UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
ESPECIALIDAD:RELACIONES INDUSTRIALES

TESIS
D8

TRABAJO DE GRADO

RELACIÓN ENTRE COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y SATISFACCION LABORAL.

TUTOR:
Lic. OSCAR GIMENEZ.

AUTORES:
DURREGO SANCHEZ, ANA CAROLINA
ECHEVERRIA RIVERA, NERY SOLANGE

Caracas, Octubre de 1999.

INDICE GENERAL

Dedicatorias.....iii
Agradecimientos.....iv
Indice General.....v
Indice de Ilustraciones.....viii
Indice de Gráficos.....viii
Indice de Tablas.....viii
Resumen.....ix
I-. Planteamiento del Problema.....1
II-. Objetivos, Hipótesis y Aspectos Eticos de la Investigación
2.1. Objetivo General.....4
2.2. Objetivos Específicos.....4
2.3. Hipótesis de la Investigación.....4
2.4. Aspectos Eticos.....5
III-. Marco Teórico
3.1. Actitudes.....6
3.1.1. Componentes de las Actitudes.....7
3.1.2. Cómo obtener información de las Actitudes.....7
3.1.3. Factores Relacionados con las Actitudes.....8
3.2. Compromiso Organizacional.....10
3.2.1. Definiciones del Compromiso Organizacional.....10
3.2.2. Características del Empleado Comprometido.....10
3.2.3. Predictores del Compromiso Organizacional.....10
3.2.4. Factores que influyen en el Compromiso Organizacional.....11
3.2.5. Modelo de los tres Componentes del Compromiso Organizacional.....13
3.2.5.1. Compromiso Afectivo.....14
3.2.5.2. Compromiso Continuo.....15
3.2.5.3. Compromiso Normativo.....16
3.2.6. Relaciones entre los Componentes del Compromiso Organizacional.....17
3.2.7. Importancia del Compromiso Organizacional.....18
3.3. Satisfacción Laboral.....18
3.3.1. Definiciones de la Satisfacción Laboral.....19
3.3.2. Teorías de la Satisfacción Laboral.....19
3.3.3. Predictores de la Satisfacción Laboral.....20
3.3.4. Variables Sociodemográficas y la Satisfacción Laboral.....20
3.3.5. Factores que contribuyen a la Satisfacción Laboral.....21
3.3.6. Dimensiones de la Satisfacción Laboral.....23
3.3.7. Consecuencias de la Satisfacción Laboral.....24
3.3.8. Importancia de la Satisfacción Laboral.....25

3.4. Estudios realizados acerca de la relación entre el Compromiso Organizacional y la Satisfacción laboral....26

IV-. Marco Metodológico

4.1. Tipo de Investigación....28

4.2. Diseño de la Investigación....28

4.3. Definición Conceptual y Operacional de las Variables....28

4.4. Unidad de Análisis....31

4.5. Población y Muestra....31

4.6. Procedimiento de la Investigación....32

4.7. Técnicas de Recolección de datos....32

4.7.1. Instrumentos....32

4.7.2. Prueba Piloto....33

4.7.3. Procedimiento para la administración definitiva de los Instrumentos....38

V-. Análisis y Discusión de los Datos

5.1. Pruebas Estadísticas utilizadas para el análisis de los resultados....39

5.2. Composición de la muestra....40

5.2.1. Antigüedad....40

5.2.2. Edad....41

5.2.3. Nivel Ocupacional....41

5.3. Análisis de la Variables Compromiso Organizacional....42

5.3.1. Compromiso Organizacional según Variables Sociodemográficas....43

5.3.1.1. Compromiso Organizacional y Antigüedad....43

5.3.1.2. Compromiso Organizacional y Edad....43

5.3.1.3. Compromiso Organizacional y Nivel Ocupacional....44

5.3.2. Compromiso Organizacional por Sujetos....45

5.3.3. Compromiso Organizacional por Items....48

5.3.4. Compromiso Organizacional por Dimensiones....49

5.3.4.1. Compromiso Afectivo....50

5.3.4.2. Compromiso Continuo....51

5.3.4.3. Compromiso Normativo....52

5.4. Análisis de la Variable Satisfacción Laboral....53

5.4.1. Satisfacción Laboral y Variables Sociodemográficas....54

5.4.1.1. Satisfacción Laboral y Antigüedad....54

5.4.1.2. Satisfacción Laboral y Edad....54

5.4.1.3. Satisfacción Laboral y Nivel Ocupacional....55

5.4.2. Satisfacción Laboral por Sujetos....55

5.4.3. Satisfacción Laboral por Items....58

5.4.4. Satisfacción Laboral por Dimensiones....60

5.4.4.1. Supervisión....60

5.4.4.2. Compensaciones Financieras (Sueldo)....61

5.4.4.3. Reconocimiento de Posición y Mérito....62

5.4.4.4. Seguridad (Estabilidad Laboral)....63
5.4.4.5. Desarrollo Personal y Responsabilidad....63
5.4.4.6. Condiciones de trabajo y Ambiente Laboral....64
5.5. Correlación entre las variables Compromiso Organizacional y Satisfacción Laboral....65
5.6. Correlación entre los Componentes del Compromiso Organizacional....66
5.7. Correlación entre los Componentes del Compromiso Organizacional y la Satisfacción Laboral....67
VI-. Conclusiones y Recomendaciones
6.1. Conclusiones....68
6.2. Limitaciones....70
6.3. Recomendaciones....70
VII-. Referencias Bibliográficas....72
VIII-. Anexos
Anexo 1. Marco Referencial....76
Anexo 2. Autorización del Instrumento de Satisfacción Laboral....78
Anexo 3. Perspectivas del Compromiso Organizacional....80
Anexo 4. Clasificación de los Antecedentes, Correlatos y Consecuencias del Compromiso Organizacional....83
Anexo 5. Estudios Transculturales del Compromiso Organizacional....85
Anexo 6. Preguntas acerca de la Prueba Piloto....89
Anexo 7. Instrumento de Compromiso Organizacional y Satisfacción Laboral....91
Anexo 8. Matrices....96
Anexo 9. Alfas de Cronbach....109
Anexo 10. Tablas SPSS 7.5....112

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Esquema de las Actitudes en el Trabajo y sus Coponentes....7
Ilustración 2: Compromiso Organizacional, sus Predictores y Componentes....13
Ilustración 3: Satisfacción Laboral, sus Predictores y Dimensiones....20

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1: Composición de la muestra por Antigüedad....40
Gráfico 2: Composición de la muestra por Edad....41
Gráfico 3: Composición de la muestra por Nivel Ocupacional....42
Gráfico 4: Componentes Predominantes del Compromiso Organizacional....53
Gráfico 5: Dimensiones de la Satisfacción Laboral....65

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Compromiso Organizacional según Antigüedad....43
Tabla 2: Compromiso Organizacional según Edad....44
Tabla 3: Compromiso Organizacional según Nivel Ocupacional....44
Tabla 4: Nivel de Compromiso Organizacional por Sujetos....45
Tabla 5: Porcentajes obtenidos por niveles de Compromiso....47
Tabla 6: Niveles de Compromiso por Items....48
Tabla 7: Compromiso Afectivo....50
Tabla 8: Compromiso Continuo....51
Tabla 9: Compromiso Normativo....52
Tabla 10: Satisfacción Laboral según Antigüedad....54
Tabla 11: Satisfacción Laboral según Edad....54
Tabla 12: Satisfacción Laboral según Nivel Ocupacional....55
Tabla 13: Nivel de Satisfacción Laboral por Sujetos....56
Tabla 14: Porcentajes obtenidos por niveles de Satisfacción Laboral....58
Tabla 15: Nivel de Satisfacción Laboral por Items....59
Tabla 16: Supervisión....60
Tabla 17: Compensaciones Financieras....61
Tabla 18: Reconocimiento de Posición y Mérito....62
Tabla 19: Seguridad....63
Tabla 20: Desarrollo Personal y Responsabilidad....63
Tabla 21: Condiciones de Trabajo....64
Tabla 22: Correlaciones entre los Componentes del Compromiso....66
Tabla 23: Correlaciones entre los Componentes de Compromiso Organizacional y la Satisfacción Laboral....67

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Siendo el Comportamiento Organizacional un campo de estudio que investiga la influencia que tienen los individuos, grupos y la estructura en el comportamiento de las organizaciones, con la finalidad de aplicar esos conocimientos eficazmente en la mejora de las empresas; es entonces donde las actitudes son de gran importancia porque reflejan los sentimientos personales respecto a algo, ya que se dirigen a objetos específicos y afectan la conducta laboral (Robbins, 1.996).

"En la era de la *administración científica,* al empleado se le consideraba como una máquina más del equipo y a la gerencia no le importaba en absoluto el personal, pues las máquinas carecían de actitudes y sentimientos. En esa época, la industria trataba de aumentar la producción casi exclusivamente con la creación de métodos de selección más eficaces. Todo esto cambió radicalmente con el advenimiento de las *relaciones humanas,* cuyo enfoque puso de manifiesto que la productividad humana no dependía tan solo de habilidades y conocimientos, lo cual hizo que la industria emprendiera esfuerzos por medir las actitudes y adiestrar a los supervisores para que mostraran sensibilidad ante los sentimientos del personal. Por lo tanto en la actualidad, las empresas procuran ante todo medir y mejorar las actitudes de sus miembros" (Schultz,1.991, p.258).

Estimar las actitudes y opiniones acerca del trabajo se considera importante porque se relacionan con otros comportamientos: desempeño, ausentismo, rotación y adaptación al cambio (Milkovich y Boudreau, 1.994).

"El Comportamiento Organizacional, centra su atención en una cantidad limitada de actitudes relacionadas con el trabajo, las cuales merecen las evaluaciones positivas o negativas que los empleados adjudican a aspectos del entorno laboral. La mayor parte de las investigaciones del comportamiento organizacional, han abordado tres actitudes*: La Satisfacción Laboral, el Compromiso Organizacional y el Involucramiento con el Puesto*" (Robbins, 1.996, p.181).

De estas tres actitudes, es en las dos primeras **(Compromiso Organizacional y la Satisfacción Laboral),** donde se centró la atención de nuestro estudio.

"El Compromiso Organizacional es el estado psicológico que caracteriza las relaciones de los empleados con la organización y tiene implicaciones para la decisión de continuar o dejar de ser miembro de la organización" (Allen, Meyer y Smith, 1.993, p. 539).

"El compromiso con la organización refleja tres actitudes: 1) un sentido de identificación con los objetivos de la organización, 2) un sentimiento de implicación en las obligaciones de la organización y 3) un sentimiento de lealtad hacia la misma" (Buchanan 1.975, c.p, Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1.994, p. 279).

Allen y Meyer desarrollaron un modelo de 3 componentes del Compromiso: *Afectivo, Continuo y Normativo*, los cuales se obtuvieron tomando como antecedentes las definiciones y teorías de otros autores (Mowday, Porter, Steers, Hrebiniak y Alutto, Wiener, Kanter y otros).

"Tener empleados comprometidos es importante por varias razones: los hallazgos indican que el compromiso es a menudo un buen predictor de la rotación; además sugieren que los empleados *altamente comprometidos*, pueden tener mejor desempeño, que los que *sólo se sienten comprometidos* y finalmente algunos sugieren que el compromiso puede ser un indicador útil de la efectividad de una organización" (Steers, 1.977, p. 46)*.

El compromiso es importante para el éxito de las organizaciones, ya que es uno de sus pilares fundamentales, porque refleja las creencias de los trabajadores en la misión y metas de la empresa; por ello debe ser el núcleo de las estrategias corporativas, las cuales influyen en los trabajadores para que dediquen un mayor esfuerzo en el logro de los objetivos.

Asimismo, la variable Satisfacción Laboral es de gran importancia para los especialistas de Recursos Humanos, ya que a partir de ésta se puede determinar el nivel en que los empleados se sienten agradados o no con sus labores, e identificar cuáles son los aspectos en que la organización está fallando; y cómo esto puede ser esencial para el desarrollo personal y profesional de los individuos, así como el logro de los objetivos organizacionales.

La mayor parte de las teorías indican que la satisfacción laboral depende del equilibrio entre las necesidades del individuales y las recompensas que proporciona la organización y el trabajo (Milkovich y Boudreau, 1.994). Para Kreitner y Kinicki (1.997) "La Satisfacción Laboral es una respuesta afectiva o emocional hacia varias facetas del trabajo del individuo" (p.171).

La satisfacción laboral se considera una variable dinámica, ya que puede disminuir más rápido de lo que tardó en desarrollarse; es decir, que los gerentes no pueden ahora establecer las condiciones que conduzcan a una alta satisfacción y posteriormente restarle importancia, debido a que las necesidades de los empleados podrían cambiar repentinamente (Davis, 1.991).

"La satisfacción en el empleo es un factor crítico en el comportamiento organizacional, razón por la cual deberá ser entendida, vigilada y manejada para que se eviten algunos de los resultados potenciales en forma de insatisfacción que pudieran afectar a las organizaciones" (Davis, 1.991, p. 206).

Estudios empíricos previos que examinaron los antecedentes, correlatos y consecuencias del compromiso organizacional usando meta-análisis, descubrieron una relación significativa y fuerte entre el compromiso organizacional y la satisfacción (Mathieu y Zajac, 1.990).

Sager, Furtell y Varadarajan, realizaron un estudio donde se demostró que la satisfacción está positivamente relacionada con el compromiso organizacional (c.p. Rico y Rodríguez, 1.998).

Kreitner y Kinicki (1.997), señalan que gran cantidad de estudios han examinado la relación entre la satisfacción laboral y otras variables organizativas entre ellas se encuentran: El ausentismo, la tardanza, el abandono del empleo, el estrés, el compromiso organizacional, el rendimiento laboral y otras, presentando el compromiso una relación positiva y fuerte con la satisfacción laboral. Según Kreitner y Kinicki, relaciones fuertes implican que los directivos pueden influir significativamente en la variable de interés incrementando la satisfacción laboral.

* Traducción libre de las investigadoras

Dado que el Comportamiento Organizacional estudia todos los aspectos de la conducta del individuo en la empresa con la finalidad de alcanzar una cabal comprensión de la misma y mejorar la eficiencia de los trabajadores, es importante identificar la relación entre las actitudes que estos individuos adoptan para valorar tanto a su organización como a su puesto de trabajo, tal y como son: el compromiso organizacional y la satisfacción laboral.

Se ha encontrado que la existencia de relación entre la satisfacción laboral y compromiso organizacional, influye en la forma en que los individuos actúan en su sitio de trabajo, ya sea positiva o negativamente con sus compañeros, sus supervisores, su trabajo mismo y con la organización en general. Sin embargo, en el ámbito nacional no se han encontrado estudios que examinen empíricamente la relación entre estas dos variables.

Tomando como referencias las investigaciones citadas anteriormente y dada la relevancia que han tenido el compromiso organizacional y la satisfacción laboral como tópicos centrales en las mismas, parece pertinente plantear en nuestro contexto nacional la siguiente pregunta de investigación:

¿ Existe relación entre el Compromiso Organizacional y la Satisfacción Laboral en los empleados de una compañía de seguros en el año 1.999?

La relevancia de ésta investigación consistió en determinar la existencia de la relación entre el Compromiso Organizacional y la Satisfacción Laboral, con el propósito de analizar la importancia que la organización le otorga a éstas actitudes y las implicaciones que esto conlleva tanto para los individuos como para la propia organización; así como también proporcionar conocimientos y ser referencia a posteriores investigaciones en el área, ya que en Venezuela no se han encontrado estudios que aborden esta problemática.

II. OBJETIVOS E HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

2.1. Objetivo General

Determinar la relación entre el Compromiso Organizacional y la Satisfacción Laboral en los empleados de una compañía de seguros en el año 1.999.

2.2. Objetivos Específicos

1.- Determinar el nivel de Compromiso Organizacional de los empleados de la compañía de seguros.

2.- Determinar el nivel de Satisfacción Laboral de los empleados de la compañía de seguros.

3.- Identificar el componente predominante del Compromiso Organizacional en los empleados de la compañía de seguros.

4.- Describir la relación entre el Compromiso Organizacional y la Satisfacción Laboral de los empleados de la compañía de seguros.

2.3. Hipótesis de Investigación

H1: Existe una correlación positiva y fuerte entre el Compromiso Organizacional y la Satisfacción Laboral.

H2: Existe una tendencia predominante hacia el Componente Afectivo del compromiso.

2.4. Aspectos Eticos

Durante la realización de la investigación se garantizaron los siguientes aspectos:

- La confidencialidad (exigida) de la identificación de la compañía de seguros y cualquier otra información acerca de la misma, en la que se llevó a cabo la investigación.

- El anonimato de los cuestionarios, que fueron administrados a los empleados, para evitar que éstos se sintieran inhibidos y desconfiados al momento de responderlos.

- La veracidad de los resultados obtenidos, ya que no se manipuló intencionalmente la data para comprobar las hipótesis del estudio y cumplir con los objetivos propuestos en la investigación.

- Las referencias sobre la fuente original, (citas bibliográficas), de donde se extrajo información relevante para la investigación.

III. MARCO TEORICO

Una vez expuesto el planteamiento del problema, se procede al desarrollo del Marco Teórico, en el cual se expone los diferentes conceptos, teorías e investigaciones realizadas acerca de las variables de estudio; **Compromiso Organizacional y Satisfacción Laboral**, así como también las relaciones existentes entre ambas, con el objetivo de sustentar la investigación teóricamente y ofrecer una orientación empírica a la misma.

3.1. ACTITUDES

"Las actitudes son proposiciones evaluatorias (favorables o desfavorables) de objetos, personas o circunstancias" (Robbins, 1.996, p. 179).

Por otra parte, Greenberg y Baron (1.995) plantean que "las actitudes son conjuntos estables de sentimientos, creencias y tendencias del comportamiento, dirigidos hacia algún aspecto del mundo externo" (p. 196)*.

Las actitudes como expresión del sentimiento de las personas se han considerado determinantes sobre la conducta, ya que están ligadas a la percepción, a la personalidad y a la motivación. "Una *actitud* es un sentimiento o estado mental positivo o negativo de buena disposición, conseguido y organizado a través de la experiencia, que ejerce una influencia específica sobre la respuesta de la persona a los demás, a los objetos y a las situaciones" (Gibson, 1.994, p.131).

Esta definición de *actitud* podría orientar a los supervisores a tomarlas en cuenta para mejorar la participación de los trabajadores en su labor y en la consecución de los objetivos. Primero, porque las actitudes se aprenden, por lo que sí se mejoran las condiciones de trabajo se puede obtener una actitud positiva hacia la organización; en segundo lugar, porque las actitudes definen nuestra predisposición hacia determinados aspectos del mundo; tercero, porque las actitudes nos proporcionan las bases emocionales y de identificación con los demás, y en cuarto lugar, porque las actitudes se organizan muy próximas al núcleo de la personalidad (Gibson, 1.994).

Por último, B. Von Haller (1.963) define la actitud en el trabajo como "el sentimiento que el empleado tiene acerca de su labor, su disposición a reaccionar en un sentido o en otro ante los factores específicos relacionados con su trabajo" (p. 239).

* Traducción libre de las investigadoras

3.1.1. Componentes de las Actitudes

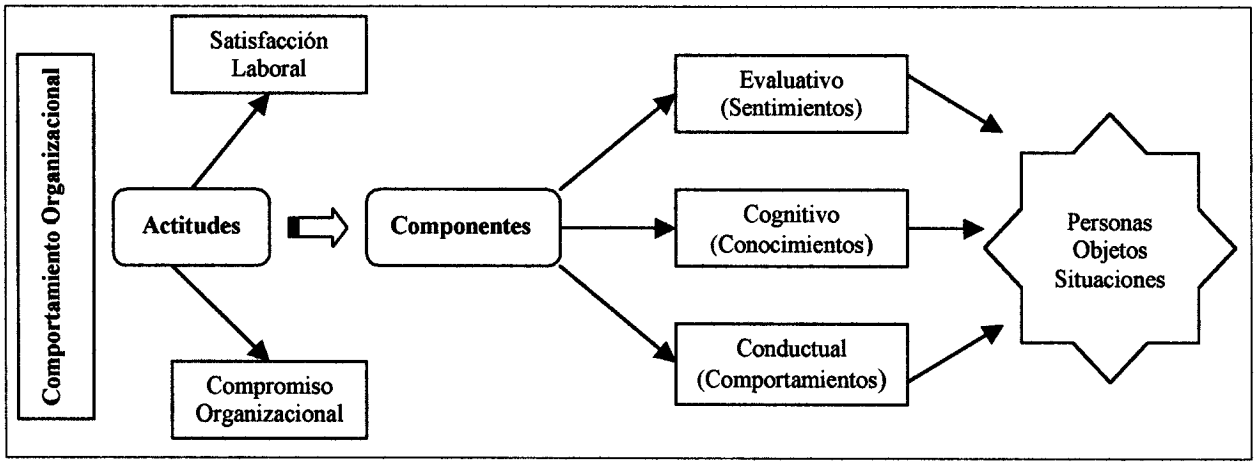
Las actitudes están integradas de tres componentes básicos: Un componente evaluativo, un componente cognitivo y un componente conductual (Greenberg y Baron, 1.995).

El componente evaluativo (sentimientos), se refiere a nuestro gusto o disgusto sobre cualquier persona en particular, artículo o evento (Greenberg y Baron, 1.995).

Pero las actitudes involucran algo más que sentimientos, también involucran pensamientos - componente cognitivo (conocimientos), es decir, lo que usted cree acerca de algo. Estas creencias sean completamente verdaderas o falsas, comprenden el componente cognitivo de las actitudes (Greenberg y Baron, 1.995).

Las actitudes también tienen un componente conductual (comportamientos), pero es importante hacer notar que tal predisposición no puede realmente predecir nuestra conducta (Greenberg y Baron, 1.995).

Ilustración 1. Esquema de Actitudes en el trabajo y sus Componentes



3.1.2. Cómo obtener información sobre las Actitudes

Todas las personas se ven regidas e influenciadas por todo un conjunto de actitudes que determinan el agrado o descontento de éstas frente a otros individuos, a las cosas, o a las situaciones; es por ello necesario establecer cuáles son las vías a través de las cuales apreciamos esas tendencias positivas o negativas de las personas; y son las siguientes:

- **Vías Regulares de Comunicación:** Es aquella información que obtienen los altos directivos a través de un análisis realizado por los encargados y otros mandos intermedios sobre lo que piensa el trabajador. Sin embargo este método produce en muchos lugares información incierta, ya que las expresiones de las actitudes se deforman en su transmisión a medida que llega a niveles más altos de la organización, y en consecuencia se forman falsas ideas (B. Von Haller, 1.963).

- **Vías Difusas:** Las actitudes rumoreadas forman parte de todas las organizaciones, por lo que esta información llega alterada y con frecuencia distorsionada en cuanto realiza su movimiento ascendente. Sin embargo, es más peligroso las actitudes comunicadas indirectamente, puesto que sólo pueden reflejar extremos (B. Von Haller, 1.963).

- **Manifestaciones de la Conducta:** Pereza en el trabajo, trabajo lento, y excesivo ausentismo, son verdaderas revelaciones de las actitudes, pero llegan demasiado tarde para aquellos que pueden modificarlo (supervisores). Sin embargo, con excesiva frecuencia, es éste el único medio de información por el que se comunica a muchas empresas las actitudes de sus empleados (B. Von Haller, 1.963).

- **Entrevistas:** Se intenta conocer las actitudes a través de las entrevistas dirigidas en donde se pretende conocer las respuestas a preguntas predeterminadas; y es uno de los medios más usados para conocer las actitudes (B. Von Haller, 1.963).

- **Cuestionarios:** El cuestionario técnico es el más económico y obtiene ciertas ventajas de objetividad y de mesura, suministradas por el tratamiento cuantitativo de las respuestas, las cuales se obtienen a través de listas de temas, con preguntas de varias alternativas (B. von Haller, 1.963).

3.1.3. Factores relacionados con las Actitudes

A continuación se describirán los aspectos específicos del empleo en los diez principales factores relacionados con las actitudes laborales, y a través de ellos se podrá determinar por qué la gente trabaja, según lo determinaron los análisis de Herberg, Mausner, Peterson y Capwell (B. Von Haller, 1.963).

- **Seguridad:** Este factor trata de la estabilidad del empleo en el que el directivo o el trabajador siente que tiene una posibilidad razonable de trabajar en una empresa estable. La seguridad es una razón muy poderosa para que guste un empleo; en cual generalmente hombres y mujeres lo mencionan en primer lugar como contribuyente a la satisfacción en el trabajo (B. Von Haller, 1.963).

- **Oportunidades para el Ascenso:** Este factor tiene gran importancia para los empleados, especialmente para aquellos que se preocupan por alcanzar un nivel alto dentro de la organización. La oportunidad para el ascenso es un problema diferente para las personas situadas en los extremos opuestos de la escala socioeconómica. Sin embargo, una vez que el individuo ha alcanzado su <nivel de oportunidad> y se ha adaptado a su situación, otros factores se hacen más importantes para él (B. Von Haller, 1.963).

- **Empresa y Dirección:** Cuando tratamos del tipo de organización, reputación, salarios o relaciones públicas, el empleado cree que una buena empresa es la que le ayuda a sentir alguna estabilidad en su trabajo. En términos de nivel de ocupación es evidente que cuanto más alto sea el nivel de habilidad, mayor será la satisfacción con la empresa. Los viejos trabajadores muestran una preocupación algo mayor por la reputación y clasificación de la empresa que los jóvenes (B. Von Haller, 1.963).

- **Remuneración:** Hay algunas indicaciones de que la remuneración y las oportunidades de progresar van unidas a través del elemento dinero. Algunos empleados conscientes han clasificado a los sistemas de compensación como de menor importancia que la oportunidad para ascender o la seguridad (B. Von Haller, 1.963).

- **Aspectos Intrínsecos del Trabajo:** Existe una importante afinidad entre la habilidad y formación de una persona y las exigencias de su empleo, ya que mientras más alto es el nivel de la ocupación, la pericia de la persona y más elevada es su formación, tanto

mayor es el reto que recibe de su trabajo. Una dificultad para el éxito de los dirigentes es que frecuentemente, a los empleados en bajos estatus laborales, no les gusta un trabajo con desafío. Para ellos deben existir otras cosas involucradas si su empleo les ha de dar satisfacción (B. Von Haller, 1.963).

- **Mando Intermedio:** Para el trabajador, su encargado es a la vez una figura paternal y molesto jefe que contribuye con igual fuerza a la satisfacción y a la insatisfacción (B. Von Haller, 1.963).
- **Aspectos Sociales del Trabajo:** Entre los factores de la actitud en el trabajo, éste es uno de los más difíciles de describir. Incluye necesidades tales como la pertenencia y aprobación social; contribuyendo a la vez a la satisfacción y a la insatisfacción del empleado; sin embargo este factor social es relativamente independiente de la edad y del nivel de ocupación (B. Von Haller, 1.963).
- **Comunicación:** La falta de una buena comunicación puede ser causa de que no guste un empleo. Para el empleado la comunicación consiste esencialmente en ser escuchado, el recibir plácemes y el saber por qué. La buena comunicación, en sentido amplio, significa lo opuesto a ser ignorado; y este parece ser el factor más importante en los niveles de mayor formación (B. Von Haller, 1.963).
- **Condiciones de Trabajo:** Temperatura, iluminación, ventilación, facilidades de aparcamiento, cafetería, sanitarios, etc., son siempre puntos que producen críticas cuando el empleado quiere desahogarse. Actualmente se ha encontrado que este factor tiene una contribución igualmente pequeña a la satisfacción como a la insatisfacción (B. Von Haller, 1.963).
- **Beneficios:** Jubilación, hospitalización, permisos, vacaciones y festividades son ahora típicos beneficios de la mayoría de empleos; existe una mayor uniformidad en toda la industria sobre este factor que sobre otros factores más importantes (B. Von Haller, 1.963).

Con todo esto se demuestra la importancia del estudio de las actitudes en el trabajo, ya que a partir de ellas se puede identificar de que forma los empleados se encuentra satisfechos sobre aquellos aspectos del trabajo con los cuales interactúan día a día, y como ese acuerdo o desacuerdo son expresados a través de su comportamiento.

Por todo lo expuesto anteriormente se merecen entonces que se cuantifiquen las actitudes del personal, pues revisten gran importancia para las empresas. Por ejemplo, si se detectan las actitudes negativas ante determinado aspecto, se instituirán medidas correctivas para ofrecer mejores condiciones de trabajo y mejorar la actitud. Sin esa medición, la gerencia sabrá que algo anda mal pero no podrá detectar el problema y no sabrá los medios por los cuales solucionarlos (Schultz, 1.991).

Dentro de este contexto se procederá a desarrollar dos de las principales actitudes que inciden en el comportamiento de los individuos en su lugar de trabajo, las cuales que serán el centro de atención y marco de desarrollo de ésta investigación, tal y como son: el *Compromiso Organizacional y la Satisfacción Laboral.*

3.2. COMPROMISO ORGANIZACIONAL

"El estudio del compromiso organizacional se ha caracterizado desde su inicio por la existencia de dos grandes perspectivas de estudio. Por un lado, se ha definido, analizado y evaluado como una actitud, y por otro lado, como una línea de acción continua del trabajador" (Gónzalez, s.f, p.1).

3.2.1. Definiciones de Compromiso Organizacional

Desde un primer punto de vista el Compromiso Organizacional se define como "el estado psicológico que caracteriza las relaciones entre los empleados con la organización y tiene implicaciones en las decisiones de continuar o dejar de ser miembro de la organización" (Allen y Meyer, 1.993, p.539).

Por su parte, Mowday, Porter y Steers lo "definen como una respuesta actitudinal resultante de una evaluación de la situación laboral lo cual une o adhiere el individuo a la organización" (Mowday, Porter y Steers, 1.982; c.p. Mathieu y Zajac, 1.990, p.172)*.

3.2.2. Características del Empleado Comprometido

"El empleado comprometido es descrito como aquel que permanece con la organización en sus fortalezas y debilidades, asiste regularmente al trabajo, trabaja todo el día (y quizás más), protege los bienes de la compañía y comparte sus metas. Visto desde la perspectiva organizacional, tener una fuerza de trabajo comprometida parecería claramente ser una ventaja. Las oportunidades de realizar trabajos importantes y desafiantes (retadores), reunirse e interactuar con personas interesantes, aprender nuevas habilidades y desarrollarse como personas, guían el desarrollo del compromiso" (Allen y Meyer, 1.997, p.3)*.

3.2.3. Predictores del Compromiso Organizacional

Existen tres grandes categorías de predictores del compromiso organizacional: Las características de los trabajadores, las características de la tarea y las características de la organización (Glisson y Durick, 1.988)

Una variedad de *características de los trabajadores* que describen su personalidad, sus necesidades personales y valores han sido referidas para ser asociadas con el compromiso. Morris y Sherman (c.p. Glisson y Durick, 1.988), informaron que los empleados más antiguos, con menos grados de educación y con un alto sentido de competencia tenían altos niveles de compromiso organizacional.

* Traducción libre de las investigadoras

O'Reilly y Caldwell (c.p. Glisson y Durick, 1.988), reportaron que los trabajadores que percibían pocas opciones alternativas de empleo tendían hacia un gran compromiso.

Stevens, Beyer y Trice (c.p. Glisson y Durick, 1.988), encontraron que el número de años que los trabajadores han estado en la organización y el alcance de su involucración con el trabajo estaban positivamente relacionados con el compromiso, mientras que el número de años que los trabajadores habían estado en la misma posición y aquellos que estaban más favorablemente dispuestos al cambio estaban negativamente asociados con el compromiso.

Para varios tipos de organizaciones, la edad y la pertenencia, generalmente han sido reportadas como positivamente asociadas con el compromiso en la organización (Hall, Schneider y Nygren; Lee, Sheldon y Hrebiniak, c.p. Glisson y Durick, 1.988).

En cuanto a las *características de la tarea*, hay insuficiente evidencia para identificar los mejores predictores, algunos de ellos son: el conflicto del rol, la identidad de la tarea, la oportunidad de interacción social, los niveles de habilidades de los subordinados y la esfera de acción o alcance de la tarea.

Menos atención ha sido dada a las *características organizacionales* como predictoras del compromiso. Morris y Sherman (c.p. Glisson y Durick, 1.988), creen que el liderazgo es un predictor del compromiso organizacional poco investigado.

3.2.4. Factores que influyen en el desarrollo del Compromiso Organizacional

Se han sugerido varios determinantes posibles existentes del compromiso organizacional.

Entre los más importantes se encuentran:

Primero, las investigaciones han indicado que el compromiso organizacional es afectado por varias *características del trabajo.* Por ejemplo, el compromiso tiende a ser mayor cuando las personas tienen altos niveles de responsabilidad sobre el desempeño de sus trabajos o tienen amplias oportunidades de promoción. Asimismo el compromiso organizacional tiende a ser mayor entre individuos cuyos trabajos son altamente enriquecidos en características como autonomía, variedad, etc (Greenberg y Baron, 1.995).

"Cuando a la gente se le da la oportunidad de ejercer alguna influencia sobre lo que se haga, desarrolla un espíritu de compromiso con los fines de la organización. Por el contrario, las personas se sienten con menos poder cuando no se les permite influir sobre los hechos y se reduce su sentido de compromiso" (Saunders, 1.991, p. 20).

Segundo, el compromiso de los empleados es probablemente influenciado por la *naturaleza de las recompensas* que ellos reciben. Recientes investigaciones demuestran que los sentimientos de compromiso son aumentados por el uso de planes de beneficios compartidos (un plan de incentivos en el cual los empleados reciben bonos en proporción a las utilidades de la compañía), particularmente cuando los empleados piensan que el plan es administrado de un modo equitativo (Greenberg y Baron, 1.995).

Tercero, el compromiso organizacional es afectado por la existencia de *alternativas de oportunidades de empleo* (Greenberg y Baron, 1.995).

Cuarto, las percepciones de compromiso, probablemente estarán relacionadas con *el trato de los nuevos empleados en una organización.* Es imposible desarrollar altos niveles de compromiso y

motivación, si los empleados no sienten que son tratados con respecto y consideración y valorados o apreciados por los supervisores y la compañía (Dubois, 1.997). En sus investigaciones, Caldwell, Chatman y O'Reilly (c.p. Greenberg y Baron, 1.995), encontraron que el compromiso organizacional es influenciado por el uso en la organización de rigurosos métodos de reclutamiento y por la comunicación de sistemas de valores organizacionales sólidos y claros. Estos factores tienen mucho sentido, ya que después de todo, las organizaciones invierten mucho en las personas y es probable que los individuos devuelvan esa inversión de energía expresando sentimientos de compromiso hacia la organización.

Quinto, varias *características personales* también influencian el compromiso organizacional. Por ejemplo, las personas que tienen mayor pertenencia con su organización están más altamente comprometidas que aquellos que han sido empleados por cortos períodos de tiempo (Greenberg y Baron, 1.995).

