

# **UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO**

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION Y AUDITORIA



MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

## **RELACIÓN ENTRE SATISFACCIÓN LABORAL Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA PÚBLICA Y PRIVADA**

**ALUMNOS:**

NATHALIE GALLARDO SALCEDO

MAURICIO SANDOVAL VILLALONCO

**PROFESORA GUÍA:**

DRA. MARÍA MARGARITA CHIANG VEGA.

**CONCEPCIÓN, JULIO DE 2014**



## Contenido

<b>Introducción</b> .....	<b>4</b>
<b>I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	<b>5</b>
1. Problema de Investigación.....	5
2. Preguntas de Investigación .....	5
3. Objetivos.....	6
3.1 Objetivo General .....	6
3.2 Objetivos Específicos.....	6
<b>II. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>7</b>
<b>Capítulo I</b> .....	<b>7</b>
<b>Satisfacción Laboral</b> .....	<b>7</b>
1. Introducción .....	7
2. Definiciones de Satisfacción Laboral .....	7
3. Teorías de la Satisfacción Laboral.....	9
3.1 Teoría de las Necesidades de Abraham Maslow (1943).....	9
3.2 Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg (1959).....	13
3.3 Teoría de las Necesidades de McClelland (1961).....	17
3.4 Teoría de la Expectativa de Vroom (1964).....	18
3.5 Teoría de la fijación de metas de Locke (1969).....	20
3.6 Teoría de ERG de Alderfer (1972).....	22
4. Instrumentos de Medición de Satisfacción Laboral.....	23
4.1 Instrumentos que miden la Satisfacción Laboral de Forma Global. ....	24
4.2 Instrumentos que miden la Satisfacción Laboral en función de los elementos que la componen. ....	25
<b>Capítulo II</b> .....	<b>31</b>
<b>Compromiso Organizacional</b> .....	<b>31</b>
1. Introducción .....	31
2. Definiciones del Compromiso Organizacional.....	32
3. Teorías del Compromiso Organizacional .....	36
3.1 Enfoques.....	36



3.2 Teoría de los tres componentes de Meyer y Allen .....	39
3.3 Teoría del Compromiso según Becker .....	42
4. Determinantes del Compromiso Organizacional .....	44
4.1 Modelo de Mathieu y Zajac (1990).....	44
4.2 Modelo de Baker (1995) .....	47
4.3 Modelo de Toro (1995) .....	49
4.4 Modelo de Keller (1997).....	49
5. Instrumentos de Medición de Compromiso Organizacional .....	50
5.1 Porter et al. (1974).....	50
5.2 Mowday et al., y Mowday, Porter y Steers (1979 - 1982) .....	50
5.3 Meyer y Allen (1991).....	51
<b>Capítulo III.....</b>	<b>53</b>
<b>Relación entre Satisfacción laboral y Compromiso Organizacional .....</b>	<b>53</b>
1. Teoría del Intercambio Social.....	53
1.1 Intercambio de recursos. ....	56
1.2 Equidad.....	57
2. Teorías Representativas. ....	59
2.1 Teoría de la Justicia Distributiva.....	60
2.2 Teoría de la Interdependencia y Control. ....	61
2.3 Teoría de la Equidad. ....	62
<b>III. ESTUDIO EMPÍRICO.....</b>	<b>64</b>
1. Objetivo General.....	64
1.1 Objetivos Específicos.....	64
2. Hipótesis de la Investigación .....	64
3. Definición de las Variables.....	65
4. Tipo de Investigación.....	65
5. Diseño de la Investigación.....	66
6. Selección de la muestra.....	66
7. Instrumentos.....	66
7.1 Satisfacción Laboral.....	67
7.2 Compromiso Organizacional.....	68



8. Recolección de Datos.....	68
9. Universo y Muestra.....	69
<b>IV. RESULTADOS.....</b>	<b>71</b>
1. Análisis de los instrumentos de medida.....	71
1.1 Análisis de fiabilidad.....	71
1.2 Información descriptiva general.....	75
1.3 Estadística descriptiva.....	82
1.4 Correlaciones.....	86
<b>Conclusiones.....</b>	<b>88</b>
<b>Sugerencias.....</b>	<b>92</b>
<b>Referencias. ....</b>	<b>93</b>



## **Introducción**

En la actualidad, las organizaciones deben enfrentar nuevos retos enfocados en la satisfacción de sus trabajadores, quienes más que subordinados o empleados, constituyen el eslabón fundamental en la cadena de la eficiencia y la sostenibilidad, en un entorno cada vez más competitivo, cambiante y exigente.

Es por esto que ha surgido el interés de medir la satisfacción laboral y el compromiso organizacional en los trabajadores de una empresa pública y privada, con el objetivo de analizar el grado de relación entre ambos conceptos, y analizar las diferencias existentes entre ambas instituciones.

Como estudiantes de Ingeniería Comercial, es importante contribuir al desarrollo y gestión de la satisfacción y el compromiso laboral en los trabajadores, para poder aportar el bienestar de ellos, y que esto se vea reflejado en la calidad en el servicio que cada institución les entregue a sus clientes.



## I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1. Problema de Investigación

El mundo del trabajo se ha convertido en un punto de referencia para entender las conductas de los individuos. Los estilos de vida han cambiado drásticamente y se ha alterado global y significativamente la calidad de vida de las personas.

Es de interés estudiar el nivel de satisfacción entre los funcionarios de una empresa pública y privada, dado que ambos tipos de instituciones son política y estructuralmente distintas. Por años, el mundo empresarial ha dejado de lado la importancia que este factor tiene en el desarrollo y competitividad de estas empresas. Este es un problema que las empresas muchas veces no asimilan, olvidando que los trabajadores son parte fundamental del éxito en los resultados que estas tengan.

### 2. Preguntas de Investigación

- ¿Qué es la satisfacción laboral y el compromiso organizacional?
- ¿Cuál es el grado de compromiso organizacional en los trabajadores de la Empresa Pública y Privada?
- ¿Cuál es el grado de satisfacción laboral que tienen los trabajadores de la Empresa Pública y Privada?
- ¿Cuál es el grado de relación que tiene la satisfacción laboral y el compromiso organizacional en los trabajadores de la Empresa Pública y Privada?



### **3. Objetivos**

#### **3.1 Objetivo General**

- Analizar cómo se relaciona el compromiso con la satisfacción laboral en los trabajadores de la Empresa Pública y Privada.

#### **3.2 Objetivos Específicos**

- Conocer sobre los conceptos de satisfacción laboral y compromiso organizacional.
- Medir el grado de compromiso en los trabajadores de la Empresa Pública y Privada.
- Medir el grado de satisfacción laboral en los trabajadores de la Empresa Pública y Privada.
- Describir la relación entre el grado de satisfacción laboral y el compromiso organizacional en los trabajadores de la Empresa Pública y Privada.



## **II. MARCO TEÓRICO**

### **Capítulo I**

#### **Satisfacción Laboral.**

##### **1. Introducción**

La satisfacción laboral ha sido de gran interés para muchos autores, que han explicado la importancia para una empresa de desarrollar métodos para satisfacer las necesidades de sus trabajadores. Tener trabajadores satisfechos, es sinónimo de una baja rotación de personal, de tener trabajadores felices y saludables, lo que se traduce en una mejor atención al cliente.

Actualmente no existe una definición clara aceptada de forma unánime con respecto a la satisfacción laboral.

##### **2. Definiciones de Satisfacción Laboral**

Locke (1976), la define como "...un estado emocional positivo o placentero resultante de un percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto".

Es más, en muchas ocasiones cada autor elabora una nueva definición para el desarrollo de su propia investigación (Harpaz, 1983). En primer lugar, existen una serie de definiciones que hacen referencia a la satisfacción laboral como estado emocional, sentimientos o respuestas afectivas (Locke, 1976; Crites, 1969; Smith, Kendall y Hullin, 1969).

Schneider (1985), indica algunas razones que explican la gran atención dedicada a la satisfacción laboral hay que considerar: 1) La satisfacción en el trabajo es un resultado importante de la vida organizacional. 2) La satisfacción ha aparecido en diferentes



investigaciones como un predictor significativo de conductas disfuncionales importantes, como el absentismo, el cambio de puesto y de organización.

Price y Mueller (1986), y Mueller y McGloskey (1990) entienden la satisfacción laboral como una orientación afectiva positiva hacia el empleo. Un segundo grupo de autores considera que la satisfacción laboral va más allá de las respuestas afectivas o emocionales y de ahí la importancia que ésta tiene en las conductas laborales. Estos autores conciben la satisfacción laboral como una actitud generalizada ante el trabajo (Beer, 1964; Harpaz, 1983; Salancik y Pfeffer, 1977; Peiró, 1984; Griffin y Bateman, 1986; Arnold, Robertson y Cooper, 1991; Bravo, 1992).

Para Boada y Tous (1993), La satisfacción laboral, es entendida como un factor que determina el grado de bienestar que un individuo experimenta en su trabajo, se está convirtiendo en un problema central para la investigación de la organización

De este modo, el estudio de la satisfacción laboral se enmarca dentro del estudio de las actitudes hacia el trabajo. Otros autores han considerado diferentes facetas en la satisfacción laboral (Vroom, 1964; Peiró, 1984; Cook, Hepwoorth, Wall y Warr, 1981; Bravo, 1992). No obstante, muchas de esas facetas únicamente difieren entre sí en cuanto a su denominación o etiqueta pues el contenido al que hacen referencia es muy similar. Así, por ejemplo, la dimensión de satisfacción con la retribución (Smith, Kendall y Hulin, 1969; Warr y Routledge, 1969) ha sido etiquetada por otros autores como satisfacción con las recompensas extrínsecas (Schmitt y Loher, 1984) o como satisfacción extrínseca (Weiss, Davis, England y Lofquist, 1967) pero definiéndose todas ellas del mismo modo.

En general, las facetas de satisfacción más mencionadas tienen que ver con la satisfacción con el contenido del trabajo (interés intrínseco del trabajo, la variedad, las oportunidades de



aprendizaje o la dificultad), con el salario, con las condiciones de trabajo (horario, descansos, condiciones ambientales) y con la empresa.

### **3. Teorías de la Satisfacción Laboral**

#### **3.1 Teoría de las Necesidades de Abraham Maslow (1943)**

Esta teoría plantea la satisfacción a través de la auto actualización de la persona, partiendo de la satisfacción de necesidades fisiológicas, evolucionando a las referidas a la seguridad, pertenencia, estima y finalmente autorrealización.

##### **3.1.1 Necesidades Fisiológicas**

Las necesidades fisiológicas de acuerdo con Maslow “son las necesidades básicas en el nivel inferior y se refiere a la satisfacción de impulsos biológicos fundamentalmente, como la necesidad de comida, aire, agua y techo”. Las necesidades fisiológicas están relacionadas con la supervivencia del individuo y con la preservación de la especie. Son necesidades instintivas y que nacen con el individuo. Cuando todas las necesidades humanas están insatisfechas, la mayor motivación será la de las necesidades fisiológicas

Para satisfacer estas necesidades las organizaciones deben proporcionar a sus empleados un salario que les permita tener condiciones adecuadas de vida. Los empleados necesitan suficientes descansos para poder satisfacer sus necesidades fisiológicas. Es por eso que algunas organizaciones procuran mantener espacios adecuados que permitan a los empleados realizar algunas actividades deportivas, con la intención de mantener su salud.



Maslow considera a las necesidades fisiológicas como las necesidades de orden primario, las cuales para ser satisfechas requieren que el individuo cuente con un empleo el cual le pueda proporcionar un sueldo con la finalidad de poder adquirir bienes de consumo como son: alimento, vestido, vivienda y así poder subsistir.

### **3.1.2 Necesidades de Seguridad**

Chiavenato menciona que “las necesidades de seguridad que propone Maslow en su teoría, constituyen el segundo nivel de las necesidades humanas. Son las necesidades de seguridad y estabilidad, la búsqueda de la protección contra la amenaza o privación, un escape al peligro”.

Surge en el comportamiento del individuo cuando las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas. Se refieren a la necesidad de un ambiente seguro, predecible, habitable y tranquilo, sin amenazas físicas o psicológicas. Las organizaciones pueden ofrecer a sus empleados, condiciones favorables para laborar que respondan a las necesidades de seguridad laboral, para así disminuir los temores de algún tipo de despido o amenaza de algún accidente de trabajo.

Para que las necesidades de seguridad se puedan llevar a cabo, es necesario que las organizaciones mantengan un compromiso con los trabajadores y con la sociedad misma, para ofrecer las condiciones propicias para promover el trabajo.



### **3.1.3 Necesidades Sociales.**

Chiavenato explica que “las necesidades sociales: se presentan después de que las necesidades fisiológicas y de seguridad han sido satisfechas. Se refieren a la necesidad de asociarse, es decir, que el individuo pueda tener amigos, de agradar a los compañeros, de contar con un grado de aceptación dentro de su grupo social y sentir que él tiene convivencia con los demás.”

Las amistades, las relaciones y los compañeros de trabajo son consideradas como las relaciones interpersonales de los individuos. Es muy probable que las necesidades sociales surjan cuando se presenten “incertidumbres organizacionales”, como la posibilidad de una fusión, quiebra o alguna reducción de personal. En estas circunstancias, tal vez los empleados busquen a sus compañeros de trabajo para enterarse de lo que sucede y establecer la mejor forma de aunar esfuerzos para resolver el problema.

A estas tres necesidades juntas (fisiológicas, de seguridad y sociales), se les conoce como necesidades de deficiencia. Maslow creía que si éstas no eran satisfechas, las personas no serían sanas, ni en el plano físico ni en el psicológico. A las dos siguientes necesidades de nivel superior se les conoce como necesidades de crecimiento y se dice que su satisfacción ayuda a la gente a crecer y desarrollar al máximo su potencial.

### **3.1.4 Necesidades de Estima.**

Las necesidades de estima, “se refieren al deseo del individuo de sentir respeto por sí mismo y lograr la aceptación de los demás. Son las necesidades relacionadas con la manera como el individuo se ve y se evalúa. Involucran la autopercepción, autoconfianza, la necesidad de aprobación social y de respeto, de status y de prestigio, y de consideración.



Implican también el deseo de fuerza y de adecuación, de confianza frente al mundo, independencia y autonomía.”

La satisfacción de las necesidades de estima conduce a sentimientos de autoconfianza, de valor, fuerza, prestigio, poder, capacidad y utilidad. Su frustración puede producir sentimientos de inferioridad, debilidad, dependencia y desamparo, que a su vez, conducen al desánimo o a actividades compensatorias. En esta categoría entran los deseos de alcanzar el éxito, hacer prestigio personal y ser reconocidos por los demás. Los factores culturales y subculturales determinan el tipo de recompensas que contribuyen a la autoestima. Todo parece indicar que a la mayoría de las personas se les hace difícil satisfacer este nivel de necesidad.

### **3.1.5 Necesidades de Autorrealización.**

Las necesidades de autorrealización son más difíciles de describir porque son distintas y únicas, y varían además de un individuo a otro.

Para Maslow la autorrealización es un ideal al que todo hombre desea llegar, se satisface mediante oportunidades para desarrollar el talento y su potencial al máximo, expresar ideas y conocimientos, crecer y desarrollarse como una gran persona, obtener logros personales, para que cada ser humano se diferencie de los otros.

Los hombres que logran la autorrealización óptima, para Maslow se consideran seres íntegros.



### **3.2 Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg (1959)**

La satisfacción en el trabajo se puede definir como la reacción del individuo en la organización en cuanto su comportamiento encuentra unas respuestas apropiadas en la situación (Fischer, 1992).

