrucciones que reciban de sus superiores jerárquicos" (Art. 11, fracción II). Este *ordenamiento (nada nuevo pues ya está contenido en el Ley Federal del Trabajo, Art. 134, fracción IV)* requiere, desde luego, el compromiso al mismo tiempo que parece limitar la iniciativa pues puede interpretarse en el sentido de actuar sólo con base en órdenes precisas, fortaleciendo los lineamientos de las organizaciones mecanicistas. Este sistema entrará en pleno vigor en el año 2006 por lo cual en un futuro deberán hacerse las evaluaciones pertinentes y determinar si el compromiso y la efectividad se incrementan con esta nueva cultura laboral y el servicio civil de carrera.

Pasando ahora al salario, una pesquisa pendiente es la referente a la necesidad *económica experimentada por cada trabajador*. Si tiene muchos dependientes económicos y ningún otro ingreso adicional, la presión económica quizá le haga percibir su salario de manera diferente a como lo haría si tuviera un cierta holgura en este sentido. As, *por caso, Shaw y Gupta (2001) hallaron que una mayor necesidad conducía a*

depresión y síntomas psicosomáticos así como a una menor satisfacción con la vida. En cambio, si la necesidad no era apremiante disminuían la búsqueda de otro empleo; esta holgura no mostró relación alguna con el ausentismo ni con el desempeño en el trabajo. Este es, pues, un asunto merecedor de mayor consideración.

Otro aspecto digno de atención en el porvenir es el relativo a la modalidad del salario: *fijo o de acuerdo al desempeño*. En una investigación con 104 empleados de un hospital, Heneman, Geenberger y Strasser (1988) encontraron que la última modalidad mencionada estaba relacionada con dos facetas de la satisfacción con el salario: aumentos y monto.

También es necesario determinar la influencia de las comparaciones con el salario de los demás. Parece que el monto no es tan importante como los contrastes efectuados con otras personas en el ámbito social. Esto fue confirmado por Sweeney, McFarlin e Inderrieden (1990) informan de cuatro estudios llevados a cabo en los Estados Unidos en los cuales consistentemente encontraron que si las personas se sienten con menor salario en comparación con otras en situaciones semejantes y si sienten merecer más, entonces surge la insatisfacción con el salario. En una investigación adicional, Sweeney, McFarlin (2004) en 12 países, ninguno de los cuales fue latinoamericano, confirmaron la importancia de las comparaciones con el salario de otras personas pues, nuevamente, puede conducir a insatisfacción si el ingreso es menor a otros en situaciones semejantes.

Por su parte, Pfeffer (1998) describió seis mitos peligrosos prevalecientes entre las empresas y los ejecutivos respecto a los salarios:

1. *Confundirlos con costos*. Es preciso tomar en cuenta las horas-hombre para producir un artículo o entregar un servicio. Una empresa puede pagar más por día que otras; pero si en la primera se requiere menos tiempo, entonces sus costos son menores.
2. *Pagar menos es bajar costos*. No necesariamente; muchas veces esto implica incrementar los costos. Si se contrata a personal inexperto o con bajas habilidades o compromiso, este aparente ahorro puede resultar peor.
3. *Los salarios constituyen parte importante de los costos totales*. Algunas veces es cierto; pero es necesario analizar el porcentaje respectivo.
4. *Los bajos salarios constituyen una ventaja competitiva*. Como consecuencia de los mitos 1 y 2, en ocasiones se dice que algunos países son más competitivos porque tienen salarios más bajos. Sin

embargo, es necesario tomar en cuenta otros factores, especialmente la productividad de la mano de obra por sus conocimientos, habilidades, etc., además de la legislación del país, su cultura, etc. Como ejemplo, Elizondo Mayer-Serra (2004) hace notar que si los salarios fuesen el único factor de importancia, Haití debería ser un emporio industrial. Varias empresas han elegido a México, en los últimos tiempos para establecer plantas; por ejemplo, Delphi, empresa establecida en Cd. Juárez, después de analizar las posibilidades en 40 países, se decidió por nuestro país por la calidad de la mano de obra mexicana pues cada vez trabajan más con ingenieros y técnicos. Igualmente, Getronics, una empresa holandesa de software anunció la contratación de 300 profesionistas en los próximos dos años: ingenieros de sistemas, físicos, matemáticos, ingenieros en electrónica y en comunicaciones. ("Demandan maquiladoras personal calificado", 2004).

5. *Es necesario pagar con base en el desempeño individual.* Por el contrario, es más adecuado pagar con base en el desempeño grupal a fin de consolidar equipos y promover el interés de todos por la consecución de objetivos valiosos para la organización.
6. *Las personas trabajan fundamentalmente por dinero.* La mayoría de ellas lo hace por poner en juego sus habilidades y talentos, contribuir a lograr algo importante y por divertirse.

Es de desearse, entonces, investigación más detenida y difundida a fin de tomar decisiones en las organizaciones tendientes no sólo a incrementar el compromiso sino también la efectividad y la calidad de vida.

Con base en todos los capítulos previos, en el siguiente se llega a conclusiones y se ofrecen sugerencias para las organizaciones.

Capítulo 13. Conclusiones y recomendaciones

Los principales puntos desprendidos de todo lo anterior pueden esquematizarse así:

- Tanto en la intención de permanencia como en la de renunciar cuentan más los aspectos afectivos que los materiales (*desde luego, después de haber satisfecho las necesidades básicas*). Por ende, las organizaciones, si desean disminuir los costos originados por la rotación de personal, deberán propiciar una cultura en donde los seres humanos, sin olvidar las utilidades y la eficiencia, tomen prioridad. Este corolario parece ser cierto en las zonas analizadas de México así como en Perú. Esta conclusión se ve reforzada por las investigaciones de Collins y Porras (1995) y Collins (2002) quienes encontraron que las empresas que perduran y las que sobresalen toman muy en cuenta el factor humano.
- Las experiencias directas son más importantes que los factores demográficos en la generación del compromiso. En otras palabras, las vivencias cotidianas de las personas en las organizaciones, las cuales van conformando el clima organizacional, tienen prioridad en la formación del compromiso.
- En términos generales, el compromiso afectivo denota mayor importancia que el normativo en cuanto a la intención de permanecer en la organización.
- El compromiso de continuidad muestra las menores asociaciones con el clima organizacional, es decir, es el menos importante en relación con los otros dos.
- Las relaciones entre el compromiso organizacional y la satisfacción en el trabajo se mantienen, independientemente del instrumento empleado.
- La importancia de los aspectos organizacionales es mayor que los aspectos demográficos, independientemente del instrumento empleado para medir el compromiso organizacional.
- El monto mensual del salario no tiene tanto un valor en sí (una vez satisfechas las necesidades básicas) para las personas sino por el significado adscrito (*símbolo de éxito, de reconocimiento, etc.*).
- Lo anterior no significa que el salario pierda importancia, sino sólo que tiene connotaciones adicionales no tocadas hasta ahora en los tratados de administración de salarios y comportamiento organizacional.

- La importancia del salario en cuanto a la intención de renunciar es mayor por las variables mediadoras que por el monto en sí.
- El compromiso no está relacionado fuertemente con las actitudes que las personas guardan hacia el dinero.
- Es necesario efectuar investigaciones adicionales para determinar la importancia relativa de otras variables, tales como la personalidad (ver, por ejemplo, a Uribe Prado, 2001).
- Igualmente, es preciso realizar investigaciones longitudinales para determinar los cambios o la permanencia en el compromiso relacionados con los cambios organizacionales (cambios de directivos y de políticas, ampliaciones, fusiones, compras de empresas por otras, etc.).
- También es deseable efectuar pesquisas a lo largo del tiempo para estimar la influencia de los cambios económicos, políticos y sociales en el compromiso y el clima organizacionales.
- Es necesario convencer a los directivos de la necesidad de generar conocimientos sobre sus propias organizaciones a fin de tomar mejores decisiones. Esto llevará a efectuar investigaciones sobre el compromiso y el clima organizacionales ya no sobre la intención de permanecer sino sobre la rotación verdadera.
- También se requieren investigaciones tendientes a conocer las conexiones entre la faceta del *capital afectivo tratado aquí (compromiso)* con las demás: cohesión de los equipos de trabajo, valores organizacionales, etc.
- Igualmente, es preciso ampliar el conocimiento en cuanto a las relaciones entre el capital afectivo y los otros tipos de capital humano.
- Un punto descollante: es importante evaluar la influencia del capital humano sobre la efectividad y los resultados comerciales y financieros de las organizaciones. De esta forma se tendrían mejores bases para la toma de decisiones. Aquí se presenta un reto de trascendencia para los contadores y los especialistas en el *factor humano* pues son quienes tienen a su cargo mostrar a los directivos los datos necesarios para esas determinaciones.
- Otro aspecto importante es la inclusión de la calidad de vida en el trabajo (incluyendo compromiso, satisfacción en el trabajo, etc.) en los estados financieros y los índices de productividad.

A partir de todo lo anterior, surge una serie de sugerencias para las organizaciones. Es necesario prestar atención al clima organizacional desde varios puntos

de vista. Como las experiencias diarias mostraron mayor peso que las demográficas, una vez incorporada la persona, se precisa mostrar apoyo por parte de la organización, empezando por la congruencia entre las acciones y las declaraciones; por ejemplo, si existen despidos masivos mientras se expresa por escrito que el personal es el mayor valor de la organización, se presenta una incoherencia difícil de superar. El apoyo por parte de la organización, mayor contribuidor a la satisfacción con el trabajo y el compromiso afectivo, puede mostrarse, además, por una serie de políticas: ayuda en el caso de fallecimientos de parientes cercanos (cónyuge, hijos y ascendientes), seguro de gastos médicos mayores, dos días libres en caso de nacimiento de un hijo, etc. Muchos de estos apoyos son deducibles, además, de impuestos, como puede confirmarse al consultar la Ley del Impuesto sobre la Renta vigente.

Muy probablemente, los apoyos más importantes están reflejados en un respeto a los valores y objetivos de los valores personales mediante un plan de carrera y vida, por caso. Igualmente, atender las posibles quejas de los empleados, intentando dar la solución más justa posible y explicando las razones de las mismas.

No puede menospreciarse la influencia del superior inmediato. En este sentido las organizaciones pueden contribuir grandemente no sólo con políticas sino desde el momento mismo de la selección, prestando atención a los tipos de personalidad y las competencias tanto de los nuevos trabajadores como de los directivos. En este rubro cobran importancia las competencias para conservar e incrementar el capital humano de la organización. Además, mediante la capacitación pueden prepararse mejor para sus funciones, especialmente desde el ángulo humano. Desde luego, el ejemplo de las cabezas de la organización es fundamental; si falla este punto todos los demás sólo contribuirán a dar la impresión de hipocresía muy probablemente.

No es de menospreciarse la formación de los futuros profesionistas. La impresión dejada después de ver rápidamente muchos de los planes de estudio es que se presta mucha atención a los aspectos técnicos, haciendo a un lado los humanos (ver, por caso, la Guía de Carreras de la UNAM). No obstante, los resultados obtenidos en la serie de investigaciones motivo de esta tesis muestran, precisamente, la importancia de las facetas humanas para lograr el compromiso y la satisfacción, componentes importantes de la calidad de vida en el trabajo.

Igualmente, es preciso cuidar el aspecto ético. Las organizaciones deben dar muestras del ejercicio constante de las normas éticas impuestas por los gobiernos y la sociedad. Esta falta, con toda probabilidad disminuirá el aprecio de los miembros de la organización.

Otro punto primordial, el cual no ha recibido mucha atención, es el relativo a contabilizar el capital humano, en sus diversas facetas: intelectual, social, afectivo y de salud. Como se indicó en las primeras páginas de esta tesis, en las organizaciones todavía no se acostumbra incluir explícitamente estos temas en los informes periódicos de los resultados de las organizaciones. No obstante, el hecho de hacerlo puede ayudar a *visualizar mejor las influencias del capital humano sobre el financiero*. Esta contabilidad constituye un reto para los contadores y los administradores. En la actualidad en el Boletín B-8 del Instituto Mexicano de Contadores Públicos se considera como capital intangible aquél que puede ser controlado por la organización y, automáticamente, elimina de esta posibilidad a dicho factor humano. Sin embargo, como se ha visto en estas series de pesquisas, al menos un porcentaje sí está bajo dicho control (apoyo organizacional) y, por ende, podría capitalizarse. Así, es preciso determinar dichos porcentajes en cada organización a fin de llevar los resultados a las cuentas contables respectivas.

Un aspecto digno de análisis es el relativo al tratamiento fiscal de algunos renglones del capital humano. Como antes se acotó, en la actualidad se consideran gastos todos los desembolsos efectuados en cursos (Ley Federal del Impuesto sobre la Renta), con lo cual se fomenta la visión de corto plazo. Si, en cambio, se fomentara la depreciación en dos años (por el cambio rápido de tecnología, demandante de una preparación continua) también las organizaciones tomarían en cuenta este aspecto dentro de sus decisiones relativas al factor humano. Arias Galicia (1994) ha demostrado cómo la capacitación puede constituir una fuente de beneficios para las organizaciones si se lleva *una contabilidad adecuada al respecto*.

