UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
ESPECIALIDAD: RELACIONES INDUSTRIALES
MENCIÓN: RECURSOS HUMANOS

TRABAJO DE GRADO

INFLUENCIA DE LA IDENTIDAD ORGANIZACIONAL SOBRE LA SATISFACCIÓN Y EL RENDIMIENTO LABORAL

TUTOR:
MOCCIA A., LORETA

AUTOR:
RUIZ IZAGUIRRE, JESHUA

Caracas, Septiembre de 2.005.

INDICE GENERAL

Dedicatorias..... iii
Agradecimientos..... iv
Índice General..... v
Índice de Ilustraciones..... ix
Índice de Gráficos..... ix
Índice de Tablas..... ix
Resumen..... xi
I-. Planteamiento del Problema..... 12
II-. Objetivos, Hipótesis de la Investigación..... 17
Objetivo General..... 17
Objetivos Específicos..... 17
Hipótesis de la Investigación..... 17
III-. Marco Teórico..... 18
Identidad Organizacional..... 18
Tipos de Identidad Organizacional..... 19
Características intervinientes en la Identidad Organizacional..... 21
Perspectiva..... 21
Receptores..... 22
Canales de Comunicación..... 22
Formación de la Identidad Organizacional..... 23
Diferencias entre Identidad Organizacional y Cultura..... 23
Identidad Organizacional como marco de decisión..... 25
El valor económico de la Identidad Organizacional..... 26
Identidad Organizacional como ventaja competitiva sostenida..... 27
Método de análisis de la Identidad Organizacional..... 28
Rendimiento Laboral..... 29
Factores que inciden en el Rendimiento Laboral..... 30
Satisfacción Laboral..... 32
Teorías de la Satisfacción Laboral..... 32

La Satisfacción en el trabajo..... 35
Determinantes de la Satisfacción Laboral..... 38
Otras variables determinantes de la Satisfacción Laboral..... 40
Efectos de la Satisfacción Laboral..... 42
Investigaciones Relacionadas..... 44
IV-. Marco Referencial..... 46
V-. Marco Metodológico..... 48
Tipo de investigación..... 48
Diseño de investigación..... 48
Unidad de Análisis..... 48
Población..... 49
Definición de las variables..... 50
Definición Conceptual..... 50
Definición Operacional..... 51
Técnicas de Recolección de datos..... 52
Instrumentos..... 52
Procedimiento de Recolección de datos..... 54
Procesamiento estadístico de los datos..... 54
VI-. Análisis de Resultados..... 58
Identidad Organizacional..... 58
Percepción General de la IO..... 58
Percepción de la IO caracterizado por sus Dimensiones..... 59
Organización..... 59
Servicios Ofrecidos a los Clientes..... 60
Empresa como Empleador..... 61
Percepción de IO basada en características de la población..... 62
Variables Demográficas..... 62
Variables Situacionales..... 62
Departamento..... 62
Antigüedad..... 64

Jerarquía..... 65
Satisfacción Laboral..... 65
Nivel de Satisfacción caracterizado por sus dimensiones..... 66
Factores Motivadores..... 66
Factores Higiénicos..... 67
Nivel de Satisfacción basado en las características de la población... 68
Variables Demográficas..... 68
Variables Situacionales..... 68
Departamento..... 68
Antigüedad..... 69
Jerarquía..... 70
Rendimiento Laboral..... 71
Rendimiento Laboral basado en características de la población..... 72
Variables Demográficas..... 72
Variables Situacionales..... 72
Departamento..... 72
Antigüedad..... 72
Jerarquía..... 73
Correlación entre las variables IO y Satisfacción Laboral..... 73
Correlación entra las variables IO y Rendimiento Laboral..... 74
Discusión de Resultados..... 76
Limitaciones..... 82
VII-. Conclusiones y Recomendaciones..... 83
Conclusiones..... 83
Recomendaciones..... 83
VIII-. Referencias Bibliohemerográficas y Electrónicas..... 85
IX-. Anexos..... 90
Anexo A: Carta de invitación a participar en el estudio..... 90
Anexo B: Instrumento A. Identidad Organizacional Concebida..... 92
Anexo C: Instrumento B. Nivel de Satisfacción Laboral..... 95
Anexo D: Instrumento C. Evaluación MOTIV8..... 97

Anexo E: Confiabilidad de los instrumentos..... 100
Anexo F: Matriz de respuesta de los instrumentos..... 102

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración Nº 1: Las cinco identidades de la prueba AC2ID..... 20
Ilustración Nº 2: Teoría Bifactorial de Herzberg..... 34

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico Nº 1: Composición de la población por antigüedad..... 50
Gráfico Nº 2: Distribución de frecuencias del nivel de Rendimiento Laboral..... 71

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla Nº 1: Distribución de la población por posición dentro de la organización... 49
Tabla Nº 2: Caracterización de la población. Variables demográficas..... 49
Tabla Nº 3: Caracterización de la población. Variables situacionales..... 50
Tabla Nº 4: Operacionalización de variables..... 51
Tabla Nº 5: Percepción de la Identidad Organizacional..... 56
Tabla Nº 6: Nivel de Satisfacción Laboral..... 56
Tabla Nº 7: Factor Motivador..... 57
Tabla Nº 8: Factor Higiénico..... 57
Tabla Nº 9: Nivel de Rendimiento Laboral..... 57
Tabla Nº 10: Comportamiento general de la variable IO..... 59
Tabla Nº 11: Dimensión: Percepción de la organización..... 60
Tabla Nº 12: Dimensión: Servicios ofrecidos a los clientes..... 61
Tabla Nº 13: Dimensión: Empresa como empleador..... 62
Tabla Nº 14: Percepción de la IO por departamento..... 63
Tabla Nº 15: Percepción de la IO por años de antigüedad..... 64
Tabla Nº 16: Comparación de la percepción de la IO por jerarquía..... 65
Tabla Nº 17: Nivel de Satisfacción Laboral general..... 66
Tabla Nº 18: Indicadores de factores motivadores..... 67
Tabla Nº 19: Indicadores de factores higiénicos..... 67

Tabla Nº 20: Nivel de Satisfacción por departamento..... 69
Tabla Nº 21: Nivel de Satisfacción por años de antigüedad..... 70
Tabla Nº 22: Nivel de Satisfacción por Jerarquía..... 70
Tabla Nº 23: Nivel de Rendimiento Laboral..... 71
Tabla Nº 24: Nivel de Rendimiento Laboral por departamento..... 72
Tabla Nº 25: Nivel de Rendimiento Laboral por años de antigüedad..... 73
Tabla Nº 26: Rendimiento Laboral por nivel de jerarquía..... 73
Tabla Nº 27: Correlaciones IO vs. Satisfacción Laboral..... 74
Tabla Nº 28: Correlaciones IO vs. Rendimiento Laboral..... 75

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Debido a la gran competencia que se ha generado en los mercados, y por ende entre las compañías tanto de bienes como de servicios por vender sus productos, desde un enfoque comercial, y por otra parte por retener y preparar su recurso humano, es posible notar que las empresas han hecho un importante esfuerzo por cambiar la imagen que transmiten de si mismas a sus clientes externos, "habiendo entendido con anterioridad que estas mejoras deben estar precedidas por progresos a lo interno"(Albert y Whetten, 1.985; c.p., Schultz, Hatch y Larsen, 2.000), es decir, que el éxito en el mercado no es viable sin una eficiente gestión a lo interno, y es entonces cuando se habla de identidad organizacional.