La noción de satisfacción fue elaborada por Frederick Herzberg en 1959 (Fischer, 1992) a partir de un estudio realizado en Pittsburgh donde pidió a varios ingenieros y contables de diversas empresas de la zona, que describiesen acontecimientos o incidentes que se hubieran presentado en su lugar de trabajo y que habían aumentado o disminuido su satisfacción. A partir de las respuestas obtenidas, Herzberg pudo detectar ciertos factores que se encontraban asociados a la satisfacción o a la insatisfacción, elaborando así la Teoría de los dos Factores, que postula la existencia de dos fuentes una generadora de satisfacción y otra de la insatisfacción.

Herzberg (1959) habla de dos tipos de factores:

#### **3.2.1 Factores Higiénicos o Ambientales.**

Este tipo de factores dependen del ambiente en que se desarrolla el trabajo que no produce motivación, pero cuya carencia genera insatisfacción en la plantilla, se puede citar:

➤ **Reglas y políticas de la organización.**

Este factor se refiere a la organización adecuada o inadecuada de la empresa o compañía, es decir, al hecho de que todas las acciones están bien encaminadas, o bien algunas de ellas no



queda clara, como por ejemplo el hecho de no saber quién es realmente el jefe o supervisor directo; además tiene que ver con las políticas que la empresa aplica a sus empleados.

➤ **Supervisión.**

En específico son las características del supervisor, tales como la competencia e incompetencia, si se percibe como justo o injusto, o bien se refiere a su mala o buena disposición para delegar responsabilidad y para enseñar, además incluye las maneras en las que se evalúa al trabajador, siendo el supervisor el evaluador principal.

➤ **Interacción.**

Aquí son las relaciones interpersonales ya sea con el jefe o supervisor, algún subalterno o algún compañero de trabajo. Las relaciones interpersonales son aquellas relaciones que se dan entre las personas y que se establecen con motivo del desempeño de su trabajo y las relaciones interpersonales sociales que tienen lugar por ejemplo, a la hora de la comida.

➤ **Condiciones físicas del lugar.**

Son las condiciones físicas del lugar donde se realiza el trabajo, tales como la ventilación, luz, espacio, herramientas del trabajo, entre otras.

➤ **Salario.**

Se habla de la remuneración económica que se percibe a cambio de la actividad laboral e incluye todo aquello que puede ser conseguido mediante la remuneración económica.



➤ **Status.**

Es la posición jerárquica que el trabajador tiene dentro de la organización, así como el hecho de tener personal bajo para apoyo, por ejemplo, alguna secretaria, algún asistente personal o incluso un ayudante.

➤ **Seguridad de empleo.**

Cuando el trabajador tiene un sentimiento de pertenencia con la compañía y a la presencia o ausencia de estabilidad o seguridad con el trabajo, es decir, qué tan seguro está el trabajador de que pueda mantenerse trabajando en esa empresa, también incluye la estabilidad de la empresa.

### 3.2.2 Factores Motivacionales

Están en el origen de la satisfacción en el trabajo. Los factores motivacionales ayudan a trabajar más y mejor y guardan relación con el contenido del puesto y de la tarea realizada. Entre estos factores se puede citar:

➤ **Logro.**

Es algún éxito alcanzado, tal como terminar alguna encomienda de manera exitosa, resolver algún problema o ver los resultados del trabajo.



➤ **Reconocimiento.**

Se refiere a alguna alabanza o elogio que se le hace al trabajador por parte de algún jefe, supervisor o compañero de trabajo. En un sentido negativo también puede incluir algún regaño o llamada de atención por parte del jefe, supervisor o compañero de trabajo.

➤ **Trabajo en sí mismo.**

Se refiere al trabajo en sí, y está íntimamente ligado con el agrado o desagrado por la actividad que se desempeña, puesto que el trabajo puede resultar variado, creativo o poco creativo, fácil o difícil.

➤ **Responsabilidad.**

Ésta se manifiesta cuando las personas llegan a sentirse responsables de su propio trabajo o el de otros y cuando se les otorgan nuevas responsabilidades.

➤ **Desarrollo.**

Se refiere al cambio real que puede sufrir una persona en cuanto a su posición en la organización, es decir, cuando existe algún ascenso de puesto.

➤ **Posibilidades de crecimiento.**

Se refiere a las posibilidades del trabajador para lograr cambios en su trabajo, tales como situaciones en las que se puedan aprender y desarrollar habilidades o bien aplicar aquellas que no han sido aprovechadas.



En definitiva, se observa que para Herzberg los factores que realmente motivan a los trabajadores son aquéllos que otorgan un mayor contenido al trabajo, más responsabilidad y relevancia a quienes lo realizan.

A los efectos de lograr satisfacción en el trabajo, el autor de esta teoría propone el enriquecimiento de las tareas (jobenrichment), que consiste en convertir a estas en un desafío a través del incremento de la responsabilidad y de los objetivos. Pero al mismo tiempo, se debe procurar eliminar la insatisfacción.

### **3.3 Teoría de las Necesidades de McClelland (1961)**

David McClelland y sus colaboradores ofrecen una forma muy diferente de concebir las necesidades. Desde el principio buscaban la explicación del éxito industrial relativo de ciertos países, por ejemplo ¿Por qué tiene más éxito los Estados Unidos que, otros países? El investigador y su equipo atribuyeron el éxito al predominio de la *necesidad de logro* que manifestaban muchos administradores de los países industrializados (McClelland, 1961).

Posteriormente, sus investigaciones se ampliaron a tres necesidades: la necesidad de logro, la necesidad de Afiliación y la necesidad de Poder.

#### **3.3.1 Necesidad de Logro**

Refleja el afán del individuo por alcanzar objetivos y demostrar su competencia. Las personas que tienen un grado elevado de tal necesidad dirigen su energía a terminar una tarea rápido y bien.



### **3.3.2 Necesidad de afiliación**

Describe la necesidad de afecto, amor e interacción con la sociedad. La necesidad de afiliación se basa en el contacto con los demás que nos permite obtener aprobación y apoyo social, comparar y evaluar nuestras creencias, actitudes y habilidades así como desarrollar una identidad y un sentimiento de pertenencia.

### **3.3.3 Necesidad de poder**

Refleja el interés por ejercer el control en el trabajo personal y el de otros. Los monarcas, gobernantes, líderes políticos y algunos ejecutivos de grandes empresas seguramente tienen elevada necesidad de poder (Gordon, 1997).

## **3.4 Teoría de la Expectativa de Vroom (1964)**

La teoría de las expectativas busca explicar las diferencias entre los individuos y las situaciones. Debido a que ha recibido mucho apoyo de las investigaciones y a que es fácil de aplicar en entornos de negocios, tiene implicaciones importantes para los administradores Stoner, (1994). Expectativas, Resultados y Comportamiento en el Trabajo. Este modelo se basa en cuatro supuestos referentes al comportamiento en las organizaciones: 1) el comportamiento depende de una combinación de fuerzas en los individuos y en el ambiente; 2) las personas toman decisiones conscientes sobre su comportamiento; 3) las personas tienen distintas necesidades, deseos y metas; 4) las personas escogen entre varias opciones de comportamientos, basándose en sus expectativas de que determinado comportamiento les produzca el resultado deseado. Todo lo anterior se sintetiza en el modelo de expectativas, cuyos componentes principales son:



### **3.4.1 Esperanza de éxito en el desempeño**

Los individuos esperan ciertas consecuencias de su comportamiento. Estas expectativas, a su vez, afectan su decisión sobre cómo deben ser. Un trabajador que piensa exceder las cuotas de ventas puede esperar felicitaciones, bonos, ninguna reacción, incluso hostilidad de sus colegas.

### **3.4.2 Valencia**

El resultado de una conducta tiene una valencia específica (poder para motivar), el cual cambia de una persona a otra. Para el administrador que valora el dinero y el logro, un cambio a un puesto mejor pagado en otra ciudad puede tener una valencia alta, pero otro que valora la afiliación con sus colegas y amigos, puede darle una valencia baja a la misma transferencia.

### **3.4.3 Expectativa de esfuerzo-desempeño**

Las expectativas de la gente acerca de qué tan difícil será el desempeño exitoso afectarán sus decisiones en relación al desempeño. Ante la posibilidad de escoger, el individuo tiende a elegir el nivel de desempeño que parece tener mejor oportunidad de lograr un resultado que le permita valorarse frente a sí mismo y a los demás.



### 3.5 Teoría de la fijación de metas de Locke (1969)

La hipótesis fundamental de la teoría de la fijación de metas es la siguiente: «el desempeño de los individuos es mayor cuando existen unas metas concretas o unos niveles de desempeño establecidos, que cuando estos no existen». Las metas son objetivos y propósitos para el desempeño futuro. Locke y colaboradores demostraron que son importantes tanto antes como después del comportamiento deseado. Cuando participan en la fijación de metas, los trabajadores aprecian el modo en que su esfuerzo producirá un buen desempeño, recompensa y satisfacción personal.

En esta forma, las metas orientan eficazmente a los trabajadores en direcciones aceptables. Además, la consecución de metas es reconfortante y ayuda a satisfacer el impulso de logro y las necesidades de estima y autorrealización. También se estimulan las necesidades de crecimiento ya que la obtención de metas con frecuencia lleva a los individuos a fijar metas más altas para el futuro (Davis y Newstrom, 1991).

La fijación de metas como herramienta motivacional, es más eficaz cuando se tienen cuatro elementos:

- ***Aceptación de la Meta:*** Las metas eficientes no sólo deben ser entendidas sino también aceptadas; los supervisores deben explicar su propósito y la necesidad que la organización tiene de ellas, especialmente si serán difíciles de alcanzar.



- **Especificidad:** Las metas deben ser tan específicas, claras y susceptibles de evaluación para que los trabajadores sepan cuándo se alcanzan, ello permite saber qué buscan y la posibilidad de medir su propio progreso.
  
- **Reto:** La mayoría de empleados trabajan con más energía cuando tienen metas más difíciles de alcanzar que cuando son fáciles, ya que son un reto que incide en el impulso de logro. Sin embargo, deben ser alcanzables, considerando la experiencia y sus recursos disponibles.
  
- **Retroalimentación:** Luego de que los empleados participaron en la fijación de metas bien definidas y que representen retos, necesitarán información sobre su desempeño. De lo contrario, estarían «trabajando en la oscuridad» y no tendrían una manera de saber que tanto éxito tienen.

Locke y colaboradores formularon conclusiones tales como que la satisfacción laboral es función de la medida en que la persona logre la meta fijada. A mayor concordancia entre el desempeño establecido y el real, mayor satisfacción. Conclusión importante para empleadores interesados en el estado de ánimo de su personal y por la calidad de vida laboral. Las metas no deben ser demasiado elevadas ya que pueden llevar a una discrepancia inevitable entre el desempeño real y el establecido. Así mismo, para obtener resultados positivos, las metas deben conllevar algún tipo de satisfacción intrínseca. Si el trabajo es excesivamente rutinario, ni siquiera las metas concretas y difíciles ayudarán.

La utilidad de la Fijación de Metas para los gerentes, implica tomar en cuenta las diferencias individuales al fijar las metas, determinar su especificidad y dificultad. Las



personas con alta motivación de logro, tendrán mejor desempeño ante metas concretas y difíciles, por su capacidad y confianza en sí mismas (Nash, 1988).

Investigaciones recientes han sugerido que el desempeño está en función de la capacidad de los empleados, la aceptación de las metas, el nivel de las metas y la interacción entre la meta y su capacidad. Las características de quienes participan en establecer las metas, como su nivel de autoridad y estudios pueden tener repercusiones en su eficacia. Así, es más probable que los trabajadores acepten metas establecidas por personas con autoridad legítima. La aceptación de metas también influye en el grado de dificultad que éstas pueden tener. Es probable que el personal cumpla con una tarea si las metas son difíciles y aceptadas, pero no si son difíciles y rechazadas. Cuando se unen al intento por elevar las expectativas, el esfuerzo conduce al desempeño; establecer metas difíciles puede impulsar a la productividad (Gordon, 1997).

### **3.6 Teoría de ERG de Alderfer (1972)**

Clayton Alderfer propone una jerarquía de las necesidades modificada.

#### **3.6.1 Necesidad de Existencia**

Los empleados inicialmente están interesados en satisfacer sus necesidades de existencia, que combinan los factores fisiológicos y de seguridad. Los sueldos, las condiciones físicas de trabajo, la seguridad en el puesto y los beneficios pueden definir a grosso modo la necesidad de existencia.



### **3.6.2 Las necesidades de relación**

Comprenden el hecho de que los individuos sean entendidos y aceptados por las personas que rodean a su ambiente laboral.

### **3.6.2 Las necesidades de crecimiento**

Se refieren al deseo de autoestima y autorrealización.

Alderfer, acepta la probabilidad de que los tres niveles pudieran estar activos en cualquier momento. También sugiere que una persona frustrada en cualquiera de los dos niveles superiores podría volver a concentrarse en un nivel inferior. Aunque los dos primeros niveles están un tanto limitados en sus requerimientos de satisfacción, las necesidades de crecimiento no solamente son ilimitadas, sino que en realidad cobran fuerza cada vez que se alcanza una satisfacción.

## **4. Instrumentos de Medición de Satisfacción Laboral**

Uno de los métodos que se ha utilizado asiduamente en la medición de la satisfacción laboral es el subjetivo, a través de encuestas de satisfacción por cuestionarios.

Es posible clasificarlas en dos grandes grupos: los instrumentos que estudian la satisfacción en el trabajo de una forma global y conjunta, y los que lo hacen mediante la distinción de cada uno de los diferentes elementos que consideran pueden configurarla. Este último enfoque permite llegar a conocer el grado de satisfacción con cada uno de estos aspectos, de forma que pueda actuarse o intervenir sobre aquéllos que específicamente sean objeto de insatisfacción.



#### **4.1 Instrumentos que miden la Satisfacción Laboral de Forma Global.**

➤ ***Overall Job Satisfaction de Hoppock (1935).***

Se trata de la primera medida publicada sobre la satisfacción laboral global. Se compone de cuatro ítems sobre el sentimiento que provoca el trabajo, el tiempo de satisfacción en el mismo, la sensación que provoca la posibilidad de cambiar el empleo y la comparación con otros.

Las respuestas se miden en escalas de siete puntos de forma que, sumando las puntuaciones del encuestado, se obtiene una medida de satisfacción global comprendida entre cuatro y veintiocho puntos. A mayor puntuación, mayor nivel de satisfacción en el trabajo.

➤ ***Overall Job Satisfaction de Brayfield y Rothe (1951).***

Se construye a través del método Thurstone. El cuestionario auto-aplicado consta de 18 ítems valorados en una escala de Likert de cinco grados (1- totalmente de acuerdo a 5- totalmente en desacuerdo). El índice definitivo se obtiene por el sumatorio de las puntuaciones obtenidas en cada ítem, con un máximo de 90 puntos y un mínimo de 18. El coeficiente de fiabilidad obtenido por los autores presenta un valor de 0,87, lo que demuestra la validez del instrumento.



➤ ***Facet-free Job Satisfaction de Quinn y Staines (1979).***

Esta escala fue empleada por los autores en una encuesta nacional sobre calidad del empleo. Se definen cinco ítems para la medición de la reacción afectiva general de los empleados hacia su trabajo sin referencia a las facetas específicas del mismo.

Cada ítem tiene tres o cuatro respuestas alternativas que se califican con uno, tres ó cinco puntos según el caso. Se calcula la media de las calificaciones obtenidas de modo que a mayor valor medio, mayor satisfacción global.