Sexto, otro factor responsable del desarrollo del compromiso con la organización es *la percepción de que la organización está altamente interesada por la calidad y servicio al cliente.* Los empleados tienden a identificarse con una organización que los respeta a ellos, así como también a sus clientes (Dubois, 1.997)

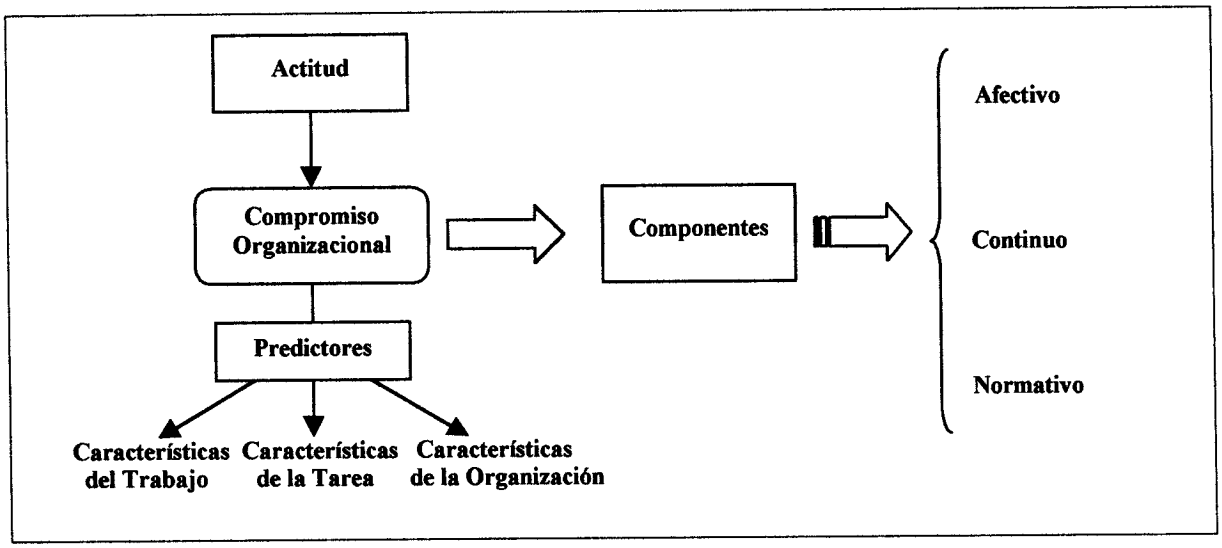
Séptimo, *el trabajo y las responsabilidades claramente definidas.* Una clara comprensión de cómo el trabajo tiene que ser hecho ha significado un punto que afecta positivamente el desarrollo del compromiso organizacional. Esto consiste en la comunicación de supervisores a empleados acerca de la actividad a realizar y como tiene que ser hecha, y las expectativas que los supervisores tienen con respecto a los empleados y al trabajo que desempeñan (Dubois, 1.997)

El adiestramiento, técnicas de supervisión, liderazgo y comunicación, deben ser considerados como de gran importancia en la transmisión de responsabilidades definidas con claridad.

Octavo, *un trabajo estimulante.* Los trabajos que permiten a los empleados, utilizar sus propias aptitudes, conocimientos y opiniones significativas, contribuye al compromiso de los empleados con la organización. El enriquecimiento del trabajo y la autonomía de los empleados son 2 componentes claves para que un empleo sea estimulante (Dubois, 1.997))

Noveno, *la calidad de la información dada a los empleados acerca de los planes y actividades de la compañía.* Las investigaciones indican que la importancia de este factor se incrementa durante los períodos en que las empresas u organizaciones están experimentando dificultades o crisis y que los empleados sienten inseguridad e incertidumbre acerca del futuro.
Décimo, *la percepción de los empleados de una administración efectiva.* El compromiso organizacional está finalmente afectado por la percepción de los empleados acerca de que tan bien la compañía está administrando sus recursos. A las compañías no sólo debe preocuparles el control de sus costos y el incremento de su productividad, sino también, lograr que sus empleados se identifiquen con ella (Dubois, 1.997)

Ilustración 2. Compromiso Organizacional, sus predictores y componentes



3.2.5. Modelo de los Tres Componentes del Compromiso Organizacional

"La aparición del modelo de tres componentes del compromiso organizacional supone el intento, más sistemático y riguroso de unificar las principales perspectivas en el análisis del Compromiso Organizacional. El modelo de los tres componentes parte de una conceptualización multidimensional del compromiso organizacional en el que podemos diferenciar tres componentes: el Compromiso Afectivo, el Compromiso Continuo y el Compromiso Normativo. Aunque las tres dimensiones se caracterizan por reflejar la relación entre el trabajador y la organización, y la decisión de permanecer como miembro de la organización, se diferencian en su naturaleza y consecuentemente, en sus antecedentes e implicaciones sobre la conducta del trabajador" (Flores y Gónzalez, s.f, p.1).

"El modelo de los tres componentes del compromiso organizacional propuesto por Meyer y Allen (1.991; 1.997) ha supuesto un gran avance en el estudio del compromiso organizacional al integrar un conjunto de investigaciones que se caracteriza por la fragmentación. No obstante, el modelo abre algunas interrogantes que aún permanecen sin resolver" (Antón y González, s.f, p.1).

"En 1.991, Allen y Meyer argumentaron, que era más apropiado considerar el compromiso afectivo, continuo y normativo como "componentes", más que como "tipos" del compromiso, porque las relaciones de los empleados con la organización, pueden reflejar varios grados de los tres. Por ejemplo, un empleado podría sentir simultáneamente un fuerte apego hacia una organización y un sentimiento de obligación a permanecer en ella; otro empleado podría disfrutar de su trabajo para la organización y reconocer a su vez, que dejarla sería muy difícil desde el punto de vista económico. Por consiguiente, la posición de los investigadores para obtener un entendimiento más claro de la relación de un empleado con una organización es considerar la fuerza de todas las 3 formas de compromisos juntas que intentar clasificarlas como un tipo particular" (Allen y Meyer, 1.997, p.13).

3.2.5.1. Compromiso Afectivo

Allen y Meyer se refieren al compromiso afectivo como "la unión afectiva del empleado, para identificarse e involucrarse con la organización. Los empleados con un fuerte compromiso afectivo continúan en sus trabajos porque ellos así lo desean" (Allen y Meyer, 1.997, p.11).

Allen y Meyer, tomaron un conjunto de definiciones sobre el compromiso de orientación afectiva de distintos autores, para formular su concepto de compromiso afectivo (Allen y Meyer, 1.997).

Estos son:

Kanter: La unión de sus bases afectivas y emotivas individuales hacia el grupo.

Sheldon: Una actitud u orientación hacia la organización, que une o vincula la identidad de la persona a la organización.

Hall, Shneider y Nygren: Proceso por el cual, las metas de la organización y aquellas de los individuos, se incrementan de forma integrada o congruente.

Buchanan: Es partidario, de la unión afectiva hacia las metas y valores de la organización.

Mowday, Porter y Steers: Es la fuerza relativa de identificación individual y el involucramiento en una organización particular.

El componente más estudiado del compromiso ha sido el afectivo (Mathieu y Zajac,1.990).

"Mathieu y Zajac tomaron como hipótesis que el compromiso afectivo estaría fuertemente relacionado con la satisfacción laboral en su totalidad" (Mathieu y Zajac, 1.990, p.183).

"La mayoría de las discusiones e investigaciones concernientes a la influencia de las prácticas directivas se han enfocado en el compromiso afectivo". "El compromiso afectivo es la forma más deseable de compromiso y el que las organizaciones probablemente quieren inculcar en sus empleados" (Allen y Meyer, 1.997, p.67).

Allen y Meyer (1.997), utilizaron revisiones anteriores (Mathieu y Zajac y Mowday, et al) así como un trabajo empírico dirigido desde estas revisiones, para estudiar los antecedentes del componente afectivo del compromiso. Generalmente la amplia gama de variables examinadas se categorizan como: características organizacionales, características personales y experiencias de trabajo.

- *Características Organizacionales*

La descentralización ha sido relacionada a altos niveles de compromiso afectivo (Bateman y Strasser, Morris y Steers, c.p. Allen y Meyer, 1.997).

Pero recientemente, se ha dirigido la atención hacia el diseño de políticas justas para los diferentes niveles de la organización (Allen y Meyer, 1.997).

La manera en la cual una política de la organización es comunicada, también se ha vinculado al compromiso afectivo (Allen y Meyer, 1.997).

• *Características Personales*

Las investigaciones sobre las características de las personas se enfocan en dos tipos de variables: variables demográficas (género, edad, etc.) y variables de disposición (personalidad, valores, pertenencia).

Con respecto a las variables demográficas resultados del meta-análisis han demostrado que el género y el compromiso afectivo no están relacionados (Mathieu y Zajac, 1.990; c.p. Allen Meyer, 1.997).

Las revisiones del meta-análisis, reportan relaciones positivas entre el compromiso afectivo y la pertenencia. La pertenencia y el compromiso podrían reflejar el simple hecho de que con el tiempo, aquellos que no desarrollan un lazo afectivo fuerte a la organización deciden dejarla, y así, sólo los empleados favorablemente comprometidos permanecen (Cohen, Mathieu y Zajac; c.p. Allen y Meyer, 1.997)

Con respecto a las variables de disposición, algunos estudios han demostrado que los empleados con una necesidad alta para el logro y una fuerte ética de trabajo tienen un compromiso afectivo más fuerte.

Por otra parte, hay escasa evidencia consistente de que los individuos con características particulares de personalidad se comprometan afectivamente, por ejemplo, una persona con una fuerte necesidad de afiliación, podría desarrollar un compromiso afectivo más fuerte a la organización que promueva equipos de trabajo que aquellos individuos con una necesidad de afiliación más moderada.

• *Experiencias de Trabajo*

Con respecto a las experiencias laborales, la mayoría de las relaciones más fuertes y consistentes con el compromiso afectivo se han obtenido de aquellos empleados cuyas expectativas y necesidades básicas han sido satisfechas dentro de la organización, que aquellas cuyas experiencias son menos satisfactorias (Allen y Meyer, 1.997).

3.2.5.2. Compromiso Continuo

Según Allen y Meyer, "el compromiso continuo se refiere a la conciencia de los costos asociados a dejar a la organización. Los empleados cuyo vínculo primario a la organización está basado en el compromiso continuo, permanecen en ella porque ellos necesitan hacerlo" (Allen y Meyer, 1.997, p.11).

Para formular su definición de compromiso continuo, Allen y Meyer tomaron como base 3 definiciones de distintos autores acerca del compromiso basado en los costos y son los siguientes:

Kanter: Beneficios asociados con la participación continua y costos asociados con la renuncia.

Becker: El compromiso existe cuando una persona, haciendo una inversión colateral, une intereses externos con una consistente línea de actividad.

Hrebiniak y Alluto: Es un fenómeno estructural el cual ocurre como resultado de las transacciones individuo-organización, y alteraciones en las inversiones colaterales a largo plazo.

Inversiones

La noción de inversiones la introduce Becker teorizando sobre el compromiso. Becker sostuvo ese compromiso como el resultado de cursos de acción y acumulación de inversiones colaterales hechas por las personas.

Las inversiones colaterales son acciones que unen a las personas a un curso particular de acción, en virtud del hecho de las cosas que se perderían si abandonan la actividad. Una inversión colateral involucra la apuesta de algo valioso (Allen y Meyer, 1.997).

Alternativas

Los empleados que piensan que tienen varias alternativas viables, tendrán un compromiso continuo (calculador) más débil, que los que piensan que tienen pocas alternativas percibidas. En otras palabras, la disponibilidad de alternativas percibidas podría ser correlacionada negativamente con el compromiso continuo (Allen y Meyer, 1.997).

Es importante reiterar que ni inversiones, ni alternativas tendrán impacto en el compromiso continuo hasta que el empleado sea consciente de ellos y de sus implicaciones. Este reconocimiento, por una parte, significa que las personas que se encuentran en situaciones objetivamente similares pueden tener niveles diferentes de compromiso continuo. Además, para algunas variables costo – relacionadas que influyen en el compromiso continuo se podría requerir algún "activador" del evento.

Por último, el conjunto específico de variables que influyen sobre el compromiso continuo del empleado, puede ser en que gran parte de tipo idiosincrático para cada persona (Allen y Meyer, 1.997).

La evidencia de la investigación disponible es consistente con la idea de que el compromiso continuo en una organización se desarrolla como una función de varias inversiones que realiza el empleado y con la variedad de alternativas que crean que existan. También es consistente con la visión de que el compromiso continuo se desarrolla sobre la base del conocimiento del empleado, de las implicaciones de las inversiones o alternativas (Allen y Meyer, 1.997).

3.2.5.3. Compromiso Normativo

Se refiere al "sentimiento de obligación de los empleados de permanecer con la organización. De esta manera, los empleados con un fuerte compromiso normativo, permanecerán en la organización en virtud de su creencia de que hacer las cosas, es una cuestión de derecho y de moral" (Allen y Meyer, 1.997, p. 60).

Las siguientes definiciones acerca del compromiso como obligación o responsabilidad moral, realizados por varios autores, fueron utilizadas por Allen y Meyer para elaborar su definición de compromiso normativo:

Wiener y Gechman: Las conductas de compromiso son comportamientos socialmente aceptados, que exceden las expectativas normativas y/o formalmente relevantes para el objeto del compromiso.

Marsh y Mannari: El empleado comprometido considera que es moralmente correcto permanecer en la compañía, sin importar cuanto estatus o satisfacción le proporcione durante años.

Wiener: Totalidad de presión normativa internalizada para actuar hacia cierto punto en el cual se cumplan los intereses y objetivos de la organización.

La evidencia sugiere que el compromiso normativo se desarrolla con base a los tempranos procesos de socialización (de la familia y cultura) y de la socialización que se realiza al entrar a una organización.

También se ha sugerido que el compromiso normativo se desarrolla con base a un tipo particular de inversión que la organización hace en el empleado, específicamente, inversiones que son difíciles que el empleado pueda hacer recíprocas, por ejemplo, pagos de matrículas patrocinados por la organización en nombre del empleado. Se ha argumentado que los empleados se sentirían incómodos por la deuda y para rectificar ese desequilibrio se presentaría en ellos un sentido de obligación (compromiso normativo) a la organización.

Finalmente se tomó como hipótesis que el compromiso normativo se podría desarrollar con base al "contrato psicológico" entre un empleado y la organización (Argyris, Rosseau, y Shein, c.p. Allen y Meyer, 1.997). Los contratos psicológicos, consisten en las creencias de las partes involucradas en una relación de intercambio que considera sus obligaciones reciprocas. Este tipo de contrato es subjetivo y por consiguiente, podría ser visto algo diferente por las partes (Allen y Meyer, 1.997).

3.2.6. Relaciones entre los Componentes del Compromiso Organizacional

"Una de las cuestiones que más controversia ha suscitado gira entorno a las relaciones entre las tres dimensiones del compromiso organizacional y, específicamente, a las relaciones entre el compromiso afectivo y compromiso continuo. De acuerdo con la hipótesis del modelo de tres componentes de compromiso organizacional las dimensiones afectivas y continua, están moderadamente relacionados. Esta moderada relación no impide que dentro del modelo de tres componentes, el compromiso afectivo y continuo se consideran dimensiones diferentes dado el bajo nivel de esta interrelación, normalmente presentan correlaciones próximas a cero. La distinción de dos subdimensiones dentro del compromiso continuo, vinculadas al sacrificio personal ligado al abandono de la organización y al número de alternativas disponibles (McGree y Ford, 1987) aumenta el grado de complejidad ya que mantienen relaciones diferentes con el compromiso afectivo, positiva en el primer caso y negativa en el segundo" (c.p. Antón y González, s.f , p.1).

En un estudio realizado a profesionales de la enfermería se examinó las correlaciones existentes entre los componentes del compromiso, en donde se consideraba en un principio a los ítems del compromiso afectivo y normativo como un solo factor, ya que en estudios previos estos se encontraban positivamente relacionados; y el compromiso continuo definido como el otro factor; sin embargo para un mejor tratamiento de los datos se desagregaron los componentes afectivo y normativo, quedando entonces constituidos tres componentes. Los resultados de las correlaciones en este estudio fueron los siguientes: entre el *compromiso afectivo y normativo* de 0.403; entre el *compromiso afectivo y continuo* resultó más bajo y negativo de –0.227; y por último la correlación entre el *compromiso continuo y normativo* fue baja pero positiva de 0.234 (Allen, Meyer y Smith, 1.993).

3.2.7. Importancia del Compromiso Organizacional

Entre los hechos que están produciéndose en el mundo laboral se encuentran cambios debidos a la competencia por la globalización, la reingeniería de procesos y el reemplazo de funciones por roles. También se ha hecho mucho énfasis en la flexibilidad y la eficiencia y las organizaciones deben adaptarse a las condiciones cambiantes y disminuir los costos para ser más competitivas. Muchas estrategias son utilizadas para lograr estos objetivos, incluyendo la introducción de nueva tecnología y la consolidación de operaciones. Como consecuencia de estas circunstancias se les aconseja a los empleados a no apegarse tanto a las organizaciones y patronos (Allen y Meyer, 1.997).

Estas circunstancias no significan que el estudio acerca del compromiso organizacional esté obsoleto o carezca de importancia por las siguientes razones:

Primero, las organizaciones no están desapareciendo, están cambiando, pero deben mantener un núcleo de personas que son en sí la organización. Como las organizaciones están cambiando y los trabajos se están haciendo cada vez más flexibles, las personas que permanecen dentro de la organización se vuelven más importantes, ya que los trabajos son mucho más complejos y exigentes. Con la reducción y achatamiento (horizontalidad) de la jerarquía organizacional, se les ha dado a los empleados más responsabilidad por las decisiones y por el manejo de sus actividades. Por consiguiente, es importante que la organización pueda confiar en sus empleados para hacer lo que es correcto, hecho que el compromiso asegura y garantiza (Allen y Meyer, 1.997).

Segundo, las organizaciones que contratan a otras compañías para realizar trabajos específicos, estarán involucradas con el compromiso de éstas otras. Este compromiso podría ser diferente y de más corta duración, con un enfoque en un contrato o proyecto en lugar de en la propia organización. Esta situación es importante para entender como el compromiso se desarrolla y mantiene (Allen y Meyer, 1.997).

Tercero y último, el compromiso se desarrolla naturalmente. Hay razones para creer que las personas necesitan estar comprometidas con algo, lo contrario al compromiso es la alienación y esto no es saludable. Si los empleados se vuelven menos comprometidos a las organizaciones, los empleados pueden encauzar su compromiso en otras direcciones (carrera, hobbies y grupos voluntarios), lo cual traerá implicaciones negativas para el bienestar del individuo y para las relaciones de los empleados con sus organizaciones (Allen y Meyer, 1.997).

Todos estos factores llevan a considerar que la importancia del compromiso organizacional es y seguirá siendo de vital importancia para el desarrollo de cualquier organización (Allen y Meyer, 1.997).

Es relevante recordar que para el estudio de la variable Compromiso Organizacional se utilizará el modelo desarrollado por Allen yMeyer, siendo éste el que realiza una sistematización amplia, diferenciada y actualizada de todas las teorías e investigaciones realizadas en este campo de estudio.

3.3. SATISFACCIÓN LABORAL

En el campo del comportamiento organizacional las actitudes de los individuos forman parte fundamental en el desenvolvimiento efectivo tanto de la labor propia del sujeto en su trabajo, como de la organización en general; siendo entonces la satisfacción laboral una actitud relevante en este

proceso que merece gran importancia y reconocimiento; es por ello que a continuación se presenta una síntesis conceptual y teórica de la variable.

3.3.1. Definiciones de la Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral es el resultado de la actitud general que adopta la persona ante su trabajo y se refiere a factores específicos (tales como salario, supervisión, oportunidades de ascenso, relaciones sociales, reconocimiento, responsabilidad, políticas empresariales) que pueden radicar en el contenido, en el contacto de trabajo o en ambos a la vez (Robbins, 1.996; Cayama y Pazmiño, 1.998).

Por su parte, Kreitner y Kinicki (1.997) definen la *satisfacción laboral* como "una respuesta afectiva o emocional hacia varias facetas del trabajo del individuo" (p. 171).

3.3.2. Teorías de la Satisfacción Laboral

Existen varias teorías sobre la dinámica de la satisfacción en el trabajo y sus efectos generales sobre la conducta de los trabajadores (Blum y Naylor, 1.981).

Teoría de Maslow: Los puestos capaces de satisfacer una mayor cantidad de las necesidades propuestas por Maslow serían los que darían como resultado una mayor satisfacción por parte de los empleados (Blum y Naylor, 1.981).

Teoría de Vroom: En el modelo de Vroom, la satisfacción en el trabajo refleja la valencia del empleo para quien lo ocupa. Así, la satisfacción debería tener una relación negativa con los cambios de personal y el ausentismo (Blum y Naylor, 1.981).

Teoría de Stodgill: Stodgill llegó a la conclusión de que el resultado de las organizaciones es la integración de grupos, la producción y la moral y que la satisfacción de las expectativas individuales da como resultado la integración de grupos y la cohesión, pero no tiene necesariamente relación con la producción. La moral y la producción sólo tendrán relación con la satisfacción cuando las condiciones que conduzcan a la producción y la moral elevada sean también las que lleven al reforzamiento de las expectativas de los trabajadores (Blum y Naylor, 1.981).

Teoría de Herzberg: El estudio Herzberg, Mausner y Snyderman se ocupó de la investigación de las causas de la satisfacción y la insatisfacción en el trabajo de ingenieros y contadores. Los resultados de su estudio indicaron que las cosas relacionadas con una gran satisfacción ("satisfactores") eran algo diferentes de las cosas vinculadas con la baja satisfacción ("insatisfactores"). Los satisfactores son las cosas que provocan la satisfacción en el trabajo; en general se trata de "motivadores" o factores de contenido del puesto (ascensos, reconocimientos, logros, responsabilidad). Los insatisfactores son las cosas que dan como resultado insatisfacción en el trabajo, se trata de factores de "higiene" o mantenimiento del puesto (salario, relaciones interpersonales, supervisión, política empresarial y administrativa), (Blum y Naylor, 1.981).

El autor establece que las necesidades de higiene deben atenderse antes que las necesidades motivadoras, lo cual evitará la frustración, más no necesariamente producirán satisfacción (Schultz, 1.991).

3.3.3. Predictores de la Satisfacción Laboral

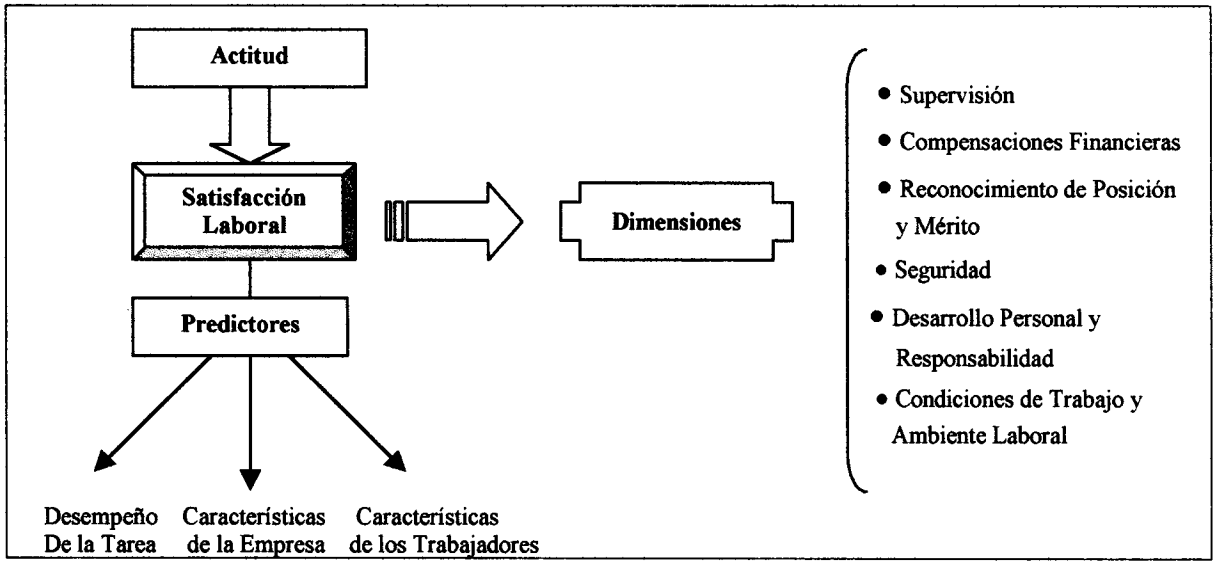
Existen 3 categorías de predictores de la satisfacción laboral.

La primera categoría incluye variables que *caracterizan* el *desempeño de la tarea* por los trabajadores y han recibido la mayor atención empírica en los estudios de satisfacción laboral. La ambigüedad del rol y la variedad de habilidades son dos variables en esta categoría que han surgido como los predictores más fuertes de la satisfacción. Otras variables son el conflicto del rol, la identidad de la tarea y la significación de la tarea (Glisson y Durik, 1.988).

La segunda categoría de predictores son aquellos que *caracterizan a la organización* en la cual el trabajador desempeña su trabajo y han recibido considerable atención en términos de los posibles efectos en la satisfacción laboral, ellas son liderazgo y supervisión (Glisson y Durik, 1.988).

La tercera categoría de predictores, se refiere a las *características de los trabajadores* y han recibido menos atención en la literatura de la satisfacción laboral. Aunque Staw y Ross, Bell y Clausen (c.p. Glisson y Durik, 1.988), han proporcionado evidencia de que la satisfacción laboral es principalmente una función de la disposición de un individuo, con la excepción de la edad y el sexo.

Ilustración 3. Satisfacción Laboral, sus Predictores y Dimensiones



3.3.4. Variables Sociodemográficas y Satisfacción Laboral

Schultz (1.991) señala las características personales de los empleados que influyen en la presencia y reconocimiento de la satisfacción laboral, tales como el sexo, la edad, la raza, el nivel de inteligencia y la antigüedad, estas características aún cuando la empresa las reconoce directamente no puede influir sobre ellas, pero sí puede determinar el nivel de satisfacción en sus trabajadores.

En esta investigación se tomarán las siguientes variables sociodemográficas: Edad, Antigüedad y Nivel Ocupacional, ya que en estudios anteriores se consideran como las de mayor relevancia (Cayama, 1998; Ginez, 1.998).

Edad

En términos generales la satisfacción aumenta con la edad. Los jóvenes de hoy en día desean lograr una realización personal más completa, ya que ellos quieren tener en su lugar de trabajo la oportunidad de hacer una aportación importante a la organización, tener un puesto interesante, autoexpresarse y libertad para tomar decisiones (Schultz, 1.991).

Se ha considerado que la satisfacción aumenta con la edad, porque los jóvenes cuando se decepcionan abandonan el mundo del trabajo o cambian de empleo en búsqueda de su realización personal (Schultz, 1.991).

La mayor parte de los estudios realizados, establecen la existencia de una relación positiva entre la edad y la satisfacción, cuando menos hasta los sesenta años (Robbins, 1.996).

Antigüedad

Es compleja la relación existente entre la satisfacción laboral y la antigüedad, ya que esta va cambiando en el transcurso del tiempo. En los primero años de trabajo, el personal nuevo tiende a sentirse bastante contento porque aprenden nuevas técnicas y destrezas en una actividad nunca realizada; por desgracia la satisfacción inicial empieza a desvanecerse, a menos que el supervisor realice pruebas constantes para determinar el progreso y crecimiento del trabajador. Al cabo de unos años en el puesto, la satisfacción empieza a intensificarse otra vez y mejora el ritmo constante (Schultz, 1.991).

Nivel ocupacional

Se refiere que aquellos que ocupan altos niveles jerárquicos dentro de la organización están más satisfechos; es decir, los individuos que ocupen un cargo supervisorio tendrán más satisfacción que sus subordinados (Schultz, 1.991).

3.3.5. Factores que contribuyen a la Satisfacción Laboral

Entre los diversos factores que contribuyen a la Satisfacción Laboral resaltan básicamente los beneficios materiales, las buenas condiciones de trabajo y una labor desafiante (Bass, 1.972).

Las Satisfacciones Materiales

Uno de los motivos más frecuente que aducen los empleados para dejar su empleo es el salario, sin embargo los que solicitan empleo tienden a señalar como los factores más importantes la seguridad, la clase de trabajo, y la oportunidad de promoción; las cuales tienen hasta un mayor grado de importancia que el salario a la hora de solicitar empleo, pero uno de los aspectos decisivos de la paga es el salario inicial, ya que es con frecuencia el factor principal para que nos sintamos atraídos por él, decreciendo en importancia una vez que hemos aceptado el empleo, si se compara con los factores antes mencionados; aún cuando es posible que no sea el salario lo que hace que una persona permanezca en el empleo, una vez que lo ha aceptado, es probable que el empleado no se sienta satisfecho. Un trabajador considerará que no se le paga suficiente si piensa que vale personalmente lo mismo que alguien que gana más; o bien es posible que piense que su trabajo es de igual importancia que el de alguien a quien se le paga más. Asimismo, es posible que se sienta

descontento porque su salario no guarda relación con la inflación económica o con el aumento de ingresos de sus compañeros, o con lo que considera que obtienen otros grupos laborales (Bass, 1.972)

No hay duda que la seguridad es de importancia primordial para quienes no la tienen, y mientras haya un sector considerable de trabajadores que permanezcan inseguros, habrá otros más afortunados que continuarán experimentando el valor de sus posiciones más seguras; afectando contrariamente en el primer caso la satisfacción con el empleo (Bass, 1.972)

Por otra parte, la promoción es otro de los factores de gran importancia para los trabajadores a la hora de decidir abandonar o no un empleo por otro; en general, los empleados le otorgan a la oportunidad de ascender uno de los primeros lugares de su lista (Bass, 1.972).

Las Condiciones de Trabajo

Con frecuencia, las condiciones de trabajo ejercen poca influencia sobre la satisfacción, ya que por regla general son confortables y no representan un motivo de conflicto (Bass, 1.972).

En cuanto al mantenimiento de los equipos, en algunos casos crea fuente de descontento entre los trabajadores, ya que si tienen constantes dificultades en cuanto a desperfectos de los equipos esenciales para su labor, genera la dispòsición de cambiar de empleo, a permanecer ausentes, o llegar tarde (Bass, 1.972).

Por otra parte, los empleos monótonos; es decir, aquellos que tienen muy poca variedad, es probable que hagan surgir sentimientos de aburrimiento, de enfado y de tedio en los trabajadores que tienen que seguir desempeñando el trabajo, y es probable que se reduzca la satisfacción con el empleo (Bass, 1.972).

La organización, es otro de los factores tomados en cuenta para determinar en que medida los empleados se encuentran satisfechos con sus empleos; algo que hay que considerar en una organización es la dimensión de la unidad en que se encuentra el trabajador, a la vez la dimensión de la empresa para la que trabaja; así como también, las disposiciones y las políticas de la organización que afectan el curso ascendente y descendente de las comunicaciones que son de primordial importancia para la satisfacción de los empleados (Bass, 1.972)

Categoría del Puesto

El trabajo difiere en cuanto a la importancia que se le asigna; es decir, se considerará que tiene mayor categoría o estatus a los empleados que desempeñan cargos que aparentemente son más valiosos, generando que las personas que tienen mayor categoría se sientan más satisfechos con su trabajo. Se ha comprobado que aquellos trabajadores que desempeñaban labores técnicas de alto nivel en una compañía de seguros manifestarpon que estaban satisfechos con su trabajo, mientras que, los que se dedicaban a trabajos de oficinas rutinarios sólo el 23 % se sentían satisfechos (Bass, 1.972).

En resumen, las personas difieren respecto de lo que esperan de su trabajo y lo que consideran importante en él, es por ello que algunos individuos que se sienten frustrados en su vida personal, manifiesten en su empleo una alta insatisfacción. Algunas veces la satisfacción deriva ya sea del mismo tipo de trabajo, en donde la antigüedad puede generar cambios diferenciales en los niveles de satisfacción. Es entonces importante, que para que un individuo se sienta satisfecho en su trabajo; es decir, sea interesante y estimulante, que éste se encuentre a la altura de la capacidad de quien lo desempeña, si no es así, es posible que el empleado se encuentre descontento en su empleo (Bass, 1.972).

3.3.6. Dimensiones de la Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral puede considerase como uno de los objetivos primordiales tanto de la gerencia como de los trabajadores; ya que nos sentimos satisfechos con nuestro trabajo si la remuneración que recibimos está en justa proporción, así como también las aspiraciones que nos atrajeron hacia él (Bass, 1.972); es por ello que a continuación se estudiarán las dimensiones que para algunos autores conforman la satisfacción laboral; entre ellos: Gibson (1.994), Robbins (1.996) y Cayama y Pazmiño (1.998).

En primer lugar, la satisfacción laboral puede identificarse a través de un conjunto de dimensiones que expresan sus características cruciales; tales dimensiones son categorizadas por *Gibson* (1.994) y son las siguientes:

a-. Paga: La cantidad (salario) recibida y la sensación de equidad de esa paga.

b-. Trabajo: El grado en que las tareas se consideran interesantes y proporcionan oportunidades de aprendizaje y de asunción de responsabilidades para aquellos que las ejercen.

c-. Oportunidades de Ascenso: La existencia de oportunidades para ascender de rango en la organización.

d-. Colaboradores: El grado de compañerismo, competencia y apoyo entre los colaboradores en el lugar de trabajo.

En segundo lugar, *Robbins* (1.996) establece las variables que permiten que los empleados se sientan satisfechos en su trabajo, tales variables son:

a-. El Trabajo que represente un Desafío para la Mente. Los empleados suelen preferir los trabajos que les permiten emplear sus habilidades y capacidades, que les ofrezcan una serie de actividades a su responsabilidad, libertad e información en cuanto a su rendimiento dentro de la organización. Estas características hacen que el trabajo represente un mayor desafío para la mente.

b-. Las Recompensas Justas. Los empleados quieren sistemas salariales y políticas de ascenso que se consideren justas, claras y afines a sus expectativas y esfuerzos realizados. Cuando se considera que el sueldo es justo y que tiene fundamento en los requisitos del puesto, la cantidad de conocimientos personales y los estándares salariales de la comunidad, es probable que el resultado sea la satisfacción para con su organización.

c-. Las Condiciones Laborales Adecuadas. Los empleados se preocupan por su entorno laboral, tanto por comodidad personal, como para realizar bien su trabajo.

d-. Los Buenos Compañeros. En el caso de muchos empleados, el trabajo también satisface la necesidad de interacción social o afiliación con sus compañeros.

e-. La Integración de la Personalidad y el Empleo. Esta es producto de la teoría de Holland, el cual establece lo siguiente: las personas cuyo tipo de personalidad es congruente con la vocación elegida, descubren que tienen las facultades y las capacidades adecuadas para satisfacer las exigencias de su empleo y por consiguiente, tiene más probabilidades de alcanzar el éxito en su trabajo y en razón del éxito, tienen más probabilidad de derivar la satisfacción pertinente de su trabajo.