Otra sugerencia importante consiste en agregar, en las evaluaciones del desempeño de quienes tienen mando en las organizaciones, los índices de rotación externa del personal así como los de ausentismo injustificado, las tasas de accidentes y de pérdidas por pequeños hurtos, los índices de compromiso y de satisfacción de los trabajadores, al menos. Ciertamente, no todos estos factores dependen totalmente del superior; sin embargo, pueden establecerse comparaciones internas dentro de las organizaciones. Por ende, se mantendrían constante los aspectos de mercado de *demanda de productos y servicios, la cultura organizacional, las políticas y otros factores internos* y variarían, y serían atribuibles en cierto grado al superior, las variaciones. Como antes se mostró, la influencia del superior es trascendente en el logro del apoyo organizacional. También sería necesario contemplar los aspectos relativos a los mercados de trabajo diferenciados pues pueden existir ocupaciones con gran demanda. Empero, en estos casos, si las remuneraciones (incluyendo prestaciones) no son competitivas, las

personas quizá opten por retirarse de la organización, si existen otras opciones en el mercado de trabajo.

Debe impulsarse la idea siguiente: dentro de las auditorías administrativas es preciso tomar en consideración también los índices de rotación, de ausentismo voluntario, de accidentes y morbilidad, cuando menos, e incluir también los resultados de encuestas sobre la satisfacción en el trabajo, el compromiso, y demás variables incluidas en el conjunto A de investigaciones sobre el clima y el compromiso en esta tesis. Se tendría así un panorama más amplio de la situación del capital afectivo a fin de tomar mejores decisiones. No es posible dejar fuera las otras facetas del capital humano: intelectual, social y de salud, por ende, deben incluirse: grados de escolaridad de los miembros de las organizaciones, capacitación, niveles intelectuales, sugerencias de mejora continua; integración de equipos, confianza en los directivos, cumplimiento de las normas éticas y de la normatividad (incluyendo los derechos humanos); estado físico, índices de morbilidad, edades, etc.

No obstante todo lo anterior, es necesario colocar el énfasis en la enorme trascendencia que puede tener la cultura de la organización, propiciada, en gran medida, por la cabeza de la misma. Un ejemplo viene al caso: Bimbo. Su directivo principal, Roberto Servitje (2003) relata la forma en la cual los valores relativos al ser humano son preponderantes en dicha empresa. No sólo los resultados financieros han sido buenos sino también ha sido considerada a lo largo de varios años como una de las mejores empresas del país.

Así pues, y como conclusión general, si el directivo principal muestra interés en la conservación y el crecimiento del capital humano, con énfasis en el afectivo, las organizaciones verán incrementos en su efectividad y su capital financiero. Seguramente lo mismo puede decirse de los países.

Es de esperarse que la ampliación en las investigaciones y su difusión, así como la inclusión del capital humano en los estados financieros, conlleve una mejoría en la toma de decisiones por parte de los directivos. El tiempo será el único que podrá indicar las tendencias al respecto.

REFERENCIAS

- Abrahamson, E. (1991). Managerial fads and fashions: the diffusion and rejection of innovations. *Academy of management review*, 16, 586-612.
- Adair, J. G. (1999). Indigenisation of psychology: the concept and its practical implementation. *Applied Psychology: An International Review*, 48, 403-418.
- Adam, E.E. (1991). Quality circle performance. *Journal of Management*, 17, 25-39.
- Adams, J.S. (1963). Towards an understanding of inequity. *Journal of abnormal and social psychology*, 67, 422-436.
- Agencia Europea para la Salud y Seguridad en el Trabajo (2003). Consulta el 11 de octubre de 2003 en http://agency.osha.eu.int/news/press_releases/es/02_07_2002/index.htm
- Ajzen, I. y Fishbein, M. (1977). Attitude-behavior relations: a theoretical analysis and review of empirical research. *Psychological Bulletin*, 4, 888-918.
- Ajzen, I. y Fishbein, M. (1980). *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior: Attitudes, Intentions, and Perceived Behavioral Control*. Englewood Cliffs, N.J. EE.UU.: Prentice-Hall.
- Allen, D.V. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29, 99-119.
- Allen, T.D., Freeman, D.M., Russell, J.E.A., Reizenstein, R.C. & Rentz, J.O. (2001). Survivor reactions to organizational downsizing: does time ease the pain. *Journal of occupational and organizational psychology*, 74, 145-164.
- Altman, S., Valenzi, E. & Hodgetts, R.M. (1985). *Organizational behavior: theory and practice*. Orlando, FLA. EE.UU.: Academic.
- Ambastha, A. & Mamaya, D.K. (2004). Competitiveness of firms: review of theory, frameworks, and models. *Singapore management review*, 26, 45-61.
- American Psychological Association. (1985). *Standards for educational and psychological testing*. Washington, D.C. EE.UU.: Autor.
- Anastasi, A. y Urbina, Sa. (1998). *Tests psicológicos*. México, D.F., MEX.: Prentice Hall.
- Anderson, J.C. & Gerbing, D.W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103, 411-423.
- Angle, H.L. & Perry, J.L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 81, 1-13.

- Argyris, Ch. (1974). Personal vs. Organizational goals. En Dubin, R. comp. *Human relations in administration with readings*. Englewood Cliffs, N.J. EE.UU.: Prentice-Hall.
- Argyris, Ch. (1977). La organización: aquello que la hace sana. En Sexton, W.P comp. *Teorías de la organización*. México, D.F., MEX.: Trillas.
- Arias Galicia, L.F., (1989a). Una investigación sobre la Escala de Satisfacción Marital. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 21, 423-436.
- Arias Galicia, F. (1989b). El Inventario de Aspectos Organizacionales. *Contaduría y Administración*, Num. 123, 73-90.
- Arias Galicia, F. (1990). Investigaciones sobre el IDARE en cuatro países latinoamericanos: Argentina, Ecuador, México y Perú. *Revista intercontinental de psicología y educación*, 3, 49-85.
- Arias Galicia, L.F. (1994). *Capacitación para la competitividad y la colaboración*. México, D.F. MEX.: Asociación Mexicana de Capacitación de Personal.
- Arias Galicia, L.F. (1995). Un caso de certificación de competencias laborales. *Laboral*, Num. 36.
- Arias Galicia, L.F. (1997). Sobre la ingenuidad de consultores y directivos. *Adminístrate Hoy*, Num. 37, 18-15.
- Arias Galicia, L.F. (2003). La escala de satisfacción marital: análisis de su validez y confiabilidad en una muestra de supervisores mexicanos. *Revista interamericana de psicología*, 37, 67-92.
- Arias Galicia, L.F., (2004). *Introducción a la Metodología de la Investigación en Ciencias de la Administración y el Comportamiento*. (6ª. Ed, 1ª. Reimp) México, D.F., MEX.: Trillas.
- Arias Galicia, L.F. y Heredia Espinosa, V. (1999). *Administración de Recursos Humanos para el Alto desempeño*. (5ª. Ed.). México, D.F., MEX.: Trillas.
- Arias Galicia, L.F. & Pantoja Sánchez, .T. (1998). *Didáctica para la excelencia*. (3ª. ed.). México, D.F., MEX.: Ecafsa.
- Armstrong-Strassen, M. (2004). The influence of prior commitment on the reactions of layoff survivors to organizational downsizing. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9, 46-60.
- Aronsson, G., Gustafsson, K. & Dallner, M. (2002). Work environment and health in different types of temporary jobs. *European journal of work and organizational psychology*, 11, 151-176.
- Arthur, J.B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37, 670-687.

Barba Álvarez, A. y Solis Pérez, P.C (1997). *Cultura en las organizaciones*. México, D.F., MEX.: Vertiente.

Barnard, Ch I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, Mass. EE.UU.: Harvard University Press.

Barick, M.R. & Mount, M.K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel psychology*, 44, 1-26.

Baruch, Y. (1998). The rise and fall of organizational commitment. *Human Systems Management*, 17, 135-144.

Bass, B.M. & Burger, P.C. (1979). *Assessment of managers. An international comparison*. Nueva Yor, NY, EE.UU.: Free Press.

Becker, G.S. (1993). *Human capital. A theoretical and empirical analysis with special reference to education*. (3rd. ed.) Chicago, Ill. EE.UU.: The University of Chicago Press.

Becker, H.S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American journal of sociology*, 66, 32-42.

Becker, T.E. (1992). Foci and bases of commitment: are they distinctions worth making. *Academy of Management Journal*, 35, 232-244.

Becker, T.E. & Billings, R.S. (1993). Profiles of commitment: an empirical test. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 177-190.

Behling, O. y Schriesheim, C. (1976). *Organizational behavior*. Boston, MA. EE.UU., 1976.

Bendor-Samuel, P. (2000). *Turning lead into gold: the demystification of outsourcing*. Nueva York, NY EE.UU.: Executive Excellence.

Bennis, W. (1980). Más allá de la burocracia; ¿se ajustarán a las nuevas organizaciones los hombres de organización?. En Jun, J. S & Store, W.B. *Las organizaciones del mañana. Desafíos y estrategias*. México, D.F.. MEX: Trillas.

Bentler, P.M. (1995). EQS. *Structural equations program manual*. CA. EE.UU.: Multivariate Software.

Berger, P.L. y Luckmann, T. (2001). *La construcción social de la realidad*. Buenos Aires, ARG.: Amorrurtu. (17^a. reimp.).

Bettencourt, L.A., Gwinner, K.P. y Meuter, M.L. (2001). A Comparison of Attitude, Personality, And Knowledge Predictors of Service-Oriented Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Applied Psychology*. 86, 29-41.

Bilgiç, R. (2002). Relationships between involvement, commitment, job satisfaction and thinking about turnover. Ponencia presentada en el Congreso Internacional de

Psicología, Singapur, Julio de 2002.

Blau, P.M. y Scott, W.R. (1963). *Formal organizations: a comparative approach*. Londres, ING.: Routledge.

Blau, G., Oaul, A y St. John, N. (1993). On developing a general index of work commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 42, 298-314.

Blaug, M. comp. (1968). *Economics of education*. (2 vols.). Baltimore, PA. EE.UU.: Penguin.

Blum, M.I. y Naylor, J.C. (1976). *Psicología industrial. Sus fundamentos teóricos y Sociales*. México, D.F.. MEX: Trillas.

Bogan, C.E. y English, M.J. (1994). *Benchmarking for best practices: winning through Innovative adaptation*. Nueva York, NY. EE.UU.: McGraw-Hill.

Bommer, M & Jarajas, D.S. (1999). The threat of organizational downsizing on the innovative propensity of R&D professionals. *R & D management*, 29, 27-34.

Bonavia Martín, T. & Luna Arocas, R. (1996). *Psicología económica. Fundamentos prácticos*. Valencia, ESP.: Promolibro.

Bordia, P. y Blau, G. (2003). Moderating effect of Allocentrism on the pay referent comparison – pay level satisfaction relationship. *Applied Psychology: An International Review*, 52, 499-514.

Bozeman, D.P & Perrewé, P.L. (2001). The effect of item content overlap on organizational commitment: questionnaire-turnover cognitions relationships. *Journal of Applied Psychology*, 86, 161-173.

Brockner, J. (1992). The escalation of commitment to a failing course of action: toward theoretical progress. *Academy of Management Review*, 17, 39-62.

Brockner, J., Grover, S., Reed, T., DeWitty, R. & O'Malley, M. (1987). Survivors' reactions to layoffs: we get by with a little help of our friends. *Administrative science quarterly*, 32, 526-541.

Brockner, J., Spreitzer, G., Mishra, A., Hochwarter, W., Pepper, L. y Winberg, J. (2004). Perceived control as an antidote to the negative effects of layoffs on survivors organizational commitment and job performance. *Administrative science quarterly*, 49, 76-100.

Brooking, A. (1997). *El capital intelectual. El principal activo de las empresas del Tercer Milenio*. Barcelona, ESP.: Paidós.

Brown, S.P. y Leigh, T.W. (1996). A new look at psychological climate and its relationships to job involvement, effort, and performance. *Journal of applied psychology*, 81, 358-367.