#### **4.2 Instrumentos que miden la Satisfacción Laboral en función de los elementos que la componen.**

➤ ***Minnesota Satisfaction Questionnaire (Weiss, Dawis, England & Lofquist, 1967).***

Mide la satisfacción laboral a través de tres sub-escalas: satisfacción global, satisfacción intrínseca y satisfacción extrínseca. La versión abreviada de este cuestionario consta de 20 ítems. Se evalúan en una escala de Likert de cinco puntos (de muy insatisfecho a muy satisfecho). Los índices de satisfacción intrínseca y extrínseca se calculan a través de la media de las puntuaciones resultantes de los ítems que componen cada una de estas sub-escalas. Por su parte, el índice de satisfacción global se calcula realizando el promedio de las puntuaciones de los 20 ítems.

➤ ***Job Descriptive Index (JDI) de Smith, Kendall y Hulin (1969).***

Tras cuarenta años de uso es una de las medidas más empleadas en la investigación sobre satisfacción laboral (Zedeck, 1987).



Las cinco facetas del empleo que mide el JDI son: trabajo en sí mismo, salario actual, oportunidades de promoción, supervisión y compañeros de trabajo. A ello se une una escala de trabajo en general, la Job in General Scale (JIG) de Balzer, Kihm, Smith, Irwin, Bachiochi, Robie, Sinar y Parra (1997) desarrollada para evaluar de forma global la satisfacción con el trabajo. Tanto el JDI como la escala JIG muestran amplia consistencia interna y fiabilidad.

Cada sub-escala de las cinco facetas del JDI contiene entre 9 y 18 ítems, sobre un total de 72. Cada uno de ellos consiste en una palabra o frase corta. Si a ello se añade la escala JIG, resultan un total de 90 ítems. Todos los ítems se encuentran medidos en una escala de Likert de siete puntos desde extremadamente insatisfecho a extremadamente satisfecho.

Posteriormente se construyó una versión abreviada de ambos instrumentos consistente en 25 ítems para el JDI (5 para cada faceta) y ocho ítems para la JIG. De este modo, los 90 ítems de la versión original quedan reducidos a 33 en la forma abreviada.

➤ **Job Descriptive Survey (JDS) de Hackman y Oldham (1975).**

Valora una serie de ítems sobre el desempeño del puesto de trabajo. El diseño del cuestionario permite la obtención de una medida objetiva de siete características del puesto, que coinciden con las dimensiones básicas del Modelo de las Características del Trabajo: variedad de destrezas (el grado en que el trabajo requiere de diferentes actividades, habilidades y talentos para ser realizado), identidad de la tarea (grado en que la tarea realizada tiene un principio y un fin identificables con un resultado visible sobre el trabajo de la organización), significación de la tarea (grado en que la tarea tiene un impacto sobre la vida o el trabajo de otros), autonomía (independencia y libertad de criterio del empleado



para decidir sobre su trabajo y el modo de llevarlo a cabo), retroalimentación del propio trabajo (grado en que la realización de la tarea provee al empleado de información sobre la efectividad de su desarrollo), retroalimentación de los supervisores u otros compañeros (grado de retroalimentación recibida de éstos) y contacto con otros (grado en que el trabajo requiere relacionarse con otros compañeros o empleados de otras organizaciones).

Cada escala contiene tres ítems en una escala de 1-7, donde el 7 supone que el trabajo contiene la característica medida en un nivel máximo.

➤ ***Escala de satisfacción de Warr, Cook y Wall (1979).***

Fue desarrollada dentro de un grupo de ocho escalas para la medición de la calidad de vida en el trabajo de empleados de cuello azul británicos. La escala de medición de la satisfacción laboral se encuentra formada por 15 ítems, que a su vez, se dividen en dos sub-escalas para la medición de la satisfacción intrínseca y extrínseca.

- **Sub-escala de factores intrínsecos:** Comprende aspectos tales como el reconocimiento en el trabajo, la responsabilidad, la promoción, el contenido de la tarea, etc. La configuran los ítems pares del cuestionario.
- **Sub-escala de factores extrínsecos:** Comprende aspectos sobre la organización del trabajo: horarios, salario, condiciones físicas, etc. Está constituida por los ítems impares.



El grado de satisfacción o insatisfacción con cada uno de los ítems se señala en una escala de siete puntos, desde muy insatisfecho hasta muy satisfecho. Los resultados permiten obtener por adición de las puntuaciones señaladas en los ítems correspondientes, un índice de satisfacción general (suma de la puntuación de los 15 ítems con resultados entre 15 y 105 puntos), satisfacción intrínseca (suma de la puntuación de ítems pares, con los resultados comprendidos entre 7 y 49 puntos) y satisfacción extrínseca (suma de la puntuación de los ítems impares, con resultado comprendido entre 8 y 56 puntos).

➤ **Los instrumentos de Meliá y Peiró (desde 1986 hasta 1990)**

Con el fin de disponer de una medida minuciosa y específica con un muestreo de contenido muy amplio, que tuviera en cuenta los aspectos tanto culturales como organizacionales, los autores desarrollaron el Cuestionario General de Satisfacción en Organizaciones Laborales S4/82. Este cuestionario ofrecía índices para diversas facetas de la satisfacción, y un amplio ámbito de aplicación a través de diferentes organizaciones y tipos de roles (Meliá et al., 1986). El S4/82 se elaboró cuidando especialmente su validez de contenido y su utilidad para un diagnóstico fino en investigación y consultoría, permitiendo evaluar seis factores:

1. Satisfacción con la supervisión y la participación en la organización
2. Satisfacción con el ambiente físico de Trabajo
3. Satisfacción con las prestaciones materiales y recompensas complementarias
4. Satisfacción Intrínseca del Trabajo
5. Satisfacción con la remuneración y prestaciones básicas
6. Satisfacción con las relaciones interpersonales



Este cuestionario, constaba de 82 ítems con siete alternativas (desde 1) Muy Insatisfecho (hasta 7) Muy Satisfecho. No obstante, debido a su longitud y costos motivacionales causados por la exhaustividad del contenido con la importancia en el contexto laboral, implicaron la necesidad de obtener versiones más breves; es así como a través de los años los autores desarrollaron nuevas versiones más sintetizadas, pero no menos eficaces, con sólo 23 ítems, lo que lo hace más ágil de aplicar y provee un diagnóstico todavía específico para arrojar puntuaciones factoriales.

Luego vendrá el turno de la forma S10/12 creado en 1988, el que contiene en forma breve tan sólo 12 ítems, lo que permite su aplicación de modo extraordinariamente rápido, ofreciendo un diagnóstico global, pero bien fundamentado, del estado de la satisfacción laboral.

Finalmente en el año 1990 se crea el Cuestionario de Satisfacción Laboral S21/26, el que consta de 26 ítems, siendo un poco más extenso, pero con un coeficiente alfa relativamente superior en relación a su versión anterior. Este cuestionario tiene un sistema de respuestas dicotómico (Verdadero y/o Falso), clasificadas en 6 Dimensiones o Factores, orientados a superar las dificultades que se presentaron en versiones anteriores, resultando las siguientes:

- Satisfacción con la Supervisión y Participación en la Organización
- Satisfacción con la Remuneración y las Prestaciones
- Satisfacción Intrínseca con el Trabajo
- Satisfacción con el Ambiente Físico de Trabajo
- Satisfacción con la Cantidad de Producción en el trabajo
- Satisfacción con la Calidad de Producción en el Trabajo



Cabe señalar, que el instrumento utilizado en este estudio fue desarrollado en base a las investigaciones de los Autores Meliá y Peiró, se adaptó el instrumento S21/26, generando una escala de respuesta con 5 alternativas, (en donde 1) en Nada Satisfecho, (hasta 5) Muy Satisfecho. Además, se cruzó en cierta medida, una de las dimensiones (dimensión 6) del cuestionario S4/82, al cuestionario S21/26, para abarcar otros aspectos no contenidos en el instrumento final (Chiang 2006).

➤ *Escala de satisfacción laboral de Chiang, Salazar y Nuñez (2008 - 2011).*

Encuesta compuesta por 44 preguntas, está diseñada con una escala Likert presentando una categorización ordinal con puntuaciones del 1 al 5 que mide el grado cualitativo de satisfacción ante las preguntas que indica las opciones que van desde nada satisfecho hasta muy satisfecho. Está diseñado en ítems de la satisfacción laboral: Satisfacción por el Trabajo en General, Satisfacción con el Ambiente Físico del trabajo, Satisfacción con la Forma en cómo se realiza su Trabajo, Satisfacción con las Oportunidades de Desarrollo, Satisfacción con la Relación con el Jefe, Satisfacción con la Remuneración, Satisfacción con la Autonomía y Satisfacción con el Reconocimiento.

Dicha escala fue actualizada en la tesis “clima organizacional y satisfacción laboral, una comparación entre hospitales públicos de alta y baja complejidad”<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>Chiang, M, Salazar, M, Martín, M & Nuñez, A. (2011) “Clima Organizacional y Satisfacción Laboral, una comparación entre hospitales públicos de alta y baja complejidad, *Revista Salud de los Trabajadores*. Recuperado desde [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-01382011000100002&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-01382011000100002&script=sci_arttext)



## Capítulo II

### Compromiso Organizacional

#### 1. Introducción

La gestión del compromiso, viene tomando fuerza en los años 70' en donde las empresas (sobretudo Norteamericanas) se han dado cuenta de lo importante que es, que todos los integrantes estén lo suficientemente comprometidos con la empresa. Principalmente en el cumplimiento de las directrices estratégicas diseñadas por la empresa.

Para que se dé un compromiso organizacional los empleados deben compartir los valores, visión y misión que tiene la organización. La visión es la imagen que se quiere tener en un futuro, la misión es el “por qué existimos”, procurando ayudar al mundo de manera particular y los valores describen cómo la compañía desea la vida cotidiana (Senge, 1990).

Al ser seres que vivimos en una sociedad con una dinámica que se ordena con organizaciones laborales, las cuales exigen “al individuo aprender habilidades y estrategias específicas, así como adoptar actitudes, valores y normas que pueden llegar a ser contradictorios (Vega, 1998)”, y sin embargo es necesario adoptarlas. Y dado que los componentes principales de la organización son la tecnología y la humanidad, lo que ahora nos ocupa es la parte social, pues según Robbins (1996) “una persona puede tener miles de actitudes”, que en este caso hablaremos del compromiso organizacional.



## 2. Definiciones del Compromiso Organizacional

Existen variadas investigaciones con respecto al compromiso organizacional y las implicancias que este concepto tiene en el éxito de la empresa, es por esto que a continuación se da a conocer los diversos autores que hablan sobre este tema.

Lodahl y Kejner (1965) lo definen como el grado en que una persona se identifica psicológicamente con su trabajo.

Porter y Lawer (1965), entienden el compromiso como el deseo de realizar elevados esfuerzos por el bien de la institución, el anhelo de permanecer en la misma y aceptar sus principales valores (Arias, 2001).

Porter, Steers, objetivos y Mowday y Boulain (1974) consideran el compromiso organizacional cómo la creencia en las metas y valores de la organización aceptándolas, teniendo voluntad de ejercer un esfuerzo considerable en beneficio de la organización y, en definitiva, desear seguir siendo miembro de la misma.

Insel y Moos (1974) lo consideran como la medida en que los empleados se interesan en sus trabajos y se comprometen con ellos.

Mathieu y Zajac (1990), tras realizar una exhaustiva revisión de trabajos sobre el compromiso, concluyen que las diferentes definiciones del término tienen en común en considerar que es un vínculo o lazo del individuo con la organización.

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. Meyer & Allen, proponen



una división del compromiso en tres componentes: afectivo, de continuación y normativo; así, la naturaleza del compromiso es, respectivamente, el deseo, la necesidad o el deber permanecer en la organización.

Para Arias (1998) el compromiso organizacional “se trata de un deber moral adquirido hacia una persona o una institución”, es algo más que un simple contrato de trabajo, es hacer propios los objetivos de la organización. Que una persona se encuentre trabajando dentro de una organización no quiere decir que se sienta comprometida con dicha organización, al contrario, puede que esté en total desacuerdo con dicha organización; y es esta falta de compromiso la que va generando consecuencias negativas como “estrés, conflictos obrero – patronales, ausentismo, abandono de la organización (Arias, 1998)”, lo que provocará que la organización tenga un incremento en sus costos pues tiene que invertir en pagar a la persona que suplirá al ausente, en tiempo respecto a la nueva persona a contratar así como dinero invertido en su capacitación, entre muchos otros.

Según De Frutos, Ruiz y San Martín (1998) se considera al compromiso como un mecanismo que produce comportamientos sólidos, que favorecen el desenvolvimiento de las personas con las líneas consistentes de actividad, que ellas mismas eligieron para la obtención de sus propósitos. Asimismo, el compromiso es comprendido como la totalidad de presiones normativas internalizadas para actuar en un camino que se entrecruza con los intereses organizacionales.

Bishop (1999), define el compromiso como: “la fuerza relativa de identificación de un individuo e involucración en una organización particular, equipo o profesión”. Un compromiso es una promesa de hacer algo, una dedicación a un curso de acción a largo



plazo. Un empleado puede estar comprometido a desempeñarse en un modo ejemplar sin ser apoyado. Según Castañeda (2001) una persona leal puede defender a su líder, sin hacer grandes esfuerzos por desempeñarse bien en el trabajo.

A su vez, Castañeda (2001) señala que el compromiso organizacional mide el grado en el cual una persona se identifica con su trabajo y considera que su nivel de desempeño percibido es importante para valorarse a sí mismo.

Lagomarsino (2003) sintetiza el concepto de Compromiso en una sola frase que recurrentemente es utilizada, considerando que estar comprometido es, en práctica, “tener puesta la camiseta de la organización”.

Para Díaz y Montalbán (2004) sería la identificación psicológica de una persona con la organización en la que trabaja.

Para Claire (2003) y Zavaleta (2005) el compromiso organizacional se considera como una actitud hacia el trabajo que se desarrolla en el proceso de la socialización, que a su vez es el mediador por el cual los empleados aprenden los valores, normas, y patrones de comportamiento dentro de la organización.

Kinicki y Kreitner (2006) consideran que el Compromiso Organizacional simboliza el grado con que un individuo se identifica con una organización y está comprometido o involucrado con sus objetivos.

Para Pineda (2006), saber si un colaborador está o no comprometido con su organización es muy importante para percibir y explicar su forma de actuar con sus compañeros, con sus jefes, con sus subordinados, considerando que el nivel de Compromiso de los



organizadores podrá incluso tener influencia en el nivel de competitividad de la organización, asumiéndose el Compromiso según Ribeiro y Bastos (2010) como “...una de las fuerzas relevantes que componen la vitalidad competitiva de la organización”.

El Compromiso Organizacional es producto de un sentimiento de bienestar en el local de trabajo, por lo cual, Kinicki y Kreitner (2006) y Gelade, Dobson&Auer et al. (2008), consideran que existe relación entre Compromiso Organizacional y Satisfacción Laboral. Investigaciones realizadas revelan también que cuanto mayor es el Compromiso de los funcionarios, mayor la productividad de cada miembro y consecuentemente de la organización, demostrándose según Rodríguez, Franco y Santos(2006); Díaz y Rodríguez (2007) que el Compromiso Organizacional no solo tiene influencia en aspectos tan importantes como la competitividad, productividad y estabilidad laboral, sino también en aspectos como la eficacia, participación y estructuración de los equipos de trabajo (Greenberg, Sikora, Grunberg& Moore, 2006).

Hasta el momento las investigaciones referidas al compromiso organizacional han arrojado diversas acepciones del término, las cuales se pueden resumir en dos grandes grupos, por un lado se encuentra el enfoque unidimensional, y por otro lado el multidimensional.