En tercer lugar, Cayama y Pazmiño (1.998) identificaron las dimensiones de la satisfacción laboral tomando como sustentación teórica los factores específicos del trabajo expuestos por Blum, Naylor y Nagy, las cuales tienen relación directa con ésta actitud.

Son las siguientes:

a-. Supervisión: "Esta área incluye la competencia o la incompetencia de los supervisores jerárquicos, su rectitud y justicia en el desempeño del puesto que ocupan, o bien su capacidad o incapacidad para resolver los problemas que le corresponden, y de cuya resolución depende el trabajo"(Cayama y Pazmiño, 1.998, p. 36).

b-. Compensación Financiera (Sueldo): "Hace referencia a cualquier aspecto tanto de carácter positivo como negativo, relacionado con la cuantía o sistema de remuneración" (Cayama y Pazmiño, 1.998, p. 36).

c-. Reconocimiento de Posición y Mérito: "Se refiere a cualquier reconocimiento positivo, por ejemplo: un elogio, una cortesía, así como la falta de reconocimiento o cualquier acto negativo, por ejemplo: una censura, un reproche o una crítica, proveniente del supervisor jerárquico" (Cayama y Pazmiño, 1.998, p. 36).

d-. Seguridad (Estabilidad Laboral): "Incluye cualquier signo objetivo, que provoque sentimientos de seguridad e inseguridad en el empleo; estabilidad o inestabilidad de la organización; así como dificultades financieras" (Cayama y Pazmiño, 1.998, p. 36).

e-. Desarrollo Personal y Responsabilidad: "Hace referencia en su aspecto positivo a cualquier cambio real de posición o estatus del individuo dentro de la organización que suponga un ascenso o promoción. Así como también influye el tener una adecuada y suficiente responsabilidad tanto por el propio trabajo como por los resultados. Por otra parte en su aspecto negativo incluye tanto la degradación, como la frustración de las expectativas de promoción, como también un insuficiente o inadecuada responsabilidad" (Cayama y Pazmiño, 1.998, p. 36).

f-. Condiciones de Trabajo: "Incluye las condiciones ambientales o del entorno en el que se desarrolla el trabajo, adecuada o inadecuada ventilación, grado de aislamiento, entre otros" (Cayama y Pazmiño, 1.998, p. 36).

3.3.7. Consecuencias de la Satisfacción Laboral

Kreitner y Kinicki (1.997), establecen las relaciones (positivas o negativas) existentes entre la satisfacción laboral y otras variables organizacionales, estas variables son:

a-. Ausentismo. El ausentismo es muy costoso y los gerentes están constantemente en alerta buscando maneras de reducirlo. Una recomendación ha sido incrementar la satisfacción laboral. Sí ésta recomendación es válida, debería haber una relación negativa fuerte entre la satisfacción y el absentismo. Un investigador siguió la pista de esta predicción sintetizando tres meta-análisis separados que contenían un total de 74 estudios. Los resultados revelaron una relación negativa débil entre la satisfacción y el ausentismo.

b-. Movimiento de Personal. El movimiento de personal es importante porque rompe la continuidad organizativa. Un meta-análisis que comprendía 13.722 personas mostró una relación negativa moderada entre la satisfacción laboral y el movimiento de personal.

c-. Conducta Cívica Organizacional. La conducta cívica organizacional consiste en conductas del empleo que están por encima de lo establecido ó de lo que se podría llamar su deber. Debido a que las conductas cívicas organizacional están relacionadas moderadamente con la satisfacción laboral, los directivos pueden incrementar la frecuencia de tales conductas aumentando la satisfacción laboral.

d-. Compromiso Organizacional. El compromiso organizacional refleja el grado hasta el cual un individuo se identifica con la organización y compromete con sus objetivos. Un meta-análisis reciente de 48 estudios y 35.282 individuos descubrió una relación significativa y fuerte entre el compromiso organizacional y la satisfacción laboral.

e-. Rendimiento Laboral. Una de las mayores controversias dentro de los centros de investigación organizativa son las relaciones entre la satisfacción y el rendimiento laboral. Un reciente estudio de 298 escuelas y 13.808 profesores, encontró una relación importante y positiva entre el rendimiento organizacional y la satisfacción del empleado.

f-. Votación a favor de los Sindicatos. Se descubrió en los resultados de 11 estudios, una relación negativa significativa entre la satisfacción laboral y la votación a favor de los sindicatos.

3.3.8. Importancia de la Satisfacción Laboral

La importancia que tiene la satisfacción laboral es enorme. Para los gerentes, supervisores y administradores existen varios motivos para interesarse por el grado de satisfacción laboral existente en sus organizaciones (Robbins, 1.996).

Al descubrir actitudes sobre factores relacionados con el trabajo, una empresa puede corregir ciertas situaciones dañinas o perjudiciales, mejorando en esa forma la satisfacción en el trabajo de su personal (Blum y Naylor, 1.981).

Una organización puede beneficiarse materialmente si sabe cuáles son las actitudes individuales que contribuyen a la satisfacción en el trabajo. La aplicación de estos conocimientos dará como resultado mejores procedimientos de selección y una mejor orientación vocacional (Blum y Naylor, 1.981).

Por otra parte, una fuerza de trabajo satisfecha se traduce en una mayor productividad debido a menos variaciones provocadas por el ausentismo o las renuncias de los buenos empleados. Los empleados satisfechos tienen tasas más bajas de rotación y ausentismo. La satisfacción guarda una fuerte y consistente relación con la decisión del empleado de dejar la organización (Robbins, 1.996).

Otra razón acerca de la importancia de la satisfacción laboral es que se ha demostrado que los empleados satisfechos gozan de buena salud y tienen mayor extensión de vida, por lo tanto, un personal satisfecho reduce los costos por concepto de gastos médicos y la pérdida prematura de empleados valiosos en razón de problemas cardiovasculares e infartos (Robbins, 1.996).

Para concluir, otro argumento a favor de la importancia de la satisfacción laboral es el efecto secundario que produce en la sociedad en su conjunto. Cuando los empleados están contentos en sus trabajos, sus vidas personales mejoran y es muy probable que los empleados satisfechos sean ciudadanos satisfechos, ya que estas personas adoptarán una actitud más positiva ante la vida en general y representarán para la sociedad personas más sanas en términos psicológicos.

Cabe destacar que en esta investigación se utilizará el modelo de Satisfacción Laboral utilizado por Cayama y Pazmiño en su trabajo de grado, el cual fue desarrollado inicialmente por Parra y Pérez, de acuerdo a las teorías expuestas por Blum, Naylor y Nagy; ya que se considera que el mismo abarca las dimensiones presentadas por Gibson y Robbins, e integra otros aspectos que influyen en la satisfacción laboral.

3.4. Estudios realizados acerca de la relación entre Compromiso Organizacional y Satisfacción Laboral

Las organizaciones que son capaces de satisfacer las necesidades de sus empleados proporcionándoles oportunidades y reconociendo sus logros, siempre que estos se produzcan, producen un impacto significativo sobre el compromiso (Gibson, 1.994).

Los resultados reportados por Mathieu y Zajac (1.990) en el meta-análisis (48 meta-análisis en total, incluyendo 26 variables clasificadas como antecedentes, 8 como consecuencias y 14 como correlatos), encontraron que la satisfacción laboral está correlacionada positiva y uniformemente con el compromiso organizacional en 0.49 con un confianza del 95 %.

En un estudio realizado en una muestra de 319 individuos de 47 grupos en 22 organizaciones de servicios diferentes (servicios sociales a las familias y niños, servicio médico – sociales, servicios de salud mental, servicios a las víctimas de crímenes, servicios correlacionales sociales, servicios recreacionales, servicios para impedidos físicamente, servicios gerontólogos, servicios sociales para adolescentes, y servicios para la intervención de crisis), se halló una correlación significativa de 0.64 entre la satisfacción y el compromiso organizacional (Glisson, y Durick, 1.988).

Existen investigaciones que establecen la relación entre el compromiso organizacional y la satisfacción laboral. Lee y Johnson (1.991) realizaron un estudio con el objetivo de confirmar las diferencias entre compromiso organizacional y satisfacción laboral en trabajadores de medio tiempo y tiempo completo. Obtuvieron como resultado que los trabajadores a tiempo completo presentaban mayor grado de compromiso que los de medio tiempo.

Por otro parte Lee y Johnson (1.991) descubrieron que cuando las ganancias excedían a las contribuciones realizadas por los trabajadores se presentaba el compromiso organizacional y la satisfacción laboral porque éstos hacían una comparación entre ambos aspectos.

Mowday y Steers, diferenciaron el compromiso organizacional de la satisfacción laboral en términos de actitud; para ellos el compromiso organizacional refleja una respuesta afectiva general hacia la organización, mientras que la satisfacción laboral refleja una respuesta hacia el trabajo o hacia aspectos particulares del mismo (Cardozo y Goncalves, 1.998).

Porter y Smith, Kendall y Hulin, dicen que el compromiso organizacional tiende a ser más estable en el tiempo que la satisfacción laboral; porque el compromiso organizacional crece lentamente y permanece en el tiempo, mientras que la satisfacción laboral es más cambiante debido a factores del contexto laboral que influyen en ella (Cardozo y Goncalves, 1.998).

En las investigaciones transculturales sobre el compromiso organizacional realizadas por Randall (1.993), la satisfacción laboral aparece algunas veces como antecedentes y otras como consecuencia del compromiso organizacional.

De acuerdo con la evidencia reportada por Farrell (1.983) a una baja satisfacción corresponde un bajo compromiso.

En un estudio realizado en una comunidad universitaria cuyo propósito era medir la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, y determinar que factores contribuyeron a su satisfacción y compromiso, se tomó una muestra de 103 administradores de 16 universidades del segundo año en Nuevo México, usando como método el plan total y las variables satisfacción laboral y compromiso organizacional como dependientes; en él se encontró que la conducta que etiquetó la orientación de las personas reveló la correlación más alta con la satisfacción laboral y el compromiso, cuyos predictores más resaltantes se enfocaban sobre una visión clara, claridad del rol e inclusión en las decisiones. Esto sugiere que los lideres de los equipos necesitan compartir su visión del futuro, así como incentivar el trabajo en equipo, e identificar las tareas que para ellos son importantes. Los resultados de este estudio indican que las habilidades de las personas, orientación de un líder y la frecuencia con las que los lideres incluyen a los miembros del equipo de dirección en las reuniones, influyen en satisfacción laboral y el compromiso organizacional (Chieffo, 1.991).

IV. MARCO METODOLÓGICO

4.1. Tipo de Investigación

La investigación es de tipo *Correlacional*, estos estudios "tienen como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos o variables (en un contexto en particular)" (Hernández, Fernández y Lucio, 1.991, p. 63).

Según Mathieu (1.991), el compromiso organizacional se encuentra fuertemente ligado con la satisfacción laboral.

4.2. Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación será de tipo *No Experimental Expost-facto, Transeccional-Correlacional*, porque:

No se manipularán deliberadamente las variables, se observarán tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. No se tiene control directo sobre el compromiso organizacional, ni sobre la satisfacción laboral.

"Los diseños transeccionales-correlacionales tienen como objetivo describir relaciones entre dos o más variables en un momento determinado" (Hernández et al, 1.991, p. 193).

Se pretende medir la relación entre el Compromiso Organizacional y la Satisfacción Laboral en un momento determinado, año 1.999.

4.3. Definición Conceptual y Operacional de Variables

Compromiso Organizacional

Definición Conceptual

"Es el estado psicológico que caracteriza las relaciones de los empleados con la organización y tiene implicaciones para la decisión de continuar o dejar de ser miembro de la organización" (Allen, Meyer y Smith, 1.993, p.539).

Definición Operacional

Es el puntaje que obtuvieron los sujetos en la Escala revisada de Allen y Meyer (1.993) tipo Likert, la cual mide los tres componentes que conforman la variable Compromiso Organizacional: Afectivo, Continuo y Normativo.

Variable	Dimensiones	Items
Compromiso Organizacional	**Compromiso Afectivo**	6-. Sería muy feliz si trabajara el resto de mi vida en esta organización. 9-. Realmente siento los problemas de mi organización como propios 12-. Esta organización tiene para mi, un alto grado de significación personal 14-. No me siento como parte de la familia en mi organización 15-. No tengo un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi organización 18-. No me siento emocionalmente vinculado con esta organización
	Compromiso Continuo	1-. Si yo no hubiese invertido tanto de mi mismo (a) en esta organización, yo consideraría trabajar en otra parte 3-. Si deseara renunciar a la organización en este momento, muchas cosas de mi vida se verían interrumpidas 4-. Permanecer en mi organización actualmente, es un asunto tanto de necesidad como de deseo 5-. Si renunciara a esta organización, pienso que tendría muy pocas alternativas 16-. Una de las pocas consecuencias importantes de renunciar a esta organización, sería la escasez de alternativas 17-. Sería muy difícil para mi en este momento dejar a mi organización, incluso si lo deseara
	Compromiso Normativo	2-. Aunque resultara ventajoso para mi, yo no siento que sea correcto renunciar a mi organización ahora 7-. Me sentiría culpable si renunciara a mi organización en este momento 8-. Esta organización merece mi lealtad 10-. Yo no siento ninguna obligación de permanecer con mi empleador actual 11-. Yo no renunciaría a mi organización ahora, porque no me siento obligado con la gente en ella 13-. Le debo muchísimo a mi organización

Satisfacción Laboral

Definición Conceptual

Es el resultado de una actitud general que adopta la persona ante su trabajo y se refieren a factores específicos (tales como salario, supervisión, oportunidades de ascenso, relaciones sociales, reconocimiento, responsabilidad, políticas empresariales) que pueden radicar en el contenido, en el contacto de trabajo o en ambos a la vez (Robbins, 1.996; Cayama y Pazmiño, 1.998).

Definición Operacional

Es el puntaje que obtuvieron los individuos en la Escala de Satisfacción Laboral tipo Likert, utilizada por Cayama y Pazmiño (1.998) en su tesis de grado de Relaciones Industriales titulada: Congruencia de valores Individuales y Organizacionales y Satisfacción Laboral en el Grupo Lorven,

la cual fue desarrollada inicialmente por Parra y Pérez para su trabajo de grado; ésta escala se suministró a cada uno de los empleados que conformaron la muestra, en la que se consideró los resultados que obtuvieron en cada una de las dimensiones.

Variable	Dimensiones	Items
Satisfacción Laboral	**Supervisión**	5-. Cuando tengo alguna duda en la forma de realizar mi trabajo, mi supervisor es la persona más calificada para orientarme 10-. Mi supervisor me indica mis fallas 11-. Mi supervisor me indica la forma de corregirlas 19-. Mi supervisor limita las posibilidades de ascensos de sus empleados 23-. Mi supervisor está calificado para el cargo
	Compensaciones Financieras	1-. El trabajo que realizo está bien remunerado 6-. Me siento satisfecho (a) con el sueldo que devengo 12-. El sueldo que percibo está acorde con las funciones que realizo 20-. La razón principal por la que trabajo en esta organización es por los beneficios socioeconómicos que obtengo
	Reconocimiento de Posición y Mérito	2-. Las políticas de promoción y ascenso del personal dentro de la empresa no se aplican 13-. Obtengo reconocimiento en la organización por la labor que realizo 21-. Cuando realizo un procedimiento con éxito, mi supervisor me lo reconoce 22-. En la organización las políticas de ascenso no se aplican
	Seguridad (Estabilidad Laboral)	3-. A menudo considero la oportunidad de cambiarme de organización 7-. Mi trabajo me ofrece estabilidad económica 14-. Considero que trabajo en una organización que me da la oportunidad de conservar el empleo
	Desarrollo Personal y Responsabilidad	4-. No me siento importante en esta organización 8-. Mi trabajo es monótono y repetitivo 15-. La organización me brinda la oportunidad de participar en programas de adiestramiento 24-. Me gusta esta organización porque permite el rápido ascenso de los que trabajamos en ella 25-. Mis funciones están de acuerdo con la jerarquía 26-. Mis responsabilidades están de acuerdo con la jerarquía
	Condiciones de Trabajo y Ambiente Laboral	9-. Mi ambiente laboral es agradable 16-. Tengo suficiente información sobre los planes sociales de la organización 17-. Las condiciones físicas en las que realizo mi trabajo no son las más adecuadas 18-. Se me ha informado sobre las políticas, normas y objetivos de la organización

4.4. Unidad de Análisis

"Se refiere a quienes van a ser medidos en una investigación" (Hernández et al, 1.991, p.209).

En este estudio la unidad de análisis está constituida por los empleados de todos los niveles ocupacionales, de la sede principal de una compañía de seguros, ubicada en la Zona Metropolitana, que contestaron los cuestionarios sobre compromiso organizacional y satisfacción laboral respectivamente.

4.5. Población y Muestra

La Población "es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones" (Selltiz, 1.974, c.p, Hernández et al, 1.991, p.210).

En esta investigación la población está constituida por 228 empleados de todos los niveles ocupacionales de la sede principal, de una compañía de seguros en el año.1.999.

La Muestra "se define como un subgrupo de la población" (Hernández et al, 1.991, p.210).

Muestra Probabilística: Es aquella en la que "todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser escogidos" (Hernández et al, 1.991, p.212).

Para determinar el tamaño de la muestra, se utilizó la fórmula para poblaciones finitas de Sierra Bravo, 1.995:

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{e^2 * (N-1) + (p * q * z^2)}$$

Donde:

n= tamaño de la muestra.

N= Tamaño de la población (228)

z= valor tipificado asociado a la probabilidad de que el porcentaje determinado con base a la muestra de la población (1.96)

p= probabilidad de éxito (0.50)

q= probabilidad de fracaso (0.50)

e= error de estimación (0.08)

El procedimiento de selección se hará a través de números aleatorios.

El tipo de Muestreo de este estudio es *probabilístico estratificado* en función de los niveles ocupacionales, en donde se dividió la muestra entre la población total, obteniendo un porcentaje que multiplicado por el número de personas que ocupan cada nivel se obtiene el número de sujetos por cada estrato; resultando lo siguiente:

Nivel Gerencial (1)= 9 personas

Nivel Supervisorio (2)= 13 personas

Nivel Técnico (3)= 33 personas

Nivel Operativo (4)= 37 personas.

Con un total de 92 personas que conforman la muestra.

4.6. Procedimiento de la Investigación

Las actividades que se realizaron para el desarrollo de ésta investigación, así como para la obtención de los resultados son las siguientes:

1.- Se tuvo una entrevista personal con el presidente de la compañía, solicitando permiso para realizar el estudio, explicando que se trata del Trabajo de Grado, requisito final para obtener el título de Industriólogo de la Universidad Católica Andrés Bello.

2.- Se estableció con la compañía las condiciones sobre las cuales se desarrollaría la investigación.

3.- Se solicitó el registro de los trabajadores activos de la compañía, para conocer con exactitud la totalidad de la población.

4.- Se procedió a la aplicación de la prueba piloto de los instrumentos de medición a una pequeña muestra de la población, realizando los cálculos y análisis estadísticos necesarios para determinar la confiabilidad.

5.- Se llevó a cabo la aplicación definitiva de los instrumentos.

6.- Se recolectaron todos los cuestionarios suministrados a los empleados, con el fin de vaciar y procesar los datos estadísticamente.

7.- Se analizaron los resultados, y elaboraron las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

4.7. Técnicas de Recolección de Datos

4.7.1. Instrumentos

Para la medición de las variables de esta investigación, se utilizaron los siguientes instrumentos:

A) Cuestionario sobre Compromiso Organizacional:

Para determinar el nivel de compromiso organizacional presente y la tendencia hacia un determinado componente del compromiso en los empleados de la compañía de seguros que conformaron esta muestra, se utilizó la Escala de Natalie Allen y John Meyer, presentada en su libro "Commitment in the Workplace" (1.997), en su versión revisada por los mismos autores en 1.993.

Esta escala comprende 6 ítems para cada uno de los tres componentes del Compromiso Organizacional (Afectivo, Continuo y Normativo), haciendo un total de 18 ítems, presentados en una escala tipo Likert, de los cuales 4 son reversibles: tres pertenecen al componente afectivo (ítems 14, 15 y 18) y uno pertenece al componente normativo (ítem 10), a estos ítems se les invirtió la escala de puntuación.

Los ítems se presentaron como un conjunto de juicios ante los cuales, los sujetos respondieron con base a 7 categorías de respuestas que van desde "fuertemente en desacuerdo" (1), hasta "fuertemente de acuerdo (7)." .

Este cuestionario fue traducido al español de su versión original en inglés, por primera vez, por María Alejandra Alemán y María de las Nieves González en 1.997, para su trabajo de grado, en una muestra de 125 trabajadores de una empresa del sector ferretero venezolano, arrojando un coeficiente alfa de Cronbach de 0.81 para la escala completa del instrumento, 0.86 para el componente Afectivo, 0.64 para el componente Continuo y de 0.62 para el componente Normativo.

B) Cuestionario de Satisfacción Laboral

El nivel de Satisfacción Laboral presente y la dimensión predominante de la misma en los empleados de la compañía, se midió a través de la Escala elaborada originalmente por las Licenciadas en Psicología Industrial, María Angélica Parra y Erika Pérez (U.C.V), en 1.997, diseñado sobre la sustentación teórica de Blum, Naylor y Nagy, y adaptada por Clelia Cayama y Alejandra Pazmiño, para su trabajo de grado, (UCAB), en 1.998. En este estudio, se utilizó la segunda versión del cuestionario (1.998), con modificaciones hechas a los ítems 10 y 25 que se subdividieron, dando origen a dos nuevos ítems, identificados con los números 11 y 26, previa recomendación de un experto en Desarrollo Organizacional.

Este Cuestionario, comprende diferentes ítems para cada una de las dimensiones: 5 ítems para la Supervisión, 4 ítems para Compensaciones Financieras (Salario), 4 ítems para Reconocimiento y Mérito, 3 ítems para Seguridad (Estabilidad Laboral), 6 ítems para Desarrollo Personal y Responsabilidad y 4 ítems para Condiciones de Trabajo y Ambiente Laboral, para un total de 26 ítems, presentados en una escala tipo Likert, de los cuales 7 son reversibles: Uno pertenece a la dimensión Supervisión, (ítem 19), dos pertenecen a la dimensión Reconocimiento de Posición y Mérito, (ítems 2 y 22), uno pertenece a la dimensión Seguridad (Estabilidad Laboral), (ítem 3), dos pertenecen a Desarrollo Personal y Responsabilidad (ítems 4 y 8) y uno pertenece a Condiciones de Trabajo y Ambiente Laboral (ítem 17), a estos ítems se les invirtió la escala de puntuación.

Los ítems se presentaron como un conjunto de juicios o afirmaciones ante los cuales, se les pidió a las personas que expresaran su reacción, eligiendo uno de los de 5 puntos de la escala o categorías de respuestas que van desde "totalmente en desacuerdo" (1), hasta "totalmente de acuerdo (5)."

Los coeficientes de confiabilidad Alfa de Cronbach arrojados para la prueba piloto e instrumentos finales, en las investigaciones anteriores, fueron de 0.7634 y 0.7811 para Parra y Pérez (1.997) y de 0.9056 y de 0.8293 para Cayama y Pazmiño (1.998).

4.7.2. Prueba Piloto

A) Prueba Piloto para el Instrumento de Compromiso Organizacional

Con el fin de verificar que el instrumento cumpliera con las condiciones de validez y confiabilidad, así como de claridad en las instrucciones y enunciados, se aplicó una prueba piloto, a un total de 12 sujetos, a razón de 3 personas, seleccionadas al azar, para cada uno de los cuatro niveles ocupacionales: Gerencial, Supervisorio, Técnico y Operativo.

Una vez recibidos los cuestionarios, se vaciaron en una matriz, para calcular el Coeficiente Alfa de Cronbach, utilizando el programa estadístico SPSS, versión 7.5.

El resultado obtenido para la escala del Compromiso Organizacional fue de 0.7390; el Coeficiente Alfa de Cronbach indica que los resultados de la prueba piloto son muy confiables y que su aplicación repetida en la misma persona, producirán iguales resultados, por lo tanto, puede ser utilizada en una población con características parecidas.

La consistencia interna de las tres escalas (compromiso afectivo, continuo y normativo), para la versión original en inglés, fueron estimadas utilizando el coeficiente alfa. Las confiabilidades medias para las escalas del Compromiso afectivo, Continuo y Normativo fueron de 0.85, 0.79 y 0.73 respectivamente, (Allen y Meyer, 1.997).

La estabilidad temporal fue evaluada por correlaciones de las mediciones del compromiso obtenidas en diferentes períodos de tiempo, (confiabilidad test- retest). Vanderbeg y Self en 1.993, encontraron una confiabilidad test-retest, tan baja como 0.38 para el compromiso afectivo y 0.44 para el compromiso continuo, cuando el compromiso medido el primer día de trabajo, era correlacionado con el compromiso seis meses después. Meyer y otros en 1.991 y 1.993 hallaron confiabilidades por encima de 0.60, cuando las mediciones del compromiso afectivo, continuo y normativo incluídos en la correlación, se obtenían por lo menos con un mes en el trabajo, (Allen y Meyer, 1997).

En su oportunidad, tanto Alemán y González (1.997), como Rico y Rodríguez (1.998), sometieron el instrumento de Compromiso Organizacional a un proceso de análisis por expertos en las áreas de Desarrollo Organizacional, Psicometría y Psicología, con el objetivo de evaluar o validar el contenido de la prueba; "los expertos aprobaron el instrumento recomendando, no modificar el sentido de algunas preguntas que están formuladas en forma de negación, para evitar el fenómeno de la deseabilidad social, originando una mayor garantía de la autenticidad de las respuestas de los individuos. A su vez, se aclaró que las preguntas específicas señaladas por Allen y Meyer, como reversibles, deberían ser consideradas en forma distinta al vaciar la data, invirtiendo el número correspondiente a la respuesta indicada por el individuo", (Rico y Rodríguez, 1.998). " Los expertos aprobaron los instrumentos, pero con la oservación de que las personas con bajo nivel educativo, no entendieran perfectamente su contenido", Alemán y Gonzalez, 1.997.

El instrumento definitivo quedó conformado por 18 ítems y una escala tipo Likert de 7 categorías de respuesta, como se puede observar en las siguientes tablas:

DIMENSIÓN	NÚMERO DE ITEM	TOTAL
COMPROMISO AFECTIVO	6, 9, 12, 14^R, 15^R, 18^R	6
COMPROMISO CONTINUO	1, 3, 4, 5, 16, 17	6
COMPROMISO NORMATIVO	2, 7, 8, 10^R, 11, 13	6
Total		**18**

CATEGORIAS
Fuertemente en desacuerdo
Moderadamente en desacuerdo
Débilmente en desacuerdo
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
Débilmente de acuerdo
Moderadamente de acuerdo
Fuertemente de acuerdo

A cada categoría se le asignó un valor numérico, de acuerdo con la dirección de la proposición.

Las proposiciones con dirección positiva o favorable hacia el compromiso organizacional, se codificaron como:

CATEGORIAS	PUNTUACION
Fuertemente en desacuerdo	1
Moderadamente en desacuerdo	2
Débilmente en desacuerdo	3
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4
Débilmente de acuerdo	5
Moderadamente de acuerdo	6
Fuertemente de acuerdo	7

Mientras que las proposiciones con dirección negativa o desfavorable hacia el compromiso organizacional, (ítems reversibles), les fue invertida la puntuación y se codificaron como:

CATEGORIAS	PUNTUACION
Fuertemente en desacuerdo	7
Moderadamente en desacuerdo	6
Débilmente en desacuerdo	5
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4
Débilmente de acuerdo	3
Moderadamente de acuerdo	2
Fuertemente de acuerdo	1

B) Prueba Piloto para el Instrumento de Satisfacción Laboral

Igualmente con el fin de verificar que el instrumento cumpliera con las condiciones de validez y confiabilidad, así como de claridad en las instrucciones y enunciados, se aplicó una prueba piloto, a los mismos 12 sujetos, seleccionadas al azar, para cada uno de los cuatro niveles ocupacionales: Gerencial, Supervisorio, Técnico y Operativo, 3 sujetos por cada nivel.

Una vez recibidos los cuestionarios, se vaciaron en una matriz, para calcular el Coeficiente Alfa de Cronbach, utilizando el programa estadístico SPSS, versión 7.5.

El coeficiente Alfa obtenido para la escala de la fue de 0.7969, lo que indica que los resultados de la prueba piloto son bastante confiables, y que tanto las instrucciones, como los enunciados de cada proposición, fueron entendidos clara y precisamente por la mayoría de los empleados a quienes se les aplicó la prueba.

El instrumento definitivo quedó conformado por 26 ítems y una escala tipo Likert de 5 categorías de respuesta. Todo esto se muestra en las siguientes tablas:

DIMENSION	NÚMERO DEL ITEM	TOTAL DE ITEMS
1. SUPERVISION	5, 10, 11, 19^{R}, 23	5
2.COMPENSACIONES FINANCIERAS (SUELDO)	1, 6, 12, 20	4
3. RECONOCIMIENTO DE POSICIÓN Y MÉRITO	2^{R}, 13, 21, 22^{R}	4
4. SEGURIDAD (ESTABILIDAD LABORAL)	3^{R}, 7, 14	3
5. DESARROLLO DE PERSONAL Y RESPONSABILIDAD	4^{R}, 8^{R}, 15, 24, 25,26	6
6. CONDICIONES DE TRABAJO Y AMBIENTE LABORAL	9, 16, 17^{R},18	4
Total		**26**

CATEGORIAS
Totalmente en desacuerdo
En desacuerdo
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo
De acuerdo
Totalmente de acuerdo

A cada categoría se le asignó un valor numérico, de acuerdo con la dirección de la proposición.

Las proposiciones con dirección positiva o favorable hacia la satisfacción laboral que proporciona la organización, se codificaron como:

CATEGORIAS	PUNTUACION
Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	3
De acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5

Mientras que las proposiciones con dirección negativa o desfavorable hacia la satisfacción laboral que proporciona la organización, (ítems reversibles), les fue invertida la puntuación y se codificaron como:

CATEGORIAS	PUNTUACION
Totalmente en desacuerdo	5
En desacuerdo	4
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	3
De acuerdo	2
Totalmente de acuerdo	1

4.7.3. Procedimiento para la Administración Definitiva de los Instrumentos

Una vez descritos los instrumentos utilizados en esta investigación y explicado el procedimiento seguido con las pruebas piloto, se procedió a administrar los instrumentos a los 92 sujetos que constituyeron la muestra, en función del nivel ocupacional.

Los instrumentos fueron suministrados a los individuos personalmente, indicándoles que era una investigación académica, para la elaboración del trabajo de grado y totalmente independiente de la compañía. Dichos cuestionarios iban acompañados de las instrucciones que indicaban su finalidad, el carácter confidencial del mismo y la forma en que éstos debían ser contestados.

Se recopilaron los cuestionarios y se vaciaron los datos en una matriz, con la finalidad de procesarlos estadísticamente. Una vez procesados, se realizó el análisis de los resultados y verificación de las hipótesis de investigación

En la aplicación de los cuestionarios definitivos, se obtuvo un coeficiente de confiabilidad de 0,8003 para la escala de Compromiso Organizacional; y 0,8366 para la escala de Satisfacción Laboral.

V. ANÁLISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS

En el siguiente capítulo se presenta el análisis y discusión de los resultados obtenidos en este estudio. En primer lugar, se presenta las pruebas estadísticas utilizadas en el procesamiento y análisis de los datos; y la composición y distribución de la muestra según las variables sociodemográficas; en segundo lugar, se presenta el análisis de la variable compromiso organizacional de acuerdo a las variables sociodemográficas, individuos, ítems y dimensiones; en tercer lugar, se analiza la variable satisfacción laboral en función de las variables sociodemográficas, individuos, ítems y dimensiones, y finalmente se presenta el resultado e interpretación de la correlación hallada entre las variables.

5.1. Pruebas Estadísticas utilizadas para el análisis de los resultados

Con la finalidad de responder la interrogante planteada en el presente estudio, cumplir con los objetivos establecidos y verificar las hipótesis de investigación, se tomaron como herramientas fundamentales las siguientes pruebas estadísticas:

- Se calcularon los principales estadísticos descriptivos, tales como las medidas de tendencia central, entre ellas; la media la cual representa el punto central alrededor del cual se agrupan los datos; ésta es de gran importancia ya que refleja cuál es el valor promedio que obtuvieron las variables y las dimensiones que las conforman; la moda se calculó para tener una primera idea o impresión sobre los datos obtenidos, ya que siendo un estudio con una muestra amplia, es esencial conocer cuál es el valor que más se repite, sin estar expuesta a cambios con valores extremos, percibiéndose así claramente el puntaje que obtuvo mayor frecuencia en todo el conjunto de datos; y por último se calculó la mediana, con el objetivo de obtener el valor que se encuentra en el centro de la distribución ordenada de los datos, eliminando la influencia de los valores extremos y describir los resultados adecuadamente. Por otra parte, se utilizó una medida de dispersión; la desviación estándar, la cual establece la forma en que los valores fluctúan con respecto a la media; es decir, miden la dispersión promedio. Es significativo resaltar el uso del programa estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS 7.5), en el procesamiento de los datos y recorrido de las variables.

Para responder la pregunta de investigación, ¿Existe relación entre el Compromiso Organizacional y Satisfacción Laboral?, la cual se centra básicamente en determinar la fuerza de asociación entre las variables, se calculó el coeficiente de correlación de Pearson, utilizando los

promedios obtenidos por cada uno de los sujetos que formaron parte de la muestra (92) en ambas variables.

- Por otra parte, es importante resaltar que para determinar los niveles de Compromiso Organizacional y Satisfacción Laboral se calcularon los valores promedios obtenidos y consecuencuentemente se representaron éstos al porcentaje equivalente; con el objetivo de enfocar la tendencia promedio que arrojan los datos y el peso que tienen en las variables de estudio.

5.2. Composición de la Muestra

La muestra estuvo constituida por 92 personas de todos los niveles ocupacionales de una compañía de seguros.

Para los efectos de esta investigación se tomaron las variables sociodemográficas de antigüedad, edad y nivel ocupacional siendo éstas consideradas como las principales predictoras de las actitudes que los individuos adoptan en sus organizaciones.

La distribución de la muestra fue la siguiente:

5.2.1. Antigüedad

Esta variable se estratificó en cuatro categorías que describen el número y porcentaje de personas de la muestra que se ubica en cada uno de ellas.

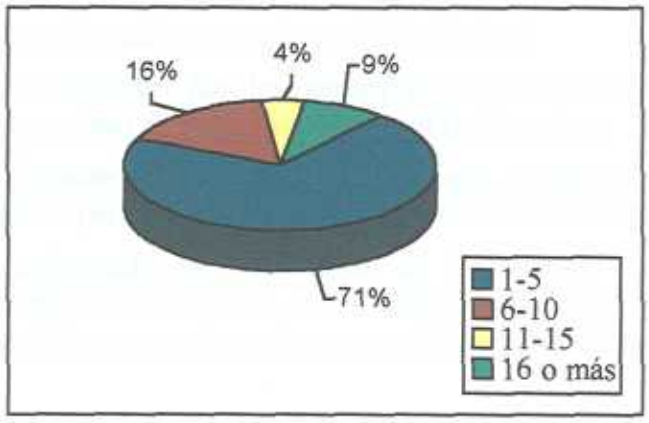
La Primera Categoría: comprende a los empleados que tienen entre **1 y 5 años** de servicio en la compañía y abarca a 65 personas, lo cual representa al 71% de la totalidad de la muestra.