La identidad organizacional se refiere a como los miembros de la organización perciben y entienden "quienes somos" y/o "por qué permanecemos en la organización" (Albert y Whetten, 1.985; c.p., Schultz, y otros, 2.000), la identidad organizacional crea una base para la identificación de la persona con la organización, es por eso, que como objeto de pertenencia y compromiso, la identidad organizacional provee un fundamento cognitivo y emocional bajo los cuales los miembros de la organización construyen sus nexos y crean relaciones significativas con su organización (Balmer y Greyser, 2.003). "La identidad organizacional se basa en la percepción, a partir de ella los miembros de una organización perciben, sienten y piensan acerca de ellos mismos como organización" (Balmer y Greyser, 2.003, p. 80)

Anteriormente sólo se dirigían los programas de identidad a las "audiencias o a los clientes externos, pero recientemente se han direccionado y expandido para incluir a los empleados" (Hatch y Schultz, 2.000, p.13). En este esfuerzo por mejorar la relación con los clientes internos, la alta gerencia usualmente tiene como política establecerse una identidad deseada o la identidad que debería ser, aunque no necesariamente sea esa la identidad que el empleado percibe de la empresa, es decir, aunque no sea la identidad real (Van Riel, 1.997). Entonces, a través de la identidad organizacional la empresa propone valores y una cultura a

los empleados, las cuales, de ser compartidas, influirán en el rendimiento y satisfacción de los empleados.

La afirmación anterior tiene una mayor repercusión si se toma en cuenta que la cambiante sociedad actual, con una creciente intensificación competitiva de los mercados, una creciente similitud entre servicios y la desmaterialización de las relaciones laborales por mensajes prefabricados y teledirigidos hacen, en conjunto, que cobre importancia la identidad de una organización, ya que como se conoce, es posible construir una organización sin requerir un espacio físico, sin tener muchos departamentos ni un gran número de empleados, por lo cual, la identidad y más aún el compromiso, la afinidad de los empleados y el sentido de pertenencia, deben ser atendidos y/o estudiados con miras a mejorar el compromiso que se traduce en alto rendimiento y alta satisfacción en las labores, y de esto es de lo que trata la identidad organizacional (Hatch y Schultz, 2.000).

La palabra identidad, más allá de su sentido intra-organizacional, posee también relevancia en el área de la opinión pública, dicha dualidad de la identidad pasa a ser una necesidad incuestionable, en el sentido de que las empresas dependen de la buena proyección que puedan tener para construir una buena reputación y así impactar positivamente en el mercado de valores, disminuyendo la incertidumbre de los inversores, hecho por el cual las organizaciones no sólo cambian sus rasgos físicos o visuales sino que toman en cuenta factores de carácter interno como su visión, cultura, valores, etc.(Balmer y Greyser, 2.003). La identidad institucional resulta entonces de un esfuerzo que consiste en descubrir las potencialidades de la organización, así como, la autoevaluación y definición de la personalidad que ha caracterizado a la empresa en el pasado y la conducirá a un futuro planificado.

En palabras de Elkin (2.003, p. 34) "La identidad organizacional afecta la manera en que los empleados, inversores y comunidades se desempeñan, éstos pueden hacer la diferencia en el nivel de éxito que una organización obtiene", de igual forma, "la identidad de una organización se proyecta en sus actividades como un todo, por lo que al hablar un empleado de su organización, también habla del comportamiento que tiene la organización hacia él" (Kanishwarya, 2.003, pág.3; c.p., Van Riel, 1.997), dicha afirmación permite establecer que la relación entre el empleador y el empleado está influenciada por aquello que la organización proyecta hacia éste, a través de los valores de la empresa, de una visión inspiradora, de un ambiente de trabajo agradable, etc., con lo cual la satisfacción por el trabajo posee un

componente intrínseco relacionado con el orgullo que posee el empleado por la relación misma de trabajo.

Keller (1.999; c.p., Balmer y Greyser, 2.003) indica que para los empleados que están relacionados con la identidad de una organización, su percepción de dicha identidad se puede simplificar a términos de bueno, malo, útil, inútil, etc., lo cual da la posibilidad de que el empleado se identifique con la empresa y esto aumente su compromiso y por ende su rendimiento. "De ser satisfactoria o buena la identidad para los individuos que pertenecen a la organización se podrían percibir situaciones tales como, mejoras en el estado de ánimo, disposición para realizar las actividades o participación, incluso ex empleados pueden regresar a la compañía en una próxima oportunidad con incluso más experiencia e incrementar la calidad del trabajo de la compañía" (Kanishwarya, 2.003, p4; c.p., Van Riel, 1.997).

Es importante mencionar que no siempre se espera que los empleados definan su organización en relación a los competidores de ésta, muchas veces no hay puntos de comparación aún cuando pudieran existir problemas de identidad (Hatch y Schultz, 2.000), debido a que dichos inconvenientes pudieran ser analizados para revelar información acerca de cómo está formada la identidad para diversos grupos de empleados con diferentes afinidades con la organización, lo cual en términos de Balmer y Greyser (2.003) es una pregunta clave en el proceso de develar que es la identidad organizacional y es el hecho de que la identidad de una organización esté conformada por un cúmulo de identidades.

En organizaciones o instituciones de bienes o servicios el concepto identidad organizacional es sumamente importante, ya que el fin de tales organizaciones (la prestación de su servicio), depende directamente del buen rendimiento de quienes prestan tal servicio; al ser así, el desempeño y la satisfacción laboral se convierten en variables que es importante analizar para el éxito de las organizaciones, en cuanto podrán alcanzar y superar los objetivos que se proponen y mantenerse de manera competitiva en el mercado.

En la actualidad, las organizaciones se han diversificado, no sólo en aspectos como "la estrategia, bajo la premisa en la cual la organización ofrece múltiples productos a multiplicidad de mercados, lo que usualmente dificulta la definición de cuál es su identidad y cuáles son sus competencias medulares, estos cambios en el entorno hacen que también se diversifique la fuerza de trabajo de la organización" (Ashforth y Mael, 1.996; c.p., Schultz, Hatch y Larsen, 2.000), con lo cual se incrementa la necesidad de estudiar la identidad

organizacional en relación al rendimiento y la satisfacción laboral. Debido principalmente a que el realizar diversos productos para diversos públicos pudiera hacer que el empleado se confundiera, en aspectos tales como la misión, la visión, etc., por no estar claro con la multiplicidad de públicos objetivo o todos los productos y/o servicios que ofrece la empresa en la cual está.