### 3. Teorías del Compromiso Organizacional

#### 3.1 Enfoques<sup>2</sup>

##### 3.1.1 Enfoque Unidimensional

Según Dunham, Grube y Castañeda (1994), inicialmente se destaca una línea de investigación que divide el compromiso en actitudinal y conductual.

Con respecto al **comportamiento actitudinal**, éste "se focaliza en los procesos por los cuales la gente llega a pensar acerca de su relación con la organización" (Mowday, Porter, y Steers, 1982, Meyer y Allen, 1997, p.9). Por su parte Sheldon (1971), Mowday (1974) y Salancik y Pfeffer (1978) plantearon el compromiso organizacional como la fuerza de identificación del individuo con su organización (Meyer y Allen, 1997).

De esta manera los estudios realizados bajo el enfoque del campo actitudinal van dirigidos a confirmar la relación positiva entre compromiso y los índices de ausentismo, rotación de personal y productividad.

En lo que respecta a la **orientación denominada conductual**, Meyer y Allen (1997) se dice que este se centra en los mecanismos que favorecen a que el trabajador se identifique con la empresa para la cual trabaja. Según Alluto y Hrebiniak (1972) se concibe al compromiso como una serie de transacciones entre el individuo y su organización, por lo que este aparece en función de los intercambios que ocurren entre el individuo trabajador y la empresa, en consecuencia se permanece dentro de la organización por las recompensas o beneficios asociados a la membresía.

---

<sup>2</sup> Córdoba, C. (s.f.). Compromiso organizacional en los empleados contratados por empresas de trabajo temporal (ETT). Recuperado desde: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ4704.PDF>



En el enfoque conductual, el foco del interés investigativo lo construye la determinación de las condiciones en medio de las cuales los individuos se comprometen con una empresa en particular.

Más adelante, Reichers (1985) reúne en tres grupos las diferentes definiciones que en referencia al compromiso organizacional se habían elaborado, cada uno puede ser resumido en los siguientes términos.

- **Congruencia ante las metas individuales y organizacionales:** están contenidas en este grupo aquellos planteamientos orientados dentro del compromiso actitudinal, caracterizadas por considerar que hay compromiso organizacional cuando evidencia "una fuerte creencia y aceptación de los valores de la organización, una disposición a ejercer considerablemente esfuerzo a favor de la organización y un fuerte deseo de permanecer en calidad de miembro de la organización" (Mowday, Porter y Steers. 1982, Guzley, 1992, p.381).
  
- **Las atribuciones:** existe correspondencia con el compromiso conductual, se cree que es resultado de conductas voluntarias, explícitas e irrevocables, aspectos corroborados empíricamente por O'Reilly y Caldwell (Reichers, 1985), tomando como ejemplo los actos que llevan a elección voluntaria del empleador, donde una vez hecha la manifestación externa y pública de esta decisión, se le da un matiz irrevocable, pues el individuo tiende a sentirse obligado a ser congruente con su elección.



- **Las apuestas:** Se toma la posición de que el compromiso es producto de las recompensas y costos inherentes a la pertenencia a una organización determinada. En este sentido para Becker (Meyer y Allen, 1986) el estar comprometidos implica tomar conciencia de las inversiones que el individuo ha hecho durante su relación de trabajo, y la consecuente valoración de las mismas, de manera tal que permanecer o no con la organización es resultado del cálculo e importancia que se le confiera a dichas inversiones.

### **3.1.2 Enfoque Multidimensional.**

Se destacan las investigaciones de O'Reilly y Chatman (Meyer y Allen, 1990), quienes consideran que el apego psicológico constituye la base del compromiso organizacional, resultando tres dimensiones:

- a. Involucramiento instrumental con recompensas extrínsecas.
- b. Involucramiento basado en la afiliación.
- c. Involucramiento sustentado en congruencia entre valores individuales y organizacionales.

Por su parte Meyer y Allen (1990), aunque reconocieron la naturaleza multidimensional del constructo y concordaron con que el compromiso refleja el lazo psicológico que une al trabajador con la empresa, señalaron la fragilidad de los argumentos planteados por O'Reilly y Chatman (1986) y realizan una revisión de literatura.



### 3.2 Teoría de los tres componentes de Meyer y Allen<sup>3</sup>

Meyer y Allen (1997, citados en Calderón, 2009) resaltan lo común de varias definiciones hechas por diferentes autores sobre el compromiso organizacional, de esta manera plantean que:

- Es un estado psicológico.
- Característica de las relaciones de los empleados con la organización.
- Tiene implicaciones para la decisión de continuar siendo miembros de la organización.

Meyer y Allen proponen que el compromiso organizacional tiene tres componentes, las cuales son tres: afectiva, de permanencia y normativa.

#### 3.2.1 Compromiso Afectivo.

El compromiso afectivo es el lazo emocional que las personas forjan con la organización, refleja el apego emocional al percibir la satisfacción de necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas, disfrutan de su permanencia en la organización.

Para Meyer y Allen (1991), los trabajadores con este tipo de compromiso se sienten orgullosos de pertenecer a la organización. Significa también que el empleado se sienta identificado con los valores de la empresa, sintiendo orgullo de pertenecer a la organización y sintiéndose preocupado por la empresa cuando la misma tiene problemas.

---

<sup>3</sup> Córdoba, C. (s.f.). Compromiso organizacional en los empleados contratados por empresas de trabajo temporal (ETT).

Recuperados desde: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ4704.PDF>



Mowday, Porter&Steers (1982 citado en Meyer y Allen, 1991) consideraron que el compromiso afectivo se compone de cuatro categorías:

➤ **Las características personales.**

Son las características como la edad, el sexo y la educación, y que se han visto relacionadas con el compromiso (Mowday, Porter y Steers, 1982 citado en Meyer y Allen, 1991).

➤ **Las características estructurales.**

Las que más se asocian tiene que ver con las relaciones de empleado/supervisor, tener un puesto definido, así como la sensación de la importancia dentro de la organización (Mowday, Porter y Steers, 1982 citado en Meyer y Allen, 1991).

➤ **Las características relativas al trabajo.**

Aquí se encuentra la participación en la toma de decisiones (Mowday, Porter y Steers, 1982 citado en Meyer y Allen, 1991). El empleado busca que sean compatibles dentro de la organización el cumplimiento de necesidades, la utilización de capacidades y la expresión de valores.

➤ **Las experiencias profesionales.**

Tienen que ver el acoplamiento de la experiencia profesional y el compromiso afectivo (Mowday, Porter y Steers, 1982 citado en Meyer y Allen, 1991).



### **3.2.2 Compromiso de Permanencia.**

El compromiso de permanencia señala el reconocimiento de la persona, con respecto a los costos (financieros, físicos, psicológicos) y las pocas oportunidades de encontrar otro empleo, si decidiera renunciar a la organización. Es decir, el trabajador se siente vinculado a la institución porque ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo y dejarla implicaría perderlo todo; así como también percibe que sus oportunidades fuera de la empresa se ven reducidas, se incrementa su apego con la empresa.

En otras palabras, Meyer y Allen (1991) hacen referencia a los costos que representaría el abandonar la empresa, se habla de la inversión que hace el individuo con el pasar del tiempo, como la antigüedad, o el estatus que tenga la empresa, entonces el empleado espera que su inversión sea retribuida.

Meyer y Allen (1991), dicen que el empleado con un alto compromiso de permanencia, mantiene un nivel bajo laboral dentro de la organización, limitándose estrictamente hacer lo necesario para seguir dentro de la empresa.

### **3.2.3 Compromiso Normativo.**

El compromiso normativo, es aquel que encuentra la creencia en la lealtad a la organización, de alguna manera como pago, quizá por recibir ciertas prestaciones; por ejemplo cuando la institución cubre el costo de la capacitación; se crea un sentido de reciprocidad con la organización.

Para Meyer y Allen (1991), es el grado en que un individuo se siente obligado moralmente a pertenecer en su organización. En el compromiso normativo (deber), se encuentra la creencia en la lealtad a la organización (sentido moral), quizás por percibir ciertas



prestaciones (por ejemplo, capacitación o pago de colegiaturas) lo que hace que el empleado sienta una obligación a permanecer ahí hasta que la deuda sea cubierta. Este aspecto va en concordancia con la teoría de la reciprocidad según Gouldner (1960), la cual dice que quien recibe algún beneficio adquiere el precepto moral interno de retribuir al donante.

### **3.3 Teoría del Compromiso según Becker<sup>4</sup>**

Becker (1992) identificó diferentes focos o tipos de compromiso y los denominó compromiso: con la organización, con la alta gerencia, con el supervisor, con el grupo de trabajo, con la ocupación. Si bien es cierto, cada tipo de compromiso es diferente y tiene su propia dinámica de influencia en el desempeño y en la conducta organizacional, todos en conjunto son agentes reguladores de las actuaciones laborales y organizacionales de los empleados y trabajadores.

Sobre esta base, Becker 1992, propuso la existencia de varios tipos de compromiso:

#### **3.3.1 Compromiso con la tarea**

Concepto equivalente al de Implicación con el Trabajo. Evaluado a través de las variables Motivo de Logro, Motivo de Autorrealización, Dedicación a la Tarea y Contenido del Trabajo.

---

<sup>4</sup>Malverde, K. y Salas, A. (2008), *“Relación entre Liderazgo, Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional en los Estamentos Administrativo, Técnico y Auxiliar de la Universidad del Bío-Bío, Sede Chillán”*, Universidad del BíoBío, Chillán.



### **3.3.2 Compromiso con el Grupo de Trabajo**

Es relativo a la disposición a trabajar en equipo, al cumplimiento y adhesión a las normas y patrones colectivos de actuación en la empresa u en el trabajo. Que se evalúan mediante las variables motivacionales: Afiliación, Aceptación de Normas y Valores e Interés por el grupo de trabajo.

### **3.3.3 Compromiso con la Autoridad Organizacional**

Se refiere a la disposición a respetar la autoridad y condescender con las decisiones de las personas investidas de autoridad en la organización. Es también la disposición a acoger y asimilar las normas y principios de actuación emanados de las personas con autoridad. Que se evalúan mediante las variables motivacionales: Aceptación de la Autoridad, Aceptación de Normas y Valores e Interés por la Supervisión.

### **3.3.4 Compromiso con los Objetivos y Metas Institucionales**

Se refiere a la disposición a actuar en concordancia con la misión, los valores, las políticas, los planes y las estrategias organizacionales.

### **3.3.5 Compromiso con la Organización**

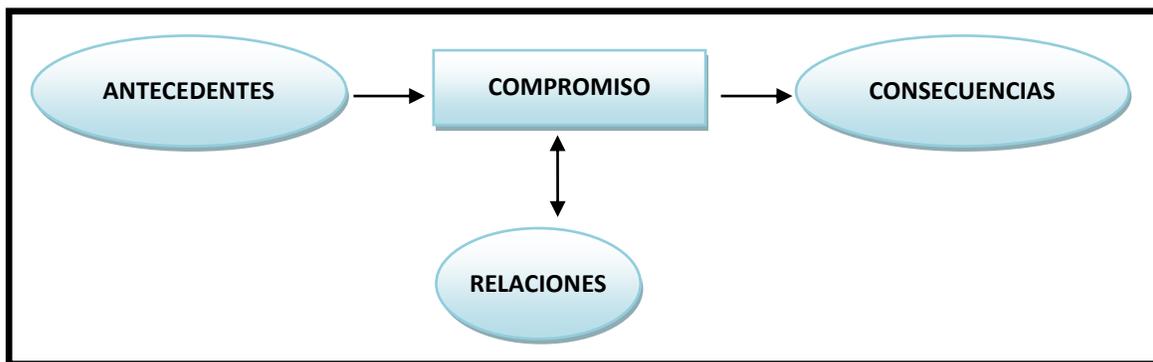
Este es un concepto equivalente al de Compromiso Afectivo de Allen y Meyer (1991). Ha sido definido como una disposición a actuar en concordancia con la misión, los valores, las políticas, los planes y las estrategias organizacionales.



#### 4. Determinantes del Compromiso Organizacional<sup>5</sup>

##### 4.1 Modelo de Mathieu y Zajac (1990)

El esquema que presentan Mathieu y Zajac (1990) en su trabajo, el Compromiso Organizacional se ve determinado por un grupo de variables, las que se relacionan con otro grupo de variables e influyen sobre otro grupo de variables llamadas Consecuencias. En cuanto a las llamadas Relaciones algunos de los trabajos hacen referencia a aspectos como la motivación y la participación en el trabajo; las consecuencias de un mayor compromiso tienen que ver con cuestiones relativas al rendimiento en el trabajo, al ausentismo y a la rotación.



**Figura 1: Esquema de Compromiso Organizacional de Mathieu y Zajac**

**Fuente:** Valencia, F. (2010). "Estudio de la relación entre productividad, compromiso y compensación. Caso: Correos de Chile, VIII Región", Universidad del Biobío, Sede Concepción.

En cuanto a los Antecedentes del compromiso, las variables que determinan el grado de compromiso que un individuo presenta con la organización en la que trabaja pueden agruparse en distintas categorías: variables que tienen que ver con características del propio

<sup>5</sup>Valencia, F. (2010). "Estudio de la relación entre productividad, compromiso y compensación. Caso: Correos de Chile, VIII Región", Universidad del Biobío, Sede Concepción.



individuo, variables que tienen que ver con aspectos relacionados con el trabajo que desarrolla la persona y variables que tienen que ver con características de la organización o del grupo.

**TABLA N° 1: VARIABLES DETERMINANTES DEL GRADO DE COMPROMISO**

<p><b>Características del propio individuo</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Edad.</li> <li>2. Sexo.</li> <li>3. Nivel educativo.</li> <li>4. Estado civil.</li> <li>5. Número de hijos.</li> <li>6. Antigüedad en la organización.</li> <li>7. Puesto de trabajo.</li> </ol>
<p><b>Aspectos relacionados con el trabajo que se desarrolla</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tareas realizadas.</li> <li>2. Autonomía en el trabajo.</li> <li>3. Participación en la toma de decisiones.</li> </ol>
<p><b>Característica de la organización o grupo</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Clima Laboral.</li> <li>2. Las relaciones con el líder.</li> <li>3. Cohesión dentro del grupo.</li> <li>4. Capacitación.</li> <li>5. Tamaño de la organización.</li> </ol>

**Fuente: Elaboración Propia**



Figura 2: Modelo de Mathieu y Zajac

Fuente: Valencia, F. (2010). "Estudio de la relación entre productividad, compromiso y compensación. Caso: Correos de Chile, VIII Región", Universidad del Bío-Bío, Sede Concepción.

Siguiendo el patrón de variables mencionados por Mathieu y Zajac (1990), autores como Steers (1977), también consideraron anteriormente estas variables en diferentes décadas, las que fueron complementadas con variables independientes de los siguientes factores:

- **El Apoyo Organizacional Percibido:** De acuerdo con las investigaciones de Eisenberger et al. (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 permanencia. Así, se espera que este factor se constituya en antecedentes importantes del compromiso.

- **Expectativas de Recompensas:** Según Einsenberger et al. (1990), es posible pensar que si las personas esperan ascensos o incrementos de su remuneración a cambio de su esfuerzo, el compromiso se incrementa.
  
- **Socialización:** Las organizaciones efectúan esfuerzos, sea planeados o espontáneos, para integrar a cada nuevo miembro. Dentro de las acciones planificadas se encuentra la Capacitación y la Definición del Papel de cada cual, así como la promoción de las Expectativas Futuras para cada persona. Según Taormina (1994, 1998, 1999) dentro de los aspectos informales se encuentra el Apoyo de los Compañeros, el cual ha encontrado acciones importantes entre estos factores y el compromiso.
  