La Segunda Categoría: comprende a los empleados que tienen entre **6 y 10 años** de servicio en la compañía y abarca a 15 personas, lo cual representa el 16% de la totalidad de la muestra.

L a Tercera Categoría: comprende a los empleados que tienen entre **11 y 15 años** de servicio en la empresa y abarca a 4 personas, lo cual representa el 4 % de la totalidad de la muestra.

La Cuarta Categoría: comprende a los empleados que tienen **16 o más años** de servicio en la compañía con un total de 8 personas, lo cual representa el 9% de la totalidad de la muestra.

Gráfico 1. Composición de la muestra por antigüedad.



5.2.2. Edad

Esta variable se estratificó en cinco categorías que describen el número y porcentaje de personas de la muestra que se ubica en cada una de ellas.

La Primera Categoría: comprende al grupo con edades comprendidas entre **16 y 25 años** y abarca a 26 personas, lo cual representa al 28 % de la totalidad de la muestra.

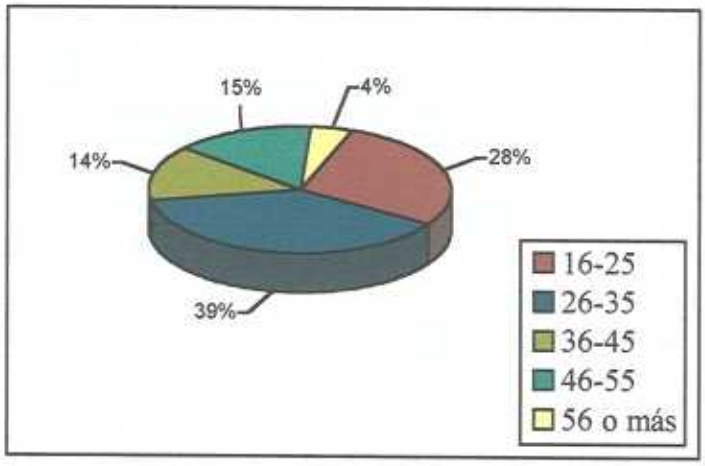
La Segunda Categoría: comprende al grupo con edades comprendidas entre **26 y 35 años** y abarca a 35 personas, lo cual representa al 39 % de la totalidad de la muestra.

La Tercera Categoría: comprende al grupo con edades comprendidas entre **36 y 45 años** y abarca a 13 personas, lo cual representa al 14 % de la totalidad de la muestra.

La Cuarta Categoría: comprende al grupo con edades comprendidas entre **46 y 55 años** y abarca a 14 personas, lo cual representa al 15 % de la totalidad de la muestra.

La Quinta Categoría: comprende al grupo con edades comprendidas entre los **56 años y más** abarca a 4 personas, lo cual representa al 4 % de la totalidad de la muestra.

Gráfico 2. Composición de la muestra por grupos de edad



5.2.3. Nivel Ocupacional

Esta variable se estratificó en cuatro niveles:

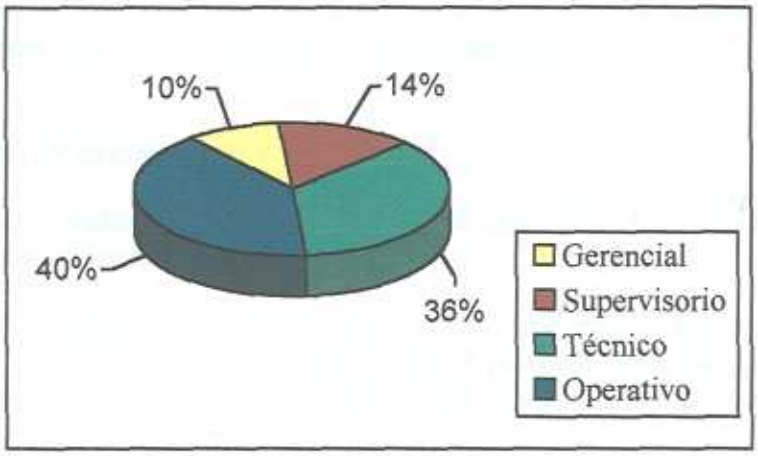
*Gerencial (1):*Conformado por los cargos de Gerentes, Sub-Gerentes y Directores. Presenta un total de 9 personas, lo cual representa un 10 % del total.

Supervisorio(2): Conformado por los cargos de Supervisores, Jefes, Coordinadores y Actuarios. Presenta un total de 13 personas, lo cual representa un 14% del total.

Técnico (3): Conformado por los cargos de Analistas, Auditores, Ejecutivos y Asistentes. Presenta un total de 33 personas, lo cual representa un 36 % del total.

Operativo (4): Conformado por los cargos de Secretarias, Recepcionistas, Vigilantes, Oficiales de Seguridad, Transcriptores, Archivistas, Mensajeros, Aprendices y Ajustadores. Presenta un total de 37 personas, lo cual representa un 40 % del total.

Gráfico 3. Composición de la muestra por Niveles Ocupacionales



5.3. Compromiso Organizacional

Con la finalidad de conocer los resultados obtenidos en el proceso de investigación se procederá a realizar un análisis exhaustivo de la variable, delimitando la misma en función de las dimensiones que la conforman y los ítems de cada una de estas dimensiones; con ello se propone cumplir con los objetivos establecidos, determinar el nivel de compromiso organizacional y mostrar una visión clara de la incidencia que tiene ésta actitud en los empleados de la Compañía de Seguros estudiada; destacando cuál de los 3 componentes del compromiso es el que predomina y tienen más presente los empleados de esta muestra en particular.

Para determinar el nivel de compromiso organizacional, es necesario definir el puntaje promedio que corresponde a un nivel **Alto, Medio, Bajo y Muy Bajo** de compromiso; para ello se estableció el puntaje mínimo promedio que un individuo puede obtener en la escala, el cual es de uno (1) punto, en el supuesto que contestara el valor de uno (1) en todos los ítems y un puntaje promedio máximo de siete (7) puntos, en el caso que contestaran un valor de (7) en todas las afirmaciones que se proponen en dicha escala. Por lo tanto los niveles de compromiso organizacional se definirán en función de los siguientes rangos:

Puntuación Promedio	Nivel de Compromiso
1 – 2.5	Muy Bajo
2.6 – 4.1	Bajo
4.2 – 5.7	Medio
5.8 – 7.0	Alto

5.3.1. Compromiso Organizacional según Variables Sociodemográficas

A continuación se presenta la descripción del comportamiento de las variables Sociodemográficas con respecto al compromiso organizacional.

5.3.1.1. Compromiso Organizacional y Antigüedad

Al analizar la variable **antigüedad,** se observa que todos los empleados de la compañía poseen un nivel de compromiso "medio".

Analizando detalladamente, el primer grupo, que concentra el mayor número de personas, con *1 a 5 años de servicio,* son los que obtuvieron el promedio más bajo de 4.6951 y una alta dispersión en los datos con desviación de 2.0021, cabe destacar que los empleados de este estrato son quienes tienen menos tiempo en la compañía.

Tabla 1. Compromiso Organizacional según Antigüedad.

Antigüedad	N	Media	Mediana	Moda	Desviación Estándar	Nivel de Compromiso
1-5	65	4,6951	5	4	2,0021	Medio
6-10	15	4,7598	5	4	1,8331	Medio
11-15	4	5,412	6	4	1,611	Medio
16 o más	8	5,4306	6	4	2,0091	Medio

El grupo con mayor antigüedad, con *16 o más años de servicio*, presentaron una media ligeramente superior al resto de los grupos, igual a 5.4306, aunque la desviación de 2.0091, indica que existe una alta dispersión en las respuestas dentro de este estrato. El grupo que obtuvo el segundo promedio más alto es el comprendido entre los *11 y 15 años de servicio*, quienes presentan una media de 5.412, con desviación de 1.611. Estos resultados apoyan la teoría de que el número de años que los trabajadores han estado en la organización, genera una mayor pertenencia y compromiso con la organización. En las investigaciones de García (c.p. Giménez, 1998), se reportó que los sujetos que mostraron mayor compromiso eran los empleados con más de 25 años de antigüedad.

5.3.1.2. Compromiso Organizacional y Edad

Al analizar el compromiso organizacional de acuerdo a la **edad**, se encontró que todos los grupos presentan un nivel de compromiso "medio".

Tabla 2. Compromiso Organizacional según la Edad.

Edad	N	Media	Mediana	Moda	Desviación Estándar	Nivel de Compromiso
16-25	26	4,6874	5	4	1,8964	Medio
26-35	35	4,631	5	6	1,901	Medio
36-45	13	4,7618	5	7	2,1355	Medio
46-55	14	5,1667	6	7	2,0766	Medio
56 o más	4	5,625	6	7	1,7954	Medio

Se destaca el grupo de empleados con edades comprendidas entre los *56 años o más*, son quienes presentan la media más alta, igual a 5.625, con respecto a los otros cuatro grupos. La moda igual a 7, significa que esa fue la puntuación dentro de las categorías de respuestas que mayor frecuencia obtuvo y equivale a estar "fuertemente de acuerdo" (7) con la proposición presentada para cada ítem de la escala. La desviación es igual a 1.7954, e indica cierta heterogeneidad en las respuestas.

El grupo con edades entre los *46 y 55 años*, fue quien obtuvo el segundo promedio más alto con un valor de 5.1667, aunque con mayor dispersión, representado en una desviación igual a 2.0766.

La teoría indica que para varias organizaciones, la edad, ha sido reportada como positivamente asociada con el compromiso en la organización. En las investigaciones de García, (c.p.Gimenez, 1998), el autor encontró que los sujetos que mostraron mayor compromiso fueron los mayores de 41 años.

5.3.1.3. Compromiso Organizacional y Nivel Ocupacional

Finalmente al analizar el compromiso organizacional de acuerdo al **nivel ocupacional** de los individuos, los resultados arrojaron que todos los empleados de esta muestra, pertenecientes a los distintos niveles de la organización, presentan un nivel de compromiso "medio".

Tabla 3. Compromiso Organizacional según el Nivel Ocupacional.

Nivel	N	Media	Mediana	Moda	Desviación Estándar	Nivel de Compromiso
Gerencial	9	5,2469	6	7	2,0972	Medio
Supervisorio	13	4,8558	5	7	1,9642	Medio
Técnico	33	4,5926	5	6	1,9229	Medio
Operativo	37	4,8513	5	7	1,9749	Medio

Se destaca el *Nivel Gerencial (1)*, ya que presenta la media y la desviación más alta con valores de 5.2469 y 2.0972 respectivamente; siendo 7, la puntuación dentro de las categorías de respuestas que mayor frecuencia obtuvo y equivale a estar "fuertemente de acuerdo" con la proposición presentada para cada ítem de la escala. Les sigue el *Nivel Supervisorio (2)*, con una media de 4.8558; moda igual a 7 y desviación de 1.9642; resultados que sustentan las teorías que señalan que, el compromiso tiende a ser mayor cuando las personas tienen altos niveles de responsabilidad sobre el desempeño de sus trabajos o tienen empleos altamente enriquecidos en características como autonomía y variedad.

5.3.2. Compromiso Organizacional por Sujetos

A continuación se presentan las puntuaciones obtenidas para cada sujeto en la escala de compromiso organizacional.

Para determinar el nivel de compromiso organizacional para cada sujeto, se definieron cuatro niveles:

Puntuación Promedio	Nivel de Compromiso
1 – 2.5	Muy Bajo
2.6 – 4.1	Bajo
4.2 – 5.7	Medio
5.8 – 7.0	Alto

Tabla 4. Nivel de Compromiso Organizacional por Sujetos.

Sujetos	Promedios Compromiso Organizacional	Nivel de Compromiso Organizacional
8	5,8824	Alto
10	6,5625	Alto
11	6,6111	Alto
15	6,3333	Alto
16	6,2222	Alto
22	6	Alto
59	5,8333	Alto
60	6,125	Alto
63	6,5556	Alto
66	5,8333	Alto
71	6,1111	Alto
72	6,1667	Alto
80	6,2778	Alto
89	6,6667	Alto
5	3,8333	Bajo
21	3,8889	Bajo
23	2,8333	Bajo
29	3,8889	Bajo
30	2,9444	Bajo
34	2,9444	Bajo
35	3,3333	Bajo
38	3,8889	Bajo
42	3,6471	Bajo

44	4,0625	Bajo
47	3,3333	Bajo
50	3,4444	Bajo
53	4	Bajo
56	3,5	Bajo
57	3,7778	Bajo
67	4,1111	Bajo
69	3,8889	Bajo
70	4	Bajo
78	4	Bajo
79	3,3333	Bajo
1	5,5	Medio
2	4,4444	Medio
3	5,3889	Medio
6	5,4444	Medio
7	5,2941	Medio
9	5,2222	Medio
12	5,7222	Medio
13	4,9444	Medio
14	5,16667	Medio
17	5,7222	Medio
18	5,3333	Medio
19	4,7222	Medio
20	4,2778	Medio
24	5,4444	Medio
25	4,7222	Medio
26	4,6667	Medio
27	4,6111	Medio
28	4,6667	Medio
31	5,0556	Medio
32	5,3333	Medio
33	4,8333	Medio
36	5,3889	Medio
37	4,3333	Medio
39	4,5	Medio
40	4,1667	Medio
41	5,0556	Medio
43	5,3333	Medio
45	5,7222	Medio

46	4,2941	Medio
48	4,7778	Medio
49	4,2222	Medio
51	4,7222	Medio
52	4,7222	Medio
54	4,3889	Medio
55	4,8824	Medio
58	4,5	Medio
61	4,8889	Medio
62	5,2778	Medio
64	4,5	Medio
65	5,3889	Medio
68	4,1667	Medio
73	4,3529	Medio
74	5,0556	Medio
75	4,1667	Medio
76	4,4444	Medio
77	4,2222	Medio
81	5,1111	Medio
82	4,5	Medio
83	5,3333	Medio
84	5,2222	Medio
85	5,16667	Medio
86	5,4444	Medio
87	5	Medio
88	5	Medio
90	5,3889	Medio
91	4,8889	Medio
92	4,4444	Medio
4	2,2	Muy Bajo

Tabla 5. Porcentajes Obtenidos por niveles de Compromiso

Frecuencia	Nivel de Compromiso	Porcentaje
1 persona	Muy Baja	1,09%
20 personas	Baja	21,74% %
57 personas	Media	61,96 %
14 Personas	Alta	15,22 %

De acuerdo a los resultados expresados en la tabla n° 4, se observa el nivel de compromiso organizacional presentado por los individuos de acuerdo a los promedios obtenidos, para el total de los 18 ítems de la escala, son los siguientes: Sólo una persona (sujeto n° 4), obtuvo el nivel más bajo de compromiso, con un puntaje promedio igual a 2.2, ubicándose en el rango denominado "muy bajo",

representando éste un 1,09 %; Veinte personas, obtuvieron un nivel de compromiso "bajo", representando el 21,74 %. Cincuenta y siete individuos, obtuvieron un nivel de compromiso "medio", el cual representa el 61,96 %, siendo éste rango donde se ubican la mayoría de las personas; y finalmente, Catorce personas, obtuvieron un nivel de compromiso "alto", representado por el 15,22 %, de este grupo, el sujeto nº 89, fue quien obtuvo el mayor puntaje promedio igual a 6.66.

5.3.3. Compromiso Organizacional por Items

Para analizar detenidamente el comportamiento de la variable compromiso organizacional, es importante observar, la incidencia que cada ítem produjo en el resultado global. En la tabla nº 6 se observa el nivel de compromiso para cada ítem, según el promedio obtenido.

Es importante recordar que, para determinar el nivel de compromiso organizacional, se definieron cuatro niveles:

Puntuación Promedio	Nivel de Compromiso
1 – 2.5	Muy Bajo
2.6 – 4.1	Bajo
4.2 – 5.7	Medio
5.8 – 7.0	Alto

Tabla 6. Nivel de Compromiso por ítems.

Item	Planteamiento	Media	Nivel de Compromiso
1	Si yo no hubiese invertido tanto de mi mismo (a) en esta organización, yo consideraría trabajar en otra parte	4,125	Bajo
2	Aunque resultara ventajoso para mi, yo no siento que sea correcto renunciar a mi organización ahora	4,4396	Medio
3	Si deseara renunciar a la organización en este momento, muchas cosas de mi vida se verían interrumpidas	4,978	Medio
4	Permanecer en mi organización actualmente, es un asunto tanto de necesidad como de deseo	5,4457	Medio
5	Si renunciara a esta organización, pienso que tendría muy pocas alternativas	3	Bajo
6	Sería muy feliz si trabajara el resto de mi vida en esta organización	4,3933	Medio
7	Me sentiría culpable si renunciara a mi organización en este momento	4,0220	Bajo
8	Esta organización merece mi lealtad	5,9121	Alto
9	Realmente siento los problemas de mi organización como propios	5,6923	Medio

10	Yo no siento ninguna obligación de permanecer con mi empleador actual	4,8523	Medio
11	Yo no renunciaría a mi organización ahora, porque me siento obligado con la gente en ella	4,1978	Medio
12	Esta organización tiene para mi, un alto grado de significación personal	5,5111	Medio
13	Le debo muchísimo a mi organización	5,3667	Medio
14	No me siento como parte de la familia en mi organización	5,2111	Medio
15	No tengo un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi organización	5,1778	Medio
16	Una de las pocas consecuencias importantes de renunciar a esta organización, sería la escasez de alternativas	3,9663	Bajo
17	Sería muy difícil para mi en este momento dejar a mi organización, incluso si lo deseara	4,7582	Medio
18	No me siento emocionalmente vinculado con esta organización	5,2921	Medio

Dados los resultados obtenidos, es importante destacar como las puntuaciones promedios influyen sobre la variable. Como se puede observar, ninguno de los 18 ítems, obtuvo un nivel de compromiso "muy bajo", sin embargo, cuatro ítems (22,22%), obtuvieron un nivel "bajo", asimismo, trece ítems (72,22%), obtuvieron un nivel de compromiso "medio" y finalmente, sólo el ítem nº 8, mediante el cual, la mayoría de los empleados reconocen y manifiestan que la organización para la que trabajan merece su lealtad, obtuvo un nivel de compromiso "alto", con un promedio de 5.9121 y moda igual a 7, lo cual se debe a que el 48,4% de los empleados respondieron con la máxima puntuación en la escala (ver anexo 10.12); la desviación igual a 1.4349, indica que existe cierta dispersión en las respuestas y sólo hubo un valor perdido (ver anexo 10.1).

El ítem que obtuvo el segundo promedio más alto, fue el ítem nº 9, que expresa que a los empleados les preocupan los problemas de la organización, como si fuesen suyos, con una media de 5.6923, desviación de 1.5033 y moda igual a 7, (ver anexo 10.1).

El ítem que obtuvo el promedio más bajo, fue el ítem nº 5, con una media de 3, lo cual lo ubica en un nivel de compromiso "bajo". La desviación igual a 1.8915, la cual indica que existe una alta dispersión en los datos, (ver anexo 10.1). La moda igual a 1, refleja que un 28,3% de las personas asignaron este valor dentro de la categoría de respuestas, para este ítem y equivale a estar "Fuertemente en Desacuerdo" con la proposición presentada, lo que significa que los empleados consideran que de llegar a renunciar a la compañía, tendrían varias alternativas de empleo en otra organización. (ver anexo 10.9). De acuerdo a la teoría, uno de los factores que afecta el compromiso organizacional, es la existencia de oportunidades de empleo.

5.3.4. Compromiso Organizacional por Dimensiones

Ahora se agrupan los ítems por dimensiones, para obtener el nivel de compromiso en cada una de éstas. En las siguientes tablas se observan los promedios para las tres dimensiones del

compromiso organizacional: Compromiso Afectivo, Compromiso Continuo y Compromiso Normativo, indicando en cada dimensión los ítems que la conforman.

5.3.4.1. Compromiso Afectivo

Este componente del compromiso organizacional, representa un 37% del total.

Tabla 7. Compromiso Afectivo

Planteamiento	Media	Moda	Porcentaje	Nivel de Compromiso
6-. Sería muy feliz si trabajara el resto de mi vida en esta organización	4,3933	4	5,1971 %	Medio
9-. Realmente siento los problemas de mi organización como propios	5,6923	7	6,7337 %	Medio
12-. Esta organización tiene para mi, un alto grado de significación personal	5,5111	6	6,5194 %	Medio
14-. No me siento como parte de la familia en mi organización	5,2111	7	6,1645 %	Medio
15-. No tengo un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi organización	5,1778	7	6,1251 %	Medio
18-. No me siento emocionalmente vinculado con esta organización	5,2921	7	6,2603 %	Medio
Promedio General	**5,2130**	**7**	**37 %**	**Medio**

En la tabla se puede observar que la media general es de 5.230, lo cual corresponde a un nivel de compromiso "medio", lo que indica que los empleados de esta compañía se encuentran moderadamente identificados e involucrados con su organización, y al sentirse vinculados a ella, continúan en sus trabajos por deseo propio.

Al observar detalladamente, se puede apreciar que el planteamiento identificado con el ítem nº 9, referido a los sentimientos de los problemas de la organización como propios, obtuvo la media más alta, igual a 5.6923, que corresponde a un nivel de compromiso "medio", lo cual se debe a que un 37,4% de los empleados respondieron con la máxima puntuación: 7 (ver anexo 10.13), que equivale a estar *fuertemente de acuerdo* con la proposición presentada; la dispersión de los datos alrededor de la media fue de 1.5033 (ver anexo 10.1) y el porcentaje que ocupa este ítem dentro del 37% total para el compromiso afectivo es de 6,7337%.

Asimismo, el ítem nº 6, referido al sentimiento de permanecer siempre trabajando en la misma compañía, obtuvo la media más baja de 4.3933, para esta dimensión, resultado debido a que el 30,3% de las respuestas de los empleados se concentraron en la puntuación 4, categoría de respuesta *neutral o de indecisión* en la escala tipo Likert, (ver anexo 10.10) La dispersión de los datos con respecto a la media, está representada en la desviación de 1.9165, que indica que los datos no son tan homogéneos entre sí, lo cual se debe a que otro porcentaje considerable de respuestas por parte de los empleados, (ver anexo 10.10), se ubicaron en las categorías restantes.

Mientras que los ítems nº 14, 15 y 18, identificados como reversibles, (por la dirección de la afirmación que presentan hacia el objeto de actitud, en este caso el compromiso organizacional), y a los cuales se les invirtió la escala de puntuación, obtuvieron promedios sobre valores de 5,

correspondientes a un nivel de compromiso "medio", con modas iguales a 7 y desviaciones respectivas de 1.8753, 1.7774 y 1.022, (ver anexo 10.1).

En síntesis, el nivel de compromiso afectivo que presentan los empleados de esta muestra es "medio", y con respecto a la jerarquización de los tres compromisos, éste predomina sobre los otros dos, ubicándose en la primera posición.

5.3.4.2. Compromiso Continuo

Este componente del compromiso organizacional representa un 30% del total.

Tabla 8. Compromiso Continuo

Planteamiento	Media	Moda	Porcentaje	Nivel de Compromiso
1-. Si yo no hubiese invertido tanto de mi mismo (a) en esta organización, yo consideraría trabajar en otra parte	4,125	4	4,7101 %	Bajo
3-. Si deseara renunciar a la organización en este momento, muchas cosas de mi vida se verían interrumpidas	4,978	7	5,6841 %	Medio
4-. Permanecer en mi organización actualmente, es un asunto tanto de necesidad como de deseo	5,4457	7	6,2182 %	Medio
5-. Si renunciara a esta organización, pienso que tendría muy pocas alternativas	3	1	3,4255 %	Bajo
16-. Una de las pocas consecuencias importantes de renunciar a esta organización, sería la escasez de alternativas	3,9663	6	5,1127 %	Bajo
17-. Sería muy difícil para mi en este momento dejar a mi organización, incluso si lo deseara	4,7582	7	5,433 %	Medio
Promedio General	**4,3788**	**7**	**30 %**	**Medio**

El promedio general obtenido para este componente del compromiso fue de 4.3788, correspondiendo a un nivel de compromiso organizacional "medio", lo cual indica que los empleados de la compañía tienen en cuenta los beneficios y costos asociados a la participación o renuncia a la organización.

Un análisis detallado permite observar que el ítem nº 4, referido a la permanencia actual dentro de la organización, obtuvo la media más alta, igual a 5.4457, que corresponde a un nivel de compromiso "medio", lo cual se debe a que un 32,6%, 30,4% y un 12% de los empleados, concentraron sus respuestas en las puntuaciones de 7, 6 y 5 respectivamente, sin haber ningún valor perdido (ver anexo 10.8). La dispersión de los datos alrededor de la media es de 1.6796, (ver anexo 10.1), lo cual indica que no son tan homogéneos entre sí. El ítem nº 4, representa el 6,2182% del porcentaje total (30%) de la dimensión.

El ítem nº 5, referido a las percepciones de los empleados acerca de las alternativas que tendrían si renunciaran a la organización, obtuvo la media más baja, igual a 3, que corresponde a un "bajo" nivel de compromiso, con una alta dispersión de 1.8915 (ver anexo 10.1), esto quiere decir que los empleados consideran que sí tienen otras alternativas de empleo si llegaran a renunciar a esta compañía, representando un 3,4255% del 30% total de la dimensión.

En resumen, el compromiso continuo presentado por los empleados de esta organización corresponde a un nivel de compromiso "medio", ubicándose en la tercera posición de la jerarquía con respecto a los otros dos: afectivo y normativo.

5.3.4.3. Compromiso Normativo

Este componente del compromiso organizacional representa un 33% del total.

Tabla 9. Compromiso Normativo

Planteamiento	Media	Moda	Porcentaje	Nivel de Compromiso
2-. Aunque resultara ventajoso para mi, yo no siento que sea correcto renunciar a mi organización ahora	4,4396	6	5,0887 %	Medio
7-. Me sentiría culpable si renunciara a mi organización en este momento	4,0220	4	4,6101 %	Bajo
8-. Esta organización merece mi lealtad	5,9121	7	6,7765 %	Alto
10-. Yo no siento ninguna obligación de permanecer con mi empleador actual	4,8523	4	5,5618 %	Medio
11-. Yo no renunciaría a mi organización ahora, porque me siento obligado con la gente en ella	4,1978	4	4,8116 %	Medio
13-. Le debo muchísimo a mi organización	5,3667	6	6,1514 %	Medio
Total General	**4,7984**	**4**	**33 %**	**Medio**

En la tabla se puede observar que la media general de esta dimensión fue de 4.7984, correspondiendo a un nivel de compromiso medio, esto quiere decir que, existe un moderado sentimiento de obligación o de responsabilidad moral de permanecer en la organización, por parte de los empleados de esta muestra.

Al analizar el ítem nº 8, referido a la lealtad que merece la organización por parte de los empleados, se observa una media de 5.9121, que corresponde a un "alto" nivel de compromiso, este resultado se debe a que un 48,4% de los empleados, ubicaron sus respuestas en la máxima puntuación, igual a 7, y otro 24,2% le asignaron puntuaciones de 6, (ver anexo 10.12); esto quiere decir que la mayoría de los empleados de la muestra de esta compañía, consideran que la organización para la cual trabajan merece su lealtad y fidelidad. La desviación estándar de este ítem es de 1.4349 (ver anexo 10.1) y representa un 6,7765% del porcentaje total de la dimensión.

El ítem que obtuvo la media más baja, igual a 4.0220, fue el ítem nº 7, referido al sentimiento de culpabilidad de los empleados si renunciaran actualmente a su organización, esto lo ubica en un "bajo" nivel de compromiso, ya que un 27,5% de los empleados de la muestra concentraron sus respuestas en la puntuación de 4, categoría de respuesta neutral o de indecisión, (ver anexo 10.11), pero en este caso, más cercana del extremo inferior, que significa *no estar de acuerdo* con la afirmación, esto se comprende mejor, si se observa que otro porcentaje considerable de empleados, 16,5% y 12,1% respondieron a este ítem con las puntuaciones de 1 y 3 respectivamente, (ver anexo 10.11). La desviación de los datos es bastante alta con un valor de 1.9263, lo que indica que hay una considerable dispersión y heterogeneidad en las respuestas. Este ítem representa el 4,6101% del porcentaje total para el compromiso normativo.

El ítem nº 10, referido a la ausencia del sentimiento de obligación de permanecer con la organización, identificado como ítem reversible y al cual se le invirtió la escala de puntuación, arrojó una media de 4.8523 (ver anexo 10.1), correspondiendo a un nivel de compromiso "medio", dicho resultado puede ser explicado por el 31,8% de los empleados que seleccionaron la puntuación 4, en la categoría de respuesta, valor neutro que equivale a no estar *ni de acuerdo, ni en desacuerdo* con la proposición presentada (ver anexo 10.14). La desviación de los datos con respecto a la media es de 1.7782, lo que indica cierta heterogeneidad en las respuestas (ver anexo 10.1).

Resumiendo brevemente el análisis de esta dimensión, el compromiso normativo, que presentaron los empleados de esta muestra, es predominantemente de un nivel "medio" y el mismo ocupó la segunda posición en la jerarquía.

Para finalizar, de acuerdo al análisis realizado de la variable compromiso organizacional, en función de los resultados obtenidos, se puede concluir que los empleados de la compañía, se encuentran medianamente comprometidos, tal y como lo reflejan los resultados arriba presentados. Como se observó, el compromiso visto desde la perspectiva de los sujetos tiene el mayor porcentaje 61,96% en el nivel "medio", lo mismo sucedió desde la perspectiva de los ítems donde un 72,22% se ubicó en el nivel "medio". Asimismo las 3 dimensiones del compromiso presentaron un nivel "moderado" de compromiso, destacándose el Compromiso Afectivo con el promedio ligeramente más alto de los otros tres, igual a 5,21295.

Gráfico 4. Componente predominante del Compromiso Organizacional

5.4. Satisfacción Laboral

A continuación se procederá a realizar el análisis de la variable satisfacción laboral, delimitando la misma en función de los sujetos estudiados; las dimensiones que la conforman y los ítems de cada una de estas dimensiones; con ello se propone cumplir con los objetivos establecidos, determinar el nivel de satisfacción laboral y mostrar la incidencia que tiene ésta actitud en los empleados de la compañía de Seguros estudiada; enfocàndose en aquellos aspectos en los cuales la variable se encuentra fuertemente arraigada, así como también indicar las áreas en las cuales los empleados se encuentran descontentos.

Con el objetivo de determinar el nivel de satisfacción laboral, es necesario definir el puntaje promedio que corresponde a un nivel **Alto, Medio y Bajo** de satisfacción; para ello se estableció el puntaje mínimo promedio que un individuo puede obtener en la escala, el cual es de uno (1) punto, en el supuesto que contestara el valor de uno (1) en todos los ítems; y un puntaje promedio máximo de cinco (5) puntos, en el caso que contestaran un valor de (5) en todas las afirmaciones que se proponen en dicha escala. Por lo tanto los niveles de satisfacción laboral se definirán en función de los siguientes rangos:

Puntuación Promedio	Nivel de Satisfacción
1.00 – 2.33	Baja
2.34 – 3.67	Media
3.68 – 5.00	Alta

5.4.1. Satisfacción Laboral y Variables Sociodemográficas

Debido a que la satisfacción laboral es una variable que se caracteriza por ser una respuesta afectiva que adopta el individuo hacia su trabajo, es importante establecer la relación existente entre ésta y las variables Sociodemogràficas medidas en este estudio, tales como: la Antigüedad, la Edad y el Nivel Ocupacional; con el objetivo de diagnosticar sus efectos sobre los niveles de satisfacción.

5.4.1.1. Satisfacción Laboral y Antigüedad

Tabla 10. Satisfacción Laboral según Antiguedad

Antigüedad	N	Media	Mediana	Moda	Desviación Estándar	Nivel de Satisfacción
1-5	65	2,3692	3	4	1,3301	Media
6-10	15	3,2040	3	4	1,1031	Media
11-15	4	3,4102	4	4	1,4063	Media
16 o más	8	3,7046	4	4	1,1055	Alta

Tal y como se puede observar en la tabla nº 10, la antigüedad se encuentra estratificada en cuatro rangos, siendo el primero el que concentra una parte significativa de la muestra con 65 personas que tienen entre uno (1) y cinco (5) años en la organización, los que obtuvieron el promedio más bajo de 2.3692 y una desviación estándar de 1.3301, siendo la categoría de acuerdo (4) la que más se repite; lo que significa que aquellos que tienen menos tiempo formando parte de la organización tienen un nivel de satisfacción "media"; sin embargo, si se observa detalladamente las puntuaciones obtenidas por años de antigüedad se aprecia que, en la medida que las personas llevan más tiempo en la organización sus puntajes van aumentando y por ende también el nivel de satisfacción, tal y como se manifiesta en el estrato que ubica a las personas de dieciséis (16) años o más, en donde el nivel es alto, con un puntaje de 3.7046, y con una dispersión de los datos de 1.1055.

5.4.1.2. Satisfacción Laboral y la Edad

Tabla 11. Satisfacción Laboral según Edad.

Edad	N	Media	Mediana	Moda	Desviación Estándar	Nivel de Satisfacción
16-25	26	3,2204	3	4	1,3312	Media
26-35	35	3,0677	3	4	1,285	Media
36-45	13	3,251	3,5	4	1,2894	Media
46-55	14	3,7465	4	4	1,055	Alta
56 o más	4	3,875	4	4	1,025	Alta

En cuanto al nivel de Satisfacción Laboral según la edad, se observa que en los primeros tres estratos de ésta variable muestran una satisfacción "media", cuyo puntaje promedio mínimo es de 3.0677 y con una dispersión de los datos de 1.285; haciéndose notar que a

partir de éste último; es decir, los grupos que comprenden las personas con mayor edad arrojan un alto nivel de satisfacción y específicamente aquel que identifica las personas de 56 años o más, cuyo promedio es de 3.875 y una desviación de 1.025, la cual representa la dispersión más baja de la variable, y en donde se observa la mayor frecuencia de respuestas en la categoría de acuerdo (4); así como también el estrato que comprende las personas de edades entre los 46 y 55 años, cuyo promedio es de 3.7465 y una desviación de 1.055.

De acuerdo a los resultados obtenidos en esta variable sociodemográfica, es importante indicar que en la medida que las personas son más jóvenes tienen el deseo de lograr una realización personal y por ende profesional más completa, lo que significa que si se encuentran descontentos con su trabajo no dudaran de cambiar de empleo; mientras que aquellos que ya han cumplido con esa etapa de desarrollo, se preocupan más por mantenerse en su empleo actual (Schultz, 1.991).