- Bunge, M. (1972). *Causalidad. El principio de causalidad en las ciencias modernas*. Buenos Aires, ARG: EUDEBA.
- Bunge, M. (1999a). *Buscar la filosofía en las ciencias sociales*. México, D.F.. MEX: Siglo XXI.
- Bunge, M. (1999b). *Las ciencias sociales en discusión*. Buenos Aires, ARG.: Sudamericana.
- Burns, J.T. & Stalker, G.M. (1966). *The management of innovation*. (2nd. Ed.) Londres, ING.: Social Science Paperbacks.
- Byrne, B.M. (1998). *Structural equation modeling with LISREL, PRELIS and SIMPLIS: basic concepts, applications and programming*. Mahwah, NJ. EE.UU.: Lawrence Erlbaum.
- Campbell-Jamison, F., Worrall, L. & Cooper, C. (2001). Downsizing in Britain and its effects on survivors and their organizations. *Anxiety, stress and coping*, 14, 35-58.
- Campbell. D.T. & Stanley, J.C. (1963). *Experimental and quasi-experimental designs for research*. Chicago, Ill. EE.UU.: Ran McNally.
- Caplow, T. (1954). *The sociology of work*. Nueva York, NY, EE.UU.: McGraw-Hill.
- Carreño, S., Medina Mora, M. E., Ortiz, A., Martínez, N. A., Juárez, F. y Villatoro, J. (2002). Factores psicosociales, consumo de alcohol y problemas laborales en trabajadores de una empresa química. En: *La Psicología Social en México*. Vol. IX. 679-685. México, D.F., MEX.: AMEPSO.
- Carrillo, J., Mortimore, M. & Alonso Estrada, J. (1999). *Competitividad y mercado de trabajo. Empresas de autopartes y televisores en México*. México, D.F.. MEX: Universidad Autónoma Metropolitana y Plaza y Janés.
- Casio, W.F., Young, C.E. & Morris, J.R. (1997). Financial consequences of employment-change decisions in major US Corporations. *Academy of Management Journal*, 40, 1175-189.
- Castro Aldrete, C.R., Aguilar Robledo, R. y Marúm Espinoza, G. (1999). *Diagnóstico por Comparación. Benchmarking. Casos de aplicación en organizaciones empresariales*. Guadalajara, JAL.,MEX: Universidad de Guadalajara.
- Cebriá, J., Sobrequés, J., Rodríguez, C. y Segura, J. (2003). Influencia del desgaste profesional en el gasto farmacéutico de los médicos de atención primaria. *Gaceta sanitaria*, 17, 483-489.
- Centro Mexicano para la Filantropía, A.C.. Consultado el 7 de octubre de 2003 en el sitio www.cemefi.org
- Clement, N.C & Pool, J.C (1972). *Economía. Enfoque América Latina*. México,

D.F.. MEX: McGraw-Hill.

Coatsworth, J. H. (1990). *Los orígenes del atraso*. México, D.F.. MEX: Alianza Editorial.

Cohen, A. (1993a). Organizational commitment and turnover: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 36, 1140-1158.

Cohen, A. (1993b). Work commitment in relation to withdrawal intentions and union effectiveness. *Journal of Business Research*, 26, 75-90.

Cohen, S.G., Ledford, Jr., G.E. & Spreitzer, G.M. (1996). A predictive model of self managing work team effectiveness. *Human relations*, 49, 643-677.

Collins, J.C. & Porras, J.I. (1995). *Empresas que perduran. Principios exitosos de compañías triunfadoras*. Bogotá, COL.: Norma.

Collins, J.C. (2002). *Empresas que sobresalen. Por qué unas sí pueden mejorar la rentabilidad y otras no*. Bogotá, COL.: Norma.

Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales. (1995). *Regla SNC 2100.00*. México, D.F.. MEX: Autor.

Consejo Nacional contra las Adicciones. (2003). *Encuesta Nacional de Adicciones*. México, D.F.. MEX: Autor.

Cotton, J.L. y Tuttle, J.M. (1986). Employee turnover: a metanalysis and review with implications for research. *Academy of Management Review*, 11, 55-70.

Crohan, S.E., Antonucci, T.C. & Adelman, P. (1989). Job characteristics and well-being at midlife. *Psychology of women quarterly*, 13, 223-235.

Crocker, O.L., Charney, Sh. y Chiu, K.S.L. (1986). *Quality Circles. A Guide to Participation and Productivity*. Nueva York, NY EE.UU.: Mentor.

Cronbach, L. J. (1960). *Essentials of psychological testing*. Nueva York. NY. EE.UU.: Harper & Row.

Crosby, P.B. (1980). *Quality is free. The art of making quality certain*. Nueva York, NY EE.UU.: Mentor.

Chiu, R. (1999). Does perception of pay equity, pay satisfaction, and job satisfaction mediate the effect of positive affectivity on work motivation? *Social behavior and personality*, 28, 177-184.

Damelio, R. (1995). *The Basics of Benchmarking*. Nueva Cork, NY EE.UU.: Kraus.

Dávila, A. y Martínez, NH. (1999). *Cultura en organizaciones latinas*. México, D.F. MEX.: ITESM y Siglo XXI.

Deichman, U., Mananne, Kool, J. & Somik, J.L. (2004). Economic structure, productivity, and infrastructure quality in Southern Mexico. *Annals of regional science*, 38, 361-386.

- De la Cerda Silva, R. (1961). *El movimiento obrero en México*. México, D.F.. MEX.: UNAM.
- De la Garza, M.T. (2003). El liderazgo transformacional y transaccional en los micros, pequeños y medianos empresarios exitosos de Guanajuato. *Gestión Pública y Empresarial*, 3, 45-65.
- DelaCerde Gastélum, J. (1995). *Los laberintos del mejoramiento*. México, D.F. MEX.: Iberoamérica.
- DelaCerde Gastélum, J. (1999). *¿Mejoramiento o deterioro? Una investigación sobre innovación tecnológica, reingeniería, calidad y productividad en empresas mexicanas*. Guadalajara, MEX.: Universidad del Valle de Atemajac.
- De Murua, F. m. (1953). *Historia general del Perú*. Madrid, ESP.: Dastin.
- Demandan maquiladoras personal calificado. (2004, 21 de noviembre). *Reforma, Negocios*, p. 4.
- Deming, W.E. (1990). *Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la crisis*. Madrid, ESP.: Díaz de Santos.
- Dertouzos, M.L. (1997). *¿Qué será? Cómo cambiará nuestras vidas el nuevo mundo de la informática*. México, D.F.. MEX: Planeta.
- De Soto, H. (1987). *El otro sendero*. México, D.F.. MEX.: Diana.
- Díaz, S. (2005, 3 de marzo). Roban empleados a sus propias empresas. *Reforma*.
- Díaz del Castillo, B. (1632/2002). *Historia verdadera de la consumista de la Nueva España*. México, D.F. MEX.: Porrúa
- Díaz Guerrero, R. (1992). La Psicología de la personalidad en el Siglo XXI. *Revista Interamericana de Psicología*, 26, 37-52.
- Díaz Guerrero, R. y Spielberger, C.D. (1975). *IDARE. Inventario de Ansiedad: Rasgo-Estado*. México, D.F.. MEX: Manual Moderno.
- Díaz-Loving; R. (1999). The Indigenisation of Psychology: Birth of a New Science or Rekindling of an Old One?. *Applied Psychology: an International Review*, 48, 433-449.
- Díaz-Mayans, M.A. (2004). Temporary employment and technical efficiency in Spain. *International journal of manpower*, 25, 181-195.
- Donaldson, L. & Hilmer, F.. (1998). Management redeemed the case against fads that harm management. *Organizational dynamics*, , 7-20.
- Dressler, G. (1996). *Administración de personal*. México, D.F.. MEX.: Prentice-Hall.
- Drucker, P. (1992). The new society of organizations. *Harvard Business Review*, 70, 95-104.
- Dubin, R. 1974). Person and organization. En Dubin, R. comp. *Human relations in*

administration with readings. Englewood Cliffs, N.J. EE.UU.: Prentice-Hall.

Edvinsson, L. y Malone, M.S. (1998). *El capital intelectual*. Bogotá: Norma.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S. & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.

Eisenberger, R., Fasoli, P. & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75, 51-59.

Eisenberger, R., Cummings, J, Armeli, S. y Lynch, P (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82, 812-820.

Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 42-51.

Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberg, C., Sucharski, I.L. y Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87, 565-573.

Elizondo Mayer-Serra, (2004, 3 de diciembre de 2004). *Está en chino*. Sección de Negocios, p. 4.

Erez, Miriam & Earley, P.C. (1993). *Culture, self-identity and work*. Nueva York, NY EE.UU.: Oxford University Press.

Ezzati, M. y López, A.D. (2003). Estimates of global mortality attributable to smoking in 2000. *The Lancet*, 352, 847-852.

Eysenck, H.J. (1970). *The structure of human personality*. Londres, ING.: Methuen.

Eysenck, H.J. y Eysenck, M.W. (1987). *Personalidad y diferencias individuales*. Madrid, ESP.: Pirámide.

Farrel, D. y Rusbult, C.E. (1981). Exchange Variables as Predictors of Job Satisfaction, Job Commitment, and Turnover: the Impact of Rewards, Costs, alternatives, and Investments. *Organizational Behavior and Human Performance*, 27, 78-95.

Faulkner, D. & Segal-Horn, S. (2004). The economics of international comparative advantage in the modern world. *European business journal*, 16, 20-31.

Fisher, K. (1999). *Leading Self-directed Work Teams*. Nueva York, NY EE.UU.: McGraw-Hill.

Flynn, F.J. (2003). How much should I give and how often? The effects of generosity and frequency of favor exchange on social status and productivity. *Academy of Management Journal*, 46, 539-553.

Ford, E.N., Duncan, J., Bedeian, A.G, Ginter, P.M., Rousculp, M.D & Adams, A.M, (2003). Mitigating risks, visible hands, inevitable disasters, and soft variables; management research that matters to managers. *Academy of management executive*, 17,46-60.

Freedman, J. (1978). Happy people. What happiness is, who has it, and why. Nueva York, NY EE.UU.: Harcourt Brace Jovanovich.

Friedman, H.S. *et al.* (1995). Psychosocial and behavioral predictions of longevity. The aging and death of the "Termites". *American psychologist*, 50, 69-78.

Frijters, P. Haisken-DeNew, J.P y Shields, M. (2004). Money does matter! Evidence from increasing real income and life satisfaction in East Germany following reunification. *American economic review*, 94, 730-741.

Fruin, W.M. (2000). *Lás fábricas del conocimiento. La administración del capital intelectual en Toshiba*. México, D.F.. MEX: Oxford.

Galor, O. y Moav, O. (21004). From physical to human capital accumulation: inequality and the process of development. *Review of economic studies*, 71, 1001-1026.

Garelli, S. (2004). The world competitiveness landscape in 2004. *Management services*, 48, 14-19.

Gasalla, J.M. (1993). *La nueva dirección de personas*. Madrid, ESP.: Pirámide.

Gates, B. (1997). *Camino al Futuro*. México, D.F.. MEX: McGraw-Hill.

Gelles, R.J. & Levide, A. (2000). *Sociología*. México, D.F.. MEX: McGraw-Hill.

Gibson, R. comp. (1997). *Repensando el futuro*. Bogotá, CUN. COL. : Norma.

Goldberg, L.R. (1993). The structure of phenotypic personality traits. *American Psychologist*, 48, 26-34.

Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence. Why it can matter more than IQ*. Nueva York, NY EE.UU.: Bantam.

Gómez-Mejía, L.R., Balkin, D.B. & Cardy, R.L. (1997). *Gestión de recursos humanos*. México, D.F.. MEX.: Prentice-Hall.

González, G. (2003). ¡Aguas con tus gerentes! Cada uno determina el valor de tu negocio. *Reforma, Sección de Negocios*, 25 de agosto.

González-Romá, V., Peiró, J.M. & Tordera, N. (2002). An Examination of the Antecedents and Moderator Influences of Climate Strength. *Journal of Applied Psychology*, 87, 465-473.

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

Gowing, M.K., Quick, J.C. y Kraft, J.D. comps.) (1997). *The new organizational*

reality: *Downsizing, Restructuring and Revitalization*. Washington, D.C. EE.UU.: American Psychological Association.

Green, G.S. (1997). *Occupational crime*. Chicago, Ill.: EE.UU.: Nelson-Hall.

Greenberg, J. (1990). Employee Theft as a Reaction to Underpayment Inequity. The Hidden Cost of Pay Cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75, 561-568.

Grunbeg, L., Moore, S.Y. & Greenberg, E. (2001). Differences in psychological and physical health among lay-off survivors. The effect of lay-off contact. *Journal of health psychology*, 6, 15-25.

Gutiérrez Martínez, R. (2003). Calidad de vida, estrés y salud organizacional. (Artículo inédito).

Gutiérrez Martínez, R., Contreras-Ibañez, C.C. e Ito Sugiyama, M.E. (2003). SWS-Survey. (*Desarrollo y criterios de aplicación*). México, D.F..MEX.: Facultad de Psicología, UNAM.

Hackett, R.D.; Bycio, P. y Hausdoff, P.A. (1994). Further Assessments of Meyer and Allens's (1991) Three-Component Model of Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 79, 15-23.

Hair, J. F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. & Black, W.C. (2000). *Análisis Multivariante*. Madrid, MA., ESP.: Prentice Hall.

Hamel, G. (1997). Reinventando las bases para la competencia. En Gibson, R., comp. *Repensando el futuro*. Bogotá, CUN., COL. Norma.