- **Reconocimiento por el trabajo efectuado:** Este elemento forma parte del Clima Organizacional (Brown y Leight, 1996).

#### **4.2 Modelo de Baker (1995)**

La importancia de la “socialización” de los “recién llegados” para promover “el compromiso organizacional” propuesto por Baker (1995), en un trabajo en el que reinterpreta los aportes de Meyer y Allen (1991), plantea las siguientes tácticas socializadoras:



- **Colectivas** (se basan en la inmersión del recién llegado en experiencias colectivas, utilizando determinados “agentes socializadores”, con la finalidad de transmitir respuestas estandarizadas y tendencias que preserven la concepción que la organización tiene de la actividad laboral) versus individuales (aportan experiencias de aprendizaje adaptadas a cada individuo y enfatizan el valor que tiene el desempeño innovador de los puestos de trabajo).
  
- **Formales** (segregan a los que se incorporan del grupo laboral ordinario mientras se desarrolla su aprendizaje) versus informales (quienes acceden a la organización son destinados a un determinado grupo de trabajo a fin de que compartan sus normas, creencias, valores, destrezas, etc.).
  
- **Secuenciales** (los nuevos trabajadores reciben información ajustada a las distintas fases de sus proceso de socialización) versus discontinuas (la información no se presenta secuenciada con el fin de promover la creatividad de las personas en su periodo de socialización).
  
- **Fijas** (aportan información de acuerdo con programas y horarios de los puestos de trabajo de quienes están siendo sometidos a socialización) versus variables regidas por criterios de flexibilidad en cuanto al tiempo en el que se realizan las actividades socializadoras.



- **Conjuntivas** (utilizan a los responsables de cada “rol” como modelos a seguir por los nuevos miembros) versus disyuntivas (no recurren a modelos a fin de abrir la posibilidad de generar nuevas formas de actuación para realizar la “viejas” funciones).
- **Investidoras** (se fundamentan en el soporte social y competencial que aportan los “veteranos” a los “recién” llegados) versus “desinvestidoras” (se apoyan en las experiencias sociales y laborales negativas para evitar inducir a los que llegan los usos y prácticas no convenientes).

#### **4.3 Modelo de Toro (1995)**

Toro (1995), señala que existen diferentes razones o motivos que pueden determinar el compromiso de las personas con la organización. En un estudio sobre clima organizacional, motivación y compromiso, realizado en un conjunto de trece empresas pertenecientes a un grupo económico colombiano (Toro, 1995), se observó que el personal exhibía altos niveles de compromiso y que éste obedecía principalmente a un alto sentido ético de la responsabilidad y menos a razones de implicación con el trabajo o de interés por la tarea.

#### **4.4 Modelo de Keller (1997)**

Keller (1997), identificó en un estudio realizado con ingenieros y científicos pertenecientes a las áreas de investigación y desarrollo de cuatro industrias en Estados Unidos, que la implicación en el trabajo fue un predictor significativo del desempeño laboral, medido éste mediante: calificaciones del jefe, patentes, publicaciones. Tal como se hipotetizó en este estudio, la implicación con el trabajo fue un predictor fuerte de la calificación arrojada por



la evaluación del desempeño, del número de patentes y del número de publicaciones, pero esta relación resultó cierta sólo para el grupo de científicos. Se encontró también que la implicación con el trabajo es un mejor predictor del desempeño que el Compromiso Organizacional, dada su más directa relación con la tarea.

## **5. Instrumentos de Medición de Compromiso Organizacional**

### **5.1 Porter et al. (1974)**

Estos autores desarrollaron la primera versión que mide el deseo de permanecer en la organización, mantener altos niveles de esfuerzo y aceptación de metas y valores organizacionales. Los ítems reflejan una combinación de actitudes que enfatizan la implicación moral del empleado con la organización. Cuando el empleado obtiene altas calificaciones en este cuestionario se puede deber a que la persona concuerda con las metas organizacionales, que intenta mantenerse como miembro de la organización por un buen tiempo y que tiene actitudes positivas con su empresa. Un bajo puntaje podría verse como un empleado no comprometido, pero también reflejar que evaluó negativamente algunos aspectos de su organización y que a pesar de ello lleva a cabo actos comprometidos y desarrolla bien su trabajo.

### **5.2 Mowday et al., y Mowday, Porter y Steers (1979 - 1982)**

Estos autores elaboraron la versión corta de 9 ítems puntuados en una escala tipo Likert que va de totalmente en desacuerdo (1) a totalmente de acuerdo (5). Se tiene una consistencia interna (alpha) del instrumento de 0.87 (Bayona et al., 2000).



### 5.3 Meyer y Allen (1991)

Esta encuesta consta de 21 ítems y tiene el objetivo de medir los tres componentes de su teoría: Afectivo, Normativo y Costo/Alternativa.

#### a) AFECTIVO

1. Me gustaría continuar el resto de mi carrera profesional en esta organización.
2. Siento de verdad, que cualquier problema en esta organización, es también mi problema.
3. Trabajar en esta organización significa mucho para mí.
4. En esta organización me siento como en familia.
5. Estoy orgulloso de trabajar en esta organización.
6. No me siento emocionalmente unido a esta organización.
7. Me siento parte integrante de esta organización.

#### b) NORMATIVO

8. Creo que no estaría bien dejar esta organización aunque me vaya a beneficiar en el cambio.
9. Creo que debo mucho a esta organización.
10. Esta organización se merece mi lealtad.
11. No siento ninguna obligación de tener que seguir trabajando para esta organización.
12. Me sentiría culpable si ahora dejara esta organización.
13. Creo que no podría dejar esta organización porque siento que tengo una obligación con la gente de aquí.



**c) COSTOS/ALTERNATIVAS**

14. Si continúo en esta organización es porque en otra no tendría las mismas ventajas y beneficios que recibo aquí (costos).
15. Aunque quisiera, sería muy difícil para mí dejar este trabajo ahora mismo (ambos).
16. Una de las desventajas de dejar esta organización es que hay pocas posibilidades de encontrar otro empleo (alternativas).
17. Si ahora decidiera dejar esta organización muchas cosas en mi vida personal se verían interrumpidas (costes).
18. En este momento, dejar esta organización supondría un gran coste para mí (costes).
19. Creo que si dejara esta organización no tendría muchas opciones de encontrar otro trabajo (alternativas).
20. Ahora mismo, trabajo en esta organización más porque lo necesito que porque yo quiera (costes).
21. Podría dejar este trabajo aunque no tenga otro a la vista (alternativas).



## Capítulo III

### **Relación entre Satisfacción laboral y Compromiso Organizacional<sup>6</sup>**

Davis (1991) plantea que “la tarea de un gerente es identificar los impulsos y las necesidades de los empleados, y canalizar su comportamiento hacia el desempeño del trabajo la satisfacción laboral y el compromiso organizacional se pueden explicar a través de la **Teoría del Intercambio Social**. Para la Teoría del Intercambio Social, al entrar en una relación mutua, las personas practican una contabilidad psíquica, registrando los costos y recompensas que la relación implica para ellas. Vander (1994) menciona que la conducta social consiste en un intercambio de actitudes entre mínimo dos personas, que se percibe como más o menos recompensado o costoso para una u otra. Las actividades pueden ser de tipo laboral, amorosa, conyugal, amistosa; y sólo continuará en la medida que sea redituable para ambos (Vander, 1994), es por eso que la gente entra en relaciones de intercambio ya que les brinda determinadas recompensas (Vander, 1994).

#### **1. Teoría del Intercambio Social.<sup>7</sup>**

Otro marco muy utilizado a la hora de explicar el compromiso organizacional es el ofrecido por la “Teoría del intercambio social” (Blau, 1964). Esta teoría plantea, en términos generales, que cuando la acción de una persona recibe la recompensa que espera o,

---

<sup>6</sup>Díaz, Y., Quijada, A. (2005). Tesis de Grado "Relación entre Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional", Universidad Autónoma Metropolitana de México. Recuperado el 15 de Julio del 2013, de <http://148.206.53.231/UAMI12428.PDF>

<sup>7</sup>Álvarez Llorente, G. (2008). Tesis de grado "Determinantes del compromiso organizacional ¿Están los trabajadores a tiempo parcial menos comprometidos que los trabajadores a tiempo completo?". Universidad de Vigo, España. Recuperado el 18 de agosto del 2013 de <http://revistas.ucm.es/index.php/CESE/article/viewFile/CESE0808110073A/9307>



especialmente, una recompensa mayor que la esperada, se sentirá complacida y lo más probable es que realice la conducta aprobada, siendo los resultados de ésta más valiosos para ella. Según Hall y Mirvis (1996), en el contexto del compromiso organizacional, se considera que los empleados intercambian su implicación con la empresa por recompensas y beneficios. Los empleados estarán comprometidos en la medida en que sus necesidades y expectativas se vean satisfechas en estas relaciones de intercambio. Considerando que los empleados a tiempo parcial habitualmente son relativamente peor tratados en la empresa en cuanto a recompensas y beneficios cabría esperar, en base a la teoría del intercambio social, que estuvieran relativamente menos comprometidos.

La noción de intercambio se basa en la idea de reciprocidad por medio de un mecanismo de transacción: dar y recibir. Para esta teoría, toda interacción social tiene un precio, donde se procura tener una mejor relación para uno mismo, es decir, “la interacción individual consiste en las sanciones y recompensas, y la respuesta de cada individuo ante el otro es acorde con la “retribución” que cada cual recibe. Lo que hacemos, y cuánto hagamos, depende de la cantidad y calidad de la recompensa que obtenemos (Alexander, 2000)”. Por lo que la interacción equivale un intercambio de recompensas: “Cuanto más frecuente se recompense una acción, y cuanto más valiosa sea la recompensa, con más frecuencia la repetiremos (Alexander, 2000)”.

Otro elemento importante para el intercambio es el costo, pues al realizar una acción hay que gastar ciertos recursos. Según Alexander (2000), “La ganancia es la recompensa menos el costo”.

La primera teorización desde la sociología respecto al Intercambio Social la tenemos con Simmel (1908, citado en Munné, 1996) quien parte de la base que las personas nos asociamos para satisfacer nuestras necesidades, de inicio está el intercambio a la gratitud



que la persona interesada trata de generar en el otro (por reciprocidad), la necesidad de devolver el servicio, surgiendo entre ambos sujetos un vínculo sin tener que llegar a la coacción.

Mientras que los primeros ensayos teóricos para desarrollar los principios de esta teoría fueron hechos por Homans (Stolarski, 1974) ya que considera según Alexander (2000) que “la teoría del intercambio consiste en que la característica principal del funcionamiento es una concentración en las normas” pues son éstas los principales recursos para la definición de los roles sociales, y son los roles los que marcan nuestra función dentro de la sociedad.

De acuerdo a lo señalado por Gergen y Gergen (1981, citado en Fisher 1990), los sujetos intentan conseguir el placer máximo a un costo mínimo, es decir, llegar a un máximo de satisfacción con un mínimo de esfuerzo. Esto se manifiesta porque los individuos estamos sumidos en un contexto social, donde formamos parte de un campo social que nos coloca en una red de intercambios y relaciones sociales. Dichas relaciones definen una dimensión de la realidad social y es la interacción el proceso mediante el cual se expresa.

Según Vander (1994), los miembros de una organización se sentirán satisfechos “con una distribución de retribuciones (productos o resultados) proporcional a la contribución que cada uno haya hecho (insumo o aportes)”. De ahí se deriva el que “quien más invierte más merece (Vander, 1994)”, y cuando la gente considera que no está en una relación equitativa manifiesta malestar, no importa si es víctima o beneficiario de dicha desigualdad.

Por otro lado Morales (1981), resume la idea central de la Teoría del Intercambio Social del siguiente modo: “El Intercambio se explica en función del propio interés de las personas que participan en él, las cuales esperan obtener beneficios de él y excluyen que el



intercambio pueda obedecer una norma social superior (como la justicia), por consiguiente el Intercambio es más la causa que la consecuencia de los fenómenos Sociales estudiados”.

Fischer (1991) cita dos reglas esenciales que orientan las interacciones dentro del Intercambio Social: El intercambio de recursos y la equidad.

### **1.1 Intercambio de recursos.**

Las reglas relativas al tipo de recursos han sido definidas por Foa y Foa (1974, citado en Fischer, 1990) a partir de varios estudios del intercambio en diversas culturas. Clasifican los recursos del Intercambio en seis grandes categorías: el amor, los servicios, los bienes, el dinero, la información y el status. Estas categorías varían en función de su **particularización y su materialidad.**

A partir de estas dos dimensiones se ha definido un principio fundamental del intercambio: Cuanto más similares son dos acciones en cuanto a su grado de particularización y materialidad, más apropiado resulta el intercambio entre ellas. Por ejemplo, se considera inadecuado intercambiar un recurso cuya particularización es débil, como el dinero, por un recurso cuya particularización es elevada, como el amor.

La Teoría del Intercambio Social destaca la adecuación que debe de existir entre los recursos intercambiados, ya que constituyen un modo de regulación que incita a los individuos a encontrar un comportamiento apropiado para cada situación.



## 1.2 Equidad.

Es considerada como norma de reciprocidad; es esencial en el intercambio en la medida que produce un sentimiento de satisfacción vinculado a la forma equilibrada de la interacción. El valor de la equidad es la idea que cada persona se forma acerca de lo que es justo y puede cambiar en función del salario, por ejemplo.

En el caso de que algunos de los individuos perciban la falta de equidad en el intercambio, intentará restablecer soluciones o buscar soluciones alternas. Por ejemplo, dentro de la vida profesional, cuando los individuos consideran que su salario es demasiado bajo para el trabajo que se les exige, juzgan desequilibrado lo que dan y lo que reciben. Esto puede llevar a diversas conductas que están dirigidas a la solución, como puede ser, desencadenar una acción reivindicativa, o definir sus propias normas mediante comportamientos que se manifiestan, por ejemplo, la disminución en su productividad.

Los factores que tienen que ver con el Intercambio son (Fischer, 1990):

- a) **Estrategias del Intercambio.** Siempre se está en el conflicto de cooperar y explotar al otro. El individuo cuenta con estrategias distintas que le permiten alcanzar su finalidad, las cuales son:
  - Estrategias de cooperación. Su efecto es el comportamiento positivo de parte de los demás, pero también puede provocar en los demás un comportamiento de explotación.



- Estrategia de resistencia. Comienza con una posición dura, pero enseguida se adopta una actitud más cooperativa, llamada “el pecador arrepentido”.
  - Estrategias del refuerzo. Responde a la cooperación con cooperación y a la explotación con explotación.
  - Firmeza flexible. Es necesario que el individuo se mantenga firme en sus objetivos pero que se muestre flexible para alcanzarlos.
- b) Expresión corporal.** Es una interpretación en conjunto de elementos corporales.
- c) Función simbólica.** Tienen en cuenta el sistema de símbolos colectivos que intervienen en los intercambios sociales. El interpretar los símbolos permite comprender el significado de los actos Sociales.

La teoría de la equidad sugiere que las personas que sienten que se encuentran en una relación desigual, buscarán superar su malestar restaurando la igualdad (Walster et al., 1973, Austin & Walster, 1974, Berkowitz & Walster, 1976, citados en Vander, 1994), y para ello hay dos maneras.



a) **Restaurar la equidad efectiva.** A su vez consiste en otros cuatro modos:  
modificando

- Los propios resultados
- Los propios aportes,
- Los resultados de los otros,
- Los aportes de otros, esto se puede manifestar en huelgas, pedir aumento de sueldo, obligar al patrón a trabajar más o saboteando los equipos de la compañía.

b) **Restaurar la equidad psicológica.** Aquí los individuos deforman su percepción de los resultados y aportes propios y ajenos, es decir, exagerando los propios aportes, subestimando los propios resultados, subestimando los aportes de los trabajadores o exagerando sus resultados.