5.4.1.3. Satisfacción Laboral y Nivel Ocupacional

Tabla 12. Satisfacción Laboral según Nivel Ocupacional

Nivel	N	Media	Mediana	Moda	Desviación Estándar	Nivel de Satisfacción
Gerencial	9	3,8352	4	4	1,1014	Alta
Supervisorio	13	3,4174	4	4	1,1675	Media
Técnico	33	3,1373	3	4	1,2158	Media
Operativo	37	3,1941	3	4	1,3814	Media

Con respecto al nivel de Satisfacción que posee la persona en función de la posición que ocupa dentro de la organización, se puede observar que mientras ésta tenga mayores responsabilidades, un alto nivel de jerarquía y prestigio, su nivel de satisfacción laboral va ascenso; tal y como lo podemos apreciar en la tabla n°12, donde el nivel gerencial (1) obtuvo un puntaje de 3.8352 lo que significa una "alta" satisfacción y una desviación estándar de 1.1014; por el contrario los últimos dos niveles obtuvieron un nivel de satisfacción "media", representado en los puntajes promedios de 3.1373 para el nivel técnico (3) y 3.1941 para el nivel operativo (4), y cuya dispersión de los datos se encuentran entre 1.2158 y 1.3814 respectivamente.

5.4.2. Satisfacción Laboral por Sujetos

A continuación se presentan las puntuaciones obtenidas por cada uno de los sujetos en la escala de satisfacción laboral.

Para determinar el nivel de Satisfacción Laboral, se definieron tres niveles:

Puntuación Promedio	Nivel de Satisfacción
1.00 – 2.33	Baja
2.34 – 3.67	Media
3.68 – 5.00	Alta

Tabla 13. Nivel de Satisfacción Laboral por Sujetos.

Sujetos	Puntuación Promedio	Nivel de Satisfacción Laboral
3	3,692307692	Alta
8	3,692307692	Alta
10	4,333333333	Alta
11	3,807692308	Alta
14	3,961538462	Alta
15	4	Alta
17	3,807692308	Alta
18	4	Alta
32	3,846153846	Alta
39	3,692307692	Alta
49	3,884615385	Alta
59	4,230769231	Alta
60	4,269230769	Alta
71	3,807692308	Alta
74	3,692307692	Alta
75	4,230769231	Alta
81	3,961538462	Alta
84	4,307692308	Alta
85	4,076923077	Alta
86	3,96	Alta
87	3,884615385	Alta
88	3,807692308	Alta
89	5	Alta
4	1,266666667	Baja
13	2,307692308	Baja
33	2,269230769	Baja
64	2,153846154	Baja
1	3,192307692	Media
2	3,5	Media
5	3	Media
6	3,538461538	Media
7	3,538461538	Media
9	3,307692308	Media
12	2,884615385	Media
16	2,653846154	Media

19	2,884615385	Media
20	2,423076923	Media
21	3,038461538	Media
22	3,346153846	Media
23	2,461538462	Media
24	3,384615385	Media
25	2,884615385	Media
26	3,153846154	Media
27	3,192307692	Media
28	2,884615385	Media
29	2,538461538	Media
30	3,576923077	Media
31	3,192307692	Media
34	3,346153846	Media
35	3,076923077	Media
36	2,538461538	Media
37	3,576923077	Media
38	2,653846154	Media
40	3,461538462	Media
41	3,230769231	Media
42	2,5	Media
43	2,846153846	Media
44	2,846153846	Media
45	3,153846154	Media
46	2,884615385	Media
47	2,615384615	Media
48	3,076923077	Media
50	3,038461538	Media
51	2,961538462	Media
52	2,884615385	Media
53	3,538461538	Media
54	3,538461538	Media
55	2,961538462	Media
56	3,153846154	Media
57	3,153846154	Media
58	3,115384615	Media
61	3,307692308	Media
62	3,16	Media
63	2,769230769	Media

65	3,192307692	Media
66	3,423076923	Media
67	3,653846154	Media
68	2,769230769	Media
69	2,461538462	Media
70	2,96	Media
72	3,461538462	Media
73	3,230769231	Media
76	3,269230769	Media
77	2,807692308	Media
78	2,8	Media
79	2,807692308	Media
80	3,269230769	Media
82	3,423076923	Media
83	3,653846154	Media
90	3,36	Media
91	3,461538462	Media
92	3,230769231	Media

Tabla 14. Porcentajes obtenidos por niveles de Satisfacción Laboral

Frecuencia	Nivel de Satisfacción	Porcentaje
4 personas	Baja	4,35 %
65 personas	Media	70,65 %
23 Personas	Alta	25 %

De acuerdo a los resultados expresados en la tabla nº 14, se puede observar una clara tendencia hacia un nivel de satisfacción media con un 70.65 %, ya que la mayoría de los sujetos a los cuales se les suministró el cuestionario obtuvieron puntuaciones entre los rangos de 2.42 a 3.65 puntos (65 personas); seguido por sujetos altamente satisfechos con un 25 %, en especial el sujeto nº 89 que obtuvo la puntuación máxima de cinco (5); sin embargo también se encuentran empleados con baja satisfacción, aunque en una proporción significativamente menor, la cual representa el 4.35 %, tal es caso de los sujetos 4, 13, 33 y 64, cuyo puntaje mínimo en éste nivel fue de 1.2666.

5.4.3. Satisfacción Laboral por Items

Para analizar detenidamente los resultados obtenidos en la variable satisfacción laboral, es importante observar la incidencia que produjeron los ítems en el resultado general; es por ello que a continuación se presenta una tabla que especifica cada una de las afirmaciones propuestas en la escala, la puntuación obtenida en cada una de ellas y el nivel de satisfacción laboral en función de la clasificación propuesta anteriormente; es decir, baja, media y alta.

Puntuación Promedio	Nivel de Satisfacción
1.00 – 2.33	Baja
2.34 – 3.67	Media
3.68 – 5.00	Alta

Tabla 15. Nivel de Satisfacción Laboral por Items

Item	Planteamiento	Puntuación	Nivel de Satisfacción
1	El Trabajo que realizo está bien remunerado	2,4395	Media
2	Las políticas de promoción y ascenso de personal dentro de la empresa no se aplican	2,5795	Media
3	A menudo considero la oportunidad de cambiarme de organización	3,3556	Media
4	No me siento importante en esta organización	3,6667	Media
5	Cuando tengo alguna duda en la forma de realizar mi trabajo, mi superior es la persona más calificada para orientarme	4,1868	Alta
6	Me siento satisfecho (a) con el sueldo que devengo	2,4395	Media
7	Mi trabajo me ofrece estabilidad económica	3,1889	Media
8	Mi trabajo es monótono y repetitivo	3,1348	Media
9	Mi ambiente laboral es agradable	3,9239	Alta
10	Mi supervisor me indica mis fallas	4,0333	Alta
11	Mi supervisor me indica la forma de corregir mis fallas	3,8444	Alta
12	El sueldo que percibo está acorde con las funciones que realizo	2,4666	Media
13	Obtengo reconocimiento en la organización por la labor que realizo	2,5274	Media
14	Considero que trabajo en una organización que me da la oportunidad de conservar el empleo	3,7717	Media
15	La organización me brinda la oportunidad de participar en programas de adiestramiento	3,9348	Alta
16	Tengo suficiente información sobre los planes sociales de la organización	2,9	Media
17	Las condiciones físicas en las que realizo mi trabajo no son las más adecuadas	3,0562	Media
18	Se me ha informado sobre las políticas, normas y objetivos de la organización	3,5824	Media
19	Mi supervisor limita las posibilidades de ascenso de sus empleados	3,5393	Media
20	La razón principal por la que trabajo en esta organización es por los beneficios económicos que obtengo	2,7333	Media

21	Cuando realizo un procedimiento con éxito, mi supervisor me lo reconoce	3,4111	Media
22	En la organización las políticas de ascenso no se aplican	2,7528	Media
23	Mi supervisor está calificado para el cargo	4,2087	Alta
24	Me gusta esta organización porque permite el rápido ascenso de los que trabajamos en ella	2,4333	Media
25	Mis funciones están de acuerdo con la jerarquía	3,3696	Media
26	Mis responsabilidades están de acuerdo con la jerarquía	3,4891	Media

En función de los resultados obtenidos, es importante destacar aquellas puntuaciones que manifestaron tener mayor o menor influencia sobre la variable, tal y como podemos ver en el ítem (24) cuya puntuación promedio es la más baja de la escala de 2.4333, que aún cuando presente un nivel de satisfacción media se observa que la mayor preocupación que poseen los empleados de ésta compañía es la lentitud a través de la cual se otorgan los ascensos a los que trabajan en ella, por lo que se puede considerar una fuente de descontento; por otra parte los ítems (1) y (6) también indican que no están en total acuerdo con la remuneración que se devenga, siendo el segundo promedio más bajo con 2.4395 puntos y que refleja la necesidad de mejorar aún más el nivel de vida de los trabajadores de ésta empresa a través de su sueldo; sin embargo contrariamente a estos aspectos se obtuvieron puntuaciones que reflejan altos niveles de satisfacción, tal y como se observa en el ítem (23) con una puntuación de 4.2087 donde se da a conocer la capacidad y calificación que poseen los supervisores en el ejercicio de sus funciones, confirmándose ésta tendencia en la puntuación obtenida en el ítem (5) de 4.1868 donde los supervisores se consideran las personas más idóneas para indicar la forma correcta en que sus subordinados deben realizar el trabajo.

En resumen, se puede ver que los niveles de satisfacción obtenidos en la escala, discriminados por los ítems que la conforman muestran una propensión media, representando ésta el 76.9231 %, lo que significa que los empleados de ésta compañía se encuentran medianamente contentos con las condiciones, beneficios y oportunidades que la organización le ofrece; pero es importante que se tomen en cuenta las puntuaciones más bajas; es decir, las afirmaciones que obtuvieron un nivel medio de satisfacción con el 23.0769 % restante, con la finalidad de mejorar en aquellos aspectos que reduzcan el desenvolvimiento óptimo del individuo en su lugar de trabajo

5.4.4. Satisfacción Laboral por Dimensiones

5.4.4.1. Supervisión

Tabla 16. Supervisión

Planteamiento	Media	Moda	Porcentaje	Nivel de Satisfacción
5-. Cuando tengo alguna duda en la forma de realizar mi trabajo, mi supervisor es la persona más calificada para orientarme	4,1868	5	4,4377 %	Alta
10-. Mi supervisor me indica mis fallas	4,0333	4	4,2750 %	Alta
11-. Mi supervisor me indica la forma de corregirlas	3,8444	4	4,0748 %	Alta
19-. Mi supervisor limita las posibilidades de ascensos de sus empleados	3,5393	4	3,7514 %	Media
23-. Mi supervisor está calificado para el cargo	4,2087	5	4,4609 %	Alta

Promedio General	**3,9625**	**4**	**21 %**	**Alta**

Se puede observar que ésta dimensión presenta un alto nivel de Satisfacción Laboral expresado en una puntuación promedio general de 3.9625 y a la cual corresponde un peso del 21% dentro de la variable, siendo la categoría de respuesta de acuerdo (4) la que más se repite, tal y como se puede observar en la tabla cuya moda es de 4, lo que significa que ésta área es importante a la hora de determinar el nivel en el cual los trabajadores se encuentra contentos con el desempeño de sus superiores jerárquicos.

Sin embargo realizando un análisis exhaustivo, se observa que el ítem (23) de ésta dimensión muestra el puntaje promedio más alto de 4.2087 con un 45,7 % de frecuencia en la categoría de respuesta totalmente de acuerdo (5) (ver anexo 10.52), tal y como se puede percibir en la moda cuya tendencia se centró en el valor de 5; es decir, se corrobora la percepción que tienen los empleados con respecto a la calificación de sus superiores, y una dispersión de los datos de 0.9720 (ver anexo 10.23); por el contrario el ítem (19) concentra la puntuación más baja de 3.5393, con un nivel de satisfacción media; en la cual se expresa que los jefes en cierta forma limitan el ascenso de los trabajadores a niveles más altos dentro de la organización, siendo éste item el único de la dimensión que obtuvo un nivel "medio" de satisfacción, con un 3.7514% y una desviación de los datos de 1.1783 (ver anexo 10.23). Esta dimensión ocupó el primer lugar dentro de la variable.

5.4.4.2. Compensaciones Financieras (Sueldo)

Tabla 17. Compensaciones Financieras

Planteamiento	Media	Moda	Porcentaje	Nivel de Satisfacción
1-. El trabajo que realizo está bien remunerado	2,4395	2	3,1465 %	Media
6-. Me siento satisfecho (a) con el sueldo que devengo	2,4395	2	3,1465 %	Media
12-. El sueldo que percibo está acorde con las funciones que realizo	2,4666	2	3,1814 %	Media
20-. La razón principal por la que trabajo en esta organización es por los beneficios económicos que obtengo	2,7333	3	3,5254 %	Media
Promedio General	**2,597**	**2**	**13 %**	**Media**

Con respecto al sistema de remuneración podemos decir que en general esta dimensión obtuvo un nivel de satisfacción media, representado con un puntaje promedio de 2.597 y un porcentaje total de la dimensión del 13%, siendo ésta la que ocupa la última posición dentro de la variable.

Sin embargo, examinando detenidamente podemos apreciar que el ítem (20) indica el promedio más alto de 2.7333, lo que quiere decir que los empleados de esta compañía le otorgan una importancia fundamental a los beneficios socioeconómicos que obtienen en ella, y con una desviación de 1.1495 (ver anexo 10.23); pero no están en total acuerdo de que su trabajo se encuentre lo suficientemente bien remunerado tal como lo indica los puntaje arrojados por los demás ítems.

En conclusión, podemos decir que esta dimensión concentra un porcentaje significativamente más bajo (13 %) con respecto a la dimensión anterior (Supervisión), haciéndose destacar una marcada frecuencia de la categoría de respuesta en desacuerdo (2) tal y como se

observa en la moda de los ítems 1,6 y 12; por lo que es necesario tenerla en cuenta para realizar las respectivas mejoras en ésta área, ya que desde un punto de vista general se encuentra cerca de los rangos que delimitan con una baja satisfacción; siendo entonces necesario considerarla para mejorar los niveles de satisfacción y por ende rendimiento de los empleados.

5.4.4.3. Reconocimiento de Posición y Mérito

Tabla 18. Reconocimiento de Posición y Mérito

Planteamiento	Media	Moda	Porcentaje	Nivel de Satisfacción
2-. Las políticas de promoción y ascenso del personal dentro de la empresa no se aplican	2,5795	1	3,2041 %	Media
13-. Obtengo reconocimiento en la organización por la labor que realizo	2,5274	1	3,1394 %	Media
21-. Cuando realizo un procedimiento con éxito, mi supervisor me lo reconoce	3,4111	4	4,2371 %	Media
22-. En la organización las políticas de ascenso no se aplican	2,7528	2	3,4194 %	Media
Promedio General	**2,8177**	**1**	**14 %**	**Media**

Con respecto al reconocimiento que reciben los empleados por su labor, éstos manifiestan en general un nivel de satisfacción media; en el que el ítem (21) tuvo una mayor aceptación con respecto a los demás, con un puntaje promedio de 3.4111, representado por un acuerdo (4) del 37 % en ésta afirmación (ver anexo 10.50); lo que significa que los supervisores reconocen el trabajo realizado eficientemente por sus empleados; sin embargo, el ítem (13) se presenta con un puntaje ligeramente más bajo de 2.5274, el cual identifica que no obtienen un reconocimiento significativo por parte de la organización; esto merece que sea objeto de interés para la compañía, ya que aún cuando el jefe inmediato se preocupa por un trabajo de calidad el cual le es reconocido a su subordinado, es indispensable que se establezcan vínculos de reciprocidad e interacción entre los departamentos y gerencias que conforman la familia (organización), con la finalidad de dar a conocer la contribución que han aportado los empleados en beneficio de la organización, como productor de servicios.

En síntesis, esta dimensión de la satisfacción laboral refleja un puntaje promedio general de 2.8177, que corresponde al 14% que obtuvo la dimensión y por consiguiente un nivel de satisfacción "media"; asimismo esta área obtuvo el segundo puntaje más bajo de la variable, lo cual es objeto de interés para aumentar los niveles de agrado del empleado con respecto a su empleo.

5.4.4.4. Seguridad (Estabilidad Laboral)

Tabla 19. Seguridad

Planteamiento	Media	Moda	Porcentaje	Nivel de Satisfacción
3-. A menudo considero la oportunidad de cambiarme de organización	3,3556	3	5,8550 %	Media
7-. Mi trabajo me ofrece estabilidad económica	3,1889	4	5,5640 %	Media
14-. Considero que trabajo en una organización que me da la oportunidad de conservar el empleo	3,7717	4	6,5810 %	Media
Promedio General	**3,4387**	**4**	**18 %**	**Media**

La estabilidad en el lugar de trabajo juega un papel importante en el desenvolvimiento y certidumbre (confianza) que sienten los individuos en su lugar de trabajo, con respecto a ello podemos observar que los empleados de ésta organización muestran un nivel de satisfacción media, con un puntaje promedio general es de 3.4387 y con un peso del 18% de la dimensión, el segundo más alto de la variable.

Por otra parte, analizando más detenidamente los ítems que conforman la dimensión, podemos ver que la estabilidad económica (ítem 7) se muestra con un puntaje promedio ligeramente más bajo que los restantes; mientras que por el contrario el ítem (14) donde se establece la alternativa que ofrece la organización de permanecer como miembro de ella, resalta con el puntaje más alto de 3.7717 y un significativo 47,8 % de acuerdo (4) (ver anexo 10.43). En general podemos decir que ésta compañía ofrece seguridad para aquellos que trabajan en ella, el cual es un factor importante en momentos de crisis económica por la cual está atravesando el sector y la economía en general.

5.4.4.5. Desarrollo Personal y Responsabilidad

Tabla 20. Desarrollo Personal y Responsabilidad

Planteamiento	Media	Moda	Porcentaje	Nivel de Satisfacción
4-. No me siento importante en esta organización	3,6667	5	3,1123 %	Media
8-. Mi trabajo es monótono y repetitivo	3,1348	4	2,6608 %	Media
15-. La organización me brinda la oportunidad de participar en programas de adiestramiento	3,9348	4	3,3399 %	Alta
24-. Me gusta esta organización porque permite el rápido ascenso de los que trabajamos en ella	2,4333	3	2,0654 %	Media
25-. Mis funciones están de acuerdo con la jerarquía	3,3696	4	2,8601 %	Media
26-. Mis responsabilidades están de acuerdo con la jerarquía	3,4891	4	2,9615 %	Media
Promedio General	**3,3381**	**4**	**17 %**	**Media**

Esta dimensión como podemos apreciar en la tabla, obtuvo un nivel de satisfacción media con un puntaje promedio de 3.3381, lo cual representa un 17%, con respecto a las otras dimensiones en que se desagrega la satisfacción laboral.

Analizando detalladamente, es indispensable indicar la importancia que se le otorga al ítem (15) con respecto a los demás, ya que obtuvo un puntaje promedio de 3.9348 el cual manifiesta un "alto" nivel de satisfacción, y en el que se destaca el acuerdo (4) de ésta afirmación con un 47,8 % (ver anexo10.44); esto da reconocer que son amplias las oportunidades que ofrece la organización para que sus empleados participen en los programas de adiestramiento; sin embargo, no podemos decir lo mismo con respecto al ítem (24), el cual indica que la compañía en cierta forma limita el rápido ascenso del personal y que por lo tanto se encuentran medianamente satisfechos con este aspecto, cuya tendencia se centra en la opción ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3) con un 39.1 % (ver anexo10.53)De acuerdo a los resultados generales obtenidos en la dimensión, es importante que se tomen en cuenta las aspiraciones y competencias que poseen los individuos a nivel profesional, con la finalidad de cubrir sus necesidades en ésta área e ir ampliando de ésta manera sus posibilidades de ascender a niveles más altos dentro de la organización, y en consecuencia mejorar los niveles de satisfacción.

5.4.4.6. Condiciones de Trabajo y Ambiente Laboral

Tabla 21. Condiciones de Trabajo

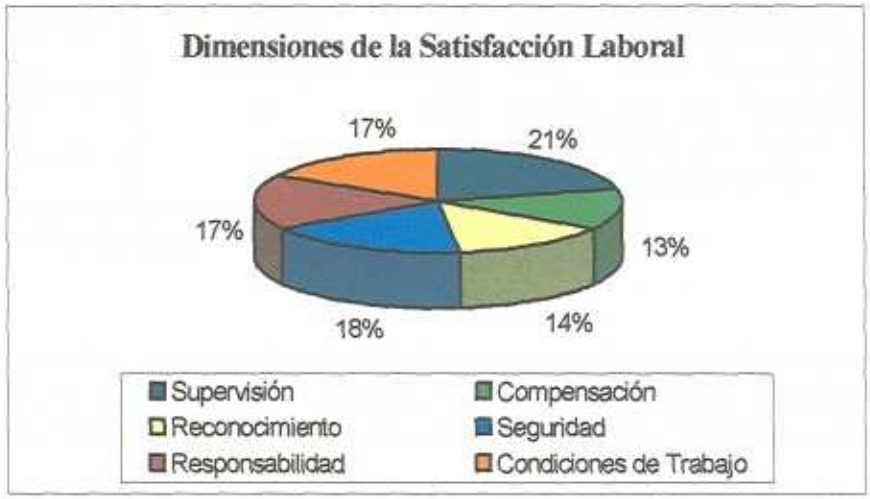
Planteamiento	Media	Moda	Porcentaje	Nivel de Satisfacción
9-. Mi ambiente laboral es agradable	3,9239	4	4,9550 %	Alta
16-. Tengo suficiente información sobre los planes sociales de la organización	2,9	3	3,6620 %	Media
17-. Las condiciones físicas en las que realizo mi trabajo no son las más adecuadas	3,0562	4	3,8593 %	Media
18-. Se me ha informado sobre las políticas, normas y objetivos de la organización	3,5824	4	4,5237 %	Media
Promedio General	**3,3656**	**4**	**17 %**	**Media**

Por último, se puede ver claramente que la percepción que tienen los empleados de la compañía con respecto al entorno en el cual laboran es de un nivel de satisfacción "media", con un puntaje promedio general de 3.3656, representando un 17% dentro de la variable, y una moda de 4 que refleja el acuerdo con ésta dimensión.

Realizando un análisis minucioso, se observa que el ítem (9) obtuvo el puntaje más alto de 3.9239, lo que significa que los empleados en general se devuelven en un ambiente cómodo y agradable en un 39.1 % de acuerdo (4) (ver anexo10.38); sin embargo en el ítem (16) se observa que es necesario que la organización suministre mayor información a sus empleados sobre los planes sociales que ofrece, en función que obtuvo el puntaje más bajo (2.9) en la dimensión. En conclusión, las condiciones de trabajo y el ambiente laboral de la compañía de seguros se encuentra entre los limites medios de satisfacción, pero es importante que se tomen en cuenta aquellos aspectos en los cuales el puntaje es bajo, para que así se tomen las medidas correctivas necesarias y provean en su conjunto un entorno óptimo de trabajo.

De acuerdo al análisis realizado de la variable, se puede concluir que los empleados de la compañía estudiada se encuentran medianamente satisfechos; ya que, tanto por sujeto con una frecuencia del 70.6522 %, por ítems con el 76.9231 %, como por dimensión con el 79 % se obtuvo éste nivel de satisfacción; sin embargo es importante resaltar que la dimensión Supervisión fue la que obtuvo el porcentaje más alto de aceptación del 21 %, con un alto nivel de satisfacción; por el contrario el área de Remuneración obtuvo un porcentaje significativamente más bajo del 13 %, por lo que es necesario realizar un mayor énfasis en los beneficios salariales para mejorar los niveles de satisfacción.

Gráfico 5. Dimensiones de la Satisfacción Laboral



5.5. Correlación entre las variables Compromiso Organizacional y Satisfacción Laboral

Para obtener la correlación entre las dos variables, objeto de este estudio, se procedió a calcular los promedios por sujetos (92 personas), para cada una de las escalas, ya que las mismas, no tienen el mismo número de ítems. Luego, con la ayuda del programa estadístico SPSS 7.5, se calculó el Coeficiente de Correlación de Pearson, el cual, es una prueba estadística paramétrica que se utiliza para analizar la relación entre 2 variables, sin considerar a una variable como dependiente y a otra como independiente; sino que por medio de dicho coeficiente, se relacionan las puntuaciones obtenidas de una variable, con las puntuaciones obtenidas de otra variable, en los mismos sujetos, (Hernández Sampieri y otros, 1991).

El análisis paramétrico, al cual pertenece esta prueba, parte de los siguientes supuestos:

- La distribución poblacional o universo tiene una distribución normal. De acuerdo al Teorema del Límite Central, la distribución de las medias en el muestreo aleatorio de una población, tiende a una distribución normal al aumentar el tamaño de la muestra "n", de media "m" y desviación estándar $\sigma/\sqrt{n}$.
- El nivel de medición de las variables es por intervalos o de razón.

"La escala de Likert es, en estricto sentido, una medición ordinal, sin embargo, es común que se le trabaje como si fuera de intervalo", (Hernández Sampieri y otros, 1991, p. 269).

Correlations

		Promedio CO	Promedio SL
Pearson Correlation	Promedio CO	1,000	,504**
	Promedio SL	,504**	1,000
Sig. (2-tailed)	Promedio CO	.	,000
	Promedio SL	,000	.
N	Promedio CO	92	92
	Promedio SL	92	92

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

El valor del coeficiente de correlación obtenido (**0,504**), como se observa en la tabla, indica que existe una correlación positiva media, es decir que, en la medida en que aumenta la satisfacción, aumenta el compromiso y viceversa, a medida que disminuye la satisfacción, el nivel de compromiso también baja. El coeficiente es significativo a un nivel del 0.01, (99% de confianza de que la correlación sea verdadera y 1% de probabilidad de error), (Hernández Sampieri y otros, 1991).

Asimismo se calculó r^2 resultando en 0.254, lo que quiere decir que, la variable compromiso organizacional explica la variación de la variable satisfacción laboral en un 25.4 %, así como también, la satisfacción laboral explica la variación del compromiso organizacional en la misma proporción.

5.6. Correlación entre los Componentes del Compromiso Organizacional

Con la finalidad de conocer la relación existente entre los componentes que conforman el compromiso organizacional, se procedió a calcular la correlación que se presenta entre los componentes de acuerdo a los resultados obtenidos por sujetos en los items que conforman respectivamente a cada dimensión; es decir, el componente afectivo, el continuo y el normativo, donde se hallaron los siguientes resultados:

Tabla 22. Correlaciones entre los componentes del Compromiso.

Componentes	r	r^2
Afectivo-Continuo	0.061	0.004
Afectivo-Normativo	0.250	0.063
Continuo-Normativo	0.187	0.035

Con estos resultados se puede observar que en general las relaciones entre los componentes del compromiso son débiles; sin embargo la correlación más alta se obtuvo entre los componentes afectivo y normativo, cuyo coeficiente de correlación fue de 0.250 y r^2 de 0.063, lo que significa que en un 6.3% el componente afectivo explica la variación del componente normativo y viceversa; por el contrario la relación más débil fue entre los componentes afectivo y continuo de r= 0.061 y r^2= 0.004.

5.7. Correlación entre los Componentes del Compromiso Organizacional y la Satisfacción Laboral

Para conocer cual de los componentes del compromiso se relaciona con mayor intensidad con la variable satisfacción laboral, fue necesario calcular los promedios de los resultados obtenidos por los sujetos tanto para cada dimensión del compromiso como para la variable satisfacción en su totalidad, cuyos resultados fueron los siguientes:

Tabla 23. Correlación entre los conponnentes del Compromiso y la Satisfacción Laboral.

Correlaciones	r	r^2
Afectivo-Satisfacción	0.466	0.217
Continuo-Satisfacción	0.134	0.018
Normativo-Sarisfacción	0.473	0.224

Como se puede observar en la tabla, en esta investigación existe una relación moderada tanto entre el componente Normativo y la Satisfacción Laboral, y entre el componente Afectivo y la Satisfacción Laboral, obteniendo los siguientes coeficientes $r= 0.473$ y $r^2= 0.224$; $r=0.466$ y $r^2= 0.217$ respectivamente; lo que significa que el componente normativo explica el 22.4 % de la variación de la satisfacción laboral; y a su vez la satisfacción laboral contribuye a la explicación del 22.4 % de la variación del componente normativo; mientras que el componente afectivo explica el 21.7 % de la variación de la satisfacción laboral y viceversa.

VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

Esta investigación se enfocó en la relación que existe entre las actitudes: Compromiso Organizacional y Satisfacción Laboral, en los diferentes niveles ocupacionales de una compañía de seguros. La intención del estudio estuvo centrada en obtener evidencia empírica que respondiera al problema de investigación planteado, ¿Existe relación entre el Compromiso Organizacional y la Satisfacción Laboral en los empleados de una compañía de seguros?.

Las hipótesis de investigación fueron verificadas empíricamente, ya que sí existe correlación positiva entre ambas variables, lo que significa que en la medida que los empleados se encuentren más satisfechos, estarán más comprometidos en su trabajo, aunque resultó ser media (0.50) y no fuerte como inicialmente se esperaba. Igualmente, se comprobó que en esta muestra y para este año, existe una tendencia predominante hacia el Compromiso Afectivo, este es el apego o unión afectiva hacia la organización, con base en la fuerza de identificación e involucramiento de un individuo para con su lugar de trabajo, lo cual significa que los empleados asumen los valores (misión, visión y metas) de la compañía, como si fuesen personales; este es un proceso por medio del cual, como lo explica Hall, Shneider y Nygren (c.p. Allen y Meyer,1997), las metas de la organización y aquellas de los individuos se van incrementando de forma integrada o congruente.

Estos resultados son coherentes con los arrojados por otras investigaciones, (aunque no son hechas en el contexto nacional), que han abordado estas 2 variables, como los reportados por Mathieu y Zajac en 1990, donde se halló una correlación entre el compromiso organizacional y la satisfacción laboral de 0,49 y el reportado por Glisson y Durick en 1988, donde se halló una correlación media de 0,64 entre ambas variables. En los dos casos, se señala una correlación significativa entre estas dos actitudes o variables, objeto de este estudio, lo que demuestra la comprobación científica de las hipótesis de investigación.

Asimismo, para conocer y realizar un análisis más completo y detallado acerca de la relación entre las dos variables del estudio, se correlacionaron las dimensiones del compromiso organizacional: componentes Afectivo, Continuo y Normativo entre sí, obteniéndose correlaciones positivas muy débiles, cercanas a cero; resaltando ligeramente la correlación resultante entre los componentes Afectivo – Normativo con un coeficiente igual a 0.2502 y una variabilidad del 6.26 % representada por el coeficiente r^2 entre ambos componentes.

Igualmente, con la intención de conocer y profundizar acerca del comportamiento de la variable satisfacción laboral con la variable compromiso organizacional se correlacionó cada

componente de compromiso con la satisfacción, siendo el compromiso normativo y el compromiso afectivo los que obtuvieron correlaciones positivas moderadas de 0.473 y 0.466 respectivamente y variabilidades de 22.4 % para la relación componente Normativo – Satisfacción y 21.7 % para la relación componente Afectivo – Satisfacción.

En lo concerniente a la variable Compromiso Organizacional, de acuerdo a los resultados obtenidos en este estudio, presentados y analizados en el capítulo anterior, se puede concluir que: Los empleados de la compañía poseen en general un nivel de compromiso "medio", que tiende a incrementarse en las personas con más tiempo de servicio en la compañía, alrededor de los 11 años de antigüedad en adelante; lo que quiere decir que, a medida que la persona comparte mayor tiempo y responsabilidades en la organización genera una mayor vinculación hacia ésta, disminuyendo los niveles de rotación o intentos de abandono de la misma. Igualmente, aquellos empleados con mayor edad, alrededor de los 45 años en adelante y los que tienen una mayor posición jerárquica dentro de la organización, tal es el caso de los Gerentes y Supervisores; reflejan puntuaciones promedios mayores con respecto a aquellos más jóvenes y a los que ocupan cargos de menor jerarquía y responsabilidad, lo cual es importante conocer, no sólo para observar las tendencias y sentar un precedente, sino también para tomar en cuenta las puntuaciones que se ubicaron en un nivel "bajo", ya que estas pueden interferir negativamente en las relaciones del empleado con su organización y en su propio desarrollo personal y profesional. Por lo tanto, se hace necesario que los directivos y especialmente la Gerencia de Relaciones Industriales, encargada del recurso humano dentro de la compañía, tome y ejerza acciones y medidas que contribuyan a elevar y fortalecer el compromiso, lo cual se traducirá en una mayor responsabilidad, cumplimiento, lealtad y moral de los empleados, y en una mayor confianza por parte de la empresa.

Por otra parte, la Satisfacción Laboral también resultó dentro de los rangos medios, lo que significa que los empleados de la compañía de seguros objeto de estudio se encuentran medianamente satisfechos en ella, resaltando principalmente el grupo de mayor antigüedad quién obtuvo la puntuación más alta y consecuentemente un alto nivel de satisfacción, también dentro de ésta tendencia se encuentran los últimos dos estratos de las variable sociodemográficas edad y los niveles ocupacionales, que presentaron los mayores niveles de satisfacción fueron el Gerencial y Supervisorio, confirmándose así la afirmación que plantea B. Von Haller, que cuanto más alto sea el nivel de habilidad, mayor será la satisfacción con la empresa. Sin embargo, es importante reiterar la gran aceptación que obtuvo la dimensión Supervisión dentro de la variable, obteniendo el porcentaje más alto; a través de la cual se reconoce y aprueba el desempeño de los empleados que ocupan niveles supervisorios, asimismo es necesario puntualizar que la dimensión Compensaciones Financieras fue contrariamente, la que obtuvo menor aceptación por parte de los empleados que formaron parte de nuestra muestra, por lo que importante tomarla en cuenta para mejorar los niveles de satisfacción laboral. En general, es necesario que los supervisores se interesen por conocer el nivel de satisfacción que poseen los empleados, ya que a partir de esta información, se pueden corregir las situaciones perjudiciales que afectan el desarrollo óptimo de las actividades productivas; beneficiarse materialmente en la medida que conozcan las aspiraciones de sus trabajadores y contribuir a su realización tanto personal como profesional; y de ésta manera aumentando los niveles de eficiencia y efectividad, para contar con una fuerza de trabajo satisfecha, reduciendo así los ausentismos y renuncias de buenos empleados, e incrementando el sentido de pertenencia y compromiso con su organización.

De acuerdo a los resultados obtenidos y a la verificación de las hipótesis de investigación, se puede decir que éste estudio constituye un aporte significativo al conocimiento y desarrollo de las actitudes de los individuos en su lugar de trabajo, específicamente, la relación entre el Compromiso

Organizacional y la Satisfacción Laboral; y las implicaciones que éstas conllevan tanto para los empleados como para las organizaciones, ya que en el área de investigación de Ciencias Sociales de nuestro país no se encontraron estudios semejantes hasta la fecha, lo que permite ofrecer un marco de referencia teórico y metodológico para futuras investigaciones en el campo del comportamiento organizacional que quieran profundizar en ésta temática.