Hammer, M. y Champy, J. (1994). *Reingeniería*. Bogotá, CUN., COL.: Norma.

Harpaz, I. (1989). Non-financial employment commitment: a cross national comparison. *Journal of occupational psychology*, 63, 147-160.

Harpaz, I. (2002). Expressing a wish to continue or stop working as related to the meaning of work. *European journal of work and organizational psychology*, 11, 177-198.

Harrison, J.K. & Hubbard, R. (1998). Antecedents of organizational commitment among Mexican employees of a U.S. firm in Mexico. *The Journal of Social Psychology*, 138, 609-623.

Heckhausen, H. y Beckmann, J. (1990). Intentional Action and Action Slips. *Psychological Review*, 97, 36-48.

Heneman, H.G. & Schwab, D.P. (1985). Pay satisfaction: its multidimensional nature and measurement. *International Journal of Psychology*, 29, 129-141.

Heneman, R.L., Geenberger, D.B. & Strasser, S. (1988). The relationship between pay-for-performance perceptions and pay satisfaction. *Personnel psychology*, 41, 745-759.

Hernández Laos, E. (2000). *La competitividad industrial en México*. México, D.F..

MEX: Universidad Autónoma Metropolitana y Plaza y Janés.

Herzberg, F.; Mausner, B. y Snyderman, B. (1965). *The motivation to work*. (3ª ed.) Nueva York, NY, EE.UU.: Wiley.

Heywood, J.B. (2001). *The Outsourcing Dilemma: The Search for Competitiveness*. Nueva York, NY, EE.UU.: Pearson.

Hicks, R. y Bone D. (1990). *Self-managing Teams: A Guide for Creating and Maintaining Self-Managed Work Groups*. Nueva York, NY, EE.UU.: Crisp.

Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: international differences in work related values*. Beverly Hills, CA., EE.UU.: Sage.

Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organizations: do American Theories apply Abroad?. *Organizational dynamics*, 42-63.

Horgan, J. (1998). *El fin de la ciencia. Los límites del conocimientos en el declive de la era científica*. Barcelona, CAT., ESP.: Paidós.

Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resources Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635-672.

Huselid, M. & Day, N.E. (1991). Organizational Commitment, job involvement, and turnover. A substantive and methodological analysis. *Journal of Applied Psychology*, 76, 380-391.

Inglehart, R. (1997). *Modernization and postmodernization. Cultural, economic, and political change in 43 societies*. Princeton, N.J., EE.UU.: Princeton University Press.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos (2002). *Boletín-8. Activos intangibles*. México, D.F.. MEX: Autor.

Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas. (1995). *La competitividad de la empresa mexicana*. México, D.F.. MEX: Autor.

International Institute for Management Development. (2004). Consulta del 3 de octubre de 2004 en www01.imd.ch/wcy.

Ishikawa, K. (1986). *¿Qué es el control Total de la Calidad? La Modalidad Japonesa*. Bogotá, CUN., COL.: Norma.

Ivancevich, J.; Gibson, J.; Donnelly, J. (1993). *Organizaciones. Conducta, Estructura, Proceso*. México, D.F.. MEX: Mc Graw Hill.

James L.A. y James, L.R. (1989). Integrating work environment perceptions: explorations into the measurement of meaning. *Journal of applied psychology*, 74, 739-751.

Japan Management Association. (comp.) (1989). *Kauban. Just-in-Time at Toyota*:

Management Begins at the Work Place. Nueva York, NY , EE.UU.: Productivity.

Jackson, P.R. (2004). Employee commitment to quality. Its conceptualization and measurement. *International journal of quality and reliability management*, 23, 714-730.

Jöreskog, K. & Sörbom, D. (1998). *LISREL 8: user's reference guide*. Chicago, Ill. , EE.UU.: Scientific Software.

Jöreskog, K., Sörbom, D., du Toit, S. y du Toit, M. (1999). *LISREL 8: New Statistical features*. Chicago, Ill. , EE.UU.: Scientific Software.

Judge, T.A., Bono, J.E. y Locke, E.A. (2000). Personality and Job Satisfaction: The Mediating Role of Job Characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 85, 237-249.

Judge, T. A., Heller, D. y Mount, M.K. (2002). Five-Factor Model of Personality and Job Satisfaction; A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 530-541.

Juran, J.M. (1990). *Juran y el Liderazgo para la Calidad. Un Manual para Directivos*. Madrid, MA., ESP.: Díaz de Santos.

Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.

Kahneman, D. & Tversky, A. (1979). Prospect theory: an Analysis of Decisions under risk. *Econometrika*, 47, 263-291.

Kalimo, R., Taris, T.W. & Schaufeli, W.B.. (2003). The effects of past commitment and anticipated future downsizing on survivor well-eing. *Journal of occupational health psychology*, 8, 91-109.

Kanji, G.K. & Asher, M. (1993). Gaining and sustaining commitment. *Total quality management supplement advances*, 35-41.

Kanji, G.K., Kristensen, K. & Dahlgaard, J.J. (1995). Quality motivation. *Total quality management*, 6, 427-435.

Kanji, G.K. & Yui, H. (1997). Total quality culture, *Total quality management*, 8, 417-429.

Kanji, G.K. & Jarrar, Y.F. (2001). Measuring organizational effectiveness in the NHS: management style and structure best practices. *Total quality management*, 12, 882-889.

Kant, I. (1967). *Crítica de la razón pura*. México, D.F.. MEX: Porrúa.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2000). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral para implantar y gestionar su estrategia*. Barclona, ESP. : Gestión2000.

Kassel, J., Stroud, L.R. & Paronis, C.A. (2003). Smoking, stress, and negative affect. Correlation, causation, and context across stages of smoking. *Psychological bulletin*, 129, 270-304.

- Katz, D. & Kahn, R.L. (1977). *Psicología social de las organizaciones*. México, D.F. MEX.: Trillas.
- Kelloway, E.K. (1998). *Using LISREL for structural equation modeling A researcher's guide*. Thousand Oaks, CA., EE.UU.: Sage.
- Kennedy, A.A. y Deal, T.E. (2000). *The New Corporate Cultures: Revitalizing the Work Place after Downsizing, Mergers, and Reengineering*. Nueva York, NY, EE.UU.: Perseus.
- Kenney, M & Florida, (1994). Japanese maquiladoras: production organization and global commodity chains. *World development*, 22, 27-44.
- Kliksberg, B. (1990). *El pensamiento organizativo. De los Dogmas a un Nuevo Paradigma Gerencial*. Buenos Aires, BA., ARG.: Tesis. 12ª. Ed.
- Kline, R.B. (1998). *Principles and practice of Structural Equation Modeling*. Nueva York, NY., EE.UU.: Guilford.
- Kluckhohn, C. (1962). *Antropología*. (4a. ed.) México, D.F. MEX.: Free Press.
- Ko, J; Price, J.L. y Mueller, C.W. (1997). Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea. *Journal of applied psychology*, 82, 961-973.
- Laraia, A.C., Hall, R.W. Y Moody, P.E. (1999). *The Kaizen Blitz: Accelerating Breakthroughs in Productivity and Performance*. Nueva York, NY, EE.UU.: Wiley.
- Lau, V.L.S , Wing, T.A. y Ho, J.M.C. (2003) A qualitative and quantitative review of antecedents of counterproductive behavior in organizations. *Journal of Business and Psychology*, 18, 73-100.
- Lawler, E.E. III & Porter, L.W. (1979). Actitudes, esfuerzo y desempeño en el trabajo: un modelo teórico. En Fleishman, E.A. & Bass, A.R. *Estudios de psicología industrial y del personal*. México, D.F. MEX. : Trillas.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: the relationship between man and organization. *Administrative science quarterly*, 9, 370-390.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: Selected theoretical papers*. Nueva York, NY., EE.UU.: Harper.
- Liang, T.Y (200). Intelligence strategy: the evolution and co-evolutionary dynamics of intelligent human organizations and their interacting agents. *Human systems management*, 23, 137-149.
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of psychology*. No. 140.
- Likert, R. (1968). *New patterns of management*. Nueva York, NY., EE.UU.:

McGraw-Hill.

Lodahl, T. y Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49, 24-33

Luna-Arocas, R. y Tang, T.L.P. (2004). The love of money, satisfaction, and the protestant work ethic: money profiles among university professors in the US and Spain. *Journal of business ethics*, 50, 329-354.

MacNeil, I.R. (1965). Relational contract: what we do and do not know. *Wisconsin law review*, 483-525.

Magnusson, D. (1969). *Teoría de los tests*. México, D.F.. MEX: Trillas.

Maier, N. F. (1981). *Toma de decisiones en grupo*. México, D.F.. MEX: Trillas

Makki, S.S. & Somwaru, A. (2004). Impact of foreign direct investment and trade on economic growth: evidence from developing countries. *American journal of agricultural economics*, 86, 795-801.

Martín del Campo, R. (1982). *Valuación y compensación objetiva de sueldos. Guía práctica para operar un sistema de salarios*. México, D.F., MÉX.: Trillas.

Martínez Arias, R. (1996). *Psicometría: teoría de los tests psicológicos y educativos*. Madrid, MA., ESP.: Síntesis.

Martínez, S.F. (1998). *De los efectos a las causas. Sobre la historia de los patrones de explicación científica*. México, D.F. MEX.: Paidós y UNAM.

Maslach, C., Schaufeli, W.B. y Leiter, M.P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52, 397-422.

Maslow, A. H. (1970). A theory of human motivation. En Sexton, W.P. compilador. (1970). *Organization theories*. Columbus, OH.,EE.UU.: Charles E. Merrill.

Mathieu, J.E. y Zajac, D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.

Mayer, R.C. & Schoorman, F.D. (1992). Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 35, 671-684.

Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. Nueva York, NY, EE.UU.: Macmillan.

McCrae, R.R. y John, O.P. (1992). An introduction to the Five Factor Model and its applications. *Journal of personality*, 60, 175-215.

McCrae, R.R. y Costa, P.T. (1997). Personality trait structure as a human universal. *American Psychologist*, 52, 509-516.

McElroy, J.C., Morrow, P.C. & Rude, S.C. (2001). Turnover and organizational performance: A comparative analysis of the effects of voluntary, involuntary, and reduction-in-force turnover. *Journal of Applied Psychology*, 86, 1294-1299.

McGregor, D.M. (1961). *The human side of enterprise*. Nueva York, NY., EE.UU.: McGraw_Hill.

Merton, R.K. (1974). The nature and sources of pathological bureaucratic behavior. En Dubin, R. *Human relations in administration*. Englewood Cliff, NJ., EE.UU.: Prentice-Hall.

Meyer, J.P. & Allen, Natalie J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-98.

Meyer, J.P., Allen, Natalie J. & Smith, Catherine A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of applied psychology*, 78, 538-551.

Meyer, J.P., Allen N.J., & Topolnysky, L. (1998). Commitment in a changing world of work. *Canadian psychology*, 39,83-93.

Meyer, J.P. & Smith, C.A. (2000). HRM practices and organizational commitment. Test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17, 319-332.

Meyer, J.P., Paunonen, S.V., Gellatly, I.R., Goffin, R.D. & Jackson, D.N. (1989). Organizational commitment and job performance. It's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74, 152-156.

Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. & Topolnysky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.

Meyer, L., Falcon, R. & Vázquez, J.Z. (2002). *Historia de México: México, D.F. MEX.: Santillana*.

Mitchell, T.R. & Mickel, A.E. (1999). The meaning of money: an individual difference perspective. *Academy of management review*, 24, 568-578.

Milne, R.S (1970). Mechanistic and organic models of public administration in developing countries. *Administrative science quarterly*, 15, 57-67.

Mill, J.S. (1952). *A system of logic*. Londres, GL., ING.: Longman & Green.

Miner, J.B. (1982). *Theories of organizational structure and process*. Chicago, Ill. , EE.UU.: Dryden

Mitchell, T.R. y Mickell, A. (1999). The meaning of money: an individual difference perspective. *The Academy of Management Review*, 24, 568-578.

Pelled, L.H. & Hill, K.D. (1997). Employee work values and organizational attachment in North American maquiladoras. *The International Journal of Human Resource Management*, 8, 495-505.

Pervaiz, K.A., Lohi, A.Y.E. & Ziri, M. (1999). Cultures for continuous improvement and learning. *Total quality management*, 10, S426-S434.

Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people. Unleashing the power of the work force*. Boston, MAS., EE.UU.: Harvard Business School Press.

Pfeffer, J. (1998, mayo-junio). Six dangerous myths about pay. *Harvard business review*, 109-119.

Pfeffer, J. (2000). *Nuevos rumbos para la teoría de la organización. Problemas posibilidades*. México, D.F.. MEX: Oxford.

Pick de Wiess, S. y Jones, A.D. (1981). Problemas relacionados con la aplicación de cuestionarios de alternativa fija y de escalas de actitudes en un país en vías de desarrollo. *Revista de la Asociación Latinoamericana de Psicología Social*, 1, 57-62.

Pontes, A. (1998). Social capital: its origin and applications in modern sociology. *Annual review of sociology*, 24, 1-24.