## 2. Teorías Representativas.

La Teoría del Intercambio Social es un conjunto relativamente amplio de teorías que constituye parte del submarco que forma el conductismo social, ya que contiene aplicaciones propias o diferenciadas del resto del marco. Según Munné (1996) “Son teorías que asumen que la gente es, racional y hedonista.

Las teorías más representativas se pueden clasificar del siguiente modo según Munné (1996):



- **Enfoque Sociológico.** Este enfoque es el representado por Homans (1961), el cual a partir de una serie de proposiciones deriva la **Teoría de la Justicia Distributiva** que se encuentra claramente vinculada a la tradición de Skinner (1948).
- **Enfoque Psicológico.** Representado por Thibaut, Kelley y Adams (1952) quienes postulan la Teoría de Interdependencia y Control, y la Teoría de la Equidad, respectivamente.

## 2.1 Teoría de la Justicia Distributiva

Tanto la proposición psicológica conductual como la proposición económica elemental se van confundiendo a través de la teoría de Homans (Stolarski, 1974), donde el resultado es la concepción de la conducta social del hombre que está en función de la retribución, dependiendo de la cantidad y tipo de recompensa o castigo que se busque.

El interés de Homans se enfoca en el comportamiento social elemental, en el contacto cara a cara entre individuos donde tanto la recompensa como el castigo que se recibe del comportamiento de otros es parcialmente directo o inmediato (Deutsch & Krauss, 2001).

En la Teoría de la Justicia Distributiva, Homans busca abordar dos puntos importantes: El primero es que el valor que una persona recibe de un grupo en un campo de actividades debe ser coherente con sus recompensas en otros campos; y en el segundo introduce la categoría residual de moralidad, donde la recompensa que una persona obtiene por su actividad tiene que ser equivalente a sus inversiones.

Según Munné (1996) “Un intercambio es considerado justo cuando las recompensas (rewards) de uno son proporcionales a las de otro, o cuando las recompensas propias son



proporcionales a lo que uno da (investments o inversiones) o a lo que uno arriesga (costs)".

## **2.2 Teoría de la Interdependencia y Control.**

Para Thibaut y Kelley (1959, citado en Munné, 1996) la esencia de las relaciones interpersonales, es base de la vida social, es la interacción, la cual se da en lo que ellos llaman díada. Ellos analizan la relación diádica, como fenómeno social elemental, luego aplican los principios teóricos obtenidos a relaciones sociales más complejas.

La Teoría de la Interdependencia y Control de Thibaut y Kelley presupone que la conducta social sólo se repetirá si tal conducta es recompensada, es decir, cuando las ganancias son mayores a los costos, y se extinguirá en caso contrario. Estas ganancias y costos dependerán de los factores endógenos y exógenos de la relación, así como de las características personales de los interactuantes.

Thibaut y Kelley (Inzko & Schopler, 1980) sostienen que en toda interacción social hay un intercambio explícito e implícito de recompensas o costos. Entendiéndose por recompensas aquellos placeres, satisfacciones y gratificaciones que disfruta la persona, y como costos aquel factor o factores que funcionan para inhibir o refrenar la ejecución de una secuencia conductual.

En algunos casos, estas dos dimensiones se pueden tratar por separado, pero de forma típica; tanto Thibaut y Kelley hacen referencia a él resultado, para indicar las recompensas recibidas y los costos en que se han incurrido.



### 2.3 Teoría de la Equidad.

Esta teoría fue formulada por John Stacy Adams (1963, citado en Munné, 1996), se basó en las Teorías de la Comparación, de la Disonancia y de la Justicia Distributiva. Su teoría la relacionó sobre todo con el ámbito laboral, la cual presenta los diferentes tipos de respuesta a la percepción de la iniquidad en la relación Social, aunque se apoya en las relaciones empleador – empleado se puede aplicar a cualquier tipo de relación que suponga un intercambio.

Para Adams en un Intercambio Social, los individuos comparan y evalúan la relación que se establece entre los aportes (inputs), y los resultados (outcomes) obtenidos; entendiéndose por aportes, el conjunto de cualidades que una persona ofrece cuando intercambia un servicio contra un determinado pago, por ejemplo. Por resultados se entiende todo lo que se obtiene en el intercambio, sea que tenga una valencia positiva o negativa para el sujeto. Según Munné (1996) las contribuciones son lo que el individuo da en el Intercambio y los resultados lo que recibe en el mismo.

También señaló aspectos importantes al respecto, tanto los aportes como los resultados únicamente cuentan como contribuciones o resultados sólo si son reconocidos como tales por los interactuantes, es decir como atributos poseídos por el individuo. Un segundo aspecto, se refiere que tanto lo que aporta el individuo como el resultado, deben de ser percibidos como relevantes para el intercambio del que se trate. Y por último, es que los problemas surgen cuando uno de los sujetos no reconoce la inversión del otro o no la toma en cuenta como importante.

Cuando hay inequidad se produce psicológicamente no solo una tensión cognitiva sino también afectiva, es decir un estado de incomodidad emocional, este grado de tensión es



proporcional a la magnitud de la iniquidad. El individuo al encontrarse en una situación de tensión tiende a eliminar o al menos en reducir este estado.

Las aplicaciones que tiene esta teoría son diversas, según Stolarski (1974) dice que “por el hecho de que su tema es el de la interacción humana dentro de un contexto social”. En las organizaciones, “El estudio de las preferencias y de las alternativas posibles para entablar la negociación permiten formular predicciones confiables, de tal modo que se pueda planear adecuadamente la estrategia a seguir para alcanzar la meta deseada.



### **III. ESTUDIO EMPÍRICO**

#### **1. Objetivo General**

- Analizar la relación entre el compromiso y la satisfacción laboral en los trabajadores de la Empresa Pública y Privada.

#### **1.1 Objetivos Específicos**

- Conocer sobre los conceptos de satisfacción laboral y compromiso organizacional.
- Medir el grado de compromiso en los trabajadores de la Empresa Pública y Privada.
- Medir el grado de satisfacción laboral en los trabajadores de la Empresa Pública y Privada.
- Describir la relación entre el grado de satisfacción laboral y el compromiso organizacional en los trabajadores de la Empresa Pública y Privada.

#### **2. Hipótesis de la Investigación**

"A mayor grado de satisfacción laboral en las Empresas Públicas y Privadas, mayor será el compromiso organizacional en los trabajadores".



### **3. Definición de las Variables**

Para la presente investigación, se analizan las variables Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional.

Se define Satisfacción Laboral según Locke, (1976, citado en Chiang et al, 2010) como un estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto.

La variable Compromiso Organizacional, será entendida según la definición de Meyer y Allen (1991), quienes 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.

### **4. Tipo de Investigación**

De acuerdo a lo estudiado en el marco teórico, y a lo planteado en los objetivos al comienzo del informe, el tipo de investigación a utilizar es de tipo correlacional, ya que, cuyo propósito es saber cómo se comporta una variable conociendo el comportamiento de una u otras variables relacionadas (Álvarez, 1995, Hernández, Fernández y Baptista, 2003). En este caso, el grado de relación que tendrá la satisfacción laboral con el compromiso organizacional en los trabajadores de la Empresa Pública y Privada. En esta investigación, no se manipularán las variables, sino que se observarán tal y como se dan en un contexto natural.



## **5. Diseño de la Investigación.**

El diseño de esta investigación, es no experimental de tipo transversal correlacional; no experimental, dado que no se manipularán las variables a investigar, sino que solo se observarán y estudiarán. De tipo transversal correlacional, ya que, averiguaremos el grado de relación entre las dos variables (satisfacción laboral y compromiso organizacional).

## **6. Selección de la muestra**

Para realizar la investigación, se utilizará un muestreo probabilístico por conglomerados, ya que la población del estudio a realizar corresponde a los trabajadores de la empresa pública y privada.

El instrumento que se ocupará para la recolección de datos será el cuestionario, ocupando variables de carácter cualitativa.

## **7. Instrumentos**

Los instrumentos de medición utilizados en el presente estudio corresponden a una encuesta compuesta por 73 ítems dividida en tres partes: Información general (8 ítems), Cuestionario de Satisfacción Laboral (44 ítems) y Cuestionario de Compromiso Organizacional (21 ítems).



## 7.1 Satisfacción Laboral

El instrumento de medición de satisfacción laboral utilizado es el desarrollado por Chiang et. al<sup>8</sup>. (2008), para medir la satisfacción laboral en grupos de trabajo de instituciones públicas. Este cuestionario validado, consiste en 39 ítems. Los trabajadores responden utilizando un formato de respuesta de Likert de cinco puntos.

Dicho instrumento ha ido evolucionando. En el artículo “clima organizacional y satisfacción laboral una comparación entre empresas públicas y privadas”, año 2013, fue modificado por la profesora Margarita Chiang, quedando conformado por 44 ítems. Este artículo aún no ha sido publicado.

<b>TABLA N° 2: DIMENSIONES DE SATISFACCIÓN LABORAL</b>		
<b>N°</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>ITEMS</b>
<b>1</b>	Satisfacción por el Trabajo en General	11
<b>2</b>	Satisfacción con el Ambiente Físico	7
<b>3</b>	Satisfacción con la Forma en como Realiza el Trabajo	6
<b>4</b>	Satisfacción con las Oportunidades de Desarrollo	6
<b>5</b>	Satisfacción con la Relación con el Jefe	4
<b>6</b>	Satisfacción con la Remuneración	3
<b>7</b>	Satisfacción con la Autonomía	4
<b>8</b>	Satisfacción con el Reconocimiento	1
<b>9</b>	Satisfacción con el Grupo de trabajo	1
<b>10</b>	Satisfacción con la Empresa	1
<b>Total</b>		<b>44</b>

**Fuente: Elaboración Propia**

<sup>8</sup> Chiang, M., Salazar, C., Huerta, P. y Nuñez, A. (2008). “Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones Públicas). Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos”.

Recuperado desde: [http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-23762008000200004&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-23762008000200004&script=sci_arttext).



## 7.2 Compromiso Organizacional

El instrumento de medición utilizado para medir la variable Compromiso Organizacional es el desarrollado por Meyer y Allen (1991). Este instrumento consta de tres dimensiones, afectivo, normativo y de continuidad, en donde cada una está compuesta por 7 ítems. En el afectivo, aparecen sentimientos de pertenencia a la empresa. En el caso del normativo, el trabajador siente lealtad y obligación de permanecer en la empresa. Con respecto al de continuidad, corresponde al nivel de compromiso basado en lo que perdería el individuo si no se comprometiera con la empresa.

<b>TABLA N° 3: DIMENSIONES DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL</b>		
<b>N°</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>ITEMS</b>
<b>1</b>	Afectivo	7
<b>2</b>	Normativo	7
<b>3</b>	De continuidad	7
<b>Total</b>		<b>21</b>

**Fuente: Elaboración Propia**

## 8. Recolección de Datos

Para la recolección de datos se procedió a la aplicación del cuestionario. La aplicación del cuestionario fue personal, autoaplicada y sin control de tiempo, esto permitirá ser contestado en forma autónoma por el encuestado, evitando que se produzcan sesgos en los



datos derivados del encuestador y encuestado, es decir, se eliminarán las posibles influencias que pudieran inducir a una respuesta determinada. La participación fue de manera voluntaria y anónima.

Los resultados de las encuestas serán procesados en el software estadístico SPSS y el programa Microsoft Office Excel 2010, los que entregaron resultados descriptivos y las relaciones existentes entre las variables estudiadas.

## **9. Universo y Muestra**

La muestra final de esta investigación está compuesta por 85 trabajadores, de las cuales 36 corresponden a la Empresa Pública, y 49 a la Empresa Privada, dividida en 3 departamentos.

En el caso de la Empresa Pública, la organización escogida fue la Escuela Diego Portales, entidad perteneciente a la comuna de Santa Juana y administrada por la Ilustre Municipalidad de Santa Juana. Fue fundada en el año 1998, abarcando el déficit en la oferta de educación básica que poseía la comuna.

Actualmente cuenta con un equipo de profesores, la mayoría con post-títulos, que cubren las necesidades de educación prebásica y básica. También existe un conjunto de trabajadores desempeñando diversos roles para poder brindar una buena educación. En cuanto a género se refiere, estos se dividen en 11% masculino y 89% femenino.



<b>TABLA N° 4: DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA INSTITUCIÓN PÚBLICA</b>	
<b>Masculino</b>	<b>Femenino</b>
<b>4</b>	<b>32</b>

**Fuente: Elaboración Propia.**

Con respecto a la Empresa Privada, la organización escogida fue el jardín infantil Azúcar Candía. Esta institución fue fundada en el año 1987 en los Huertos familiares, para que años más tarde, con la finalidad de abarcar más localidades del gran Concepción, fueron creados Azúcar Candia Lomas (2007) y Azúcar Candia Pedro de Valdivia (2008).

Para el análisis de la muestra se ha tomado en cuenta cada jardín como un departamento de la gran familia Azúcar Candia.

<b>TABLA N°5: DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA INSTITUCIÓN PRIVADA</b>	
<b>Sede</b>	<b>Femenino = Total</b>
<b>HUERTOS FAMILIARES</b>	14
<b>LOMAS SAN ANDRÉS</b>	23
<b>PEDRO DE VALDIVIA</b>	12
<b>TOTAL</b>	<b>49</b>

**Fuente: Elaboración Propia**

Se encuestó al total de trabajadores de la institución privada, compuesto en un 100% por el género femenino.



## IV. RESULTADOS

### 1. Análisis de los instrumentos de medida

#### 1.1 Análisis de fiabilidad<sup>9</sup>

Dentro de la Teoría Clásica de los Tests (TCT) el método de consistencia interna es el camino más habitual para estimar la fiabilidad de pruebas, escalas o test, cuando se utilizan conjuntos de ítems o reactivos que se espera midan el mismo atributo o campo de contenido. La principal ventaja de ese método es que requiere solo una administración de la prueba; además, los principales coeficientes de estimación basados en este enfoque son sencillos de computar y están disponibles como opción de análisis en los programas estadísticos más conocidos, como SPSS, Statistica o SAS.

Dentro de esta categoría de coeficientes, Alfa de Cronbach es, sin duda, el más ampliamente utilizado por los investigadores. Alfa estima el límite inferior del coeficiente de fiabilidad y se expresa como:

$$\alpha = \left( \frac{k}{k-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum s_i^2}{s_{sum}^2} \right)$$

Donde  $k$  es el número de ítems de la prueba,  $s_i^2$  es la varianza de los ítems (desde 1...i) y  $s_{sum}^2$  es la varianza de la prueba total. El coeficiente mide la fiabilidad del test en función de dos términos: el número de ítems (o longitud de la prueba) y la proporción de varianza

<sup>9</sup> Ledesma, R., Molina, G., Valero P., (2002). "Análisis de consistencia interna mediante Alfa de Cronbach: un programa basado en gráficos dinámicos". Recuperado desde: <http://www.scielo.br/pdf/pusf/v7n2/v7n2a03.pdf>.



total de la prueba debida a la covarianza entre sus partes (ítems). Ello significa que la fiabilidad depende de la longitud de la prueba y de la covarianza entre sus ítems.

El coeficiente Alpha de Cronbach's tiene como ventaja que requiere de una sola administración del instrumento de medición y puede tomar valores entre 0 y 1, donde 0 significa nula confiabilidad y 1 representa la confiabilidad total.