6.2. Limitaciones

Debido a que la investigación se desarrolló en una Compañía de Seguros y específicamente en su Sede Principal, ubicada en la zona Metropolitana, se limita la generalización de los resultados hacia todas las empresas del ramo, ya que cada organización cuenta con características propias que la diferencian de las demás, lo cual hace que los contextos en el que se desenvuelven los individuos sean diferentes y por lo tanto, los resultados podrían variar de una compañía a otra.

Por otra parte, la muestra sobre la cual se realizó la investigación fue estratificada por niveles ocupacionales o jerárquicos, ya que ésta se presenta como uno de los factores principales para identificar el grado en que se presentan las variables de estudio.

En cuanto al diseño de la investigación, la limitación se presenta en la realización de la investigación en un solo momento o tiempo único (diseño transeccional), a diferencia de los estudios a través del tiempo (diseño longitudinal), que perciben los posibles cambios que afectan el comportamiento de las variables.

Otro de los factores que podrían considerarse como una limitación, es la subjetividad de las variables y la influencia de la deseabilidad social, la cual consiste en dar respuestas que los sujetos piensan que se esperan o que son adecuadas, más que dar respuestas sinceras.

Por último, ya que el instrumento de compromiso organizacional fue realizado por investigadores de otro contexto e idioma, al realizar la correspondiente traducción del mismo pudiera cambiar la idea original de los enunciados presentados.

6.3. Recomendaciones

Para la realización de futuras investigaciones, se sugiere lo siguiente:

- Se recomienda realizar un estudio de las mismas características pero tomando varias organizaciones, de manera que se puedan generalizar los resultados e identificar las posibles diferencias existentes, para esta rama de actividad (Seguros).

- Es importante corroborar la predominancia del compromiso afectivo, en otras organizaciones y períodos de tiempo, como la principal forma de vinculación del empleado para con su organización.

- Corroborar si la dimensión Supervisión influye significativamente en el nivel de Satisfacción Laboral en otras organizaciones.

- Determinar la correlación entre Compromiso Organizacional y Liderazgo.

- Incluir en la estratificación de la muestra la variable antigüedad, para obtener resultados más precisos.

- Reducir las categorías de respuestas en el cuestionario de Compromiso Organizacional, con la finalidad de obtener mayor precisión en los resultados.

Se sugiere a la Compañía:

- Es necesario que la compañía le otorgue a sus empleados el reconocimiento y la confianza suficiente, para generar una fuerza de trabajo con altos niveles de compromiso.

- Es importante que la empresa tome en cuenta aquellas áreas en las cuales se presentaron bajos niveles de Satisfacción, con la finalidad de mejorar el desempeño y eficiencia de sus empleados.

- Ampliar los planes de incentivos socioeconómicos de la compañía, con la finalidad de otorgar salarios competitivos en el mercado, ya que ésta fue el área que obtuvo la puntuación promedio más baja.

- Realizar estudios similares, para evaluar periódicamente las opiniones y percepciones que tienen los empleados hacia su organización.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ALLEN, N. y MEYER, N. (1.997). **Commitment in the Workplace, (Theory, Research a Application).** USA, SAGE Publications, Inc.

BASS, B. (1.972). **Psicología de las Organizaciones**. México, 1ª edición, Compañía Continent S.A.

B. VON HALLER, G. (1.963). **Psicología Industrial**. México, Ediciones Grijalbo S.A.

BLUM, M. y NAYLOR, J. (1.981). **Psicología Industrial.** México, 2° edición, Editorial Trillas.

DAVIS, K. (1.991). **Comportamiento Humano en el Trabajo**. México, McGraw Hill.

GIBSON, J., IVANCEVICH, J. Y DONELLY, J. (1.994). **Las Organizacion Comportamientos, Estructuras y Procesos**. Argentina, Editorial Addison-Wesl Iberoamericana.

GREENBERG, J y BARON, R. (1.995). **Behavior in organizations.** USA, Prentice Hall.

HERNANDEZ SAMPIERI, R., FERNANDEZ, C. y BAPTISTA, P (1.991). **Metodolo de la Investigación**, México, McGraw Hill.

KREITNER, R. y KINICKI, A.(1.997). **Comportamiento Organizacional**, Chicago, US editorial Irwin.

MILKOVICH, G. y BOUDREAU, J.(1.994). **Dirección y Administración de Recursos Human** Argentina, 6ª edición, Addison Wesley Iberoamericana.

ROBBINS, S. (1.996). **Comportamiento Organizacional**. México, Prentice Hall ,7° edición.

SCHULTZ, D. (1.991). **Psicología Industrial.** México, McGraw Hill.

SIERRA BRAVO, R. (1.995). **Técnicas de Investigación Social. Teorías y Ejercicios**. Mad Paraninfo, 10° Edición.

Referencias Hemerográficas

ALEMAN, M. y GONZALEZ, M. (1.997). **Las Propiedades Motivantes del Puesto con predictoras del Compromiso Organizacional en una empresa del Sector Ferretero.** Tesis Licenciatura en Relaciones Industriales, Caracas, UCAB:

ALLEN, N., MEYER, J. y SMITH, C. (1.993). Commitment to organizations and ocupatio Extension and test of a three component conceptualization. **Journal of Applied Psychology,** n° 7 vol.4, p.p 538-551.

CARDOZO, A. y GONCALVES, L. (1.998). **Relación entre el Compromiso Organizacional la Rotación Voluntaria de personal.** Tesis de Licenciatura en Psicología, Caracas, UCAB.

CAYAMA, C y PAZMIÑO, A. (1.998). **Congruencia de Valores Individuales Organizacionales y Satisfacción Laboral en el Grupo Lorven.** Tesis de Licenciatura Relaciones Industriales, Caracas, UCAB:

FARRELL, D. (1.983). Exit, Voice, Loyalty and Neglect as Responses to job Dissatisfaction: Multidimensional Scaling Study. **Academy of Management Journal,** n° 4, vol 26, p.p.526-606.

GIMENEZ, O. (1.998). **Congruencia entre Valores Individuales y Organizacionales: Predict del Compromiso Organizacional.** Tesis de Magíster en Desarrollo Organizacional, Caraca UCAB.

GINEZ, M y RODRIGUEZ, J. (1.998). **Análisis de la Congruencia entre Valores Individuales Organizacionales y su Incidencia sobre la Satisfacción Laboral.** Tesis de Licenciatura Relaciones Industriales, Caracas, UCAB.

GLISSON, C y DURICK, M. (1.988). Predictors os Job Satisfaction and Organizatio Commitment in Human Services Organization. **Administrative Science Quarterly,** n° 33, pp. 6 81.

LEE, T y JOHNSON, D. (1.991). The Effects of Work Schedule and Employment Status on Organizational Commitment and Job Satisfactión of full versus part time employees. **Journal Vocational Behavior,** n° 38, pp. 208-224. (Abstract)

MATHIEU, J. y ZAJAC, D.(1.990): A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. **Psychological Bulletin,** nº 2 , vol. 108, p.p 171-194.

MATHIEU, J.(1.991). A cross-level nonrecursive model of the antecedents of organizational commitment and satisfaction. **Journal of Applied Psychology,** nº 76, p.p 607-618. (Abstract)

PARRA, M. y PEREZ, E. (1.997). **Estudio de la Congruencia de Valores Individuales y Organizacionales y su Relación con la Satisfacción Laboral.** Tesis de Licenciatura en Psicología Industrial, Caracas, UCV.

RANDALL, D. (1.993). Cross cultural research on organizational commitment: a review and application of Hosfstede's value survey module. Journal of Business Research, nº 26, p.p 91-110.

STEERS, R.(1.977). Antecedents of Outcomes of Organizational Commitment, **Administrative Science Quarterly,** vol. 22, p.p 46-56.

Referencias Electrónicas

ANTON, C y GONZALEZ, L. (s.f). **Examen de las relaciones entre el Compromiso Organizacional Afectivo y Continuo (Resumen en linea).** Universidad de Salamanca, España. Disponible: **http://copsa.cop.es/congresoiberoa/base/trabajo/default.htm**. (consulta: 1.999, Junio).

CHIEFFO, A. (1.991). **Factors Contributins to Job Satisfactión and Organizational Commitment of community college leadership teams (Resumen en linea).** Disponible: **http://edpe.coled.umn.edu/leadershipAcademy/lodb/Halvorson.html** (consulta: 1.999, Junio).

DUBOIS, P. & Associates Inc. (1.997). **Six Management Factors responsible for Organizational Commitment (Documento en linea).** Disponible:http://www.pierre-dubois.com/doc/sixfactors.html (consulta: 1.999, Julio)

FLORES, M y GONZALEZ, L. (s.f). **Evaluación de la versión portuguesa de las escalas de Compromiso Organizacional Afectivo, Continuo y Normativo (Resumen en linea).** Universidad de Salamanca, España. Disponible: **http://copsa.cop.es/congresoiberoa/base/trabajo/default.htm**. (consulta: 1.999, Junio).

GONZALEZ, L. (s.f). **Estructura factorial y propiedades psicométricas del "Organizational Commitment Questionarie (OCQ)" (Resumen en linea).** Universidad de Salamanca, España. Disponible: **http://copsa.cop.es/congresoiberoa/base/trabajo/default.htm**. (consulta: 1.999, Junio).

ANEXO 1
MARCO REFERENCIAL

MARCO REFERENCIAL

Breve Reseña Histórica sobre la Compañía en la cual se realizó la Investigación

La compañía que accedió proporcionar la información necesaria y fundamental para llevar a cabo esta investigación se desenvuelve en la rama de seguros, fundada el 18 de Septiembre del año 1.975, y cuenta actualmente con un capital de 950.000.000 millones de Bolívares; esta compañía tiene 228 empleados en su sede principal, los cuales fueron tomados en cuenta para nuestro estudio; asimismo es importante destacar que se encuentra ubicada en la Zona Metropolitana, pero con la finalidad de ampliar sus mercados y ofrecer sus servicios en otras localidades, posee sucursales en las principales ciudades del territorio nacional.

Esta compañía tiene como objetivo fundamental: *Asegurar riesgos en los ramos de seguros de personas (vida) y seguros generales, de acuerdo a lo estipulado por la ley de empresas de seguros*; este objetivo busca esencialmente satisfacer las necesidades de sus clientes en aquellas áreas en las cuales la compañía es líder. Entre las áreas que conforman la estructura organizacional de la compañía en el campo de seguros resaltan: Coaseguros, Reaseguros, Reclamos de Personas Colectivas, Reclamos Patrimoniales y Automóviles, Ramos Patrimoniales, entre otros.

Se ha establecido entonces como su misión primordial la de: *Prestar un servicio a clientes naturales y jurídicos, en todo lo relacionado al campo asegurador, utilizando la filosofía y metodología de servicio adaptada a cada una de las necesidades*; ya que su mercado esencialmente tiene que caracterizarse por la prestación de un servicio de optima calidad hacia sus clientes, busca también proporcionarles a los mismos la información necesaria y actualizada que les permita conocer los diversos planes y servicios que en la rama aseguradora ésta compañía se caracteriza, y resolver eficientemente los problemas que aquejan a sus clientes.

Por otra parte, su visión se centra fundamentalmente en: *Proporcionar un servicio profesional y óptimo en cada uno de los clientes, a través de la calidad de servicio que se brinde en pro de un servicio satisfactorio para ambas partes (Clientes – Compañía)*; lo cual forma parte de su filosofía, característica de una empresa de servicios.

ANEXO 3
PERSPECTIVAS DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL
GIMENEZ, O. (1.998)

Perspectivas del Compromiso Organizacional

Perspectiva Psicológica

Autor	Concepto de Compromiso Organizacional
Grusky, 1.966	La naturaleza de la relación de los miembros hacia un sistema como un todo
Hall, Schneider y Nygren, 1.970	Es el proceso por el cual el objetivo de la organización y aquellos de los individuos son integrados
Sheldon, 1.971	Una orientación hacia la organización que vincula la identidad del individuo con la organización
Buchanan, 1.974	La aceptación afectiva de los objetivos y valores de la organización
Morris y Sherman, 1.981	Es una orientación activa y positiva hacia la organización
Mowday, Porter y Steers, 1.982	La fuerza relativa de la identificación de un individuo con la organización y su interés por ella

Perspectiva de Intercambio Organización - Individuo

Autor	Concepto de Compromiso Organizacional
Morris y Sherman, 1.981	El compromiso se da cuando una persona vincula intereses extraños con una consistente línea de actividad
Hrebiniak y Alutto, 1.972	El compromiso Organizacional es un fenómeno estructural que ocurre como resultado de transacciones individuales o organizacionales

Perspectiva Sociológica

Autor	Concepto de Compromiso Organizacional
Kanter, 1.968	La voluntad del actor social de dar energía y lealtad al sistema social. La adhesión del sistema personal a las relaciones sociales las cuales son vistas como autoexpresivas
Salanik y Pfeffer, 1.978	Un modo de ser en el cual el individuo enmarca sus acciones y a, través de estas acciones, las creencias que sostienen sus actividades e interés
Kanter, 1.968	Resulta de la vinculación del sistema personal y Organizacional. Las necesidades de los dos sistemas aseguran el efectivo funcionamiento. Los problemas de los subsistemas requieren el compromiso de los miembros: continuidad, cohesión y control social.

Dos perspectivas del Compromiso Organizacional

Actitudinal	Conductual - Transaccional
El compromiso actitudinal es definido como la fuerza de la identificación del individuo y el involucramiento en una organización particular. Conceptualmente puede ser caracterizado al menos por tres factores: una fuerte creencia y aceptación de los objetivos y valores de la organización; la voluntad de realizar un esfuerzo considerable de pertenecer a la organización y el fuerte deseo de mantener la membresía en la organización (Mowday et al., 1.982)	La otra forma más popular de compromiso Organizacional estudiado ha sido el compromiso calculador, se trata de un fenómeno estructural que resulta de las transacciones entre el individuo y la organización y las alteraciones en las inversiones de sobre tiempo o los acuerdos de ambas partes (Hrebiniac y Alutto, 1.972

ANEXO 4
CLASIFICACION DE LOS ANTECEDENTES, CORRELATOS Y CONSECUENCIAS DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL
MATHIEU, J. Y ZAJAC, D. (1.990)

CLASIFICACIÓN DE LOS ANTECEDENTES, CORRELATOS Y CONSECUENCIAS DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL.
MATHIEU Y ZAJAC (1990)

ANTECEDENTES	CORRELACIONES	CONSECUENCIAS
CARACTERISTICAS PERSONALES Edad Sexo Educación Estado Civil Pertenencia Organizacional Posición Organizacional Habilidad Salario Etica Protestante del Trabajo. Nivel del Trabajo. **ROLES** Ambigüedad del Rol Conflictos del Rol Sobrecarga del Rol. **CARACTERISTICAS DEL TRABAJO** Variedad de Habilidades Autonomía de la Tarea. Desafios Alcance del Trabajo. **RELACIONES LIDER/GRUPO** Cohesión del grupo. Independencia de la tarea. Estructura inicial del liderazgo. Consideración del líder Comunicación del líder Liderazgo Participativo. **CARACTERISTICAS ORGANIZACIONALES** Tamaño de la organización Centralización organizacional.	**MOTIVACION** Extrínseca. Intrinseca Involucramiento con el Trabajo. Estrés Compromiso Ocupacional Compromiso con el Sindicato. **SATISFACCION LABORAL** General Intrínseca Extrínseca. Supervisión Compañeros Promoción Salario El Trabajo mismo.	**DESEMPEÑO LABORAL** Apreciación de Otros Medición de resultados Alternativas de trabajo percibidas. Intención de búsqueda Intención de dejar la organización Asistencia Retrasos Rotación

ANEXO 5
ESTUDIOS TRANSCULTURALES DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL
RANDALL, D. (1.993)

CARACTERÍSTICAS DE LOS ESTUDIOS DE COMPROMISO

PAÍS Y ESTUDIO	ESCALA USADA	MUESTRA		ANTECEDENTES	CONSECUENCIAS
		AUSTRALIA			
1. Jans (1989)	8 ítems 4 de Mowday et al (1982) 2 de Jans (1982) 1 de Godwin 1 original	1885 oficiales militares australianos	.81	valores militares; perspectivas de carrera; prioridades familiares-carrera; estres; interés por el trabajo; efectividad del servicio; edad; carrera / estado de vida; rango; antigüedad	N/A
		CANADÁ			
1. Wetzel & Gallagher (1990)	8 ítem OCQ	1096 trabajadores en una compañía de ventas; ventas corporativas y venta al detalle en el sector privado (469 respuestas usables)	.89	sexo, edad, estado matrimonial, hijos, educación; tipo de propietario; valores corporativos, características del trabajo; actitudes del trabajo (satisfacción, interés dificultad para dejarlo)	
2. Barling et al. (1990)	9 ítem OCQ	305 educadores y el staff de la comunidad de un colegio en Ontario identificado en las listas sindicales	.92	edad, posición, satisfacción laboral, clima organizacional interés laboral	
3. Aranya et al. (1986)	15 ítem OCQ	2350 personas que trabajan en empresas financieras en USA y Canadá	091	Tipo de ocupación, Satisfacción laboral, necesidades de satisfacción, edad, género, posición, organización, nivel, educación	
4. Arnold & Fieldman (1982)	15 ítem OCQ	2351 sujetos	N/A	Intención de buscar, intención de cambiar, rotación relativo al esfuerzo	
5. Baba & Knoop (1987)	10 ítem Moore Schedule	300 gerentes altos y medios en 26 compañías que fabrican muebles a lo largo de Canadá	.84	independencia de la organización; lugar de control; estructura inicial; consideración; finalidad del trabajo; participación en las decisiones; Interés por la tarea; tamaño de los departamentos; tamaño de la organización; edad, género, educación, salario, experiencia	
6. Ferris & Aranya (1983)	15 ítem OCQ 4 ítem Hrebiniack & Aluto	2478 personas que trabajan en contaduría en USA y Canadá	.90 .88	tipo de organización, oportunidades alternativas de empleo, satisfacción laboral, edad genero, estado matrimonial, educación, nº de hijos, posición	intención de rotar, rotación actual
7. Lachman & Aranya (1983)	15 ítem OCQ	2026 personas que trabajan en contaduría en Canadá	.91	características organizacionales, compromiso profesional, expectativas del trabajo	expectativas del trabajo, intenciones de rotar, satisfacción laboral
8. McGee & Ford (1987)	8 ítem comp afectivo (Meyer & Allen) 8 ítem comp persistencia (Meyer & Allen)	997 estudiantes universitarios de USA y Canadá	.88 .70		
9. Meyer et al. (1989)	8 ítem comp afectivo (Meyer & Allen) 8 ítem comp persistencia (Meyer & Allen)	114 gerentes de la industria de servicios de alimentos y gerentes de distritos en Canadá	.88 .70	Edad, posición del trabajo y en la organización	desempeño laboral

		JAPÓN			
1. Near (1989)	7 ítem OCQ & 2 nuevos ítem	3549 trabajadores en 52 plantas manufactureras en Indianapolis y 3638 trabajadores en 46 plantas japonesas	USA .78 Jap: .80	practicas del personal, contexto organizacional, estructura organizacional, edad, genero, raza. educación, estado civil, país, industria	
2. Luthans et al. (1985)	15 ítem OCQ	1818 trabajadores norte americanos, 176 japoneses y 302 coreanos (USA: .94, Jap: .94, Corea: .87)		país, edad y posición	
3.Lincoln & Kalleberg (1985)	6 ítem OCQ	4567 trabajadores en 52 plantas manufactureras en Indianapolis y 3735 trabajadores en 46 plantas japonesas		país, inducciones, estructuras organizacionales, edad, género, educación, estado civil, posición del trabajo, contexto de la planta	
4. Marsh & Mannari (1977)	4 ítem l commitment measure	1033 empleados en una fabrica de artículos eléctricos	.38	Tamaño de la compañía, número de trabajos previos, percepción de los cambios por promoción, paternalismo, residencia, participación status de la organización, autonomía del trabajo, , cohesión, satisfacción laboral, genero, edad, nº de departamento, conocimiento de los procedimientos,	Rotación
		SUR COREA			
Luthans et al. (1985)	15 ítem OCQ	1818 trabajadores norte americanos, 176 japoneses y 302 coreanos (USA: .94, Jap: .94, Corea: .87)		país, edad y posición	
		NUEVA ZELANDA			
Inkson (1977)	12 ítem escala de orientación instrumental de Goldthorpe	133 trabajadores de un frigorífico que trabajan en las dos islas		Tipo de trabajo	Satisfacción laboral, estilo de vida, interés en las actividades sindicales
		PAKISTÁN			
Alvi & Ahmen (1987)	8 ítem de la escala original de compromiso	2000 obreros		edad, educación, ocupación, entradas, seguridad del trabajo, promoción, afiliación sindical, posición, tipo de organización, conflicto del rol, identidad de la tarea, libertad para trabajar, relaciones con los iguales, autoridad, satisfacción con el supervisor, desarrollo de destrezas, interés del trabajo, rotación, satisfacción con el trabajo, tardanzas, intención de permanecer, competencia	
		ESCOCIA			
Oliver (1984)	9 ítem Cook & Wall	40 empleados en negocios de Escocia		Membrecía en cooperativa, status del miembro fundador	
		SINGAPUR			
1. Putti et al. (1990)	15 ítem OCQ	135 empleados en una cía. de ingeniería	.81	orgullo en el trabajo, interés por la tarea, actividad preferida, actitud frente a las ganancias, estado civil, sexo, edad, posición, educación.	
2. Tjosvold & Tsao (1989)	3 items originales	351 empleados de una sección de electrodomésticos en una industria de electrónicos	.83	visión compartida, énfasis en la productividad, canales de comunicación, interacción cooperativa, orientación a la gente	
3.Putti et al. (1989)	15 ítem OCQ	350 empleados en una industria de electrónicos multinacional norte americana en Singapur	.76	relación comunicación y satisfacción, nivel de gerencia	

10. Meyer & Allen (1988)	15 ítem OCQ	110 graduados de universidad que han aceptado trabajos a tiempo completo en compañías del oeste de Ontario	.81 .86 .91	Expectativas confirmadas, desafío del trabajo, satisfacción laboral, dependencia de la organización, participación, cohesión con los pares, importancia personal, claridad del rol, auto expresión, edad, genero, estado civil, salario inicial, ofertas iniciales	expectativas confirmadas, desafío del trabajo, satisfacción laboral, dependencia de la organización, participación, cohesión con lo pares, importancia personal, claridad del rol, auto expresión
11. Meyer & Allen (1984)	15 ítem Ritzer - Trice 4 ítem Hrebiniak & Alutto 8 ítem comp afectivo (Meyer & Allen) 8 ítem comp persistencia (Meyer & Allen) 15 ítem OCQ	64 estudiantes de psicología (estudio 1)y 229 empleados a tiempo completo en departamentos administrativos de la universidad (estudio 2)	.90 ; 87 .89; 85 .88; 84 .73; 74 .93; 89	Edad y posición	
12. Meyer & Allen (1987)	15 ítem OCQ	54 graduados universitarios que participaron en un programa de reclutamiento de la Universidad del oeste de Ontario	.90	Expectativas confirmadas, Desafío del trabajo, satisfacción laboral, dependencia, equidad percibida, importancia personal, claridad del rol, cohesión de pares, autoexpresión	Ausencia, tardanza, desempeño, actividad extra rol, motivación, intención de buscar, intención de dejar
		GRAN BRETAÑA			
Clegg (1983)	6 ítem Cook & Wall	541 empleados en el norte de Inglaterra de una gran palta de Ingeniería, y que forman parte de una multinacional norte americana	.73	ausencias no autorizadas, edad, sexo, estado civil, posición, nivel y categoría del trabajo, tardanzas	Tardanzas, ausencias no autorizadas, rotación voluntaria
		ISRAEL			
1. Tziner & Latham (1988)	7 ítem OCQ	20 gerentes y 125 subordinados de la autoridad del aeropuerto de Israel	.87		
2. Holowsky et al (1988)	15 ítem OCQ 12 ítem Hribiniak & Alutto	215 policías israelíes	.84 .89		Voluntariado
3. Dornstein & Matalon (1989)	15 ítem OCQ	250 técnicos profesional pertenecientes al ejercito y que están sirviendo voluntariamente en bases	.83	trabajo dasafiante - interesante, centralización, formalización, claridad del rol, importancia para la organización, equidad de la paga, interés social, actitudes de los compañeros de trabajo, actitudes de las familias y amigos, alternativas percibidas, edad, educación, rango, dependencia de la organización	

ANEXO 6
PREGUNTAS ACERCA DE LA PRUEBA PILOTO

Para determinar la claridad de las instrucciones es importante que respondan a las siguientes preguntas.

1-. Según su opinión ¿las instrucciones del presente instrumento son lo suficientemente claras y entendibles?.

SI _____ NO _____

2-. En caso de que las instrucciones no sean claras, se le agradece indicar cuales son los aspectos que deberían ser modificados.

_____
_____
_____
_____

3-. ¿En el cuestionario Ud. ubica con facilidad las casillas de respuestas?

SI _____ NO _____

4-. En el caso de responder negativamente, ¿ Por qué?

_____
_____
_____

5-. Cualquier sugerencia u opinión que desee aportar, se la agradecemos.

_____
_____
_____
_____

¡Gracias por su colaboración!

ANEXO 7
INSTRUMENTO DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y SATISFACCION LABORAL

INSTRUCCIONES

A continuación, se le presenta una escala de 18 ítems con el objetivo de determinar algunos aspectos del Compromiso Organizacional, con categorías de respuestas que van desde Fuertemente en Desacuerdo (1) hasta Fuertemente De acuerdo (7).

Es importante tener en cuenta que éste cuestionario no es para medir conocimientos, ni capacidades, por lo que no existen respuestas correctas ni incorrectas, lo más importante es la sinceridad de su respuesta.

Usted ha sido seleccionado para aportar la información requerida para ésta investigación, garantizando que el uso de la misma será **totalmente académico, anónimo y confidencial.**

Seguidamente se le presentarán una serie de afirmaciones, **donde deberá marcar con una "X" sólo una de las 7 categorías de respuestas posible, donde Ud. debe calificar según su grado de acuerdo o desacuerdo.**

Ejemplo: Forma de responder al cuestionario.

Categorías de Respuesta:
1= Totalmente en Desacuerdo.
2= Moderadamente en Desacuerdo.
3= Débilmente en Desacuerdo.
4= Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.
5= Débilmente de Acuerdo
6= Moderadamente de Acuerdo.
7= Totalmente de Acuerdo.

Planteamiento	1	2	3	4	5	6	7
Cada vez que voy a mi trabajo, me siento feliz						X	

En el anterior ejemplo, la persona se encuentra moderadamente de acuerdo con la afirmación.

¡Muchas Gracias, por su tiempo y colaboración!

Datos Socio-Demográficos:

Edad: _____

Antigüedad: _____

Cargo: _____

Nº	PLANTEAMIENTOS	Fuertemente en Desacuerdo 1	Moderadamente en Desacuerdo 2	Débilmente en Desacuerdo 3	Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo 4	Débilmente De Acuerdo 5	Moderadamente De Acuerdo 6	Fuertemente De Acuerdo 7
1	Si yo no hubiese invertido tanto de m mismo (a) en esta organización, yo consideraría trabajar en otra parte.							
2	Aunque resultara ventajoso para mi, yo no siento que sea correcto renunciar a mi organización ahora.							
3	Si deseara renunciar a la organización en este momento, muchas cosas de mi vida se verían interrumpidas.							
4	Permanecer en mi organización actualmente, es un asunto tanto de necesidad como de deseo.							
5	Si renunciara a esta organización, pienso que tendría muy pocas alternativas.							
6	Sería muy feliz si trabajara el resto de mi vida en esta organización.							
7	Me sentiría culpable si renunciara a mi organización en este momento.							
8	Esta organización merece mi lealtad.							
9	Realmente siento los problemas de mi organización como propios.							
10	Yo no siento ninguna obligación de permanecer con mi empleador actual.							
11	Yo no renunciaría a mi organización ahora, porque me siento obligado con la gente en ella.							
12	Esta organización tiene para mi, un alto grado de significación personal.							
13	Le debo muchísimo a mi organización.							
14	No me siento como parte de la familia en mi organización.							
15	No tengo un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi organización.							
16	Una de las pocas consecuencias importantes de renunciar a esta organización, sería la escasez de alternativas.							
17	Sería muy difícil para mi en este momento dejar a mi organización, incluso si lo deseara.							
18	No me siento emocionalmente vinculado con esta organización.							

INSTRUCCIONES

A continuación, se le presenta una escala de 26 ítems con el objetivo de determinar algunos aspectos de la Satisfacción Laboral, con categorías de respuestas que van desde Totalmente en Desacuerdo (1) hasta Totalmente de Acuerdo (5).

Es importante tener en cuenta que este cuestionario no es para medir conocimientos, ni capacidades, por lo que no existen respuestas correctas ni incorrectas, lo más importante es la sinceridad de su respuesta.

Usted ha sido seleccionado para aportar la información requerida para esta investigación, garantizando que el uso de la misma será **totalmente académico, anónimo y confidencial.**

Seguidamente se le presentarán una serie de afirmaciones, **donde deberá marcar con una "X" sólo una de las 5 categorías de respuestas posible, donde Ud. debe calificar según su grado de acuerdo o desacuerdo.**

Ejemplo: Forma de responder al cuestionario.

Categorías de Respuesta:
1= Totalmente en Desacuerdo.
2= En Desacuerdo.
3= Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.
4= De Acuerdo.
5= Totalmente de Acuerdo.

Planteamiento	1	2	3	4	5
Me siento bien cuando estoy en mi lugar de trabajo				X	

En el anterior ejemplo, la persona se encuentra de acuerdo con la afirmación propuesta.

¡Muchas Gracias, por su tiempo y colaboración!

Datos Socio-Demográficos:

Edad: _____

Antigüedad: _____

Cargo: _____

	PLANTEAMIENTOS	Totalmente en Desacuerdo 1	En Desacuerdo 2	Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo 3	De Acuerdo 4	Totalmente de Acuerdo 5
	El trabajo que realizo está bien remunerado.					
	Las políticas de promoción y ascenso de personal dentro de la Empresa no se aplican.					
	A menudo considero la oportunidad de cambiarme de organización.					
	No me siento importante en esta organización.					
	Cuando tengo alguna duda en la forma de realizar mi trabajo, mi superior es la persona más calificada para orientarme.					
	Me siento satisfecho (a) con el sueldo que devengo.					
	Mi trabajo me ofrece estabilidad económica.					
	Mi trabajo es monótono y repetitivo.					
	Mi ambiente laboral es agradable.					
	Mi supervisor me indica mis fallas.					
	Mi supervisor me indica la forma de corregir mis fallas.					
	El sueldo que percibo está acorde con las funciones que realizo.					
	Obtengo reconocimiento en la organización por la labor que realizo.					
	Considero que trabajo en una organización que me da la oportunidad de conservar el empleo.					
	La organización me brinda la oportunidad de participar en programas de adiestramiento.					
	Tengo suficiente información sobre los planes sociales de la organización.					
	Las condiciones físicas en las que realizo mi trabajo no son las más adecuadas.					
	Se me ha informado sobre las políticas, normas y objetivos de la organización.					
	Mi supervisor limita las posibilidades de ascenso de sus empleados.					
	La razón principal por la que trabajo en esta organización es por los beneficios económicos que obtengo.					
	Cuando realizo un procedimiento con éxito, mi supervisor me lo reconoce.					
	En la organización las políticas de ascenso no se aplican.					
	Mi supervisor está calificado para el cargo.					
	Me gusta esta organización porque permite el rápido ascenso de los que trabajamos en ella.					
	Mis funciones están de acuerdo con la jerarquía					
	Mis responsabilidades están de acuerdo con la jerarquía.					