Porter, M.E. (1987). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México, D.F.. MEX.: CECSA.

Productivity Press Development Team. (1998). *Just-in-Time for Operators*. Nueva Cork, NY., EE.UU.: Autor.

Randall, D.M. (1987). Commitment and the organization: the organization man revisited. *Academy of Management Review*, 12, 460-471.

Randall, D.M. & Driscoll, M.P. (1997). Affective vs. calculative commitment: human resource implications. *The journal of social psychology*, 137, 606-617.

Raykov, T. y Marcoulides, G.A. (2000) *A first course in structural equation modeling*. Mahwah, NJ., EE.UU.: Lawrence Erlbaum.

Real Academia Española (1994). *Diccionario de la Lengua Española*. Madrid, MA., ESP.: Espasa Calpe.

Regan, M.D. (2000). *Kaizen Revolution: How to Use Kaizen Events to Implement Lean Manufacturing and Improve Quality, Cost and Delivery*. Nueva York, NY., EE.UU.: Holden.

Reykov, T. & Marcouillides, G.A. (2000). *A first course in structural equation modeling*. Mahwah, NJ., EE.UU.: Lawrence Erlbaum.

Rhoades, L. Eisenberger, R. & Armeli, S. (2001). Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 825-836.

Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698- 714.

Rice, R.W., Phillips, S.M. & McFarlin, D.B. (1990). Multiple Discrepancies and Pay Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 75, 386-393.

Rifkin, J. (1996). *El fin del Trabajo. Nuevas tecnologías contra pestos de tranajo: el nacimiento de una nueva era*. México, D.F.. MEX: Paidós.

Rosen, R.H. (1991). *The healthy company. Eight strategies to develop people, productivity and profits*. Los Angeles, CA., EE.UU.: Tarcher.

Rousseau, D.M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: a study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 389-400.

Rousseau, D.M. (1995). *Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA., EE.UU.: Sage.

Ruch, F.L. (1960). *Psychology and life*. Chicago, Ill., EE.UU.: Scott, Foresman and Co.

Ruiz, G. (2004). Acciones que convienen. La filantropía es negocio, una Buena manera de presentarse ante los clientes, accionistas y la competencia. *Expansión*, Num. 904, 88-91.

Rusbult, C.E. y Farrell, D. (1983). A Longitudinal Test of the Investment Model: The Impact on Job Satisfaction, Job Commitment, and Turnover of Variation in Rewards, Costs, Alternatives, and Investment. *Journal of Applied Psychology*, 68, 429-438.

Saiyadain, M.S. (1985). Personal characteristics and job satisfaction: India-Nigeria comparison. *International Journal of Psychology*, 20, 143-153.

Salovey, P. & Mayer, J.D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 185-201.

Schaubreck, J. y Williams, S. (1993). Type A Behavior Pattern and Escalating Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 78, 862-867.

Schwartz, S.H. (1999). A theory of cultural values and some implications for work. *Applied psychology: an interenational review*, 48, 23-47.

Schneider, B., Salvaggio, A.N. y Subirats, M. (2002). Climate Strength: A New Direction for Research. *Journal of Applied Psychology*, 87, 220-229.

Schumacker, R.E. & Lomax, R.G. (1996). *A beginner's guide to structural equation modeling*. Mahwah, NJ., EE UU.: Lawrence Erlbaum.

Schyns, P. (2001). Income and satisfaction in Russia. *Journal of happiness studies*, 2, 173-204.

Secord, P.F. & Backman, C.W. (1974). *Social psychology*. (3ª. ed.) Nueva York, NY. EE.UU.: MacGraw-Hill.

Secretaría de Trabajo y Previsión Social. (2003). www.stps.gob.mx/index.htm; última consulta del 10 de octubre.

Secretaría de Trabajo y Previsión Social. (2004). www.stps.gob.mx; consulta del 20 de diciembre.

Servitje, R. (2003). *Bimbo. Estrategia de éxito empresarial*. México, D.F.. MEX: Prentice Hall.

Senge, P.M. (1992). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires, BA., ARG.: Granica Vergara.

Senge, P.M., Ross, R., Smith, B., Roberts, Ch. y Kleiner, A. (1998). *La quinta disciplina en la práctica. Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona, CAT., ESP: Granica.

Shaw, J.D. & Gupta, N. (2001). Pay fairness and employee outcomes: exacerbation and attenuation effects of financial needs. *Journal of occupational and organizational psychology*, 74, 299-320.

Shields, M.A., Frijters, P y Haisken-DeNew, P. (2004). Investigating the patterns and determinants of life satisfaction in Germany following reunification. *Journal of Human Resources*, 39, 649-675.

Shore, L.M & Wayne, S.J. (1993). Commitment and employee behavior: comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78, 764-780.

Siegel, P. (1975). *Diseño experimental no-paramétrico*. México, D.F.. MEX.: Trillas.

Simon, H. A. (1965). *Administrative behavior. A study of decision-making processes in administrative organization*. Nueva York, NY. EE.UU.: Free press.

Sims, H.P., Szilagyi, A.D. & McKemey, D.R. (1976). Antecedents of work related experiences. *Academy of Management Journal*, 19, 547-559.

Smir, R. & Harpaz, I. (2002). To work or not to work: nonfinancial employment commitment and the social desirability. *Journal of social psychology*, 142, 635-644.

Smith, P. (1996) National cultures and the values of organizational employees: time for another look, en Joynt, P. & Warner, M. (compiladores). *Managing across cultures: issues and perspectives*. Londres, INGL.: International Thompson Business.

Staw, B.M. y Roos, J. (1988). Good money after bad: why do we become overly committed to losing projects. *Psychology Today*, 22, 30-33.

Steiger, J.H. (1990). Structural model evaluation and modification: An interval estimation approach. *Multivariate Behavioral Research*, 25, 173-180.

Steers, R.M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.

Stevens, S.S. (1959). *La medición y el hombre*. Suplementos del Seminario de Problemas Científicos y Filosóficos. México, D.F.. MEX.: Universidad Nacional Autónoma de México.

Stittle, J. (2004). UK corporate reporting of human capital: a regulatory failure to evolve. *Business and society review*, 109, 311-337.

Strang, D. & Macy, M.W. (2001). In search of excellence: fads, success stories, and adaptative emulation. *American journal of sociology*, 107, 147-182.

Strauss, G. & Sayles, L. R. (1960). *Personnel: the human problems of management*. Englewood Cliffs, NJ., EE.UU.: Prentice-Hall.

Strumpel, B., Morgan, J.N. & Zahn, E (1979). *La conducta humana en las relaciones económicas*. México, D.F.. MEX.: Trillas.

Sturdy A. (2004). The adoption of management ideas and practices. *Management learning*, 35, 155-180.

Sweeney, P.D., McFarlin, D.B. & Inderrieden E.J. (1990). Using deprivation theory to explain with income and pay level. *Academy of Management Journal*, 13, 423-36.

Sweeney, P.D & McFarlin, D.B. (2004). Social comparisons and oncome satisfaction: a cross-national examination. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77, 149-154.

Tang, T. L. P. (1992). The meaning of money revisited. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 197-202.

Tang, T.L.P. (1993). The meaning of money: Extension and exploration of the Money Ethic Scale in a sample of university students in Taiwan. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 93-99.

Tang, T.L.P. & Gilbert, P.R. (1995). Attitudes toward money as related to intrinsic and extrinsic job satisfaction, stress and work related attitudes. *Personality and Individual Differences*, 19, 327-332.

Tang, T.L.P., Kim, J.K. & Tang, D.S.H. (2000). Does attitude money moderate the relationship between intrinsic job satisfaction and voluntary turnover?. *Human relations*, 53, 213-224.

Tang, T.L. P., Luna-Arocas, R., Tang, D.S & Sutarso, T. (2000). The development of a model of pay satisfaction: male and female professors in the United States and Spain. Artículo inédito.

Tang, T.L.P., Kim, J. K. & Tang, T. L.N. (2002). Endorsement of the money ethic, income, and life satisfaction. *Journal of managerial psychology*, 17, 442-467.

Tang, T.L.P., Jones, J.A. & Chiu, R. (2003). Income, money ethic, pay satisfaction, commitment, and unethical behavior: is the love of money the root of evil for Hong Kong employees? *Journal of business ethics*, 46, 13-30.

Taormina, R.J. (1994). The Organizational Socialization Inventory. *International journal of Selection and Assessment*, 2, 133-45.

Taormina, R. J. (1997) Organizational Socialization: A Multidomain, Continuous Process Model, *International Journal of Selection and Assessment*. 5: 29-47.

Taormina, R. (1998). Employee attitudes toward organizational socialization in the People's Republic of China, Hong Kong, and Singapore. *Journal of Applied Behavioral Science*, 34, 468-85.

Taormina, R.J. (1999). Predicting employee commitment and satisfaction: the relative effects of socialization and demographics. *International Journal of Human Resource Management*, 10, 1060-1076.

Taylor, F.W. (1911/1971). *Principios de la Administración Científica*. México, D.F, MEX.: Herrero.

Tejada Tayabas, J.M. (2004). *Administración de la Calidad: Prácticas organizacionales percibidas y el compromiso de los trabajadores hacia la organización*. Tesis inédita para obtener el grado de Doctor Administración. Universidad Autónoma de Aguascalientes, México.

Terman, L.M. & Oden, .H. (1947). *Genetic studies of genius. The gifted child grows up. (Vol.4)*. Stanford, CA. EE.UU. Stanford University Press.

Tett, R.P. & Meyer, J.P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-291.

Thompson, P.C. (1986). *Círculos de Calidad. Cómo hacer que funcionen*. Bogotá, CUN., COL.: Norma.

- Thurow, L.C. (1996). *El futuro del capitalismo. Cómo la economía de hoy determina el mundo del mañana*. Buenos Aires, BA., ARG.: Vergara.
- Toro Álvarez, F. (1998). Predicción del Compromiso del Personal a partir del análisis del Clima Organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*.
- Torres Solís, J.R. (2000). Teoría de la motivación. *Investigación Administrativa*, Núm 85, 37-41.
- Touby, L. (1993). The business of America is jobs. *Journal of business strategy*, 14, 20-29.
- Trevino, L.K., Butterfield, K.D y McCabe, D.L. (1998). The ethical context in organizations. Influences on employee attitudes and behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 8, 447-477.
- Triandis, H.C. (1989). Cross-cultural studies of individualism and collectivism. En Berman, J. (comp.) *Nebraska symposium on motivation 41-133*. Lincoln, NB. EE.UU.: University of Nebraska Press.
- Trujillo Bolio, M., coordinador. (1988). *Organización y luchas del movimiento obrero latinoamericano (1978-1987)*. México, D.F.. MEX.: Siglo XXI.
- Tsou, M. y Liu, J. (2001). Happiness and domain satisfaction in Taiwan. *Journal of happiness studies*, 2, 269-288.
- Tsui, A.S. , Pearce, L.J., Lyman, W.P. y Trípoli, A.M. (1997). Alternative Approaches to the Employee-Organization Relationship. Does Investment in Employees Pay Off?. *Academy of Management Journal*, 40.
- Tucker, L.R. & Lewis, C. (1973). The reliability coefficient for maximum likelihood factor analysis. *Psychometrika*, 38, 1-10.
- Uribe Prado, J.F. (2001). *Maquiavelismo: conceptualización, medición y su relación con otras variables*. Tesis inédita para obtener el grado de Doctor en Psicología. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Valdéz Buratti, L. (1995). *Conocimiento es futuro: hacia la sexta generación de los procesos de calidad*. México, D.F.. MEX.: Concamin.
- Vandenberghe, C. (1996). Assessing organizational commitment in a Belgian context: evidence for the three-dimensional model. *Applied psychology: an international review*, 45, 371-386.
- Vandenberg, R.J. & Lance, C.E. (2000). A review and synthesis of the measurement invariance literature: suggestions, practices, and recommendations for organizational research. *Organizational research methods*, 3, 4-70.