La competencia y los nuevos mercados han llevado a las organizaciones a ser más competitivas, no sólo con otras instituciones sino entre sus propios departamentos, esto hace que el estudio de la identidad organizacional (IO)[1] se profundice, no sólo por la importancia que la IO pueda tener para ciertos tipos de clientes, sino por lo fundamental que la IO es para los clientes internos, que no son otros que los empleados. En este orden de ideas, se debe resaltar que las nuevas posiciones organizacionales plantean el reto de la multidisciplinariedad (Hammer y Champy, 1.993) ante lo cual el industriólogo de nuestros tiempos debe abordar temas como éstos, que permiten expandir el espectro de sus funciones y dan la posibilidad de investigar las relaciones que existen entre variables que pudieran considerarse propias del estudio de otros campos del conocimiento, y así integrarse eficientemente a otras áreas de la organización que lo pudieran requerir.

Finalmente se debe indicar que la relación entre identidad organizacional, el rendimiento y la satisfacción laboral ha sido poco abordada por la comunidad científica no sólo local, sino internacional. La bibliografía que relaciona en específico estas tres variables es muy escasa, aunque se deben mencionar los esfuerzos que ha realizado la Universidad Erasmus de Rótterdam en Holanda, por medio de las investigaciones de Cees Van Riel (1.997) y algunos catedráticos anglosajones tales como Jhon Balmer and Stephen Greyser (2.003).

Por otra parte, a pesar de que un trabajo presentado en la reunión anual del año 2.000 de la Academy of Human Resource Development titulado "IO A New Avenue For Intervention and Performance Improvement" (McLean, y Park,, 2.000) podría indicar que comienza a surgir un interés por el papel que juega esta variable en el campo de las Relaciones Industriales. Los sistemas de RRII, así como los mercados globalizados, no dan señales de estar destinando suficientes esfuerzos de investigación en un tema tan relevante para las organizaciones y la fuerza de trabajo. Esta investigación surge con el fin de agregar valor y

[1] Por razones prácticas en este estudio de ahora en adelante se hará referencia a la variable Identidad Organizacional con las siglas IO

aportar algunas luces en este tema, como ya lo hizo en su tesis de Postgrado la Profesora Yazmín Trak de la UCAB, acerca de una variable que está relacionada con la IO como lo es la identidad corporativa, investigación que tiene por título "Auditoria de identidad corporativa; una propuesta metodológica integral." (2.002) y la cual representa el único acercamiento que de alguna forma se asemeje a la variable en estudio de esta investigación que se haya realizado en la UCAB, aun cuando no se trata directamente la variable identidad organizacional como se hace en este estudio.

Así mismo, el desconocer los alcances de la variable IO no permite a las organizaciones ser partícipe de los beneficios que trae la gerencia adecuada de dicha variable, tales como: el aumento del compromiso de los empleados y su directa relación con el aumento del rendimiento y la satisfacción en el puesto de trabajo. Esta misma falta de profundidad en la investigación de estas variables limita la actuación del industriólogo por falta de comprensión del fenómeno, el cual "sale ya del campo de las relaciones públicas e interinstitucionales" (Schultz, 1.998) para adentrarse en el terreno de las Relaciones Industriales debido a que la identidad organizacional afecta el proceso productivo y es esta relación la que se propone explorar la presente investigación.

Es por todo lo anteriormente expuesto que el problema de investigación se dirigirá a determinar ¿cuál es la relación que existe entre la identidad organizacional que perciben los empleados de la Empresa de Logística[2], la satisfacción laboral y el rendimiento laboral en el desempeño de sus funciones durante el período 2.003-2.004?.

[2] Por Empresa de Logística se entenderá la organización en la cuál se realizó el estudio, y para efectos de conservar la confidencialidad de la empresa se empleará este seudónimo.

II. OBJETIVOS E HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Determinar la asociación entre la identidad organizacional, la satisfacción laboral y el rendimiento, en la Empresa de Logística.

Objetivos Específicos

- Determinar la percepción de identidad organizacional que tienen los empleados de la Empresa de Logística.
- Precisar el nivel de satisfacción laboral de los empleados de la Empresa de Logística.
- Identificar el nivel de rendimiento laboral de los empleados de la Empresa de Logística.

Hipótesis de Investigación

H1: Existe interacción entre la IO percibida por los empleados de la Empresa de Logística y el nivel de satisfacción laboral de los mismos.

H2: Hay interacción entre la IO percibida por los empleados de la Empresa de Logística y el nivel de desempeño laboral de los mismos.

III. MARCO TEORICO

El presente capítulo está orientado a presentar las teorías escogidas para el estudio de cada variable que compone el estudio a saber: IO, satisfacción y rendimiento laboral, de igual forma el capítulo va explicando la información no sólo de la variable en particular sino además la interrelación existente entre las teorías de las tres variables en estudio.

Identidad Organizacional.

El concepto de identidad organizacional está constituido por los atributos actuales de la organización, formada por un número de elementos que incluyen la pertenencia a la organización, el estilo de liderazgo de la gerencia, la estructura organizacional, las actividades del negocio y los mercados cubiertos, el rango y calidad de los productos o servicios ofrecidos y el desempeño del negocio, acompañado esto de un grupo de valores sostenidos por la gerencia y los empleados (Balmer y Greyser, 2.003), cómo los miembros de la organización perciben y entienden "quienes somos" y/o "por qué permanecemos" como una organización.

Varias perspectivas de la identidad organizacional están construidas sobre la base de la teoría de la identidad social (Albert y Whetten, 1.985; c.p., Schultz y otros, 2.000). La teoría de la identidad social enfatiza que en la interacción social se realizan los procesos de formación de la identidad individual (Erikson, 1.968; c.p., Balmer y Greyser, 2.003).

En comparación con teorías recientes de la identidad individual (Gergen, 1.991 y Du Gay, 1.996; c.p., Van Riel, 1.997), la identidad organizacional es un campo joven tal como lo indican Albert y Whetten (1.985, pág. 292; c.p., Schultz y otros, 2.000) quienes definen a la identidad como "aquellos aspectos perdurables y distintivos" de la organización. Esta definición ha sido reiterada a través de mucha de la literatura que se refiere a la identidad organizacional, Dutton y Dukerich (1.994; c.p., Schultz, Hatch y Larsen, 2.000) entre otros.

Albert y Whetten (1.985, pág. 292; c.p., Schultz y otros, 2.000) definieron la identidad organizacional como "una pregunta particular", la pregunta es ¿qué clase de organización es ésta?" y se referían a las características que son medulares, distintivas y que aseguran y

revelan la identidad de la organización. Ellos, de manera acertada, indican que se pudiera presentar la situación en la cual múltiples identidades emanen de la observación, a lo cual agregan que las organizaciones son capaces de proveer múltiples respuestas a múltiples propuestas. En relación a las múltiples identidades ellos desarrollaron un modelo organizacional de identidad dual y colocan como ejemplo a las universidades y cooperativas, entre otras. La organización de identidad dual es a su vez normativa (centrada en la cultura, educación, funciones expresivas) y utilitaria (orientada a la producción económica).

Cabe mencionar que recientemente, Whetten y Godfrey (1.998; c.p., Van Riel, 1.997) establecieron diferencias entre los acercamientos hacia la identidad organizacional, distinguiendo entre los investigadores interesados en "la identidad de" y aquellos interesados en "la identificación con" las organizaciones.