Schmitt (1996, citado en Krausse 2007) señala que es usual considerar valores de coeficiente de fiabilidad de 0,50 como bajos, entre 0,60 y 0,70 como aceptables, de 0,80 como meritorios y de 0,90 como excelentes. Los valores de 0,50 son suficientes en investigaciones básicas (Pfeiffer J., Heslin R. y Jones J. 1976).



**TABLA N° 6: FIABILIDAD DE SATISFACCIÓN**

<b>Factores</b>	<b>N° de Ítems</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Alfa de Cronbach (Si se elimina un ítem)</b>
1- Satisfacción por el trabajo en general	11	0,918	Si se elimina el ítem 20, el Alfa de Cronbach sube a 0,021. Se decide no eliminar.
2- Satisfacción con el ambiente físico	7	0,884	Si se elimina el ítem 19, el Alfa de Cronbach sube a 0,893. Se decide no eliminar.
3- Satisfacción con la Forma en como realiza el trabajo	6	0,896	No se elimina ninguna.
4- Satisfacción con las Oportunidades de desarrollo	6	0,862	No se elimina ninguna.
5- Satisfacción con la Relación con el jefe	4	0,929	Si se elimina el ítem 25, el Alfa de Cronbach sube a 0,932. Se decide no eliminar.
6- Satisfacción con la Remuneración	3	0,772	No se elimina ninguna.
7- Satisfacción con la Autonomía	4	0,858	Si se elimina el ítem 21, el Alfa de Cronbach sube a 0,868. Se decide no eliminar.
8- Satisfacción con el Reconocimiento	1	-	No se calcula fiabilidad.
9- Satisfacción con el Grupo de trabajo	1	-	No se calcula fiabilidad.
10- Satisfacción con la Empresa	1	-	No se calcula fiabilidad.

**Fuente: Elaboración propia**



Como se puede observar de la tabla N°6 el instrumento aplicado para medir la satisfacción laboral es altamente fiable, debido a que los ítems incluidos en el, proporcionan un buen alfa de Cronbach. Los ítems respecto al ambiente físico, forma en como realiza el trabajo, oportunidades de desarrollo y autonomía se encuentran en un nivel meritorio de fiabilidad, mientras que los ítems satisfacción por el trabajo en general y relación con el jefe muestran un nivel excelente de fiabilidad. Por otro lado, el factor remuneración arroja un alfa de Cronbach de 0,7 lo que lo ubica en un nivel aceptable.

TABLA N° 7: FIABILIDAD DEL COMPROMISO			
Factores	Nº de Ítems	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach (Si se elimina un ítem)
<b>1- Afectivo</b>	7	0,779	Si se elimina el ítem 16, el Alfa de Cronbach sube a 0,841. Se decide no eliminar.
<b>2- Normativo</b>	7	0,472	Si se elimina el ítem 11, el Alfa de Cronbach sube a <b>0,592</b> . Se decide eliminar.
<b>3- Continuidad</b>	7	0,709	Si se elimina el ítem 21, el Alfa de Cronbach sube a 0,775. Se decide no eliminar.

**Fuente: Elaboración propia**

En la tabla N°7 se puede ver que el alfa de Cronbach se encuentra aceptable en los factores de compromiso afectivo y compromiso de continuidad. El factor compromiso normativo arroja un alfa de Cronbach de 0,4 lo cual pone en duda la fiabilidad de los resultados en



cuanto a Compromiso Organizacional. Sin embargo, si se elimina el ítem 11, el Alfa de Cronbach aumenta a 0,592, lo que aproximado da 0,6 poniendo este factor en un nivel de fiabilidad aceptable.

## 1.2 Información descriptiva general

El estudio empírico se llevó a cabo con la participación de 85 funcionarios del área de la educación, divididos entre una red de jardín infantil privado y un colegio municipal. Todos los trabajadores colaboraron voluntariamente con este.

La tasa de respuesta es del 100% de un total de 85 personas.

<b>TABLA N° 8: RESUMEN ESTUDIO EMPÍRICO</b>			
<b>Institución</b>	<b>N° de personas</b>	<b>Encuestas realizadas</b>	<b>% encuestas realizadas</b>
<b>Jardín Huertos familiares</b>	14	14	17%
<b>Jardín Lomas san Andrés</b>	23	23	27%
<b>Jardín Pedro de Valdivia</b>	12	12	14%
<b>Colegio Diego Portales</b>	36	36	42%
<b>Total</b>	<b>85</b>	<b>85</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Elaboración propia.**



### 1.2.1 Variables descriptivas

#### Educación privada

Para la institución de educación privada, las variables descriptivas arrojaron los siguientes datos:

<b>TABLA N° 9: RESUMEN DE VARIABLES INSTITUCIÓN PRIVADA</b>			
<b>Género</b> <b>Variable</b>	<b>Femenino</b>	<b>Masculino</b>	<b>Total</b>
<b>Cantidad</b>	49	0	49
<b>Promedio Edad</b>	34	0	34
<b>Promedio Antigüedad</b>	4	0	4
<b>Promedio Antigüedad en el Cargo</b>	3	0	3
<b>Promedio Número de Dependientes</b>	1	0	1

**Fuente: Elaboración propia**

A partir de la tabla N° 9, se puede decir que la totalidad de esta institución, es decir 49 personas, está conformada por el género femenino y se encuentran entre un promedio de edad de 34 años.

El promedio de antigüedad en la organización es de 4 años, mientras que el promedio de antigüedad en el puesto es de 3 años.



El promedio de dependientes es de 1 persona por trabajador, lo que se puede explicar con la baja edad de las profesionales que se desempeñan en el lugar.

<b>TABLA N° 10: NIVEL EDUCACIONAL INSTITUCIÓN PRIVADA</b>				
<b>Sedes</b>	<b>Femenino</b>			
	<b>Sede 1</b>	<b>Sede 2</b>	<b>Sede 3</b>	<b>Total</b>
<b>Nivel Educativo</b>				
<b>Básica completa</b>	0	1	0	1
<b>Media completa</b>	0	3	2	5
<b>Técnico profesional</b>	7	9	6	22
<b>Universitaria incompleta</b>	2	0	1	3
<b>Universitaria completa</b>	5	10	2	17
<b>Post grado</b>	0	0	1	1
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>23</b>	<b>12</b>	<b>49</b>

**Fuente: Elaboración propia**

De la tabla N° 10, se puede decir que la mayoría de las personas que trabajan en esta organización, poseen educación técnico profesional o universitaria completa, esto se debe a que en su mayoría son profesoras o asistentes de párvulo. La baja escolaridad se justifica con las personas que emplean el rol de manipuladoras de alimentos o personal de aseo.



<b>TABLA N° 11: TIPO DE CONTRATO INSTITUCIÓN PRIVADA</b>				
<b>Tipo de Contrato \ Género</b>	<b>Femenino</b>			
	<b>Sede 1</b>	<b>Sede 2</b>	<b>Sede 3</b>	<b>Total</b>
<b>Indefinido</b>	10	10	6	26
<b>Definido</b>	3	5	5	13
<b>A contrata</b>	1	8	1	10
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>23</b>	<b>12</b>	<b>49</b>

**Fuente: Elaboración propia**

De la tabla N°11, se observa que la mayor cantidad de trabajadoras poseen un contrato de tipo indefinido y solo un 20% es a contrata.

### **Educación pública**

En cuanto a la educación pública obtuvimos los siguientes datos:

<b>TABLA N° 12: RESUMEN VARIABLES INSTITUCIÓN PÚBLICA</b>			
<b>Variable \ Género</b>	<b>Femenino</b>	<b>Masculino</b>	<b>Total</b>
<b>Cantidad</b>	32	4	36
<b>Promedio Edad</b>	44	49	45
<b>Promedio Antigüedad</b>	10	20	11
<b>Promedio Antigüedad en el Cargo</b>	10	12	10
<b>Promedio Número de Dependientes</b>	2	2	2

**Fuente: Elaboración propia**



A partir de la tabla N° 12, se observa que la mayoría de los trabajadores de esta institución, es decir 32 personas, está conformada por el género femenino y solo 4 personas son de sexo masculino, los que conforman un total de 36 trabajadores.

El promedio de edad femenina es de 44, mientras que el promedio masculino es de 49 años.

El promedio total de edad de la organización es de 45 años.

El promedio de antigüedad en la organización es de 10 años para las mujeres y 20 años para los hombres, mientras que el promedio total de antigüedad para la organización es de 11 años.

Por otro lado, el promedio de antigüedad en el puesto es de 10 años para las mujeres y 12 años para los hombres, mientras que el promedio total de antigüedad en el puesto de la organización es de 10 años.

El promedio de dependientes es de 2 personas por trabajador, tanto para hombres como para mujeres, por lo tanto el promedio total de dependientes de la organización es de 2 personas por trabajador.



**TABLA N° 13: NIVEL EDUCACIONAL INSTITUCIÓN PÚBLICA**

<b>Género</b>	<b>Femenino</b>	<b>Masculino</b>	<b>Total</b>
<b>Nivel Educativo</b>			
<b>Básica completa</b>	8	1	9
<b>Media completa</b>	4	0	4
<b>Técnico profesional</b>	0	0	0
<b>Universitaria incompleta</b>	0	0	0
<b>Universitaria completa</b>	16	3	19
<b>Post grado</b>	4	0	4
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>4</b>	<b>36</b>

**Fuente: Elaboración propia**

De la tabla N° 13, se observa que la mayoría de las personas que trabajan en esta organización, poseen educación universitaria completa, esto se debe a que en su mayoría son profesoras o trabajadores de la parte administrativa del colegio. La baja escolaridad se justifica con las personas que emplean el rol de manipuladoras de alimentos o personal de aseo.



<b>TABLA N° 14: TIPO DE CONTRATO INSTITUCIÓN PÚBLICA</b>			
<b>Tipo de contrato \ Género</b>	<b>Femenino</b>	<b>Masculino</b>	<b>Total</b>
<b>Indefinido</b>	16	1	17
<b>Definido</b>	11	1	12
<b>A contrata</b>	5	2	7
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>4</b>	<b>36</b>

**Fuente: Elaboración propia**

De la tabla N°14, se puede observar que la mayor cantidad de trabajadoras poseen un contrato de tipo indefinido y solo un 19% es a contrata.



### 1.3 Estadística descriptiva

<b>TABLA N° 15: PROMEDIO SATISFACCIÓN LABORAL INSTITUCIÓN PRIVADA</b>			
<b>Sedes</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>Género</b>	Femenino	Femenino	Femenino
<b>Cantidad</b>	14	23	12
<b>Satisfacción con el Trabajo</b>	4,29	4,05	3,99
<b>Satisfacción con el Ambiente Físico</b>	4,21	4,24	4,33
<b>Satisfacción con la Forma en cómo realiza el Trabajo</b>	4,45	4,15	4,08
<b>Satisfacción con la Oportunidad de Desarrollo</b>	4,27	3,85	3,97
<b>Satisfacción con la Relación con el Jefe</b>	4,46	4,16	3,96
<b>Satisfacción con la Remuneración</b>	3,69	3,57	4,03
<b>Satisfacción con la Autonomía</b>	4,30	4,04	3,98
<b>Satisfacción con el Reconocimiento</b>	4,29	3,87	4,08
<b>Satisfacción con el grupo de trabajo</b>	4,50	4,13	4,25
<b>Satisfacción con la Empresa</b>	4,29	4,13	4,08

**Fuente: Elaboración propia**

La tabla N°15 entrega los promedios de las tres sedes que representan a la educación privada, muestra dominada en un 100% por el género femenino.

Se destaca, que el primer establecimiento de la educación privada es el que presenta los promedios de satisfacción laboral más altos.

En cuanto a las dimensiones de satisfacción laboral más débiles, corresponde al de remuneración, deduciendo que los trabajadores no están conformes con el salario recibido.



**TABLA N° 16: PROMEDIO DE SATISFACCIÓN LABORAL INSTITUCIÓN PÚBLICA**

<b>Género</b>	<b>Femenino</b>	<b>Masculino</b>
<b>Satisfacción con el Trabajo</b>	3,89	4,02
<b>Satisfacción con el Ambiente Físico</b>	3,78	4,00
<b>Satisfacción con la Forma en cómo realiza el Trabajo</b>	3,90	4,04
<b>Satisfacción con las Oportunidad de Desarrollo</b>	3,51	4,04
<b>Satisfacción con la Relación con el Jefe</b>	3,80	4,00
<b>Satisfacción con la Remuneración</b>	3,31	4,00
<b>Satisfacción con la Autonomía</b>	3,68	4,00
<b>Satisfacción con el Reconocimiento</b>	3,69	4,00
<b>Satisfacción con el grupo de trabajo</b>	3,88	4,00
<b>Satisfacción con la Empresa</b>	3,78	4,00

**Fuente: Elaboración propia**

La tabla N° 16 entrega los promedios de satisfacción laboral de los trabajadores de la educación pública, observándose un alto nivel de satisfacción laboral en la dimensión forma en cómo se realiza el trabajo.

Al igual que en la educación privada, se puede observar la dimensión que demuestra mayor disconformidad entre los trabajadores de la educación pública, corresponde al de remuneración.



De acuerdo a los valores entregados en las tablas 15 y 16, se puede determinar que los trabajadores de la educación privada, están más satisfechos laboralmente que los trabajadores de la educación pública.

<b>TABLA N° 17: PROMEDIO COMPROMISO ORGANIZACIONAL INSTITUCIÓN PRIVADA</b>			
<b>Sedes</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>Género</b>	Femenino	Femenino	Femenino
<b>C. Afectivo</b>	4,18	3,71	3,85
<b>C. Normativo</b>	3,43	3,40	3,23
<b>C. Continuidad</b>	3,35	3,30	2,98

**Fuente: Elaboración propia**

La tabla N° 17 entrega los valores promedios de la variable compromiso organizacional en la educación privada.

Se destaca un alto compromiso organizacional en la dimensión afectiva, lo que demuestra un alto deseo de permanecer en la empresa, esto puede ser debido a que los trabajadores se ven reflejados con la misión, visión y valores de la empresa.

Por otra parte, el compromiso de continuidad presenta una leve baja en comparación a las otras dimensiones medidas, lo que demuestra un sentimiento de bajo compromiso a seguir en la empresa, infiriéndose que ante alguna oferta conveniente, el trabajador dejaría la organización.

En cuanto al compromiso normativo, los trabajadores se ven parcialmente comprometidos, es decir, no sienten la obligación moral de permanecer en la empresa.



**TABLA N° 18: PROMEDIO COMPROMISO ORGANIZACIONAL INSTITUCIÓN PÚBLICA**

<b>Género</b>	<b>Femenino</b>	<b>Masculino</b>
<b>C. Afectivo</b>	3,50	3,50
<b>C. Normativo</b>	3,27	3,38
<b>C. de Continuidad</b>	3,23	3,07

**Fuente: Elaboración propia**

La tabla N° 18, demuestra que los trabajadores de la educación pública poseen un alto deseo de seguir en la empresa (compromiso afectivo), ya que perciben que la organización cumple con la satisfacción de sus necesidades y expectativas, y debido a ello, disfrutan de su permanencia en la organización.

Además, la dimensión más baja observada en la tabla es también el compromiso de continuidad, lo que implica que las personas que trabajan en este tipo de empresas, sienten la necesidad de permanecer en ellas pero ante una oferta tentativa de trabajo, estas pueden dejar la organización.

En cuanto al compromiso normativo, se puede decir que los trabajadores no sienten el deber de permanecer en la organización, esto puede ser, ya que la organización no brinda capacitaciones o algún otro tipo de ayuda laboral a sus trabajadores, motivo por el cual no se sienten obligados moralmente a seguir en ella.