- Varios. (1997). *Repensando el futuro* Bogotá, CUN., COL: Norma.
- Verger, A. (2003). *El sutil poder de las transnacionales. Lógica, funcionamiento e impacto de las grandes empresas en un mundo globalizado*. Barcelona, CAT., ESP: Icaria.
- Villasanz, B (1994). Un estudio sobre el colectivismo japonés. *Studies on international relations (intercultural relations)*, 11, 131-163.
- Vroom, V.H. (1979). Naturaleza de la relación entre motivación y desempeño. En Vroom, V.H. & Deci, E.L. *Motivación y alta dirección*. México, D.F. MEX.: Trillas.
- Warshaw .P.R y Davis, F.D. (1985). Disentangling behavioral intentions and behavioral expectations. *Journal of Experimental Social Psychology*, 21, 213-228.
- Wasti, S.A (2003). The influence of cultural values on antecedents of organizational commitment: an individual level analysis. *Applied Psychology: An International Review*, 52, 553-554.
- Weber, M. (1958). *The protestant ethic and the spirit of capitalism*. Nueva York, NY.: Charles Scribner.
- Weber, M. (2001). La burocracia. En Sexton, W.P. (compilador). *Teorías de la organización*. México, D.F.. MEX: Trillas.
- Weiner, B. (1986). *An attributional theory of motivation and emotion*. Nueva York, NY., EE.UU.: Springer.
- Weiss, H, Davis, R. England, G. & Lofquist, L. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minneapolis, MN., EE.UU.. University of Minnesota.
- Wikstra, R.A. (compilador). (1971). *Human capital formation and manpower development*. Nueva York, NY, EE.UU. Free press.
- Wilson, I. (2000). The new rules: ethics, social responsibility and strategy. *Strategy and leadership*, 28, 12-16.
- Winbush, J.C y Dalton, D.R. (1997). Base Rate for Employee Theft. Convergence of Multiple Methods. *Journal of Applied Psychology*, 82, 756-763.
- World Health Organization. Consulta del 14 de octubre de 2004. www.who.int/about/en
- Worral, L. Campbell, F. y Cooper, C. (2000). Surviving redundancy: the perceptions of UK managers. *Journal of managerial psychology*, 15, 460-472.
- Zatzick, C. & Iverson, R. (2004). High commitment management and workplace reduction: competitive advantage or disadvantage?. *Academy of management proceedings*, pE1-7.

A P É N D I C E

A

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO

NO ESCRIBA SU NOMBRE

(Sus respuestas son confidenciales y que darán en el anonimato)

A continuación encontrará una serie de enunciados respecto a su trabajo. 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, dibujando un pequeño círculo alrededor los números de la columna (1, 2, 3, 4, 5, 6 ó 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	Planeo dejar esta organización tan pronto como sea posible	1	2	3	4	5	6	7
3	Mi jefe es flexible con relación al cumplimiento de mis objetivos	1	2	3	4	5	6	7
4	Si yo decidiera renunciar, esta organización trataría de persuadirme para quedarme	1	2	3	4	5	6	7
5	No abandonaría esta organización en estos momentos, porque tengo un sentimiento de obligación hacia ella	1	2	3	4	5	6	7
6	Sería muy difícil para mí dejar esta organización, inclusive si lo quisiera	1	2	3	4	5	6	7
7	Tengo perfectamente claro como debo hacer mi trabajo	1	2	3	4	5	6	7
8	Siento mucho compromiso personal con mi trabajo	1	2	3	4	5	6	7
9	Realmente siento como si los problemas de la organización fueran míos	1	2	3	4	5	6	7
10	Las cantidades de responsabilidad y esfuerzo que se espera en mi trabajo, están claramente definidas	1	2	3	4	5	6	7
11	Esta organización me ayudaría si yo necesitara un favor especial	1	2	3	4	5	6	7
12	Una de las consecuencias negativas de dejar esta organización es la escasez de otras oportunidades disponibles	1	2	3	4	5	6	7
13	No siento obligación alguna de quedarme en esta organización	1	2	3	4	5	6	7
14	Han existido "recortes" de personal en esta organización durante los últimos doce meses	1	2	3	4	5	6	7
15	Las normas de desempeño en mi departamento son bien transmitidas y entendidas	1	2	3	4	5	6	7
16	Casi siempre el tiempo se me pasa volando en el trabajo	1	2	3	4	5	6	7
17	Para lograr mis objetivos de trabajo, requiero mi máximo esfuerzo	1	2	3	4	5	6	7
18	Esta organización ignoraría cualquier queja de mi parte	1	2	3	4	5	6	7
19	Puedo confiar en que mi jefe apoye mis decisiones en el trabajo	1	2	3	4	5	6	7
20	Esta organización merece mi lealtad	1	2	3	4	5	6	7
21	Si mi puesto fuera eliminado, esta organización preferiría despedirme en vez de transferirme a un nuevo trabajo	1	2	3	4	5	6	7
22	Me siento muy útil en mi trabajo	1	2	3	4	5	6	7
23	Cuando trabajo, realmente doy todo de mí	1	2	3	4	5	6	7
24	Las mayores satisfacciones en mi vida se relacionan con mi trabajo	1	2	3	4	5	6	7
25	Estaría feliz si pasara el resto de mi vida en esta organización	1	2	3	4	5	6	7
26	Mi jefe(a) apoya mis ideas y la forma en que hago las cosas	1	2	3	4	5	6	7
27	Trabajo a toda mi capacidad en todas las actividades laborales	1	2	3	4	5	6	7
28	No dejaré esta organización de manera voluntaria bajo ninguna circunstancia	1	2	3	4	5	6	7
29	Hago mi mayor esfuerzo para ser exitosa(o) en mi trabajo	1	2	3	4	5	6	7
30	Si esta organización encontrara una forma más eficiente de efectuar mi trabajo, me reemplazaría	1	2	3	4	5	6	7
31	Me siento pieza clave en esta organización	1	2	3	4	5	6	7
32	Evito tomar tareas y responsabilidades adicionales en mi trabajo	1	2	3	4	5	6	7
33	Cuando me entero de que existen oportunidades de trabajo en otras organizaciones, casi siempre trato de aprovecharlas	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		

34	Mi jefe(a) me da la autoridad de hacer las cosas como creo conveniente	1	2	3	4	5	6	7
35	Esta organización realmente se ocupa en aumentar mi bienestar	1	2	3	4	5	6	7
36	Encuentro ayuda por parte de esta organización cuando tengo un problema	1	2	3	4	5	6	7
37	Tengo fama ante mis compañeros de permanecer en el trabajo por muchas horas	1	2	3	4	5	6	7
38	No hay problema si expreso mis verdaderos sentimientos en este trabajo	1	2	3	4	5	6	7
39	Como mi superior inmediato es renuente para aceptar ideas nuevas, procuro guardármelas aunque sean buenas	1	2	3	4	5	6	7
40	Cuando trabajo, lo hago con intensidad	1	2	3	4	5	6	7
41	Hay pensamientos que no puedo expresar libremente en el trabajo	1	2	3	4	5	6	7
42	Planeo permanecer en esta organización tanto tiempo como sea posible	1	2	3	4	5	6	7
43	No experimento un fuerte sentimiento de pertenencia hacia esta organización	1	2	3	4	5	6	7
44	Es muy probable que obtenga un aumento o un ascenso en esta organización si efectúo mi trabajo con mucha calidad	1	2	3	4	5	6	7
45	Existen pocas probabilidades de que yo busque empleo en otras organizaciones	1	2	3	4	5	6	7
46	En esta organización, en los últimos doce meses, han despedido a muchas personas	1	2	3	4	5	6	7
47	Hoy, permanecer en esta organización, es una cuestión primordialmente de necesidad	1	2	3	4	5	6	7
48	Aún si fuera por mi beneficio, siento que no estaría bien dejar esta organización ahora	1	2	3	4	5	6	7
49	Los sentimientos que expreso en mi trabajo son los verdaderos	1	2	3	4	5	6	7
50	Si termino mi trabajo a tiempo, recibiré aumentos o ascenso en esta organización	1	2	3	4	5	6	7
51	Esta organización denota muy poca preocupación por mí	1	2	3	4	5	6	7
52	Esta organización significa personalmente mucho para mí	1	2	3	4	5	6	7
53	Si esta organización tuviera oportunidad, se aprovecharía de mí	1	2	3	4	5	6	7
54	Cuando se trata de trabajo, aplico todo mi esfuerzo para realizarlo	1	2	3	4	5	6	7
55	La organización reconoce el significado de la contribución que hago	1	2	3	4	5	6	7
56	Si esta organización pudiera contratar a alguien con una remuneración más baja para reemplazarme, lo haría	1	2	3	4	5	6	7
57	Mis superiores generalmente aprecian la forma en que realizo mi trabajo	1	2	3	4	5	6	7
58	Gran parte de mi vida se afectaría si decidiera salir de esta organización en estos momentos	1	2	3	4	5	6	7
59	Pocos de mis compañeros invierten más horas semanalmente que yo en el trabajo	1	2	3	4	5	6	7
60	Es muy probable que obtenga un aumento o un ascenso en esta organización si termino grandes cantidades de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
61	Rara vez busco información sobre oportunidades de empleo en otras organizaciones	1	2	3	4	5	6	7
62	Esta organización considera intensamente mis metas y valores	1	2	3	4	5	6	7
63	Esta organización toma en cuenta mis opiniones	1	2	3	4	5	6	7
64	Tengo la firme intención de buscar trabajo en otra organización, dentro de los próximos 12 meses	1	2	3	4	5	6	7
65	Me sentiría culpable si dejara esta organización ahora	1	2	3	4	5	6	7
66	Casi siempre siento que mi trabajo es reconocido en esta organización	1	2	3	4	5	6	7
67	No me siento ligado emocionalmente a esta organización	1	2	3	4	5	6	7
68	No me siento integrado plenamente con las personas de esta organización	1	2	3	4	5	6	7
69	Yo invertí más horas en el trabajo en el último año en comparación con la mayoría de mis compañeros	1	2	3	4	5	6	7
70	Siento que tengo pocas opciones de trabajo, como para pensar en dejar esta organización	1	2	3	4	5	6	7
71	El trabajo que hago es muy valioso para esta organización	1	2	3	4	5	6	7
72	Moralmente le debo mucho a esta organización	1	2	3	4	5	6	7
73	Las personas en esta organización saben que trabajo desde muy temprano hasta muy tarde	1	2	3	4	5	6	7
74	Me siento libre para ser yo misma (o) en esta organización	1	2	3	4	5	6	7
75	Trabajaría horas adicionales para terminar mi trabajo, aunque no me paguen por ellas	1	2	3	4	5	6	7
76	Si realizo rápidamente mi trabajo, tengo más probabilidades de obtener un aumento o un ascenso en esta organización	1	2	3	4	5	6	7
77	Mi trabajo bien hecho es muy importante para la organización	1	2	3	4	5	6	7
78	Me gustaría dejar esta organización	1	2	3	4	5	6	7
79	Con frecuencia preferiría quedarme en casa, en vez de asistir al trabajo	1	2	3	4	5	6	7
80	Si no hubiera puesto tanto de mí misma(o) en esta organización, podría pensar en trabajar en otro sitio	1	2	3	4	5	6	7
81	Mi trabajo es retador	1	2	3	4	5	6	7
82	Entre mis compañeros, casi siempre soy el primero en llegar y el último en irme	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		

83	Las metas de esta organización son muy explícitas.	1	2	3	4	5	6	7
84	Si un buen amigo me dijera que está interesado en ocupar un trabajo como el mío, se lo recomendaría sin reservas	1	2	3	4	5	6	7
85	Esta organización ofrece una capacitación completa para mejorar las habilidades de trabajo del Personal	1	2	3	4	5	6	7
86	Después de las experiencias que he tenido, si tuviera que decidir tomar de nuevo mi trabajo, lo haría sin duda	1	2	3	4	5	6	7
87	Mi relación con los demás compañeros es muy buena en esta organización	1	2	3	4	5	6	7
88	Me siento satisfecho con las compensaciones que ofrece esta organización	1	2	3	4	5	6	7
89	En general, mi trabajo sigue siendo lo que imaginé cuando decidí tomarlo	1	2	3	4	5	6	7
90	Tengo un buen conocimiento sobre la forma de operar de esta organización	1	2	3	4	5	6	7
91	Mis compañeros de trabajo han hecho mucho para ayudarme a adaptarme a esta organización	1	2	3	4	5	6	7
92	Esta organización me ha proporcionado una excelente capacitación para realizar mi trabajo	1	2	3	4	5	6	7
93	Otros compañeros me han ayudado en mi trabajo de varias maneras	1	2	3	4	5	6	7
94	Las oportunidades de desarrollo en esta organización están al alcance de casi todos	1	2	3	4	5	6	7
95	Es posible predecir mis posibilidades de ascenso en esta organización	1	2	3	4	5	6	7
96	El tipo de capacitación para el trabajo que da esta organización es muy efectivo	1	2	3	4	5	6	7
97	Disfrutaría trabajar en esta organización por muchos años más	1	2	3	4	5	6	7
98	Las enseñanzas que me ha dado mi superior inmediato han sido valiosas para hacer mejor mi trabajo	1	2	3	4	5	6	7
99	Entiendo completamente mis deberes en esta organización	1	2	3	4	5	6	7
100	Hay muchas oportunidades para hacer una buena carrera en esta organización	1	2	3	4	5	6	7
101	Los objetivos de esta organización son comprendidos por casi todo el que trabaja aquí	1	2	3	4	5	6	7
102	Esta organización me ha preparado, mediante la capacitación, para hacer muy bien mi trabajo	1	2	3	4	5	6	7
103	Por lo general, mis compañeros de trabajo están dispuestos a ofrecerme su ayuda, consejo o apoyo	1	2	3	4	5	6	7
104	De todo a todo, estoy muy satisfecho con mi trabajo actual	1	2	3	4	5	6	7
105	Conozco muy bien cómo funcionan las cosas en esta organización	1	2	3	4	5	6	7
106	La mayoría de mis compañeros de trabajo me han aceptado como un miembro más de esta organización	1	2	3	4	5	6	7