Para aquellos interesados en la "identificación con" las organizaciones, el factor clave es la interrelación entre los aspectos sociales y personales en la construcción de la identidad (Ashforth y Mael, 1.996; Brewer y Gardner, 1.996; c.p., Schultz, Hatch y Larsen, 2.000). Por ejemplo para Dutton, Dukerich y Harqueail (1.994; c.p., Schultz y otros, 2.000) la identificación organizacional es el grado en el cual un miembro se define a sí mismo por los mismos atributos que él o ella cree que definen a la organización. En trabajos más recientes, tres factores han emergido en la medición de estas dimensiones: orgullo y participación; reconocimiento y oportunidades percibidas; y aceptación / congruencia (Smidts, 1.998; c.p., Van Riel, 1.997).

Tipos de Identidad

La identidad organizacional fue estudiada en la presente investigación basada en el modelo de las cinco identidades de Balmer y Greyser (2.003), en el cual se analizan las múltiples identidades de una corporación vistas desde diferentes perspectivas como pudieran ser: diferentes departamentos, diferentes clientes o diversos tipos de empresa. Las identidades que describe este modelo (Ilustración N° 1) son las siguientes:

- Identidad real: Constituye los atributos actuales de la corporación, y está formada por un número de elementos que incluyen la pertenencia corporativa, el estilo de liderazgo de la gerencia, la estructura organizacional, las actividades del negocio y los mercados cubiertos, el rango y calidad de productos y servicios ofrecidos y el desempeño global

del negocio; todo esto basado en el grupo de valores corporativos que son divulgados por la gerencia a los empleados.

- Identidad comunicada: La identidad comunicada es la que se revela a través de las comunicaciones corporativas controlables. Esta está típicamente conformada por publicidad, patrocinios y relaciones públicas, y por consecuencia se deriva de las comunicaciones no controlables como las informaciones de boca en boca, los comentarios de los medios, entre otros.
- Identidad concebida: Se refiere a los conceptos perceptuales estrechamente ligados a la imagen de la compañía, la reputación corporativa y a la marca, tal como son percibidas por los stakeholders (partes interesadas en la empresa) más relevantes; esta identidad es multi-atributo. Es este tipo de identidad el que será medido en el presente estudio.
- La identidad ideal: Es la posición óptima de la organización en su mercado (o mercados) en una estructura de tiempo determinada. Normalmente se basa en el conocimiento actual de los planeadores estratégicos y de las capacidades de mejora de la organización en un ambiente competitivo. Esta identidad ideal está sujeta a la fluctuación basada en factores externos.
- Identidad deseada: Es aquella que vive en los corazones y mentes de los líderes corporativos, es su visión de la organización, está muy relacionada y tiende a ser confundida con la identidad ideal, su diferencia radica en que se generan de recursos diferentes. La identidad deseada puede tener más que ver con el ego y la personalidad del presidente, que con las características reales del tipo de organización.

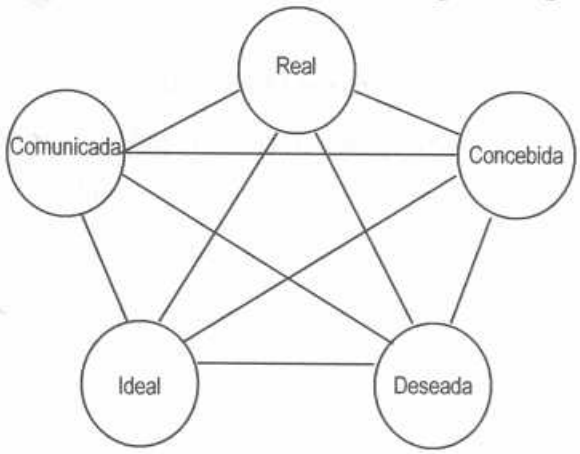

Ilustración Nº 1. Las cinco identidades de la prueba AC2ID
(Balmer y Greyser, 2.003)

La selección de este modelo de Balmer y Greyser (2.003) para orientar conceptualmente el presente estudio se basó en que permite comprender las múltiples identidades que puede tener una organización, las cuales dependerán de los clientes y/o departamentos que tomen parte en el juicio; adicionalmente este modelo permite identificar de forma específica lo que se ha convertido para estudiosos como Albert y Whetten (1.985; c.p., Schultz y otros, 2.000), entre otros, en un compendio de etiquetas o categorizaciones que han tendido a confundir a los interesados en este tema, ya que para muchos, conceptos como: identidad corporativa, imagen corporativa, reputación, etc., son conceptos totalmente desligados, cuando en realidad, según Balmer y Greyser (2.003), no es así.

La preocupación por la "identidad de" la organización, como indica Van Riel (1.997), no está desligada de la identificación; se piensa que la identidad organizacional crea una base para la identificación del miembro con la organización, es por eso, que como objeto de pertenencia y compromiso, la identidad organizacional provee un fundamento cognitivo y emocional bajo los cuales los miembros de la organización construyen sus nexos y con los cuales crean relaciones significativas con su organización.

Evidencia de estas relaciones entre identidad e identificación con frecuencia se encuentran en compañías grandes, visibles y altamente articuladas pero, se puede también encontrar en compañías que se están iniciando, ejemplo de esto se encuentra en la industria de la tecnología. Sin embargo, en términos generales la "identidad de" se refiere a una investigación enfocada en la organización, mientras que la "identificación con" se dirige a una investigación referida a las relaciones entre el individuo, el grupo o la organización.

Características intervinientes en la Identidad Organizacional.

Es importante resaltar que hay ciertas características que han de ser tomadas en consideración, las cuales ayudarán a clarificar bajo cuál enfoque se manejó en esta investigación la variable identidad, tales como la perspectiva, los receptores, y los canales de comunicación que intervienen en la identidad organizacional.

Perspectiva.

La identidad organizacional se forma de la percepción a través de la cual los miembros de una organización perciben, sienten y piensan acerca de ellos mismos como organización, es

debido a esto que con frecuencia, la identidad organizacional se proyecta en las afirmaciones de "quienes somos" o en las historias que revelan quién es la organización, tal y como lo explican Balmer y Greyser (2.003). Estas expresiones son un calificador informal en vez de planeado, y los acuerdos a los que llegan los miembros de una organización no son un problema para los miembros, aunque se convierten en un tema para los investigadores, gerentes o consultores en su intento por describir y articular cuál es la identidad de la organización, con lo cual el estudio de esta variable cobra mucha más fuerza y sentido.

Se debe reconocer que las perspectivas gerenciales y organizacionales acerca de la identidad no son independientes una de la otra, ya que, las contribuciones de la alta gerencia a la identidad, se convierten en parte de la identidad de la organización cuando los miembros de de la misma usan esos símbolos en su vida organizacional cotidiana, lo que es más, los símbolos de la identidad y las narrativas que producen los miembros de la organización, pueden ser, y en algunos casos son, recursos que usa la alta gerencia cuando desarrolla símbolos o programas de identidad organizacional.

Receptores.