ANEXO 8
MATRICES

SUJETO	EDAD	ANTIGÜEDAD	NIVEL	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18
1	20	3	4	7	5	1	7	4	6	3	6	7	4	7	6	7	7	7	5	6	4
2	48	6	4	2	1	3	6	3	6	1	7	2	7	1	7	6	7	7	3	4	7
3	16	2	4	2	2	6	7	6	6	6	7	7	4	4	7	4	7	6	6	5	5
4	40	4	4		1		1	1		1	1		7	1		1		7		1	
5	23	2	4	4	2	2	6	2	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	2	2	4
6	28	2	4	4	2	6	7	3	7	5	7	7	5	7	7	7	6	6	2	3	7
7	22	1	4	4	2	6	7	3	7	5		7	5	7	7	7	6	6	2	3	6
8	21	1	4		7	7	7	5	6	4	7	6	7	4	6	4	6	5	5	7	7
9	46	2	4	2	2	6	6	1	6	6	7	7	2	6	7	6	7	7	2	7	7
10	52	19	4		7	6	7	1	7	7	7	7	7		7	7	7	7	7	7	7
11	46	10	4	7	6	7	6	7	7	6	7	7	7	6	7	7	7	7	4	7	7
12	34	4	4	7	6	7	7	2	7	7	7	6	7	6	7	4	4	4	4	7	4
13	28	4	4	6	5	7	6	6	5	5	6	4	3	5	4	4	2	4	6	7	4
14	19	1	4	4	3	4	6	1	6	4	7	6	6	4	7	6	6	4	6	7	6
15	50	13	4				5				7	5		7	7	7					
16	24	1	4	6	7	7	6	4	5	7	5	6	7	5	6	7	7	7	7	7	6
17	23	5	4	1	5	7	7	6	6	4	7	7	6	2	7	7	7	7	5	5	7
18	23	1	4	4	6	6	7	5	6	5	7	6	4	2	6	6	6	3	5	6	6
19	35	14	4	6	4	7	5	3	4	3	5	5	5	3	5	4	5	5	6	5	5
20	22	4	4	6	2	2	4	1	4	1	7	7	2	1	6	6	6	6	7	3	6
21	29	8	4	5	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	6	4	4	4	5	3	5
22	19	11	4	6	7	6	6	6		4	7	7	7	6	6	6	7	7	1	6	7
23	21	2	4	4	6	1	3	3	1	1	5	4	4	1	1	1	4	4	3	1	4
24	26	5	4	6	6	7	4	2	6	6	6	6	4	4	5	7	6	6	6	5	6
25	21	1	4	4	7	7	7	4	2	6	4	7	4	4	4	4	6	2	4	7	2
26	23	4	4	6	4	7	7	1	4	4	6	6	4	4	6	6	2	2	6	7	2
27	21	1	4	4	4	6	6	4	4	4	4	6	4	4	5	6	3	3	6	5	5
28	28	1	4	6	1	1	6	2	4	2	7	6	6	6	7	2	3	4	7	7	7
29	23	1	4	4	2	6	5	6	2	4	4	3	4	3	3	4	2	2	6	4	6
30	22	3	4	4	1	5	5	1	5	4	1	1	4	1	5	7	1	3	1	1	3
31	19	2	4	6	7	7	6	6	4	3	6	7	1	4	6	6	4	4	6	7	1
32	20	1	4	6	5	6	7	5	6	4	6	7	5	2	6	7	1	2	7	7	7
33	20	3	4	7	7	7	4	2	1	7	3	7	7	7	7	1	7	3	1	7	2
34	27	4	4	6	1	1	5	1	4	1	2	1	3	1	2	5	6	6	1	2	5
35	33	8	4	1	7	6	7	1	2	1	3	5	6	1	1	2	2	6	1	1	7
36	26	1	4	1	6	7	6	3	6	3	5	7	6	6	5	6	6	6	6	6	6
37	20	2	4	4	2	2	1	2	4	4	6	6	7	4	6	4	7	7	4	4	4
38	24	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	5	4	4	4	6	3	3	6	4	3
39	28	2	3	2	1	1	7	1	4	1	7	6	7	6	7	7	7	1	4	5	7
40	24	4	3	6	3	7	7	1	1	3	4	4	3	2	4	6	2	5	6	6	5

41	42	4	3	4	6	7	7	4	5	5	7	6	2	6	6	6	2	2	4	6	6
42	35	3	3	6	6	1	2	1	4	1	7	5	3	5	3		3	4	5	2	4
43	28	5	3	6	6	7	6	6	1	1	6	7	7	2	5	6	7	7	4	6	6
44	31	3	3	6	1	7	7	2	4	1	7	6		6		4	1	4	4	4	1
45	30	9	3	4	7	7	7	4	2	7	6	7	2	4	7	7	7	7	4	7	7
46	21	4	3	6	4	7	6	5	4	5	3	1	1	6	6		4	2	7	4	2
47	32	2	3	2	5	5	2	2	2	4	6	4	2	2	4	4	4	4	2	2	4
48	31	7	3	4	5	5	5	4	4	5	6	4	4	6	6	6	4	3	6	6	3
49	47	1	3	1	2	2	6	4	2	2	7	5	5	2	6	2	5	5	6	7	7
50	38	2	3	4	2	5	2	1	1	4	6	5	4	3	4	5	4	2	6	2	2
51	30	2	3	1	2	7	6	1	6	7	4	6	7	3	6	5	5	5	6	2	6
52	35	5	3	6	6	2	6	1	5	3	7	7	6	1	6	5	6	6	2	5	5
53	23	4	3	1	2	7	6	1	2	1	6	6		3	7	6	4	7	1	1	7
54	30	6	3	1	2	7	6	2	2	4	6	6	5	2	7	6	7	6	1	2	7
55	37	10	3	3	6	6	6	5	6	5	6	4	2	6	4	6	4		6	6	2
56	32	1	3	4	1	2	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
57	24	1	3	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4
58	38	3	3	1	6	4	6	1	4	4	7	7	4	4	1	4	7	7	1	6	7
59	32	2	3	1	6	7	7	6	6	6	7	7	2	6	7	7	7	7	5	4	7
60	27	5	3	6	7	7	7	7	7	6	7	6	2	7	7	7	7	7		1	
61	32	3	3	6	4	5	5	2	4	6	6	6	2	4	6	6	6	6	2	6	6
62	30	7	3	6	5	6	6	2	4	4	6	6	4	4	6	6	6	6	6	6	6
63	31	4	3	7	7	7	7	6	7	7	7	7	6	6	7	7	7	7	2	7	7
64	29	5	3	7	7	7	7	1	4	6	4	6	4	2	2	4	2	3	5	6	4
65	30	5	3	5	7	7	7	1	2	2	6	7	7	5	6	5	7	6	7	3	7
66	40	3	3	6	6	7	6	6	6	7	7	6	6	2	6	6	6	6	2	7	7
67	26	4	3	6	2	7	6	1	2	1	6	5	6	2	6	4	6	6	2	2	4
68	33	3	3	6	2	2	4	1	4	3	6	5	4	2	2	4	7	7	7	2	7
69	29	4	3	6	5	2	3	2	2	2	5	5	3	5	5	5	5	3	6	3	3
70	33	4	3	6	5	4	4	2	1	4	5	4	4	5	5	5	3	4	4	5	2
71	51	16	2	2	6	7	7	5	7	6	7	7	7	6	7	7	7	7	2	6	7
72	46	22	2	4	6	6	7	4	7	6	7	7	4	7	7	7	7	7	4	7	7
73	27	6	2	3	5	5	5	4	4	3	5	4		5	5	4	4	4	5	5	4
74	45	19	2	1	4	6	5	3	6	4	7	6	6	5	6	6	7	7	2	3	7
75	40	4	2	4	2	1	7	1	4	4	7	7	4	1	6	4	4	7	1	4	7
76	32	7	2	4	4	5	5	2	4	4	6	5	4	4	4	4	5	4	6	5	5
77	38	9	2	4	3	3	5	3	4	1	7	7	7	4	5	6	4	4	1	7	1
78	36	3	2	4	4	1	1	1	1	4	7	5	4	1	1	6	7	7	7	4	7
79	29	10	2	4	1	2	2	3	1	2	6	6	4	2	2	4	4	5	4	6	2
80	41	7	2	2	7	7	7	5	7	7	7	7	7	7	7	7	6	7	3	6	7
81	55	5	2	2	7	1	3	1	6	7	7	6	7	7	7	6	7	4	1	6	7
82	45	5	2	2	6	7	7	4	3	4	7	2	3	1	6	5	4	5	4	4	7

83	49	22	2	2	6	5	6	2	7	6	7	6	6	3	6	6	7	7	2	5	7
84	46	5	1	1	6	6	6	2	6	1	7	6	7	6	6	6	7	7	1	6	7
85	40	17	1	5	6	1	4	1	7	1	7	7	7	7	7	7	7	7	1	4	7
86	57	14	1	7	6	6	6	7	6	3	7	6	6	7	7	7	1	1	3	7	5
87	50	5	1	2	4	4	1	2	6	6	7	7	7	7	7	6	7	6	4	6	1
88	60	5	1	1	7	4	4	2	4	4	7	7	7	7	6	6	7	7	2	1	7
89	62	5	1	4	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	4	7	7
90	60	8	1	5	6	6	7	5	7	6	7	7	4	4	6	6	4	5	3	4	5
91	46	23	1	2	1	4	6	2	2	5	5	7	7	6	6	6	7	7	2	6	7
92	51	23	1	2	4	1	4	1	2	4	7	7	7	4	7	6	7	7	1	2	7

S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16	S17	S18	S19	S20	S21	S22	S23	S24	S25	S26
4	4	3	2	5	2	2	2	5	4	4	1	1	3	5	3	1	4	5	5	1	5	5	1	3	3
3	3	3	4	5	2	2	3	5	5	5	3	3	4	2	3	5	5	4	3	2	3	5	3	3	3
4	3	4	5	5	4	2	3	3	5	5	4	3	4	5	3	3	4	2	3	3	4	5	4	3	3
1				1	1			1		1		1	1	1	1				1		5	1	1	1	1
2	1	3	3	4	2	3	1	4	4	4	2	2	4	4	2	4	4	3	2	4	2	4	2	4	4
1	1	4	4	5	1	4	2	5	4	5	1	2	4	5	2	5	4	5	4	5	3	5	3	4	4
1	1	4	4	5	1	4	2	5	4	5	1	2	4	5	2	5	4	5	4	5	3	5	3	4	4
3	3	5	5	5	3	3	4	5	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	5	3	3	3
2	1	3	3	5	1	3	2	5	5	5	3	1	4	5	3	5	3	3	3	5	1	5	3	3	4
		5	5	5	3	4	5	5	5	5	3	4	5	5	5	1	5	5	3	5	3	5	3	5	5
4	3	5	3	5	4	4	3	5	5	5	4	3	3	3	2	5	5	3	3	4	3	5	3	3	4
1	2	2	3	4	1	2	5	4	4	4	1	1	2	5	2	4	4	3	2	4	2	4	1	4	4
1	1	2	2	5	1	3	1	3	4	4	1	1	1	4	2	2	4	4	3	3	1	3	2	1	1
4	4	4	4	5	4	4	3	4	3	3	4	3	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	3	2	4
3				4		4		4	4				4	4			4			4		5		4	4
4	1	3	5	3	4	4	1	2	4	4	4	1	4	2	1	2	1	1	2	2	1	4	1	4	4
4	3	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	3	4	2	5	4	1	4	4	4	1	4	4
3	5	3	3	5	3	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4
2	1	3	5	4	1	2	4	3	2	3	1	2	4	3	3	2	4	4	2	2	4	4	2	4	4
1	1	1	5	5	1	1	5	4	2	2	1	1	4	4	1	2	4	1	1	1	1	5	1	4	4
2	2	2	4	4	2	2	4	4	4	4	2	2	4	4	3	3	4	4	2	3	2	4	2	2	4
2	2	5	5	5	2	2	1	5	5	5	2	3	4	4	4	5	4	5	1	5	2	5	2	1	1
1	5	3	1	1	1	1	3	3	5	5	1	1	1	1	1	1	5	5	1	5	5	5	1	1	1
1	4	3	5	5	1	4	2	4	5	5	1	2	3	5	2	3	3	5	3	5	4	5	3	2	3
3	1	3	4	4	3	2	1	3	5	4	3	2	3	4	2	2	2	1	5	4	2	4	2	3	3
2	5	3	1	5	2	1	2	4	4	2	4	2	5	5	2	1	5	4	2	2	5	5	1	4	4
2	2	5	5	4	2	3	3	4	5	5	2	3	3	4	2	3	3	3	2	4	2	5	3	2	2
2	1	1	2	5	2	3	1	5	4	5	1	4	5	1	1	3	5	5	1	4	5	5	2	1	1
3	1	2	5	4	2	2	1	3	4	4	3	1	1	2	2	3	2	2	3	3	1	3	1	4	4
3	1	2	1	5	1	5	1	5	5	5	1	1	5	5	5	5	5	1	5	5	1	5	5	5	5
2	3	3	2	4	3	2	2	4	4	4	3	2	4	4	4	1	4	4	3	4	2	4	2	4	5
4	1	4	5	4	5	3	1	5	5	4	2	5	5	5	4	5	4	3	5	5	1	5	2	4	4
2	5	1	1	1	1	1	1	3	5	5	1	1	5	1	1	3	5	1	5	1	1	3	1	3	1
2	3	4	4	5	2	3	4	4	4	4	2	1	3	4	4	2	4	3	4	4	3	4	3	3	4
2	1	3	5	2	3	3	5	5	5	5	2	1	4	5	3	3	3	3	1	2	1	4	5	2	2
4	1	2	5	1	4	4	1	5	4	2	4	1	1	1	2	4	2	2	2	2	1	2	1	4	4
3	4	3	3	5	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4
2	1	3	5	4	2	3	2	3	4	3	2	2	3	4	2	3	2	3	2	3	2	4	1	2	2
2	2	3	1	5	1	1	5	5	5	5	2	5	5	5	1	4	5	5	1	5	5	5	3	5	5
2	3	2	3	5	2	4	4	4	4	4	2	4	3	3	3	3	4	5	4	4	2	5	3	4	4

2	2	3	3	4	2	4	3	4	3	3	2	2	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3
2	4	2	3	4	2	2	4	3	2	2	2	2	2	3	3	4	3	2	4	2	2	1	1	2	2
2	1	3	4	5	1	2	3	4	5	5	1	1	4	4	2	3	3	5	2	4	1	4	1	2	2
1	3	5	5	1	5	5	3	2	1	1	5	2	3	2	3	5	1	1	3	3	4	1	3	3	3
3	1	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	2	4	4	3	3	3	3	4	3	2	4	2	3	3
2	4	3	3	5	2	3	1	2	4	4	2	1	5	4	2	2	3	5	2	1	1	3	1	5	5
2	2	2	3	5	1	1	2	3	4	4	2	1	3	4	2	2	2	2	2	4	1	5	1	4	4
2	4	4	2	3	2	4	2	4	4	4	2	2	4	4	4	2	4	3	4	2	2	3	1	4	4
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	3	4	4
1	3	4	4	5	1	1	4	4	5	5	2	1	2	1	2	4	3	4	2	4	2	5	2	4	4
1	1	4	4	5	1	4	4	2	4	4	1	2	4	4	2	2	4	3	2	4	1	5	1	4	4
2	1	4	4	5	2	4	5	4	4	4	2	2	4	4	2	4	2	2	4	1	1	4	1	1	2
2	2	2	3	4	2	4	4	4	4	4	2	3	4	5	4	4	4	5	4	5	2	5	2	4	4
2	2	2	3	5	2	4	4	4	4	4	2	3	4	5	4	4	4	5	4	4	2	5	2	4	4
2	3	2	2	4	2	3	4	4	4	2	2	2	4	4	3	4	3	3	2	3	2	4	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	5	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
3	3	3	4	3	3	3	4	5	4	4	3	3	3	4	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3
2	3	5	3	4	1	4	5	4	5	4	2	1	4	5	3	4	1	3	1	5	3	4	3	1	1
3	3	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	2	4	4	4	3	5	3	5	3	5	5
4	2	5	2	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	2	4	5	4	4	5	5	5	4	5
3	2	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	2	3	4	3	3	2	4	3	4	4
2	2	3	4	4	2	2	4	4	4	4	2	2	4	4		4	2	4	3	3	2	4	2	4	4
1	1	2	4	4	1	2	4	4	5	4	1	2	5	5	2	1	2	3	4	2	1	2	2	4	4
2	1	2	2	2	1	1	2	3	2	1	2	1	5	4	3	3	4	2	2	2	1	3	1	2	2
1	5	2	5	5	5	4	2	3	4	4	5	1	4	5	1	2	1	3	1	3	5	5	1	2	4
2	3	4	4	4	2	4	3	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4	4	2	4	3	4	2	4	4
2	3	3	4	5	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	2	5	5	4	4	3	4	3	4	4
1	1	3	5	5	1	3	2	3	3	3	1	1	2	5	1	4	1	3	3	2	5	4	3	3	4
1	1	2	2	4	1	4	1	2	4	4	1	2	4	4	2	1	4	4	4	4	1	4	1	1	1
2	5	3	5	4	2		3	5	4	2	2	1	3	4	3	2	3	3	3	1	1	4	2	3	4
4	4	4	2	4	4	5	4	5	4	4	3	4	5	4	3	4	3	4	1	3	4	5	4	4	4
2	4	5	3	5	2	5	3	4	4	4	2	4	5	5	3	2	3	3	3	2	4	4	3	3	3
3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	2	3	2	2
4	3	5	2	4	4	4	3	5	5	4	4	4	4	3	4	1	4	5	3	4	2	4	3	4	4
3	5	5	5	5	3	3	3	4	5	5	3	4	4	5	4	3	5	5	3	4	5	5	4	5	5
1	2	3	4	4	1	4	4	3	4	4	1	3	4	4	3	4	4	3	2	3	4	5	3	4	4
3	1	3	5	5	1	1	1	3	1	1	1	1	3	5	4	5	5	1	1	3	1	5	3	5	5
2	5	3	3	4	2	3	1	1	4	4	1	1	3	4	1	5	1	3	3		5	4	1	3	3
1	5	4	4	3	1	3	4	2	3	3	1	1	4	4	3	3	4	4	1	1	4	4	1	3	2
2	1	4	3	4	2	4	1	5	5	5	2	3	2	3	4	4	3	4	3	4	1	5	3	4	4
4	4	4	5	4	4	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	3	4	4	5	4	4	4
2	2	4	5	4	2	3	4	5	4	3	2	2	5	4	3	4	3	4	3	2	3	5	3	4	4

4	3	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4	1	4	4	1	4	3	4	3	4	4
5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	2	4	4	5	4	4	4
4	5	5	5	5	4	4	3	5	3	3	4	4	4	4	4	2	5	5	2	4	5	5	4	4	4
4	2	3	1	5	5	5	3	5	5	5	4	5	5	5	5	1	5	2	4	4		4	4	4	4
1	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	1	4	4	3	4	4	4	5	2	4	4	5	3	5	5
5	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	1	4	4	3	4	3	4	3	4	4
5		5	5		5	5	5	5			5	5	5	5	5		5			5				5	5
2	2	3	4	5	3	4		2	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4
3	2	5	5	3	2	3	5	5	3	2	2	4	5	5	3	5	4	4	1	3	2	4	2	4	4
2	2	4	5	4	2	2	5	4	4	4	1	3	5	5	5	2	5	3	1	3	2	5	3	2	1

Afectivo

C6	C9	C12	C14	C15	C18	Promedios
6	7	6	7	7	4	6,1666667
6	2	7	7	7	7	6
6	7	7	7	6	5	6,3333333
				7		7
4	5	5	5	5	4	4,6666667
7	7	7	6	6	7	6,6666667
7	7	7	6	6	6	6,5
6	6	6	6	5	7	6
6	7	7	7	7	7	6,8333333
7	7	7	7	7	7	7
7	7	7	7	7	7	7
7	6	7	4	4	4	5,3333333
5	4	4	2	4	4	3,8333333
6	6	7	6	4	6	5,8333333
	5	7				6
5	6	6	7	7	6	6,1666667
6	7	7	7	7	7	6,8333333
6	6	6	6	3	6	5,5
4	5	5	5	5	5	4,8333333
4	7	6	6	6	6	5,8333333
3	3	6	4	4	5	4,1666667
	7	6	7	7	7	6,8
1	4	1	4	4	4	3
6	6	5	6	6	6	5,8333333
2	7	4	6	2	2	3,8333333
4	6	6	2	2	2	3,6666667
4	6	5	3	3	5	4,3333333
4	6	7	3	4	7	5,1666667
2	3	3	2	2	6	3
5	1	5	1	3	3	3
4	7	6	4	4	1	4,3333333
6	7	6	1	2	7	4,8333333
1	7	7	7	3	2	4,5
4	1	2	6	6	5	4
2	5	1	2	6	7	3,8333333
6	7	5	6	6	6	6
4	6	6	7	7	4	5,6666667
4	5	4	3	3	3	3,6666667
4	6	7	7	1	7	5,3333333

Continuo

C1	C3	C4	C5	C16	C17	Promedios
7	1	7	4	5	6	5
2	3	6	3	3	4	3,5
2	6	7	6	6	5	5,3333333
		1	1		1	1
4	2	6	2	2	2	3
4	6	7	3	2	3	4,1666667
4	6	7	3	2	3	4,1666667
	7	7	5	5	7	6,2
2	6	6	1	2	7	4
	6	7	1	7	7	5,6
7	7	6	7	4	7	6,3333333
7	7	7	2	4	7	5,6666667
6	7	6	6	6	7	6,3333333
4	4	6	1	6	7	4,6666667
		5				5
6	7	6	4	7	7	6,1666667
1	7	7	6	5	5	5,1666667
4	6	7	5	5	6	5,5
6	7	5	3	6	5	5,3333333
6	2	4	1	7	3	3,8333333
5	3	4	3	5	3	3,8333333
6	6	6	6	1	6	5,1666667
4	1	3	3	3	1	2,5
6	7	4	2	6	5	5
4	7	7	4	4	7	5,5
6	7	7	1	6	7	5,6666667
4	6	6	4	6	5	5,1666667
6	1	6	2	7	7	4,8333333
4	6	5	6	6	4	5,1666667
4	5	5	1	1	1	2,8333333
6	7	6	6	6	7	6,3333333
6	6	7	5	7	7	6,3333333
7	7	4	2	1	7	4,6666667
6	1	5	1	1	2	2,6666667
1	6	7	1	1	1	2,8333333
1	7	6	3	6	6	4,8333333
4	2	1	2	4	4	2,8333333
4	3	3	3	6	4	3,8333333
2	1	7	1	4	5	3,3333333

Normativo

C2	C7	C8	C10	C11	C13	Promedios
5	3	6	4	7	7	5,3333333
1	1	7	7	1	6	3,8333333
2	6	7	4	4	4	4,5
1	1	1	7	1	1	2
2	4	5	4	4	4	3,8333333
2	5	7	5	7	7	5,5
2	5		5	7	7	5,2
7	4	7	7	4	4	5,5
2	6	7	2	6	6	4,8333333
7	7	7	7		7	7
6	6	7	7	6	7	6,5
6	7	7	7	6	4	6,1666667
5	5	6	3	5	4	4,6666667
3	4	7	6	4	6	5
		7		7	7	7
7	7	5	7	5	7	6,3333333
5	4	7	6	2	7	5,1666667
6	5	7	4	2	6	5
4	3	5	5	3	4	4
2	1	7	2	1	6	3,1666667
4	3	4	4	3	4	3,6666667
7	4	7	7	6	6	6,1666667
6	1	5	4	1	1	3
6	6	6	4	4	7	5,5
7	6	4	4	4	4	4,8333333
4	4	6	4	4	6	4,6666667
4	4	4	4	4	6	4,3333333
1	2	7	6	6	2	4
2	4	4	4	3	4	3,5
1	4	1	4	1	7	3
7	3	6	1	4	6	4,5
5	4	6	5	2	7	4,8333333
7	7	3	7	7	1	5,3333333
1	1	2	3	1	5	2,1666667
7	1	3	6	1	2	3,3333333
6	3	5	6	6	6	5,3333333
2	4	6	7	4	4	4,5
4	3	4	4	4	6	4,1666667
1	1	7	7	6	7	4,8333333

1	4	4	2	5	5	3,5
5	6	6	2	2	6	4,5
4	5	3	3	4	4	3,8333333
1	7	5	7	7	6	5,5
4	6		1	4	1	3,2
2	7	7	7	7	7	6,1666667
4	1	6	4	2	2	3,1666667
2	4	4	4	4	4	3,6666667
4	4	6	4	3	3	4
2	5	6	5	5	7	5
1	5	4	4	2	2	3
6	6	6	5	5	6	5,6666667
5	7	6	6	6	5	5,8333333
2	6	7	4	7	7	5,5
2	6	7	7	6	7	5,8333333
6	4	4	4		2	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	7	1	7	7	7	5,5
6	7	7	7	7	7	6,8333333
7	6	7	7	7		6,8
4	6	6	6	6	6	5,6666667
4	6	6	6	6	6	5,6666667
7	7	7	7	7	7	7
4	6	2	2	3	4	3,5
2	7	6	7	6	7	5,8333333
6	6	6	6	6	7	6,1666667
2	5	6	6	6	4	4,8333333
4	5	2	7	7	7	5,3333333
2	5	5	5	3	3	3,8333333
1	4	5	3	4	2	3,1666667
7	7	7	7	7	7	7
7	7	7	7	7	7	7
4	4	5	4	4	4	4,1666667
6	6	6	7	7	7	6,5
4	7	6	4	7	7	5,8333333
4	5	4	5	4	5	4,5
4	7	5	4	4	1	4,1666667
1	5	1	7	7	7	4,6666667
1	6	2	4	5	2	3,3333333
7	7	7	6	7	7	6,8333333

6	7	7	1	6	6	5,5
4	7	7	4	4	6	5,3333333
6	1	2	1	5	2	2,8333333
6	7	6	6	4	6	5,8333333
6	7	7	2	4	4	5
4	7	7	4	4	7	5,5
6	7	6	5	7	4	5,8333333
2	5	2	2	2	2	2,5
4	5	5	4	6	6	5
1	2	6	4	6	7	4,3333333
4	5	2	1	6	2	3,3333333
1	7	6	1	6	2	3,8333333
6	2	6	1	2	5	3,6666667
1	7	6	1	1	1	2,8333333
1	7	6	2	1	2	3,1666667
3	6	6	5	6	6	5,3333333
4	2	4	2	4	4	3,3333333
4	4	4	2	2	4	3,3333333
1	4	6	1	1	6	3,1666667
1	7	7	6	5	4	5
6	7	7	7		1	5,6
6	5	5	2	2	6	4,3333333
6	6	6	2	6	6	5,3333333
7	7	7	6	2	7	6
7	7	7	1	5	6	5,5
5	7	7	1	7	3	5
6	7	6	6	2	7	5,6666667
6	7	6	1	2	2	4
6	2	4	1	7	2	3,6666667
6	2	3	2	6	3	3,6666667
6	4	4	2	4	5	4,1666667
2	7	7	5	2	6	4,8333333
4	6	7	4	4	7	5,3333333
3	5	5	4	5	5	4,5
1	6	5	3	2	3	3,3333333
4	1	7	1	1	4	3
4	5	5	2	6	5	4,5
4	3	5	3	1	7	3,8333333
4	1	1	1	7	4	3
4	2	2	3	4	6	3,5
2	7	7	5	3	6	5

3	3	4	3	2	6	3,5
6	5	7	2	6	6	5,3333333
6	1	7	3	5		4,4
6	1	6	7	2	6	4,6666667
1	1	7		6	4	3,8
7	7	6	2	4	7	5,5
4	5	3	1	6		3,8
5	4	6	2	2	4	3,8333333
5	5	6	4	6	6	5,3333333
2	2	7	5	2	2	3,3333333
2	4	6	4	3	5	4
2	7	4	7	3	5	4,6666667
6	3	7	6	1	5	4,6666667
2	1	6		3	6	3,6
2	4	6	5	2	6	4,1666667
6	5	6	2	6	6	5,1666667
1	2	4	4	4	4	3,1666667
4	4	4	4	4	4	4
6	4	7	4	4	4	4,8333333
6	6	7	2	6	7	5,6666667
7	6	7	2	7	7	6
4	6	6	2	4	6	4,6666667
5	4	6	4	4	6	4,8333333
7	7	7	6	6	7	6,6666667
7	6	4	4	2	4	4,5
7	2	6	7	5	5	5,3333333
6	7	7	6	2	6	5,6666667
2	1	6	6	2	4	3,5
2	3	6	4	2	4	3,5
5	2	5	3	5	5	4,1666667
5	4	5	4	5	5	4,6666667
6	6	7	7	6	7	6,5
6	6	7	4	7	7	6,1666667
5	3	5		5	4	4,4
4	4	7	6	5	6	5,3333333
2	4	7	4	1	4	3,6666667
4	4	6	4	4	4	4,3333333
3	1	7	7	4	6	4,6666667
4	4	7	4	1	6	4,3333333
1	2	6	4	2	4	3,1666667
7	7	7	7	7	7	7

6	6	7	7	4	7	6,1666667
3	2	6	4	5	7	4,5
7	6	6	7	7	7	6,6666667
6	6	6	7	7	7	6,5
7	7	7	7	7	7	7
6	6	7	1	1	5	4,3333333
6	7	7	7	6	1	5,6666667
4	7	6	7	7	7	6,3333333
7	7	7	7	7	7	7
7	7	6	4	5	5	5,6666667
2	7	6	7	7	7	6
2	7	7	7	7	7	6,1666667

2	1	3	1	1	6	2,3333333
2	7	7	4	4	4	4,6666667
2	5	6	2	2	5	3,6666667
1	6	6	2	1	6	3,6666667
5	1	4	1	1	4	2,6666667
7	6	6	7	3	7	6
2	4	1	2	4	6	3,1666667
1	4	4	2	2	1	2,3333333
4	7	7	7	4	7	6
5	6	7	5	3	4	5
2	4	6	2	2	6	3,6666667
2	1	4	1	1	2	1,8333333

7	7	7	7	7	6	6,8333333
6	4	7	3	1	5	4,3333333
6	6	7	6	3	6	5,6666667
6	1	7	7	6	6	5,5
6	1	7	7	7	7	5,8333333
6	3	7	6	7	7	6
4	6	7	7	7	6	6,1666667
7	4	7	7	7	6	6,3333333
7	7	7	7	7	7	7
6	6	7	4	4	6	5,5
1	5	5	7	6	6	5
4	4	7	7	4	6	5,3333333

Matriz de Satisfaccion

S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16	S17	S18	S19	S20	S21	S22	S23	S24	S25	S26	Promedios
4	4	3	2	5	2	2	2	5	4	4	1	1	3	5	3	1	4	5	5	1	5	5	1	3	3	3,192307692
3	3	3	4	5	2	2	3	5	5	5	3	3	4	2	3	5	5	4	3	2	3	5	3	3	3	3,5
4	3	4	5	5	4	2	3	3	5	5	4	3	4	5	3	3	4	2	3	3	4	5	4	3	3	3,692307692
1				1	1			1		1		1	1	1	1				1		5	1	1	1	1	1,266666667
2	1	3	3	4	2	3	1	4	4	4	2	2	4	4	2	4	4	3	2	4	2	4	2	4	4	3
1	1	4	4	5	1	4	2	5	4	5	1	2	4	5	2	5	4	5	4	5	3	5	3	4	4	3,538461538
1	1	4	4	5	1	4	2	5	4	5	1	2	4	5	2	5	4	5	4	5	3	5	3	4	4	3,538461538
3	3	5	5	5	3	3	4	5	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	5	3	3	3	3,692307692
2	1	3	3	5	1	3	2	5	5	5	3	1	4	5	3	5	3	3	3	5	1	5	3	3	4	3,307692308
		5	5	5	3	4	5	5	5	5	3	4	5	5	5	1	5	5	3	5	3	5	3	5	5	4,333333333
4	3	5	3	5	4	4	3	5	5	5	4	3	3	3	2	5	5	3	3	4	3	5	3	3	4	3,807692308
1	2	2	3	4	1	2	5	4	4	4	1	1	2	5	2	4	4	3	2	4	2	4	1	4	4	2,884615385
1	1	2	2	5	1	3	1	3	4	4	1	1	1	4	2	2	4	4	3	3	1	3	2	1	1	2,307692308
4	4	4	4	5	4	4	3	4	3	3	4	3	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	3	2	4	3,961538462
3				4		4		4	4				4	4			4			4		5		4	4	4
4	1	3	5	3	4	4	1	2	4	4	4	1	4	2	1	2	1	1	2	2	1	4	1	4	4	2,653846154
4	3	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	3	4	2	5	4	1	4	4	4	1	4	4	3,807692308
3	5	3	3	5	3	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4
2	1	3	5	4	1	2	4	3	2	3	1	2	4	3	3	2	4	4	2	2	4	4	2	4	4	2,884615385
1	1	1	5	5	1	1	5	4	2	2	1	1	4	4	1	2	4	1	1	1	1	5	1	4	4	2,423076923
2	2	2	4	4	2	2	4	4	4	4	2	2	4	4	3	3	4	4	2	3	2	4	2	2	4	3,038461538
2	2	5	5	5	2	2	1	5	5	5	2	3	4	4	4	5	4	5	1	5	2	5	2	1	1	3,346153846
1	5	3	1	1	1	1	3	3	5	5	1	1	1	1	1	1	5	5	1	5	5	5	1	1	1	2,461538462
1	4	3	5	5	1	4	2	4	5	5	1	2	3	5	2	3	3	5	3	5	4	5	3	2	3	3,384615385
3	1	3	4	4	3	2	1	3	5	4	3	2	3	4	2	2	2	1	5	4	2	4	2	3	3	2,884615385
2	5	3	1	5	2	1	2	4	4	2	4	2	5	5	2	1	5	4	2	2	5	5	1	4	4	3,153846154
2	2	5	5	4	2	3	3	4	5	5	2	3	3	4	2	3	3	3	2	4	2	5	3	2	2	3,192307692
2	1	1	2	5	2	3	1	5	4	5	1	4	5	1	1	3	5	5	1	4	5	5	2	1	1	2,884615385
3	1	2	5	4	2	2	1	3	4	4	3	1	1	2	2	3	2	2	3	3	1	3	1	4	4	2,538461538
3	1	2	1	5	1	5	1	5	5	5	1	1	5	5	5	5	5	1	5	5	1	5	5	5	5	3,576923077
2	3	3	2	4	3	2	2	4	4	4	3	2	4	4	4	1	4	4	3	4	2	4	2	4	5	3,192307692
4	1	4	5	4	5	3	1	5	5	4	2	5	5	5	4	5	4	3	5	5	1	5	2	4	4	3,846153846
2	5	1	1	1	1	1	1	3	5	5	1	1	5	1	1	3	5	1	5	1	1	3	1	3	1	2,269230769
2	3	4	4	5	2	3	4	4	4	4	2	1	3	4	4	2	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3,346153846
2	1	3	5	2	3	3	5	5	5	5	2	1	4	5	3	3	3	3	1	2	1	4	5	2	2	3,076923077
4	1	2	5	1	4	4	1	5	4	2	4	1	1	1	2	4	2	2	2	2	1	2	1	4	4	2,538461538
3	4	3	3	5	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3,576923077
2	1	3	5	4	2	3	2	3	4	3	2	2	3	4	2	3	2	3	2	3	2	4	1	2	2	2,653846154
2	2	3	1	5	1	1	5	5	5	5	2	5	5	5	1	4	5	5	1	5	5	5	3	5	5	3,692307692