Conteste colocando un círculo alrededor de los números de la columna derecha

107	Sexo	1 <input type="checkbox"/> femenino	2 <input type="checkbox"/> masculino	113	Puesto actual (seleccione el que más se parezca al que ocupa actualmente)	1 <input type="checkbox"/> presidente, director general o dueño 2 <input type="checkbox"/> subdirector o gerente área 3 <input type="checkbox"/> jefe de departamento 4 <input type="checkbox"/> funcionario de nivel medio 5 <input type="checkbox"/> supervisor de primera línea 6 <input type="checkbox"/> empleada(o) de oficina 7 <input type="checkbox"/> médico 8 <input type="checkbox"/> técnico (laboratorista, terapeuta, etc.) 9 <input type="checkbox"/> trabajo manual	
108	Edad	1 <input type="checkbox"/> entre 21 y 30 3 <input type="checkbox"/> entre 41 y 50 5 <input type="checkbox"/> entre 61 y 70	2 <input type="checkbox"/> entre 31 y 40 4 <input type="checkbox"/> entre 51 y 60 5 <input type="checkbox"/> más de 70				
109	Estado civil	1 <input type="checkbox"/> soltera(o) 3 <input type="checkbox"/> viuda(o) 5 <input type="checkbox"/> unión libre	2 <input type="checkbox"/> casada(o) 4 <input type="checkbox"/> divorciada(o)	114	¿Cuántas personas trabajan en la organización?	1 <input type="checkbox"/> menos de 25 3 <input type="checkbox"/> entre 51 y 100 5 <input type="checkbox"/> entre 201 y 500	2 <input type="checkbox"/> entre 26 y 50 4 <input type="checkbox"/> entre 101 y 200 6 <input type="checkbox"/> más de 500
110	Nivel máximo de estudios Terminados	1 <input type="checkbox"/> primaria 2 <input type="checkbox"/> secundaria o equivalente (comercio) 3 <input type="checkbox"/> preparatoria o equivalente 4 <input type="checkbox"/> 3 años o más de profesional 5 <input type="checkbox"/> Profesional 6 <input type="checkbox"/> Estudios de posgrado (maestría o doctorado)		115	Antigüedad en la organización	1 <input type="checkbox"/> menos de 1 año 3 <input type="checkbox"/> entre 6 y 10 5 <input type="checkbox"/> entre 21 y 30	2 <input type="checkbox"/> entre 1 y 5 4 <input type="checkbox"/> entre 11 y 20 6 <input type="checkbox"/> más de 30
111	Área de estudios profesionales, si los realizó	1 <input type="checkbox"/> leyes 3 <input type="checkbox"/> administración 5 <input type="checkbox"/> ingeniería 7 <input type="checkbox"/> medicina	2 <input type="checkbox"/> economía 4 <input type="checkbox"/> contaduría 6 <input type="checkbox"/> psicología 8 <input type="checkbox"/> Otra _____	116	Antigüedad en el puesto actual	1 <input type="checkbox"/> menos de 1 año 3 <input type="checkbox"/> entre 6 y 10 5 <input type="checkbox"/> entre 21 y 30	2 <input type="checkbox"/> entre 1 y 5 4 <input type="checkbox"/> entre 11 y 20 6 <input type="checkbox"/> más de 30
112	¿Cuántos años tiene de estar trabajando en toda su vida?	1 <input type="checkbox"/> menos de 1 año 3 <input type="checkbox"/> entre 6 y 10 años 5 <input type="checkbox"/> entre 21 y 30 años	2 <input type="checkbox"/> entre 1 y 5 4 <input type="checkbox"/> entre 11 y 20 6 <input type="checkbox"/> más de 30	117	Usted trabaja en	1 <input type="checkbox"/> iniciativa privada 2 <input type="checkbox"/> por su cuenta 3 <input type="checkbox"/> gobierno (federal, estatal, municipal) 4 <input type="checkbox"/> ONG 5 <input type="checkbox"/> Otro (especificar)	
				118	¿Cuál es el ramo de actividad de su organización?	1 <input type="checkbox"/> banca, finanzas o seguros 2 <input type="checkbox"/> industria de transformación 3 <input type="checkbox"/> industria extractiva 5 <input type="checkbox"/> comercio 7 <input type="checkbox"/> institución hospitalaria o de salud 8 <input type="checkbox"/> despacho de consultoría 9 <input type="checkbox"/> otra (especificar)	4 <input type="checkbox"/> construcción 6 <input type="checkbox"/> institución educativa

Antes de entregar este cuestionario, revise que esté contestado totalmente
¡MUCHAS GRACIAS!

A P É N D I C E

B

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

EL DINERO Y
LOS RECURSOS HUMANOS
V-5

UNIVERSITAT DE VALÈNCIA
Spain

Coordinador Hispanoamérica:

Roberto Luna Arocas
Departament de Direcció d'Empreses
(Admció. i Marketing)
Edifici Departamental Oriental
- 1er pis
Avgda. dels Tarongers, s/n
46022 València - España
Tel ++3496382 83 12- Fax ++3496382
83 33
e-mail: luna@uv.es

Coordinador Principal:

Thomas Li-Ping Tang, Ph.D.
Department of Management
College of Business
Middle Tennessee State University
Murfreesboro, TN 37132 USA
(615) 898-2005

<p>Coordinador en México: Dr. L. Fernando Arias Galicia, División de Estudios de Posgrado, Universidad Nacional Autónoma de México, Tel.(777) 3 82 16 27 Fax: 56 66 92 31 Correo electrónico: fagl@infosel.net.mx</p>
--

Estimado participante:

Necesitamos su **ayuda**. Ha sido seleccionado para participar en un proyecto importante de investigación. Este proyecto de investigación ha sido aprobado por el **Equipo de Revisión Institucional** y apoyado por la *Middle Tennessee State University*. Esta investigación trata de las actitudes, opiniones y juicios de las personas. No hay respuestas buenas o malas a las preguntas. Todos los resultados se utilizaron tan sólo para **objetivos de Investigación**.

Su participación en esta investigación es completamente voluntaria. La manera de proteger su confidencialidad es contestando el cuestionario de forma anónima.

Este cuestionario tiene un total de siete páginas. Necesitarás aproximadamente entre 20 y 30 minutos para completar la investigación. **Por favor, no salte o deje en blanco ninguna pregunta**. Sus respuestas a esta investigación no tendrán influencia alguna en las actividades relacionadas con el trabajo.

Si tiene alguna pregunta relacionada con la investigación, por favor contacte libremente con el Dr. Thomas Li-Ping Tang en la dirección anteriormente indicada (e-mail: ttang@mtsu.edu) u otros miembros del equipo de investigación: Dr. Brigitte Charles-Pauvers (brpcharles@aol.com), Dr. Randy Chiu (randy@hkbu.edu.hk), Dr. Roberto Luna-Arocas (Roberto.Luna@uv.es), el Prof. Caroline Urbain (caroline.urbain@wanadoo.fr), o el Dr. Fernando Arias Galicia (fagl@infosel.net.mx).

Su participación contribuirá de modo importante a nuestra investigación y a la comprensión del comportamiento humano en las organizaciones. **Muchas gracias** por su tiempo y esfuerzo.

Con los más sinceros agradecimientos

Dr. Roberto Luna-Arocas
Profesor de Recursos Humanos
Universidad de Valencia

Dr. Fernando Arias Galicia
Profesor de Recursos Humanos
Universidad Nacional Autónoma
de México

Thomas Li-Ping Tang, Ph.D
Professor of Management
Middle Tennessee State University

Por favor, indique **cómo se siente UD.** personalmente con respecto a las siguientes frases. Utilice para responder la escala de siete puntos.

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

1	Pienso que soy una persona de valor, al menos a un mismo nivel que los demás	1	2	3	4	5	6	7
2	Pienso que tengo un número determinado de buenas cualidades	1	2	3	4	5	6	7
3	Por encima de todo, estoy inclinada(o) a pensar que soy un fracaso	1	2	3	4	5	6	7
4	Puedo hacer las cosas tan bien como los demás	1	2	3	4	5	6	7
5	Pienso que no tengo mucho de lo que sentirme orgullosa(o)	1	2	3	4	5	6	7
6	Tengo una actitud positiva hacia mí misma(o)	1	2	3	4	5	6	7
7	En general, estoy satisfecha(o) conmigo misma(o)	1	2	3	4	5	6	7
8	Me gustaría tener más respeto por mí misma(o)	1	2	3	4	5	6	7
9	En realidad me siento inútil a veces	1	2	3	4	5	6	7
10	A veces pienso que no soy buena(o) del todo	1	2	3	4	5	6	7
11	Trabajo mejor cuando me asignan trabajo difícil	1	2	3	4	5	6	7
12	Intento superar mi rendimiento en el trabajo	1	2	3	4	5	6	7
13	Tomo riesgos moderados e inclusive me arriesgo a cometer errores para sacar el trabajo	1	2	3	4	5	6	7
14	Intento evitar cualquier responsabilidad añadida a mi trabajo	1	2	3	4	5	6	7
15	Intento tener un rendimiento mejor que mis compañeros en el trabajo	1	2	3	4	5	6	7
16	Busco activamente el liderazgo de un grupo	1	2	3	4	5	6	7
17	Evito intentar que los demás vean las cosas a mi modo	1	2	3	4	5	6	7
18	Con frecuencia organizo y dirijo las actividades de otros	1	2	3	4	5	6	7
19	Me esfuerzo por ganar un mayor control sobre las circunstancias que me rodean en el trabajo	1	2	3	4	5	6	7
20	Me esfuerzo por tomar el mando cuando trabajo en un grupo	1	2	3	4	5	6	7
---	Sus actitudes hacia el dinero:	-----						
21	El dinero es un factor importante en la vida de todos nosotros	1	2	3	4	5	6	7
22	El dinero es bueno	1	2	3	4	5	6	7
23	El dinero es importante	1	2	3	4	5	6	7
24	El dinero es de gran valor	1	2	3	4	5	6	7
25	El dinero es atractivo	1	2	3	4	5	6	7
26	El dinero socava y corrompe las propias normas éticas	1	2	3	4	5	6	7
27	El dinero es una de las causas principales de conductas no éticas y malas acciones de las personas	1	2	3	4	5	6	7
28	El dinero motiva a las personas a trabajar de modo no ético	1	2	3	4	5	6	7
29	El amor al dinero (la avaricia) conduce a los robos, la corrupción y el asesinato	1	2	3	4	5	6	7
30	El amor al dinero es la raíz de todo mal	1	2	3	4	5	6	7
31	Estoy orgullosa(o) de mi habilidad para ganar dinero	1	2	3	4	5	6	7
32	Busco nuevas formas legales para ganar dinero	1	2	3	4	5	6	7
33	Encuentro modos más inteligentes y mejores de ganar dinero	1	2	3	4	5	6	7
34	Utilizo mi dinero (inviento) para ganar más dinero	1	2	3	4	5	6	7
35	Trabajo de modo eficiente porque el tiempo es dinero	1	2	3	4	5	6	7
36	Administro muy bien mi dinero	1	2	3	4	5	6	7
37	Utilizo mi dinero muy cuidadosamente	1	2	3	4	5	6	7