Los investigadores de la identidad organizacional Albert y Whetten (1.985; c.p., Schultz y otros, 2.000); Balmer y Greyser (2.003) se preocupan por la manera en la cual los miembros de la organización se perciben a sí mismos como una organización, y cómo estas percepciones influencian su identificación con la organización (Schultz, 1.998). Estos mismos investigadores de la identidad organizacional indican que los receptores de los mensajes de la identidad organizacional son a su vez miembros, haciendo de éste un concepto reflexivo, que ve a los receptores de los mensajes de la identidad organizacional como las mismas personas que envían dichos mensajes, este es el concepto de auto-comunicación propuesto por Broms y Gahmberg (1.983 y Christensen, 1.994; c.p., Schultz, Hatch y Larsen, 2.000).

Canales de comunicación.

La identidad organizacional tiende a ser directamente experimentada a través del comportamiento y el lenguaje del día a día, debido a lo cual comunicar la identidad organizacional a los empleados requiere de oportunidades para la interacción personal con ellos, conociendo entonces que los miembros de una organización pueden pertenecer a

diferentes grupos cuyas interacciones se ponen en contacto directo con la identidad organizacional hace que empleados, quienes son a su vez clientes, inversores, etc., comparen en algunos casos las diferencias entre la identidad individual y organizacional.

Formación de la Identidad Organizacional.

Un modelo más elaborado para el desarrollo de la identidad organizacional fue el que hizo Dowling (1.986; c.p., Balmer y Greyser, 2.003). El modelo deja claro que hay varios factores importantes en la formación de la identidad, sobre todo el comportamiento interno de la organización, y las experiencias personales y de comunicación.

La política de la organización queda manifiesta en materiales como informes anuales y otra información disponible a personas internas como por ejemplo, comunicados, valores, etc. La cultura, cuya naturaleza viene dada por el comportamiento de la dirección, estructuras de recompensa, valores de la empresa, y rituales de la misma, influye en la política de la organización. Según Dowling (1.986; c.p., Balmer y Greyser, 2.003), la comunicación interpersonal tiene mayor efecto en la formación de actitudes hacia la organización.

Kennedy (1.977, p.120; c.p., Balmer y Greyser, 2.003), afirma que la identidad organizacional se basa principalmente en "nuestra experiencia global con la empresa". Kennedy (1.977, pág. 120; c.p., Balmer y Greyser, 2.003) cree que la política de la dirección debe garantizar que "la información y la identidad que ellos transmiten sea compatible con la forma en que la dirección desea que sea vista".

Diferencias entre Identidad Organizacional y cultura.

Los investigadores que se han dedicado a la identidad organizacional, están típicamente preocupados en cómo los miembros de las organizaciones desarrollan, expresan y proyectan su sentido organizacional acerca de sí mismos (Van Riel, 1.997). Los empleados de áreas como: mercadeo y comunicación piensan que los miembros de una organización usualmente se comparan con otras organizaciones para así argüir que son insuperables y distintos a otras organizaciones (Aaker y Myers, 1.996; c.p.,Van Riel, 1.997), en muchos casos, esto no es más que la comparación de identidades.

(Gioia, Schultz, y Corley, 2.000; c.p., Balmer y Greyser, 2.003) colocan el ejemplo de los administradores de las universidades norteamericanas, los cuales hacen comparaciones deliberadas de su identidad como universidad con las de otras universidades (sus competidoras) ubicadas entre las diez mejores, estas comparaciones generaron la reflexión en sus propias universidades al no ser ellos parte de las diez mejores, esto hizo que muchas universidades iniciaran cambios en sus políticas de administración.

La cultura organizacional (Hatch, 1.993; c.p., Van Riel, 1.997), provee un contexto local que ayuda a direccionar la pregunta central relacionada con la identidad organizacional (¿Quiénes somos?) y contribuye a proporcionar mucho material para su construcción (Hatch, 1993; c.p., Van Riel, 1.997). Como Hatch (1993; c.p., Van Riel, 1.997) explicó, la identidad está involucrada tal cómo es definida y experimentada nuestra apreciación de nosotros mismos, y lo anterior está parcialmente influenciado por nuestras actividades y creencias, las cuales están enraizadas y son interpretadas usando asunciones y valores culturales. Lo que importa y en sí define al individuo, forja su identidad en relación con su cultura. Debido a esto, en parte, Fiol y Huff (1.992; c.p.,Van Riel, 1.997) propusieron que la identidad de una organización es el aspecto donde se incrusta la cultura y se enfoca el sentido de auto-realización, esto define quiénes somos en relación al sistema social al cual pertenecemos y en el cual nos desenvolvemos.

En oposición al concepto de identidad organizacional, el concepto de cultura organizacional se refiere a todos los aspectos diarios de la vida organizacional, en los cuales los significados, valores, y asunciones son expresadas y comunicadas por medio del comportamiento e interpretación de los miembros de la organización, sus modos de comportamiento y símbolos (Schein, 1.992). La cultura organizacional se sitúa en patrones de asunciones de lo "dado por hecho" (Schein, 1.992; c.p. Schultz, 1.998), perspectivas globales (Weber, 1.968; c.p. Schultz, 1.998), y estructuras mentales tácitas que son más o menos compartidas por los miembros de la organización.

La idea de que la identidad organizacional está constituida en contextos culturales, por las reflexiones de los miembros de la organización acerca de quiénes somos, abre el camino para una perspectiva narrativa, en esta perspectiva, la identidad está conformada por una historia acerca de quiénes somos que se articula en relación a su contexto cultural (Kanishwarya, 2.003; c.p., Van Riel, 1.997); sin embargo, el enfoque que se le puede dar a la

identidad puede variar dependiendo del contexto, un ejemplo pudiera ser el compromiso social de Empresas Polar, pudiera ser el contexto para diferentes historias acerca de sí misma como empresa de alimentos, de bebidas o como fundación.

Se espera que las reflexiones acerca de la identidad organizacional tengan lugar a un nivel más consciente que aquel en el cual reside el conocimiento cultural, ya que ambos involucran a los miembros de la organización en relación a su existencia dentro de ésta, y lo que implica para ellos formar una relación con la organización. A diferencia de la identidad organizacional, la cultura organizacional no necesariamente provoca tal reflexión. En los estudios de cultura organizacional, la reflexión ha sido típicamente observada en la construcción y desarrollo de declaraciones de valores corporativos, no en la expresión de profundos patrones de significados que se presume constituyen los paradigmas culturales o medulares (Schein, 1.992; Hatch, 1.993; c.p., Van Riel, 1.997).

Por otra parte, Rindova y Fombrun (1.998) argumentaron que el concepto de identidad organizacional se encuentra en un nivel de valor más consciente, accesible y explicable, que se opone al nivel tácito de dar por sentadas las asunciones culturales. La cultura hace énfasis en cómo los miembros de una organización logran la construcción de símbolos desde artefactos (nombre de la empresa, slogan, modo de vestirse, estilo, etc.) y significados, mientras que el foco de la identidad enfatiza el uso de los mismos artefactos y símbolos para expresar y/o comunicar respuestas a la pregunta ¿quiénes somos?, la identidad se concentra en analizar cómo los símbolos y valores de la organización en combinación con las influencias externas son usadas como recursos, para construir la identidad organizacional y proyectar ésta a otros.