En síntesis, los trabajadores de la educación pública están menos comprometidos hacia la empresa que los trabajadores de la educación privada, lo que muchas veces se ve reflejado en la calidad que estas instituciones les entregan a sus estudiantes.



1.4 Correlaciones

TABLA N°19: CORRELACIONES ENTRE SATISFACCIÓN LABORAL Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL				
		Compromiso Afectivo	Compromiso Normativo	Compromiso Continuidad
<b>Satisfacción con el Trabajo</b>	Coefficiente de correlación	,800	,800	,738
	Sig. (bilateral)	(,200)	(,200)	(,262)
<b>Satisfacción con el Ambiente Físico</b>	Coefficiente de correlación	,400	-,400	-,316
	Sig. (bilateral)	(,600)	(,600)	(,684)
<b>Satisfacción con la Forma en cómo realiza el Trabajo</b>	Coefficiente de correlación	,800	,800	,738
	Sig. (bilateral)	(,200)	(,200)	(,262)
<b>Satisfacción con las Oportunidades de Desarrollo</b>	Coefficiente de correlación	<b>1,000**</b>	,400	,211
	Sig. (bilateral)	(,000)	(,600)	(,789)
<b>Satisfacción con la Relación con el Jefe</b>	Coefficiente de correlación	,800	,800	,738
	Sig. (bilateral)	(,200)	(,200)	(,262)
<b>Satisfacción con la Remuneración</b>	Coefficiente de correlación	,800	-,200	-,316
	Sig. (bilateral)	(,200)	(,800)	(,684)
<b>Satisfacción con la Autonomía</b>	Coefficiente de correlación	,800	,800	,738
	Sig. (bilateral)	(,200)	(,200)	(,262)
<b>Satisfacción con el Reconocimiento</b>	Coefficiente de correlación	<b>1,000**</b>	,400	,211
	Sig. (bilateral)	(,000)	(,600)	(,789)
<b>Satisfacción con el grupo de trabajo</b>	Coefficiente de correlación	<b>1,000**</b>	,400	,211
	Sig. (bilateral)	(,000)	(,600)	(,789)
<b>Satisfacción con la Empresa</b>	Coefficiente de correlación	,800	,800	,738
	Sig. (bilateral)	(,200)	(,200)	(,262)

Fuente: Elaboración propia



De la tabla N° 19 se puede decir que:

- El Compromiso Normativo y el Compromiso de Continuidad no tienen una correlación estadísticamente significativa con la Satisfacción Laboral.
- El Compromiso Afectivo tiene correlación estadísticamente significativa alta con las dimensiones satisfacción con las oportunidades de desarrollo, satisfacción con el reconocimiento y satisfacción con el grupo de trabajo.



## Conclusiones

De acuerdo a lo recabado en la investigación, se puede concluir que en relación a la Satisfacción Laboral, las personas sienten el nivel de satisfacción de acuerdo al grado de cumplimiento de sus necesidades por parte de sus empleadores. El alto cumplimiento de sus necesidades, conlleva a que los trabajadores sientan un alto nivel de satisfacción laboral.

En cuanto al Compromiso Organizacional, se puede mencionar que posee relación con las emociones de las personas, lo que puede generar un apego o desapego por parte de estas hacia la organización.

- **En relación al estudio empírico se puede concluir que:**

**a) Con respecto a los instrumentos:**

- El instrumento escogido para medir la Satisfacción Laboral, involucra las distintas áreas relacionadas a las necesidades que puede tener una persona con respecto a su trabajo en general, tal es el caso de la remuneración, relación con el jefe, autonomía entre otras dimensiones anteriormente descritas.

Se destaca que el instrumento aplicado para medir la satisfacción laboral es altamente fiable, debido a que las escalas incluidas en él, proporcionan cada una un alfa de Cronbach sobre 0,7, ubicándolo en un nivel aceptable.

- El instrumento escogido para medir el compromiso organizacional, abarca el deseo, la necesidad o el deber de permanecer en la organización, de acuerdo a lo señalado por Meyer y Allen (1991). De acuerdo a los valores obtenidos, se puede mencionar



que tanto el Compromiso Afectivo como el de Continuidad se encuentran en 0,7, un nivel aceptable de factibilidad. En cuanto al Compromiso Normativo, se tuvo que eliminar el ítem 11, para que el alfa de Cronbach aumentara a 0,6, un nivel aceptable de fiabilidad.

**b) En cuanto a los promedios obtenidos de las variables, se puede concluir que:**

➤ **Satisfacción Laboral.**

En cuanto a la empresa privada, se puede mencionar que los promedios en general se encuentran sobre la media, lo que significa que las personas se encuentran satisfechas laboralmente con las condiciones de trabajo entregadas por su empleador.

Se puede destacar que la dimensión de remuneración, presenta una leve baja en comparación con las demás dimensiones, lo cual puede ser consecuencia de una baja remuneración o pocos incentivos laborales.

En cuanto a la empresa pública, se puede mencionar que los promedios de las dimensiones de Satisfacción Laboral también se encuentran sobre la media y se destaca que tanto la dimensión de oportunidad de desarrollo, como la de remuneración presentan una leve baja con respecto a las demás dimensiones. La primera es debido a que no hay grandes ofrecimientos de ascenso a las personas, y la segunda es la baja remuneración recibida por las personas.

Al comparar ambas instituciones, se puede ver como los promedios de las dimensiones de Satisfacción Laboral son más altos en la empresa privada que en la



empresa pública. Esto puede ser, debido a una mayor preocupación de los sostenedores por sus trabajadores, lo que hace que estos sientan agrado de acudir a la institución a realizar sus labores diarias, traducándose en la entrega de un buen servicio.

➤ **Compromiso Organizacional**

En ambos tipos de empresa, se puede mencionar que poseen un alto promedio en el compromiso afectivo, lo que implica que las personas que trabajan en estas empresas, sientan el deseo de seguir en la organización. El compromiso normativo y de continuidad, arroja una leve baja en sus promedios con respecto al compromiso afectivo. Esto quiere decir, que las personas sienten en un nivel menor la necesidad y el deber de permanecer en la organización.

Se puede destacar que no existe relación, en este caso, entre la cantidad de años de antigüedad en la institución y el Compromiso Organizacional en ambos tipos de empresas, lo cual indica que independientemente de la cantidad de años de antigüedad que lleve una persona en la empresa, su nivel de Compromiso Organizacional será el mismo.

c) **En cuanto a las Correlaciones, se puede concluir que:**

- La dimensión **satisfacción con las oportunidades de desarrollo** posee una relación estadísticamente significativa alta con el **Compromiso Afectivo**, esto puede deberse a que la persona a través de la entrega de oportunidades que le otorgue la empresa, manifieste sentimientos que hagan que desee permanecer en la organización.



- La dimensión **satisfacción con el reconocimiento** posee una relación estadísticamente significativa alta con el **Compromiso Afectivo**, esto puede explicarse debido a que al obtener una retroalimentación positiva, el trabajador siente motivación de continuar con sus labores, lo que genera un sentimiento de felicidad por permanecer en la empresa.
  
- La dimensión **satisfacción con el grupo de trabajo** posee una relación estadísticamente significativa alta con el **compromiso afectivo**, esto se genera cuando existen grupos de trabajos bien liderados y cohesionados con la misión, visión y valores de la empresa. Los trabajadores al sentirse representados por la organización, incorporan estos elementos como suyos, lo que provoca que sientan la necesidad de quedarse en la institución.
  
- No existe relación estadísticamente significativa entre las dimensiones de Satisfacción Laboral y el Compromiso Normativo y de Continuidad.
  
- Por lo tanto, en general, se rechaza la hipótesis definida al principio de la investigación, dado que no existe correlación estadísticamente significativa entre Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional, sin embargo, se podría aceptar parcialmente, porque si hay correlación estadísticamente significativa entre Satisfacción Laboral y Compromiso Afectivo.



## Sugerencias

- De acuerdo a lo demostrado en el análisis de la variable Satisfacción Laboral, se refleja como una de las dimensiones más débiles la de remuneración. Dado esto, es necesario adoptar un adecuado sistema de remuneraciones e incentivos, que aumente la eficiencia y el rendimiento de las personas. Esto sin duda, ayudaría a motivar al personal, mejorando el grado de satisfacción laboral en las empresas.
  
- Con respecto a los resultados obtenidos de Compromiso Organizacional existen leves diferencias entre las dimensiones medidas, por lo que se sugiere que cada empresa refuerce el tipo de compromiso que consideren más importante para ellos de acuerdo a los diferentes factores que consideren relevantes.
  
- Con respecto a los instrumentos escogidos para evaluar las variables de esta investigación, se sugiere que las empresas puedan ver dichos instrumentos como una instancia en que se pueda capturar la imagen que tienen los trabajadores de la organización, y que con los resultados en mano, los empleadores puedan proponer soluciones para mejorar las dimensiones en las cuales estén más bajos, obteniendo un mayor grado de Compromiso Laboral y Satisfacción Laboral.
  
- También, se puede sugerir que la información obtenida a través de estos instrumentos sea comunicada oportunamente y sin modificaciones por parte del empleador.



## Referencias.

- Alexander, J. (2000). Las teorías sociológicas desde la Segunda Guerra Mundial. Barcelona: Gedisa
- Arias, G. F. (1998). Administración de Recursos Humanos. México: Trillas.
- Avilés, A. M. I., García, G. E. & González, P. S. (2002). Actitud de los obreros de una Empresa Industrial hacia los Factores de Motivación e Higiene de su trabajo. (Tesis de Licenciatura) México: Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa
- Boada, J. y Tous, J (1993). Escalas de satisfacción laboral: una perspectiva dimensional. *Revista de Psicología, Universidad Tarraconensis*, 15, 2, 151-166.
- Calderón, S., (2009). Compromiso Organizacional basado en el modelo de Meyer y Allen en una Empresa de Telecomunicaciones. Tesis de Grado. La Paz: Universidad Católica Boliviana.
- Castañeda R. A. 2001, Tesis de Grado de Doctorado, (Universidad Juárez del Estado de Durango “Las Organizaciones de Alto Desempeño” (Orígenes, concepto, elementos y características). México.
- Chiavenato, I., (1994). Administración de recursos humanos. México DF: McGraw Hill.
- Chiavenato. Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 1998 México, p. 96.
- Chiavenato I. (2002). Administración en los nuevos tiempos. Bogotá: McGraw- Hill.
- Chiang V. Margarita, Núñez P. Antonio, Martín María José, Salazar B. Salazar, (2010). *Revista Panorama Socioeconómico* (2010) "Compromiso del Trabajador hacia su Organización y la relación con el Clima Organizacional: Un Análisis de Género y Edad". Universidad de Talca.



- Claire, M., (2003). Compromiso organizacional en el personal administrativo de una empresa privada de la ciudad de La Paz. Tesis de grado. La Paz: Universidad Católica Boliviana.
- Davis y Newstrom. El Comportamiento Humano en el Trabajo. Prentice Hall.1991.
- Davis, K., y Newstrom, J. Comportamiento humano en el trabajo. México: Mc.Graw Hill. Sexta Edición. 1999.
- De Frutos, B., Ruiz. M.A. y San Martín, R., (1998). Análisis Factorial confirmatorio de las dimensiones del compromiso organizacional. Universidad Autónoma de Madrid.
- Deutsch, M. y Krauss, R. M. (2001). Teorías en Psicología Social. México: Paidós.
- Díaz Bretones, F. y Montalbán Peregrín, M. (2004). El individuo como unidad de análisis: la influencia de los valores, percepciones y actitudes en el comportamiento laboral En A. Rodríguez (coord.), *Psicología de las Organizaciones*. Barcelona: Editorial UOC. pp.125-166.
- Fischer, G. N. (1990). Psicología Social: Conceptos fundamentales. Madrid: Narcea.
- Fischer, G. N. (1992). Campos de intervención en Psicología Social. Madrid: Narcea.
- Gelade, G. A., Dobson, P. y Auer, K. (2008). Individualism, Masculinity, and the Sources of Organizational Commitment. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 39 (5), 599-617.
- Gordon Judith R., (1997). Comportamiento Organizacional, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., México.
- Greenberg, E. S., Sikora, P. B., Grunberg, L. y Moore, S. (2006). Work Teams and Organizational Commitment: Exploring the Influence of the Team Experience on Employee Attitudes. Workplace Change Project. Institute of Behavioral Science.
- Herzberg, F.-Mausner, B.-Snyderman, B.B.(1959): The motivation to work. Nueva York: John Wiley y Sons.



- Insko, C. y Schoper, J. (1980). *Psicología Social Experimental*. México: Trillas.
- Keith Davis y Jonh W. Newstrom. *Comportamiento Humano en el trabajo*, Ed. Mc Graw Hill, México 2003. p. 126.
- Kinicki, A. y Kreitner, R. (2006). *Comportamiento Organizacional* (2.<sup>a</sup> ed.) (M. Rosa, Trad.). São Paulo: McGraw-Hill Interamericana do Brasil.
- Lagomarsino, R. (2003). *Compromiso Organizacional*. IEEM: Revista de Antiguos Alumnos, 1, 79-83. Retirado en 19 de setiembre de 2009 de la Base de Datos Dialnet (Recursos Electrónicos UCA).
- Locke, E.A (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. En M.D. dunnette (Ed) *Hand Book of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: rand Mc. Nally.
- Maslow, A. (1988): *Maslow on management*. Nueva York, EUA: John Wiley and sons.
- Meyer, J.P. y Allen, N.J. (1991). *A three component conceptualization of organizational commitment*. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J.P. y Allen. N.J., (1997). En Calderón, A., (2009). *Compromiso Organizacional Basado en el Modelo de Meyer y Allen en una Empresa de Telecomunicaciones*. Tesis de grado. La Paz: Universidad Católica Boliviana. Pág. 25.
- Morales, D. F. (1981). *La conducta Social como Intercambio*. España: Desclée de Brouwer.
- Munné, F. (1996). *Entre el individuo y la sociedad. Marcos teóricos actuales sobre el comportamiento interpersonal*. Barcelona: Poligrafic.
- Pineda, A. L. (2006). *Compromiso Organizacional de los Trabajadores de una Universidad Pública de Lima y su relación con algunas Variables Demográficas*. *Revista de Investigación Psicología* 9 (1). Retirado en 6 de septiembre de 2009 de la Base de Datos SciELO.



- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. y Boulain, P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Ribeiro, J. A. y Bastos, A. V. B. (2010). Comprometimento e Justiça Organizacional: Um Estudo de suas Relações com Recompensas Assimétricas. *Psicologia Ciência e Profissão*, 30 (1), 4-21.
- Robbins, S. P. (1996). Comportamiento organizacional. México: Prentice Hall.
- Rodríguez, E. V., Franco, T. C. & Santos, M. J. N. (2006). Nature and antecedents of organizational commitment: Considerations for human resources management. *Portuguese Journal of Management Studies*, XI(2), 75-95.
- Romero, J. (2001). *Clima laboral y bienestar psicológico en una empresa pública*. Arch. Prev. Riesgos Labor. pp. 17-23.
- Schneider, B. (1985). Organizational behavior. *Annual Review Psychology*, 36, 573-611.
- Senge, P., (1990). La quinta disciplina. Garnica. Madrid.
- Stolarski, R. R. (1974). Aproximación a la formalización de la teoría del Intercambio Social (sistematización y formalización a nivel verbal). (Tesis de Licenciatura) México: Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Psicología
- Vander, Z. y J. W. (1994) Manual de Psicología Social. Barcelona: Paidós.