	1 Totalmente en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Casi en desacuerdo	4 Indeciso	5 Casi de acuerdo	6 De acuerdo	7 Totalmente de acuerdo					
38	Pago mis créditos inmediatamente					1	2	3	4	5	6	7
39	Gasto mi dinero basada(o) en un presupuesto					1	2	3	4	5	6	7
40	Estoy orgullosa(o) de mi habilidad para ahorrar dinero					1	2	3	4	5	6	7
41	Ahorro dinero para el futuro					1	2	3	4	5	6	7
42	Doy dinero a la iglesia (u organizaciones religiosas(s)					1	2	3	4	5	6	7
43	Doy generosamente para organizaciones de caridad					1	2	3	4	5	6	7
44	Creo en el dar para la caridad					1	2	3	4	5	6	7
45	Se debe pagar más dinero a personas con mejor rendimiento (mérito, resultados).					1	2	3	4	5	6	7
46	Se debería pagar más dinero a personas con resultados (rendimiento) de más calidad.					1	2	3	4	5	6	7
47	Se debería pagar más dinero a personas con más talento					1	2	3	4	5	6	7
48	Se debería pagar más dinero a trabajos de más nivel con más responsabilidades					1	2	3	4	5	6	7
49	Nos comparamos entre nosotros según el dinero que tenemos					1	2	3	4	5	6	7
50	El dinero es un símbolo de mi éxito					1	2	3	4	5	6	7
51	El dinero representa mis logros.					1	2	3	4	5	6	7
52	El dinero refleja mis resultados con éxito					1	2	3	4	5	6	7
53	El dinero es poder					1	2	3	4	5	6	7
54	El dinero le da a uno un poder considerable					1	2	3	4	5	6	7
55	El dinero puede comprar los mejores productos y servicios					1	2	3	4	5	6	7
56	El dinero controla y manipula tus conductas cuando se te paga por hacer algo					1	2	3	4	5	6	7
57	El dinero me ayuda a ganar respeto					1	2	3	4	5	6	7
58	El dinero hace que la gente me respete en mi comunidad					1	2	3	4	5	6	7
59	El dinero permite expresar quién soy					1	2	3	4	5	6	7
60	El dinero me da autonomía y libertad.					1	2	3	4	5	6	7
61	El dinero me permite lograr mis objetivos personales y ser lo que quiero ser					1	2	3	4	5	6	7
62	El dinero puede comprar la felicidad					1	2	3	4	5	6	7
63	El dinero me hace sentirme feliz					1	2	3	4	5	6	7
64	El dinero hace mucho más fácil la vida.					1	2	3	4	5	6	7
65	El dinero reduce dolor y sufrimiento					1	2	3	4	5	6	7
66	El dinero NO hace mi trabajo ni más excitante, ni más interesante, ni más estimulante.					1	2	3	4	5	6	7
67	El dinero NO incrementa mi "amor" por el trabajo.					1	2	3	4	5	6	7
68	Me interesa menos el dinero que el logro que obtengo de mi trabajo.					1	2	3	4	5	6	7
69	El dinero es menos importante que el reconocimiento y el logro.					1	2	3	4	5	6	7
70	El dinero no incrementa lo que disfruto en mi trabajo.					1	2	3	4	5	6	7
71	Quiero ser rica(o).					1	2	3	4	5	6	7
72	Estaría bien ser rica(o).					1	2	3	4	5	6	7
73	Tener mucho dinero (ser rico) es bueno.					1	2	3	4	5	6	7
74	Disfrutaría más mi vida si fuera rica(o) y tuviera más dinero.					1	2	3	4	5	6	7
75	El dinero es un motivador.					1	2	3	4	5	6	7
76	Estoy motivada(o) a trabajar duro por el dinero.					1	2	3	4	5	6	7
77	El dinero me refuerza a trabajar más duro.					1	2	3	4	5	6	7
78	Me motiva mucho el dinero.					1	2	3	4	5	6	7

Instrucciones: Indique el grado de satisfacción con los siguientes aspectos de su paga, trabajo y vida:

	1	2	3	4	5	6	7						
Totalmente Insatisfecha(o)	Bastante insatisfecha(o)	Insatisfecha(o)	Neutral	Satisfecha(o)	Bastante satisfecha(o)	Totalmente satisfecha(o)							
79	Mi paga						1	2	3	4	5	6	7
80	Mis prestaciones o retribución extrasalarial (seguros médicos, de vida, despensas, etc.).						1	2	3	4	5	6	7
81	Mi más reciente incremento salarial.						1	2	3	4	5	6	7
82	La influencia que mi supervisor tiene sobre mi salario						1	2	3	4	5	6	7
83	Mi salario actual.						1	2	3	4	5	6	7
84	La cantidad que mi empresa paga por mis prestaciones o beneficios extrasalariales.						1	2	3	4	5	6	7
85	Los incrementos salariales que normalmente he recibido en el pasado						1	2	3	4	5	6	7
86	La estructura o sistema de pago de la organización.						1	2	3	4	5	6	7
87	La información que la organización da sobre las cuestiones salariales.						1	2	3	4	5	6	7
88	Mi salario en general.						1	2	3	4	5	6	7
89	El valor de mis beneficios o prestaciones extrasalariales.						1	2	3	4	5	6	7
90	El salario de otros trabajos/puestos en la organización.						1	2	3	4	5	6	7
91	La consistencia en las políticas salariales de la organización.						1	2	3	4	5	6	7
92	La cantidad de mi salario actual.						1	2	3	4	5	6	7
93	El número de beneficios o prestaciones extrasalariales que recibo.						1	2	3	4	5	6	7
94	Cómo se determinan mis incrementos salariales.						1	2	3	4	5	6	7
95	Diferencia de pagos entre diversos puestos de trabajo en la organización.						1	2	3	4	5	6	7
96	La forma en la que la organización establece las escalas salariales						1	2	3	4	5	6	7
---	Por favor, indique la satisfacción con su paga, cuando la compara con:						-----						
97	Otros en mi departamento, grupo, equipo						1	2	3	4	5	6	7
98	Otros en mi organización.						1	2	3	4	5	6	7
99	Otros en otras organizaciones similares.						1	2	3	4	5	6	7
100	Otros en el mercado laboral.						1	2	3	4	5	6	7
----	Satisfacción con su puesto de trabajo:						-----						
101	Poder mantenerse ocupado todo el tiempo.						1	2	3	4	5	6	7
102	La oportunidad de trabajar sola(o) en el trabajo.						1	2	3	4	5	6	7
103	La oportunidad de poder hacer diferentes cosas de vez en cuando.						1	2	3	4	5	6	7
104	La oportunidad de ser "alguien" en la comunidad.						1	2	3	4	5	6	7
105	La manera en que mi jefe maneja a sus empleados.						1	2	3	4	5	6	7
106	La competencia de mi supervisor al tomar decisiones.						1	2	3	4	5	6	7
107	Poder hacer cosas que no van en contra de mi propia conciencia.						1	2	3	4	5	6	7
108	El modo que mi trabajo proporciona un empleo permanente.						1	2	3	4	5	6	7
109	La oportunidad de poder hacer cosas para otras personas.						1	2	3	4	5	6	7
110	La oportunidad de decirles a las personas lo que deben hacer.						1	2	3	4	5	6	7
111	La oportunidad de hacer algo en lo que empleo mis habilidades.						1	2	3	4	5	6	7
112	La forma en que las políticas de la compañía se ponen en práctica.						1	2	3	4	5	6	7
113	Mi salario y la cantidad de trabajo que hago.						1	2	3	4	5	6	7

114	La oportunidad de progreso en mi trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
115	La libertad de utilizar mi propio juicio.	1	2	3	4	5	6	7
116	La oportunidad de intentar mis propios métodos para hacer el trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
117	Las condiciones laborales.	1	2	3	4	5	6	7
118	La forma en que mis compañeros se tratan entre sí.	1	2	3	4	5	6	7
119	El reconocimiento que se me da cuando hago un buen trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
120	El sentimiento de logro y realización que siento con el trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
121	Mi vida personal/laboral/familiar en general.	1	2	3	4	5	6	7
122	Mi vida como un todo en la actualidad.	1	2	3	4	5	6	7
123	Mi satisfacción con la vida en general.	1	2	3	4	5	6	7

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

124	Estoy dispuesta(o) a realizar un gran esfuerzo, más allá de lo esperado, para ayudar al éxito de esta organización.	1	2	3	4	5	6	7
125	Hablo a mis amigos de mi empresa como un gran lugar donde trabajar.	1	2	3	4	5	6	7
126	Me siento muy poco fiel a esta organización.	1	2	3	4	5	6	7
127	Aceptaría casi cualquier tipo de trabajo por mantenerme trabajando en esta organización.	1	2	3	4	5	6	7
128	Encuentro que los valores de mi organización y los míos son muy similares.	1	2	3	4	5	6	7
129	Estoy orgulloso de decir a los demás que soy parte de esta organización.	1	2	3	4	5	6	7
130	Podría trabajar para otra organización siempre y cuando el tipo de trabajo fuera similar.	1	2	3	4	5	6	7
131	Esta organización realmente obtiene mi mejor rendimiento laboral.	1	2	3	4	5	6	7
132	Haría falta sólo un pequeño cambio en mis circunstancias actuales para abandonar esta organización.	1	2	3	4	5	6	7
133	Estoy muy contenta(o) de haber elegido esta empresa para trabajar cuando la comparo con otras que consideré antes de empezar a trabajar.	1	2	3	4	5	6	7
134	No hay mucho que ganar al querer quedarse indefinidamente en esta organización.	1	2	3	4	5	6	7
135	A menudo, me es difícil estar de acuerdo con las políticas organizacionales en temas importantes relacionados con sus empleados.	1	2	3	4	5	6	7
136	Realmente me preocupa el destino de esta organización.	1	2	3	4	5	6	7
137	Para mí ésta es la mejor de las organizaciones posibles en las que podía trabajar.	1	2	3	4	5	6	7
138	Decidir trabajar para esta organización fue un error más que definitivo de mi parte.	1	2	3	4	5	6	7
139	El trabajo duro le hace a uno ser mejor persona.	1	2	3	4	5	6	7
140	Perder el tiempo es tan malo como perder el dinero.	1	2	3	4	5	6	7
141	Un buen indicador del valor de una persona es lo bien o mal que hace su trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
142	Si todas las demás cosas son iguales, es mejor tener un trabajo con mucha responsabilidad que uno con poca responsabilidad.	1	2	3	4	5	6	7
143	He estado pensando dejar mi trabajo actual.	1	2	3	4	5	6	7
144	He estado evaluando el costo de dejar mi trabajo actual.	1	2	3	4	5	6	7
145	He estado buscando un trabajo nuevo activamente.	1	2	3	4	5	6	7
146	Intento dejar mi puesto actual de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
147	Dejaré mi puesto actual en los próximos seis meses.	1	2	3	4	5	6	7

Para las preguntas de la 148 a la 150: Cuando piensa en Ud. Mismo(o) y en su trabajo en estos días, ¿cómo se siente?

148	Me pongo furiosa(o).	1	2	3	4	5	6	7
149	Me siento agraviada(o)/perjudicada(o).	1	2	3	4	5	6	7
150	Me irrito o disgusto.	1	2	3	4	5	6	7

Instrucciones: Por favor conteste las siguientes preguntas de clasificación con un X o rellenando los espacios en blanco. (Sus respuestas son confidenciales y sólo se darán a conocer en forma de estadísticas)

151. País: MÉXICO

152. Sexo: Masculino (1), Femenino (2)

153. Edad en años cumplidos: _____

154. Nivel educativo: 1. Sin estudios, 2. Primaria, 3. Secundaria o equivalente, 4. Bachillerato o equivalente
5. Carrera Técnica después del Bachillerato, 6. Licenciatura, 7. Maestría, 8. Doctorado.

155. Estado civil: Casado (1), Soltero (2), Divorciado (3), Viudo (4)

156. Sector del empleo:

1. Banca, finanzas o seguros,
2. Industria de transformación,
3. Industria extractiva
4. Construcción,
5. Comercio
6. Institución educativa
7. Institución hospitalaria o de salud
8. Despacho de consultoría
9. Otro: Especificar _____

157. Organización:

1. Iniciativa privada
2. Por su cuenta
3. Gobierno (Federal, Estatal o Municipal)
4. Organización No Gubernamental (Comisión Derechos Humanos, etc.)
5. Otra. Especificar: _____

158. Puesto (actual o último):

1. Alto directivo (1er. nivel),
2. Gerente 2º nivel,
3. Mando intermedio,
4. Responsable de equipo o unidad,
5. Empleado de oficina, vendedor
6. Trabajador manual, operario.

159. Tipo de trabajo:

1. Fijo Media jornada
2. Fijo Jornada completa
3. Temporal Media jornada
4. Temporal Jornada completa
5. Actualmente no trabajo.

160. Antigüedad en el puesto actual: _____ años.

161. Experiencia laboral total: _____ años

162. Ingresos mensuales aproximados (netos) :

- | | |
|----------------------------|------------------------------|
| 1. Menos de \$ 1,000 | 11. De \$10,001 a \$11,000 |
| 2. De \$ 1,000 a \$ 2,000 | 12. De \$11,001 a \$ 12,000 |
| 3. De \$ 2,001 a \$ 3,000 | 13. De \$12,001 a \$ 13,000 |
| 4. De \$ 3,001 a \$ 4,000 | 14. De \$13,000 a \$ 14,000 |
| 5. De \$ 4,001 a \$ 5,000 | 15. De \$14,001 a \$ 15,000 |
| 6. De \$ 5,001 a \$ 6,000 | 16. De \$15,001 a \$ 16,000 |
| 7. De \$ 6,001 a \$ 7,000 | 17. De \$16,001 a \$ 17,000 |
| 8. De \$ 7,001 a \$ 8,000 | 18. De \$17,001 a \$ 18,000 |
| 9. De \$ 8,001 a \$9,000 | 19. De \$18,001 a \$ 19,000 |
| 10. De \$9,001 a \$ 10,000 | 20. De \$ 20,000 en adelante |

163. Ciudad donde ha vivido la mayor parte de su vida:

1. México, D.F
2. Guadalajara
3. Monterrey
4. Cuernavaca
5. Cautla
6. Jiutepec
7. Zacatepec
8. Otra. Especificar _____

164. En toda su vida laboral, ha cambiado de puesto/empresa _____ veces (indicar número)

Por favor, revise que TODAS las cuestiones tengan respuesta.

GRACIAS POR SU COOPERACIÓN

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------