Identidad Organizacional como marco de decisión.

En su definición de identidad organizacional Albert y Whetten (1.985; c.p., Schultz y otros, 2.000) hacen énfasis en definir tres atributos importantes: Atributos de carácter central, atributos diferenciadores, atributos de continuidad temporal. Por atributos de carácter central Albert y Whetten (1.985; c.p., Schultz y otros, 2.000) quieren decir que la identidad de la organización debe enfocarse en un atributo o atributos de la empresa que son, en alguna forma, fundamentales para entender por qué existe la organización, su propósito y su misión. Ashfort y Mael (1.996; c.p., Schultz y otros, 2.000) se refieren a los atributos centrales como un

sistema internamente consistente de creencias, valores y normas que informan de la coherencia y acción de los miembros de la organización.

Se entiende por atributos diferenciadores, en palabras de Albert y Whetten (1.985 pág. 264; c.p., Schultz y otros, 2.000) "lo que sea que estos atributos fundamentales son, éstos deben ser percibidos como únicos por aquellos quienes forman parte de la identidad organizacional". Esta percepción de diferenciación sugiere que las organizaciones buscan activamente distinguirse a sí mismas de otras organizaciones comparables (Messick y Mackie, 1.989 c.p., Schultz, 1.998). Identificando "quienes son ellos" la organización está también determinando "quienes ellos no son", estas distinciones permiten a las organizaciones demarcar y sostener las fronteras de la organización (Ashfort y Mael, 1.996; c.p., Schultz y otros, 2.000) identificando claramente cuáles miembros están dentro de los límites de la firma y cuáles no.

Por atributos de continuidad temporal; Albert y Whetten (1.985; c.p., Schultz y otros, 2.000) enfatizan la longevidad de la identidad organizacional –que la identidad de una organización permanezca inalterada a través del tiempo- sin importar el cambio de los objetivos y en los ambientes en los cuales la firma opera. Se refiere al hecho de que la identidad organizacional pasada no tendrá por qué ser inconsistente con la presente; a menos que el pasado pueda ser reinterpretado a la luz del presente.

Las tres características descritas anteriormente sugieren que la naturaleza de la identidad organizacional tiene un fuerte componente cognitivo (Reger, Gustafson., DeMarie y Mullane, 1.994). De alguna forma la identidad organizacional opera como un esquema organizacional compartido que guía la elaboración de decisiones en la organización (Dutton y Dukerich, 1.994; c.p., Schultz y otros, 2.000). Entendiendo por esquema, una estructura o cuerpo de conocimientos (Ashfort y Mael, 1.996; c.p., Schultz y otros, 2.000) contentivo de una serie de conceptos, relaciones de estos conceptos e información contenida en éstos (Medin 1.989; Leahey y Harris, 1.993; c.p., Schultz, 1.998).

El valor económico de la Identidad Organizacional.

Una fuerte congruencia entre la identidad organizacional y los esquemas de las competencias medulares pueden crear una acción estratégica consistente en una empresa, esto sólo no es una condición suficiente para crear valor económico en una firma. Para que la

identidad organizacional añada valor económico a una empresa debe tener implicaciones específicas en las decisiones operativas y estratégicas. Por supuesto, si la identidad organizacional no tiene tales implicaciones, es probable que no sea ampliamente compartida por los miembros de la organización, es posible que sea irrelevante en las decisiones del negocio que se tomen. En cualquier caso, la identidad organizacional no tendrá un impacto positivo en el valor económico de una firma, siempre que esto sea así.

Para añadir valor económico, la identidad organizacional debe ayudar a la gerencia a ver oportunidades de crecimiento y rentabilidad, que de otra manera ellos no verían o ver el potencial que contiene dicha identidad.

Sin embargo, no sólo ayuda ésta a los gerentes a ver oportunidades, sino que tal vez pudiera dificultar el ver opciones que estén fuera o sean diferentes de esa identidad (Gioia y otros, 2.000; c.p., Balmer y Greyser, 2.003). Hay también costos de oportunidad significativos asociados a la identidad organizacional, estos costos de oportunidad son iguales al valor de las oportunidades ya que se encuentran enfocados en un marco formado por la identidad organizacional.

Identidad Organizacional como ventaja competitiva sostenida.

Para generar ventajas competitivas, la identidad organizacional debe ir más allá de una diferenciación declarada a una diferencia real, lo cual es problemático, ya que muchas firmas pueden pensar que poseen una identidad diferenciada cuando de hecho, no es así (Reger y otros, 1.994). Investigaciones en psicología cognitiva (Kahneman, Slovic, y Tversky, 1.982; c.p., Van Riel, 1.997) sugieren que todos los individuos tienden a pensar que son más característicos de lo que en realidad son. Sólo porque los empleados de una firma piensen que son característicos o diferentes no quiere decir que en realidad lo sean, las identidades organizacionales pueden fallar en su intento por ser diferentes de dos formas como mínimo:

- Si la identidad de una organización trata de reflejar que su historia, su gente, sus personalidades y su tecnología a través del tiempo son únicos, es entonces cuando la identidad organizacional se convierte en una senda dependiente (Arthur, 1.989). Una senda dependiente en este contexto se refiere a cómo las capacidades o recursos de una

empresa se convierten en difícilmente imitables (Barney, 1.991; c.p., Schultz, Hatch y Larsen, 2.000).

- Una vez establecida la identidad organizacional, ésta se convierte en un fenómeno socialmente complejo, que involucra numerosos acuerdos y entendimientos tácitos, esta complejidad social es otro atributo que con frecuencia incrementa el costo de la imitación de la identidad (Barney, 1.991; c.p., Schultz y otros, 2.000).

Método de análisis de la Identidad Organizacional.

Cuando los empleados se identifican firmemente con la empresa, es más fácil que muestren una actitud de apoyo hacia ella, que su satisfacción en el trabajo se incremente (Ashfort y Mael, 1.996; c.p., Schultz y otros, 2.000), que su rendimiento mejore o bien que acepten las premisas de la organización y tomen decisiones consecuentes con los objetivos de la misma (Arthur, 1.989).

Se supone que antecedentes como comunicación con el empleado, prestigio organizativo percibido, satisfacción con el puesto de trabajo, objetivos y valores y cultura corporativa influyen en la identidad organizacional como se ha venido analizando en esta investigación.

El impacto de dichos antecedentes sobre la identidad organizacional se mide con la ayuda del procedimiento del diferencial semántico, el cual es un procedimiento destinado a medir la significación que tienen ciertos objetos o situaciones para las personas (Arthur, 1.989). El concepto mide significados diferentes para las personas en un espacio semántico definido, dichos significados se generan a partir de los valores corporativos de las organizaciones y se representan gráficamente mediante perfiles, los cuales se construyeron por cada una de las dimensiones de la variable IO para lo cual es importante tener en cuenta:

- Sentimiento de pertenencia;
- Congruencia entre objetivos y valores;
- Evaluación positiva de pertenencia;
- Necesidad de afiliación;
- Percepción de beneficios de pertenencia;
- Percepción de apoyo;

- Reconocimiento;
- Aceptación;
- Seguridad.