2	3	2	3	5	2	4	4	4	4	4	2	4	3	3	3	3	4	5	4	4	2	5	3	4	4	3,461538462
2	2	3	3	4	2	4	3	4	3	3	2	2	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3,230769231
2	4	2	3	4	2	2	4	3	2	2	2	2	2	3	3	4	3	2	4	2	2	1	1	2	2	2,5
2	1	3	4	5	1	2	3	4	5	5	1	1	4	4	2	3	3	5	2	4	1	4	1	2	2	2,846153846
1	3	5	5	1	5	5	3	2	1	1	5	2	3	2	3	5	1	1	3	3	4	1	3	3	3	2,846153846
3	1	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	2	4	4	3	3	3	3	4	3	2	4	2	3	3	3,153846154
2	4	3	3	5	2	3	1	2	4	4	2	1	5	4	2	2	3	5	2	1	1	3	1	5	5	2,884615385
2	2	2	3	5	1	1	2	3	4	4	2	1	3	4	2	2	2	2	2	4	1	5	1	4	4	2,615384615
2	4	4	2	3	2	4	2	4	4	4	2	2	4	4	4	2	4	3	4	2	2	3	1	4	4	3,076923077
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	3	4	4	3,884615385
1	3	4	4	5	1	1	4	4	5	5	2	1	2	1	2	4	3	4	2	4	2	5	2	4	4	3,038461538
1	1	4	4	5	1	4	4	2	4	4	1	2	4	4	2	2	4	3	2	4	1	5	1	4	4	2,961538462
2	1	4	4	5	2	4	5	4	4	4	2	2	4	4	2	4	2	2	4	1	1	4	1	1	2	2,884615385
2	2	2	3	4	2	4	4	4	4	4	2	3	4	5	4	4	4	5	4	5	2	5	2	4	4	3,538461538
2	2	2	3	5	2	4	4	4	4	4	2	3	4	5	4	4	4	5	4	4	2	5	2	4	4	3,538461538
2	3	2	2	4	2	3	4	4	4	2	2	2	4	4	3	4	3	3	2	3	2	4	3	3	3	2,961538462
3	3	3	3	3	3	3	5	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3,153846154
3	3	3	4	3	3	3	4	5	4	4	3	3	3	4	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3,153846154
2	3	5	3	4	1	4	5	4	5	4	2	1	4	5	3	4	1	3	1	5	3	4	3	1	1	3,115384615
3	3	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	2	4	4	4	3	5	3	5	3	5	5	4,230769231
4	2	5	2	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	2	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4,269230769
3	2	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	2	3	4	3	3	2	4	3	4	4	3,307692308
2	2	3	4	4	2	2	4	4	4	4	2	2	4	4		4	2	4	3	3	2	4	2	4	4	3,16
1	1	2	4	4	1	2	4	4	5	4	1	2	5	5	2	1	2	3	4	2	1	2	2	4	4	2,769230769
2	1	2	2	2	1	1	2	3	2	1	2	1	5	4	3	3	4	2	2	2	1	3	1	2	2	2,153846154
1	5	2	5	5	5	4	2	3	4	4	5	1	4	5	1	2	1	3	1	3	5	5	1	2	4	3,192307692
2	3	4	4	4	2	4	3	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4	4	2	4	3	4	2	4	4	3,423076923
2	3	3	4	5	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	2	5	5	4	4	3	4	3	4	4	3,653846154
1	1	3	5	5	1	3	2	3	3	3	1	1	2	5	1	4	1	3	3	2	5	4	3	3	4	2,769230769
1	1	2	2	4	1	4	1	2	4	4	1	2	4	4	2	1	4	4	4	4	1	4	1	1	1	2,461538462
2	5	3	5	4	2		3	5	4	2	2	1	3	4	3	2	3	3	3	1	1	4	2	3	4	2,96
4	4	4	2	4	4	5	4	5	4	4	3	4	5	4	3	4	3	4	1	3	4	5	4	4	4	3,807692308
2	4	5	3	5	2	5	3	4	4	4	2	4	5	5	3	2	3	3	3	2	4	4	3	3	3	3,461538462
3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	2	3	2	2	3,230769231
4	3	5	2	4	4	4	3	5	5	4	4	4	4	3	4	1	4	5	3	4	2	4	3	4	4	3,692307692
3	5	5	5	5	3	3	3	4	5	5	3	4	4	5	4	3	5	5	3	4	5	5	4	5	5	4,230769231
1	2	3	4	4	1	4	4	3	4	4	1	3	4	4	3	4	4	3	2	3	4	5	3	4	4	3,269230769
3	1	3	5	5	1	1	1	3	1	1	1	1	3	5	4	5	5	1	1	3	1	5	3	5	5	2,807692308
2	5	3	3	4	2	3	1	1	4	4	1	1	3	4	1	5	1	3	3		5	4	1	3	3	2,8
1	5	4	4	3	1	3	4	2	3	3	1	1	4	4	3	3	4	4	1	1	4	4	1	3	2	2,807692308
2	1	4	3	4	2	4	1	5	5	5	2	3	2	3	4	4	3	4	3	4	1	5	3	4	4	3,269230769

4	4	4	5	4	4	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	3	4	4	5	4	4	4	3,961538462
2	2	4	5	4	2	3	4	5	4	3	2	2	5	4	3	4	3	4	3	2	3	5	3	4	4	3,423076923
4	3	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4	1	4	4	1	4	3	4	3	4	4	3,653846154
5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	2	4	4	5	4	4	4	4,307692308
4	5	5	5	5	4	4	3	5	3	3	4	4	4	4	4	2	5	5	2	4	5	5	4	4	4	4,076923077
4	2	3	1	5	5	5	3	5	5	5	4	5	5	5	5	1	5	2	4	4		4	4	4	4	3,96
1	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	1	4	4	3	4	4	4	5	2	4	4	5	3	5	5	3,884615385
5	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	1	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3,807692308
5		5	5		5	5	5	5			5	5	5	5	5		5			5				5	5	5
2	2	3	4	5	3	4		2	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3,36
3	2	5	5	3	2	3	5	5	3	2	2	4	5	5	3	5	4	4	1	3	2	4	2	4	4	3,461538462
2	2	4	5	4	2	2	5	4	4	4	1	3	5	5	5	2	5	3	1	3	2	5	3	2	1	3,230769231

ANEXO 9
ALFAS DE CRONBACH

Instrumento Compromiso Organizacional (Prueba Piloto)

Reliability

```
****** Method 1 (space saver) will be used for this analysis ******

R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   (A L P H A)

Reliability Coefficients

    N of Cases =     12,0                    N of Items = 18

    Alpha =    ,7390
```

Instrumento Compromiso Organizacional (Definitivo)

Reliability

```
*** Method 1 (space saver) will be used for this analysis ******

 I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   (A L P H A)

 lity Coefficients

    Cases =     79,0                    N of Items = 18

     =    ,8003
```

Instrumento Satisfacción Laboral (Prueba Piloto)

Reliability

```
****** Method 1 (space saver) will be used for this analysis ******

R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   (A L P H A)

Reliability Coefficients

N of Cases =     12,0                    N of Items = 26

Alpha =    ,7969
```

Instrumento Satisfacción Laboral (Definitivo)

Reliability

```
****** Method 1 (space saver) will be used for this analysis ******

R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   (A L P H A)

Reliability Coefficients

N of Cases =     83,0                    N of Items = 26

Alpha =    ,8366
```

ANEXO 10
TABLAS SPSS 7.5

1. Frequencies

10.1. COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Statistics

	N		Mean		Median	Mode	Std. Deviation	Variance	Range	Minimum	Maximum
	Valid	Missing									
	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic
C01	88	4	4,1250	,2069	4,0000	4,00[a]	1,9406	3,7658	6,00	1,00	7,00
C02	91	1	4,4396	,2183	5,0000	6,00	2,0828	4,3380	6,00	1,00	7,00
C03	90	2	4,9778	,2317	6,0000	7,00	2,1979	4,8310	6,00	1,00	7,00
C04	92	0	5,4457	,1751	6,0000	7,00	1,6796	2,8212	6,00	1,00	7,00
C05	91	1	3,0000	,1983	2,0000	1,00	1,8915	3,5778	6,00	1,00	7,00
C06	89	3	4,3933	,2032	4,0000	4,00	1,9165	3,6731	6,00	1,00	7,00
C07	91	1	4,0220	,2019	4,0000	4,00	1,9263	3,7106	6,00	1,00	7,00
C08	91	1	5,9121	,1504	6,0000	7,00	1,4349	2,0589	6,00	1,00	7,00
C09	91	1	5,6923	,1576	6,0000	7,00	1,5033	2,2598	6,00	1,00	7,00
C10	88	4	4,8523	,1896	4,0000	4,00	1,7782	3,1618	6,00	1,00	7,00
C11	91	1	4,1978	,2086	4,0000	4,00	1,9901	3,9604	6,00	1,00	7,00
C12	90	2	5,5111	,1733	6,0000	6,00	1,6438	2,7021	6,00	1,00	7,00
C13	90	2	5,3667	,1599	6,0000	6,00	1,5173	2,3022	6,00	1,00	7,00
C14	90	2	5,2111	,1977	6,0000	7,00	1,8753	3,5167	6,00	1,00	7,00
C15	90	2	5,1778	,1874	6,0000	7,00	1,7774	3,1591	6,00	1,00	7,00
C16	89	3	3,9663	,2158	4,0000	6,00	2,0363	4,1466	6,00	1,00	7,00
C17	91	1	4,7582	,2057	5,0000	7,00	1,9627	3,8520	6,00	1,00	7,00
C18	89	3	5,2921	,2016	6,0000	7,00	1,9022	3,6182	6,00	1,00	7,00

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Frequencies

10.2. COMPROMISO AFECTIVO

Statistics

	N		Mean		Median	Mode	Std. Deviation	Variance	Range	Minimum	Maximum
	Valid	Missing									
	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic
C06	89	3	4,3933	,2032	4,0000	4,00	1,9165	3,6731	6,00	1,00	7,00
C09	91	1	5,6923	,1576	6,0000	7,00	1,5033	2,2598	6,00	1,00	7,00
C12	90	2	5,5111	,1733	6,0000	6,00	1,6438	2,7021	6,00	1,00	7,00
C14	90	2	5,2111	,1977	6,0000	7,00	1,8753	3,5167	6,00	1,00	7,00
C15	90	2	5,1778	,1874	6,0000	7,00	1,7774	3,1591	6,00	1,00	7,00
C18	89	3	5,2921	,2016	6,0000	7,00	1,9022	3,6182	6,00	1,00	7,00

10.3. COMPROMISO CONTINUO

Statistics

	N		Mean		Median	Mode	Std. Deviation	Variance	Range	Minimum	Maximum
	Valid	Missing									
	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic
C01	88	4	4,1250	,2069	4,0000	4,00[a]	1,9406	3,7658	6,00	1,00	7,00
C03	90	2	4,9778	,2317	6,0000	7,00	2,1979	4,8310	6,00	1,00	7,00
C04	92	0	5,4457	,1751	6,0000	7,00	1,6796	2,8212	6,00	1,00	7,00
C05	91	1	3,0000	,1983	2,0000	1,00	1,8915	3,5778	6,00	1,00	7,00
C16	89	3	3,9663	,2158	4,0000	6,00	2,0363	4,1466	6,00	1,00	7,00
C17	91	1	4,7582	,2057	5,0000	7,00	1,9627	3,8520	6,00	1,00	7,00

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

10.4. COMPROMISO NORMATIVO

Statistics

	N		Mean		Median	Mode	Std. Deviation	Variance	Range	Minimum	Maximum
	Valid	Missing									
	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic
C02	91	1	4,4396	,2183	5,0000	6,00	2,0828	4,3380	6,00	1,00	7,00
C07	91	1	4,0220	,2019	4,0000	4,00	1,9263	3,7106	6,00	1,00	7,00
C08	91	1	5,9121	,1504	6,0000	7,00	1,4349	2,0589	6,00	1,00	7,00
C10	88	4	4,8523	,1896	4,0000	4,00	1,7782	3,1618	6,00	1,00	7,00
C11	91	1	4,1978	,2086	4,0000	4,00	1,9901	3,9604	6,00	1,00	7,00
C13	90	2	5,3667	,1599	6,0000	6,00	1,5173	2,3022	6,00	1,00	7,00

10.5. Item 1

C01

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	12	13,0	13,6	13,6
	2,00	13	14,1	14,8	28,4
	3,00	2	2,2	2,3	30,7
	4,00	25	27,2	28,4	59,1
	5,00	4	4,3	4,5	63,6
	6,00	25	27,2	28,4	92,0
	7,00	7	7,6	8,0	100,0
	Total	88	95,7	100,0	
Missing	System Missing	4	4,3		
	Total	4	4,3		
Total		92	100,0		

10.6. Item 2

C02

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	10	10,9	11,0	11,0
	2,00	16	17,4	17,6	28,6
	3,00	3	3,3	3,3	31,9
	4,00	13	14,1	14,3	46,2
	5,00	10	10,9	11,0	57,1
	6,00	22	23,9	24,2	81,3
	7,00	17	18,5	18,7	100,0
	Total	91	98,9	100,0	
Missing	System Missing	1	1,1		
	Total	1	1,1		
Total		92	100,0		

10.7. Item 3

C03

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	11	12,0	12,2	12,2
	2,00	9	9,8	10,0	22,2
	3,00	4	4,3	4,4	26,7
	4,00	7	7,6	7,8	34,4
	5,00	8	8,7	8,9	43,3
	6,00	18	19,6	20,0	63,3
	7,00	33	35,9	36,7	100,0
	Total	90	97,8	100,0	
Missing	System Missing	2	2,2		
	Total	2	2,2		
Total		92	100,0		

10.8. Item 4

C04

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Vali d	1,00	4	4,3	4,3	4,3
	2,00	4	4,3	4,3	8,7
	3,00	4	4,3	4,3	13,0
	4,00	11	12,0	12,0	25,0
	5,00	11	12,0	12,0	37,0
	6,00	28	30,4	30,4	67,4
	7,00	30	32,6	32,6	100,0
	Total	92	100,0	100,0	
Total		92	100,0		

10.9. Item 5

C05

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	26	28,3	28,6	28,6
	2,00	21	22,8	23,1	51,6
	3,00	11	12,0	12,1	63,7
	4,00	11	12,0	12,1	75,8
	5,00	8	8,7	8,8	84,6
	6,00	10	10,9	11,0	95,6
	7,00	4	4,3	4,4	100,0
	Total	91	98,9	100,0	
Missing	System Missing	1	1,1		
	Total	1	1,1		
Total		92	100,0		

10.10. Item 6

C06

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	8	8,7	9,0	9,0
	2,00	13	14,1	14,6	23,6
	3,00	2	2,2	2,2	25,8
	4,00	27	29,3	30,3	56,2
	5,00	5	5,4	5,6	61,8
	6,00	20	21,7	22,5	84,3
	7,00	14	15,2	15,7	100,0
	Total	89	96,7	100,0	
Missing	System Missing	3	3,3		
	Total	3	3,3		
Total		92	100,0		

10.11 Item 7

C07

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	15	16,3	16,5	16,5
	2,00	6	6,5	6,6	23,1
	3,00	11	12,0	12,1	35,2
	4,00	25	27,2	27,5	62,6
	5,00	9	9,8	9,9	72,5
	6,00	14	15,2	15,4	87,9
	7,00	11	12,0	12,1	100,0
	Total	91	98,9	100,0	
Missing	System Missing	1	1,1		
	Total	1	1,1		
Total		92	100,0		

10.12 Item 8

Valid		Frequenc	Percen	Valid Percen	Cumulativ Percen
	1,00	1	1,1	1,1	3,3
	2,00	3	3,3	3,3	6,6
	3,00	10	10,9	11,0	17,6
	4,00	9	9,8	9,9	27,5
	5,00	22	23,9	24,2	51,6
	6,00	44	47,8	48,4	100,0
	7,00	91	98,9	100,0	
	Total				
Missin	System	1	1,1		
	Missing	1	1,1		
Total	Total	92	100,0		

10.13. Item 9

C09

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	3	3,3	3,3	3,3
	2,00	2	2,2	2,2	5,5
	3,00	2	2,2	2,2	7,7
	4,00	10	10,9	11,0	18,7
	5,00	13	14,1	14,3	33,0
	6,00	27	29,3	29,7	62,6
	7,00	34	37,0	37,4	100,0
	Total	91	98,9	100,0	
Missing	System Missing	1	1,1		
	Total	1	1,1		
Total		92	100,0		

10.14. Item 10

C10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	2	2,2	2,3	2,3
	2,00	9	9,8	10,2	12,5
	3,00	6	6,5	6,8	19,3
	4,00	28	30,4	31,8	51,1
	5,00	6	6,5	6,8	58,0
	6,00	12	13,0	13,6	71,6
	7,00	25	27,2	28,4	100,0
	Total	88	95,7	100,0	
Missing	System Missing	4	4,3		
	Total	4	4,3		
Total		92	100,0		

10.15. Item 11

C11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	11	12,0	12,1	12,1
	2,00	13	14,1	14,3	26,4
	3,00	7	7,6	7,7	34,1
	4,00	21	22,8	23,1	57,1
	5,00	8	8,7	8,8	65,9
	6,00	17	18,5	18,7	84,6
	7,00	14	15,2	15,4	100,0
	Total	91	98,9	100,0	
Missing	System Missing	1	1,1		
	Total	1	1,1		
Total		92	100,0		

10.16. Item 12

C12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	4	4,3	4,4	4,4
	2,00	4	4,3	4,4	8,9
	3,00	2	2,2	2,2	11,1
	4,00	10	10,9	11,1	22,2
	5,00	11	12,0	12,2	34,4
	6,00	30	32,6	33,3	67,8
	7,00	29	31,5	32,2	100,0
	Total	90	97,8	100,0	
Missing	System Missing	2	2,2		
	Total	2	2,2		
Total		92	100,0		

10.17. Item 13

C13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	3	3,3	3,3	3,3
	2,00	3	3,3	3,3	6,7
	4,00	22	23,9	24,4	31,1
	5,00	8	8,7	8,9	40,0
	6,00	32	34,8	35,6	75,6
	7,00	22	23,9	24,4	100,0
	Total	90	97,8	100,0	
Missing	System Missing	2	2,2		
	Total	2	2,2		
Total		92	100,0		

10.18. Item 14

C14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	4	4,3	4,4	4,4
	2,00	7	7,6	7,8	12,2
	3,00	5	5,4	5,6	17,8
	4,00	18	19,6	20,0	37,8
	5,00	6	6,5	6,7	44,4
	6,00	16	17,4	17,8	62,2
	7,00	34	37,0	37,8	100,0
	Total	90	97,8	100,0	
Missing	System Missing	2	2,2		
	Total	2	2,2		
Total		92	100,0		

10.19. Item 15

C15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	2	2,2	2,2	2,2
	2,00	7	7,6	7,8	10,0
	3,00	8	8,7	8,9	18,9
	4,00	17	18,5	18,9	37,8
	5,00	9	9,8	10,0	47,8
	6,00	16	17,4	17,8	65,6
	7,00	31	33,7	34,4	100,0
	Total	90	97,8	100,0	
Missing	System Missing	2	2,2		
	Total	2	2,2		
Total		92	100,0		

10.20. Item 16

C16

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	14	15,2	15,7	15,7
	2,00	16	17,4	18,0	33,7
	3,00	5	5,4	5,6	39,3
	4,00	16	17,4	18,0	57,3
	5,00	9	9,8	10,1	67,4
	6,00	20	21,7	22,5	89,9
	7,00	9	9,8	10,1	100,0
	Total	89	96,7	100,0	
Missing	System Missing	3	3,3		
	Total	3	3,3		
Total		92	100,0		

10.21. Item 17

C17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	7	7,6	7,7	7,7
	2,00	10	10,9	11,0	18,7
	3,00	7	7,6	7,7	26,4
	4,00	14	15,2	15,4	41,8
	5,00	11	12,0	12,1	53,8
	6,00	20	21,7	22,0	75,8
	7,00	22	23,9	24,2	100,0
	Total	91	98,9	100,0	
Missing	System Missing	1	1,1		
	Total	1	1,1		
Total		92	100,0		

10.22. Item 18

C18

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	4	4,3	4,5	4,5
	2,00	8	8,7	9,0	13,5
	3,00	4	4,3	4,5	18,0
	4,00	13	14,1	14,6	32,6
	5,00	10	10,9	11,2	43,8
	6,00	13	14,1	14,6	58,4
	7,00	37	40,2	41,6	100,0
	Total	89	96,7	100,0	
Missing	System Missing	3	3,3		
	Total	3	3,3		
Total		92	100,0		

Frequencies

10.23. SATISFACCIÓN LABORAL

Statistics

	N		Mean		Median	Mode	Std. Deviation	Variance	Range	Minimum	Maximum
	Valid	Missing									
	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic
S1	91	1	2,4396	,1151	2,0000	2,00	1,0976	1,2046	4,00	1,00	5,00
S2	88	4	2,5795	,1443	2,5000	1,00	1,3538	1,8327	4,00	1,00	5,00
S3	90	2	3,3556	,1132	3,0000	3,00	1,0738	1,1531	4,00	1,00	5,00
S4	90	2	3,6667	,1303	4,0000	5,00	1,2362	1,5281	4,00	1,00	5,00
S5	91	1	4,1868	,1093	4,0000	5,00	1,0426	1,0869	4,00	1,00	5,00
S6	91	1	2,4396	,1328	2,0000	2,00	1,2667	1,6046	4,00	1,00	5,00
S7	90	2	3,1889	,1192	3,0000	4,00	1,1307	1,2785	4,00	1,00	5,00
S8	89	3	3,1348	,1431	3,0000	4,00	1,3500	1,8225	4,00	1,00	5,00
S9	92	0	3,9239	,1051	4,0000	4,00	1,0080	1,0161	4,00	1,00	5,00
S10	90	2	4,0333	9,14E-02	4,0000	4,00	,8670	,7517	4,00	1,00	5,00
S11	90	2	3,8444	,1094	4,0000	4,00	1,0376	1,0767	4,00	1,00	5,00
S12	90	2	2,4667	,1314	2,0000	2,00	1,2470	1,5551	4,00	1,00	5,00
S13	91	1	2,5275	,1347	2,0000	1,00	1,2853	1,6520	4,00	1,00	5,00
S14	92	0	3,7717	,1083	4,0000	4,00	1,0388	1,0792	4,00	1,00	5,00
S15	92	0	3,9348	,1144	4,0000	4,00	1,0975	1,2045	4,00	1,00	5,00
S16	90	2	2,9000	,1162	3,0000	3,00	1,1021	1,2146	4,00	1,00	5,00
S17	89	3	3,0562	,1359	3,0000	4,00	1,2824	1,6445	4,00	1,00	5,00
S18	91	1	3,5824	,1170	4,0000	4,00	1,1162	1,2459	4,00	1,00	5,00
S19	89	3	3,5281	,1249	4,0000	4,00	1,1783	1,3884	4,00	1,00	5,00
S20	90	2	2,7333	,1212	3,0000	3,00	1,1495	1,3213	4,00	1,00	5,00
S21	90	2	3,4111	,1223	4,0000	4,00	1,1601	1,3459	4,00	1,00	5,00
S22	89	3	2,7528	,1458	3,0000	1,00[a]	1,3758	1,8927	4,00	1,00	5,00
S23	91	1	4,2088	,1019	4,0000	5,00	,9720	,9448	4,00	1,00	5,00
S24	90	2	2,4333	,1151	3,0000	3,00	1,0918	1,1921	4,00	1,00	5,00
S25	92	0	3,3696	,1154	4,0000	4,00	1,1066	1,2246	4,00	1,00	5,00
S26	92	0	3,4891	,1182	4,0000	4,00	1,1338	1,2856	4,00	1,00	5,00

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Frequencies

10.24. SUPERVISIÓN

Statistics

	N									
	Valid	Missing	Mean	Median	Mode	Std. Deviation	Variance	Range	Minimum	Maximum
S5	91	1	4,1868	4,0000	5,00	1,0426	1,0869	4,00	1,00	5,00
S10	90	2	4,0333	4,0000	4,00	,8670	,7517	4,00	1,00	5,00
S11	90	2	3,8444	4,0000	4,00	1,0376	1,0767	4,00	1,00	5,00
S19	89	3	3,5281	4,0000	4,00	1,1783	1,3884	4,00	1,00	5,00
S23	91	1	4,2088	4,0000	5,00	,9720	,9448	4,00	1,00	5,00

10.25. COMPENSACIONES FINANCIERAS (SUELDO]

Statistics

	N		Mean		Median	Mode	Std. Deviation	Variance	Range	Minimum	Maximum
	Valid	Missing									
	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic
S01	91	1	2,4396	,1151	2,0000	2,00	1,0976	1,2046	4,00	1,00	5,00
S06	91	1	2,4396	,1328	2,0000	2,00	1,2667	1,6046	4,00	1,00	5,00
S12	90	2	2,4667	,1314	2,0000	2,00	1,2470	1,5551	4,00	1,00	5,00
S20	90	2	2,7333	,1212	3,0000	3,00	1,1495	1,3213	4,00	1,00	5,00

10.26. RECONOCIMIENTO DE POSICION Y MÉRITO

Statistics

	N		Mean		Median	Mode	Std. Deviation	Variance	Range	Minimum	Maximum
	Valid	Missing									
	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic
S02	88	4	2,5795	,1443	2,5000	1,00	1,3538	1,8327	4,00	1,00	5,00
S13	91	1	2,5275	,1347	2,0000	1,00	1,2853	1,6520	4,00	1,00	5,00
S21	90	2	3,4111	,1223	4,0000	4,00	1,1601	1,3459	4,00	1,00	5,00
S22	89	3	2,7528	,1458	3,0000	1,00[a]	1,3758	1,8927	4,00	1,00	5,00

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

10.27. SEGURIDAD (ESTABILIDAD LABORAL)

Statistics

	N		Mean		Median	Mode	Std. Deviation	Variance	Range	Minimum	Maximum
	Valid	Missing									
	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic
S03	90	2	3,3556	,1132	3,0000	3,00	1,0738	1,1531	4,00	1,00	5,00
S07	90	2	3,1889	,1192	3,0000	4,00	1,1307	1,2785	4,00	1,00	5,00
S14	92	0	3,7717	,1083	4,0000	4,00	1,0388	1,0792	4,00	1,00	5,00

10.28. DESARROLLO PERSONAL Y RESPONSABILIDAD

Statistics

	N		Mean		Median	Mode	Std. Deviation	Variance	Range	Minimum	Maximum
	Valid	Missing									
	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic
S04	90	2	3,6667	,1303	4,0000	5,00	1,2362	1,5281	4,00	1,00	5,00
S08	89	3	3,1348	,1431	3,0000	4,00	1,3500	1,8225	4,00	1,00	5,00
S15	92	0	3,9348	,1144	4,0000	4,00	1,0975	1,2045	4,00	1,00	5,00
S24	90	2	2,4333	,1151	3,0000	3,00	1,0918	1,1921	4,00	1,00	5,00
S25	92	0	3,3696	,1154	4,0000	4,00	1,1066	1,2246	4,00	1,00	5,00
S26	92	0	3,4891	,1182	4,0000	4,00	1,1338	1,2856	4,00	1,00	5,00

10.29. CONDICIONES DE TRABAJO Y AMBIENTE LABORAL

Statistics

	N		Mean		Median	Mode	Std. Deviation	Variance	Range	Minimum	Maximum
	Valid	Missing									
	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic
S09	92	0	3,9239	,1051	4,0000	4,00	1,0080	1,0161	4,00	1,00	5,00
S16	90	2	2,9000	,1162	3,0000	3,00	1,1021	1,2146	4,00	1,00	5,00
S17	89	3	3,0562	,1359	3,0000	4,00	1,2824	1,6445	4,00	1,00	5,00
S18	91	1	3,5824	,1170	4,0000	4,00	1,1162	1,2459	4,00	1,00	5,00

10.30. Item 1

S01

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	18	19,6	19,8	19,8
	2,00	37	40,2	40,7	60,4
	3,00	17	18,5	18,7	79,1
	4,00	16	17,4	17,6	96,7
	5,00	3	3,3	3,3	100,0
	Total	91	98,9	100,0	
Missing	System Missing	1	1,1		
	Total	1	1,1		
Total		92	100,0		

10.31. Item 2

S02

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	26	28,3	29,5	29,5
	2,00	18	19,6	20,5	50,0
	3,00	21	22,8	23,9	73,9
	4,00	13	14,1	14,8	88,6
	5,00	10	10,9	11,4	100,0
	Total	88	95,7	100,0	
Missing	System Missing	4	4,3		
	Total	4	4,3		
Total		92	100,0		

10.32. Item 3

S03

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	3	3,3	3,3	3,3
	2,00	16	17,4	17,8	21,1
	3,00	33	35,9	36,7	57,8
	4,00	22	23,9	24,4	82,2
	5,00	16	17,4	17,8	100,0
	Total	90	97,8	100,0	
Missing	System Missing	2	2,2		
	Total	2	2,2		
Total		92	100,0		

10.33. Item 4

S04

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	6	6,5	6,7	6,7
	2,00	11	12,0	12,2	18,9
	3,00	19	20,7	21,1	40,0
	4,00	25	27,2	27,8	67,8
	5,00	29	31,5	32,2	100,0
	Total	90	97,8	100,0	
Missing	System Missing	2	2,2		
	Total	2	2,2		
Total		92	100,0		

10.34. Item 5

S05

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	5	5,4	5,5	5,5
	2,00	2	2,2	2,2	7,7
	3,00	6	6,5	6,6	14,3
	4,00	36	39,1	39,6	53,8
	5,00	42	45,7	46,2	100,0
	Total	91	98,9	100,0	
Missing	System Missing	1	1,1		
	Total	1	1,1		
Total		92	100,0		

10.35. Item 6

S06

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	25	27,2	27,5	27,5
	2,00	30	32,6	33,0	60,4
	3,00	14	15,2	15,4	75,8
	4,00	15	16,3	16,5	92,3
	5,00	7	7,6	7,7	100,0
	Total	91	98,9	100,0	
Missing	System Missing	1	1,1		
	Total	1	1,1		
Total		92	100,0		

10.36. Item 7

S07

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	9	9,8	10,0	10,0
	2,00	15	16,3	16,7	26,7
	3,00	24	26,1	26,7	53,3
	4,00	34	37,0	37,8	91,1
	5,00	8	8,7	8,9	100,0
	Total	90	97,8	100,0	
Missing	System Missing	2	2,2		
	Total	2	2,2		
Total		92	100,0		

10.37. Item 8

S08

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	16	17,4	18,0	18,0
	2,00	13	14,1	14,6	32,6
	3,00	17	18,5	19,1	51,7
	4,00	29	31,5	32,6	84,3
	5,00	14	15,2	15,7	100,0
	Total	89	96,7	100,0	
Missing	System Missing	3	3,3		
	Total	3	3,3		
Total		92	100,0		

10.38. Item 9

S09

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Vali d	1,00	2	2,2	2,2	2,2
	2,00	7	7,6	7,6	9,8
	3,00	17	18,5	18,5	28,3
	4,00	36	39,1	39,1	67,4
	5,00	30	32,6	32,6	100,0
	Total	92	100,0	100,0	
Total		92	100,0		

10.39. Item 10

S10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	2	2,2	2,2	2,2
	2,00	4	4,3	4,4	6,7
	3,00	8	8,7	8,9	15,6
	4,00	51	55,4	56,7	72,2
	5,00	25	27,2	27,8	100,0
	Total	90	97,8	100,0	
Missing	System Missing	2	2,2		
	Total	2	2,2		
Total		92	100,0		

10.40. Item 11

S11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	4	4,3	4,4	4,4
	2,00	7	7,6	7,8	12,2
	3,00	11	12,0	12,2	24,4
	4,00	45	48,9	50,0	74,4
	5,00	23	25,0	25,6	100,0
	Total	90	97,8	100,0	
Missing	System Missing	2	2,2		
	Total	2	2,2		
Total		92	100,0		

10.41. Item 12

S12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	23	25,0	25,6	25,6
	2,00	30	32,6	33,3	58,9
	3,00	16	17,4	17,8	76,7
	4,00	14	15,2	15,6	92,2
	5,00	7	7,6	7,8	100,0
	Total	90	97,8	100,0	
Missing	System Missing	2	2,2		
	Total	2	2,2		
Total		92	100,0		

10.42. Item 13

S13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	26	28,3	28,6	28,6
	2,00	22	23,9	24,2	52,7
	3,00	18	19,6	19,8	72,5
	4,00	19	20,7	20,9	93,4
	5,00	6	6,5	6,6	100,0
	Total	91	98,9	100,0	
Missing	System Missing	1	1,1		
	Total	1	1,1		
Total		92	100,0		

10.43. Item 14

S14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Vali d	1,00	5	5,4	5,4	5,4
	2,00	5	5,4	5,4	10,9
	3,00	17	18,5	18,5	29,3
	4,00	44	47,8	47,8	77,2
	5,00	21	22,8	22,8	100,0
	Total	92	100,0	100,0	
Total		92	100,0		

10.44. Item 15

S15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Vali d	1,00	6	6,5	6,5	6,5
	2,00	4	4,3	4,3	10,9
	3,00	10	10,9	10,9	21,7
	4,00	42	45,7	45,7	67,4
	5,00	30	32,6	32,6	100,0
	Total	92	100,0	100,0	
Total		92	100,0		

10.45. Item 16

S16

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	10	10,9	11,1	11,1
	2,00	24	26,1	26,7	37,8
	3,00	26	28,3	28,9	66,7
	4,00	25	27,2	27,8	94,4
	5,00	5	5,4	5,6	100,0
	Total	90	97,8	100,0	
Missing	System Missing	2	2,2		
	Total	2	2,2		
Total		92	100,0		

10.46. Item 17

S17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	12	13,0	13,5	13,5
	2,00	21	22,8	23,6	37,1
	3,00	19	20,7	21,3	58,4
	4,00	24	26,1	27,0	85,4
	5,00	13	14,1	14,6	100,0
	Total	89	96,7	100,0	
Missing	System Missing	3	3,3		
	Total	3	3,3		
Total		92	100,0		

10.47. Item 18

S18

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	6	6,5	6,6	6,6
	2,00	9	9,8	9,9	16,5
	3,00	20	21,7	22,0	38,5
	4,00	38	41,3	41,8	80,2
	5,00	18	19,6	19,8	100,0
	Total	91	98,9	100,0	
Missing	System Missing	1	1,1		
	Total	1	1,1		
Total		92	100,0		

10.48. Item 19

S19

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	7	7,6	7,9	7,9
	2,00	8	8,7	9,0	16,9
	3,00	26	28,3	29,2	46,1
	4,00	27	29,3	30,3	76,4
	5,00	21	22,8	23,6	100,0
	Total	89	96,7	100,0	
Missing	System Missing	3	3,3		
	Total	3	3,3		
Total		92	100,0		

10.49. Item 20

S20

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	16	17,4	17,8	17,8
	2,00	21	22,8	23,3	41,1
	3,00	29	31,5	32,2	73,3
	4,00	19	20,7	21,1	94,4
	5,00	5	5,4	5,6	100,0
	Total	90	97,8	100,0	
Missing	System Missing	2	2,2		
	Total	2	2,2		
Total		92	100,0		

10.50. Item 21

S21

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	7	7,6	7,8	7,8
	2,00	13	14,1	14,4	22,2
	3,00	21	22,8	23,3	45,6
	4,00	34	37,0	37,8	83,3
	5,00	15	16,3	16,7	100,0
	Total	90	97,8	100,0	
Missing	System Missing	2	2,2		
	Total	2	2,2		
Total		92	100,0		

10.51. Item 22

S22

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	21	22,8	23,6	23,6
	2,00	21	22,8	23,6	47,2
	3,00	19	20,7	21,3	68,5
	4,00	15	16,3	16,9	85,4
	5,00	13	14,1	14,6	100,0
	Total	89	96,7	100,0	
Missing	System Missing	3	3,3		
	Total	3	3,3		
Total		92	100,0		

10.52. Item 23

S23

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	3	3,3	3,3	3,3
	2,00	3	3,3	3,3	6,6
	3,00	8	8,7	8,8	15,4
	4,00	35	38,0	38,5	53,8
	5,00	42	45,7	46,2	100,0
	Total	91	98,9	100,0	
Missing	System Missing	1	1,1		
	Total	1	1,1		
Total		92	100,0		

1053. Item 24

S24

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	24	26,1	26,7	26,7
	2,00	18	19,6	20,0	46,7
	3,00	36	39,1	40,0	86,7
	4,00	9	9,8	10,0	96,7
	5,00	3	3,3	3,3	100,0
	Total	90	97,8	100,0	
Missing	System Missing	2	2,2		
	Total	2	2,2		
Total		92	100,0		

10.54. Item 25

S25

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Vali d	1,00	8	8,7	8,7	8,7
	2,00	12	13,0	13,0	21,7
	3,00	19	20,7	20,7	42,4
	4,00	44	47,8	47,8	90,2
	5,00	9	9,8	9,8	100,0
	Total	92	100,0	100,0	
Total		92	100,0		

10.55. Item 26

S26

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Vali d	1,00	9	9,8	9,8	9,8
	2,00	9	9,8	9,8	19,6
	3,00	13	14,1	14,1	33,7
	4,00	50	54,3	54,3	88,0
	5,00	11	12,0	12,0	100,0
	Total	92	100,0	100,0	
Total		92	100,0		