Rendimiento Laboral.

Para el presente estudio se abordará el rendimiento laboral medido mediante la evaluación de desempeño de cada trabajador. A continuación se explicarán las teorías de rendimiento laboral y su medición a través de la evaluación de desempeño.

Al definir rendimiento laboral, Calzolaio y Guerra (1994, pág. 25) en su trabajo de grado lo presentan como "el desempeño global de los empleados en las tareas de sus puestos". El rendimiento laboral se refiere a los resultados o logros que involucran actividades que pueden o no estar formalmente prescritas (en la descripción del cargo), y que no son específicas o particulares a un trabajo o área de especialización, pero que apoyan al ambiente organizacional, social y psicológico en el cual el trabajo específico, técnico o el desempeño de una tarea ocurre (Pearlman, 1997).

Una de las principales características del rendimiento laboral es su discutida delimitación, es decir, a qué nos referimos con exactitud al emplear esa definición. Sencillamente el cuestionamiento del término se debe a la disyuntiva existente entre calidad vs. cantidad, en otras palabras, cómo determinar el verdadero rendimiento laboral de un trabajador, y en relación a cuáles factores.

Tal situación conlleva a inferir que de una u otra manera la definición de rendimiento laboral está delimitada, a su vez, por un factor determinante: la evaluación de desempeño. Sencillamente, la manera de determinar o precisar cuánto rinde en un área laboral un trabajador en particular es a través de las evaluaciones de desempeño; e incluso, determinar la fuerza laboral y su rendimiento, en una empresa cualquiera, en relación a productividad, competitividad, servicio, u otros elementos, está sujeta a la evaluación de desempeño.

Para determinar el nivel de rendimiento laboral, cada ejercicio o tarea debe estar previamente estudiado, analizado y estructurado, lo que a su vez, permitirá establecer los

cánones de ejecución, es decir, estandarizar los niveles de ejecución, que permitirán luego sostener si el rendimiento de un trabajador o empleado es bajo, medio o alto; deficiente, bueno o sobresaliente, e incluso, se puede cuantificar, previo establecimiento de los lineamientos y criterios para la debida medición.

Bajo esta concepción, cabe destacar otros factores que, obviamente, inciden en la determinación del rendimiento laboral, tales como los evaluadores, las actividades o tareas a evaluar en sí y los propósitos u objetivos reales que conllevan esas evaluaciones.

Factores que inciden en el Rendimiento Laboral.

Si bien se han expuesto hasta ahora los principales aspectos relacionados con el rendimiento laboral, no se pueden omitir aquellas causas estudiadas y comprobadas que inciden en el mismo. En tal sentido, Quinn Mills (1.991), y posteriormente Esparza (1.996), coincidieron en señalar que las principales causas que influyen en el rendimiento laboral de los trabajadores, indistintamente del área de trabajo o, incluso, dedicación profesional, son las siguientes:

- Ausencia de una habilidad o conocimiento:

Este punto se refiere cuando un empleado no realiza cierta actividad, aún cuando se le amenace, coercione o se le proponga algún tipo de chantaje o soborno, porque sencillamente le falta habilidad o conocimiento, carece de él, por lo tanto no es competente para ejecutar la tarea en cuestión. También se relaciona cuando la persona no realiza alguna actividad de manera rápida, o exactamente como lo demanda o exige la administración de la empresa.

- Ausencia de incentivos o incentivos inapropiados:

La retroalimentación, la apreciación, los incentivos y las políticas que rodean el trabajo son factores que se relacionan directamente con el rendimiento del trabajador, pues, se ha generalizado aquel pensamiento donde no se le reconoce el trabajo a los empleados porque, sencillamente, para eso fueron contratados. Pero, no todos los incentivos son adecuados para todos los empleados o trabajadores, y para ofrecerlos de manera que el personal se sienta a

gusto, se tiene que entablar alguna plática con ellos para que elijan sus propias compensaciones o incentivos. Cuando el personal es tomado en cuenta, es más productivo para la organización, y por ende, rinde mucho más.

- Ausencia de un ambiente confortable:

Otro factor importante en el desempeño de los trabajadores es el ambiente que les rodea, que éste sea confortable, que ofrezca seguridad, que no sean excesivos los mecanismos de supervisión, control o vigilancia, y que permita cierta movilidad, que es interpretada como libertad.

- Ausencia de motivación:

Los dos agentes mencionados anteriormente son elementos externos, pero la motivación sucede internamente, y muchas organizaciones no toman en cuenta lo que pasa dentro del trabajador. Existen dos factores que contribuyen a la motivación: valor y expectativas. El valor es lo que los individuos vinculan a los resultados, por ejemplo, cuando piensan en su propio desarrollo profesional. Las expectativas se manifiestan a través de la confianza y en la eficacia depositada en el trabajador para realizar una tarea o actividad en particular. Tenemos entonces que: valor x expectativas = motivación.

Hoy, existe una marcada tendencia a estudiar los niveles de ejecución del personal evidenciados en relación con los estimados, no sólo para incentivar o sancionar, sino también para precisar la población capacitable dentro de la organización, como para establecer las metas de producción, expresadas, no sólo en la cantidad y/o calidad del producto final o un servicio en particular, sino en las horas-hombres laboradas e implicadas para la obtención de esos productos o servicios; en tal sentido, se desea optimizar los procesos de evaluación, a fin de determinar con objetividad, seriedad y responsabilidad los niveles de rendimiento y desempeño laboral, identificando los factores que inciden en éste.

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).

La satisfacción ha sido en las últimas décadas un objeto de estudio que ha dado origen a numerosas teorías, de las cuales las más importantes han dado lugar a un sin número de investigaciones.

Teorías de la satisfacción Laboral.

Existen diversas teorías sobre la satisfacción en el trabajo, las cuales se pueden agrupar en tres grandes enfoques sobre satisfacción en el trabajo.

Un primer enfoque (Schultz, 1.998), basado en el modelo de las expectativas, plantea que la satisfacción en el trabajo está en función de las discrepancias percibidas por el individuo entre lo que él cree debe darle el trabajo y lo que realmente obtiene como producto o gratificación.

Un segundo enfoque teórico, plantea que la satisfacción en el trabajo es producto de la comparación entre los aportes que hace el individuo al trabajo y el producto o resultado obtenido. Esta misma tendencia, llamada equidad, plantea también que esta satisfacción o insatisfacción es un concepto relativo y depende de las comparaciones que haga el individuo en términos de aporte y los resultados obtenidos por otros individuos en su medio de trabajo o marco de referencia.

Por último, la teoría de los dos factores la cual ha sido seleccionada para enmarcar conceptualmente esta variable en la presente investigación, plantea que existen dos tipos de factores motivacionales; un primer grupo, extrínsecos al trabajo mismo, denominados "de higiene o mantenimiento", entre los que podrán enumerarse: el tipo de supervisión, las remuneraciones, las relaciones humanas y las condiciones físicas de trabajo y un segundo grupo, intrínsecos al trabajo, denominados "motivadores", entre los que se distinguen:

posibilidades de logro personal, promoción, reconocimiento y trabajo interesante. Los primeros son factores que producen efectos negativos en el trabajo si no son satisfechos, pero su satisfacción no asegura que el trabajador modifique su comportamiento. En cambio, los segundos son factores cuya satisfacción motiva a trabajar, a desplegar un mayor esfuerzo.

Estos tres enfoques son complementarios y se pueden resumir diciendo que la satisfacción en el trabajo nos muestra las discrepancias entre lo que un individuo espera obtener en su trabajo en relación a lo que invierten en él los miembros de su grupo de referencia, y lo que realmente obtiene aquél, siendo diferentes las actitudes si se trata de factores extrínsecos o intrínsecos al trabajo mismo.

El modelo en el que se basa la presente investigación es la teoría bifactorial elaborada por Frederick Herzberg: La teoría bifactorial tuvo como sustento los estudios que Frederick Herzberg junto con su grupo de investigación desarrollaron en empresas de Pittsburgh, Estados Unidos. La investigación consistía en un cuestionario en el cual se preguntaba a ingenieros y contadores acerca de los factores que producían satisfacción e insatisfacción en su trabajo. De dicha investigación se logró separar dos tipos de factores, que se muestran en el Ilustración N° 2.

Factores higiénicos: La presencia de estos factores permite que la persona no se sienta insatisfecha en su trabajo pero no implica que generaran la motivación necesaria para la consecución de los objetivos. Ejemplos de estos factores son: Las condiciones de trabajo, la supervisión recibida, el salario, etc.

Factores motivacionales: En función de la ilustración N° 2 se representa como la energía que da el impulso necesario para conducir a las personas a depositar sus fuerzas en la organización con el objeto de alcanzar los resultados. Ejemplos: El grado de responsabilidad, el reconocimiento, la posibilidad de progreso, etc.

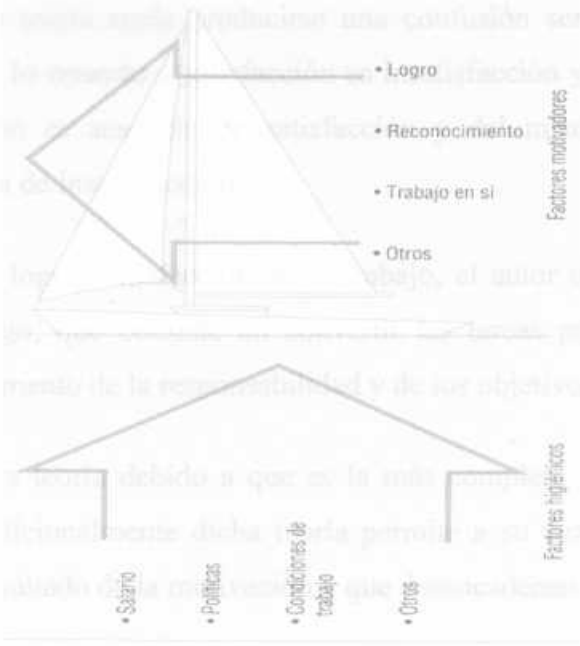

Ilustración N° 2. Teoría bifactorial de Herzberg.

En síntesis, la teoría de los dos factores afirma que:

- La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo: Estos son los llamados factores motivadores.
- La insatisfacción en el cargo depende del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del cargo: Estos son los llamados factores higiénicos.

En la vida de la organización la falta de cobertura de los factores higiénicos provocará la insatisfacción de sus miembros, impidiendo a los mismos permanecer en un estado de motivación debido a su preocupación por satisfacer necesidades de este tipo. Una vez satisfechas en forma mínima las necesidades higiénicas esto evitará que los miembros de la organización padezcan un estado de insatisfacción, pero no será suficiente para provocar motivación.

Respecto de esta teoría suele producirse una confusión semántica, ya que muchas personas consideran que lo opuesto a satisfacción es insatisfacción y viceversa. Sin embargo lo opuesto a satisfacción es ausencia de satisfacción y del mismo modo, lo opuesto a insatisfacción es ausencia de insatisfacción.

A los efectos de lograr satisfacción en el trabajo, el autor de esta teoría propone el enriquecimiento del cargo, que consiste en convertir las tareas propias del mismo en un desafío a través del incremento de la responsabilidad y de los objetivos.

Se seleccionó esta teoría debido a que es la más completa y totalizadora desde una perspectiva sistémica, adicionalmente dicha teoría permite a su vez diferenciar los factores específicos que son el resultado de la motivación y que desencadenan en la satisfacción laboral de un empleado.

La Satisfacción en el trabajo.

La satisfacción en el trabajo es un motivo en sí mismo, es decir, el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización laboral para lograr ésta. En otros casos se puede entender como una expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha.

Podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características reales del puesto y por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser". Generalmente las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del "debería ser" (lo que desea un empleado de su puesto) son según Cayama y Pazmiño (1998):

1. Las necesidades.
2. Los valores.
3. Rasgos personales.

Los tres aspectos de la situación de empleo que afectan las percepciones del "debería ser" son:

1. Las comparaciones sociales con otros empleados.
2. Las características de empleos anteriores.
3. Los grupos de referencia.

Las características del puesto que influyen en la percepción de las condiciones actuales del puesto son:

1. Retribución.
2. Condiciones de trabajo.
3. Supervisión.
4. Compañeros.
5. Contenido del puesto.
6. Seguridad en el empleo.
7. Oportunidades de progreso.

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

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

El tema de la satisfacción laboral es de gran interés porque indica la habilidad de la organización para satisfacer las necesidades de los trabajadores y además, por los siguientes motivos:

- Existen evidencias de que los trabajadores insatisfechos faltan a trabajar con más frecuencia y suelen renunciar más pronto (Schultz, 2.001).
- Se ha demostrado que los empleados satisfechos gozan de mejor salud y viven más años.
- La satisfacción laboral se refleja en la vida personal del empleado.

Además, la satisfacción laboral es de gran interés "en los últimos años por constituirse en resultados organizacionales que expresan el grado de eficacia, eficiencia y efectividad alcanzado por la institución; como tal, son indicadores del comportamiento de los que pueden derivar políticas y decisiones institucionales" (Palma, 1.999, p.24).

Es más probable que los empleados satisfechos sean ciudadanos satisfechos, estas personas adoptarán una actitud más positiva ante la vida en general y representarán para la sociedad personas más sanas, en términos psicológicos.

Actualmente se presta mayor interés a la calidad de vida laboral a diferencia de años anteriores en donde se buscaba la relación con el rendimiento. " (...) subyace la idea de que las personas trabajen bien, pero sintiéndose bien; o a la inversa, que estén a gusto en el trabajo, al tiempo que ofrecen un resultado satisfactorio" (Peiró, 1.996, p.344).

Es un hecho observable que los trabajadores que se sienten satisfechos en su trabajo, sea porque se consideran bien pagados o bien tratados, sea porque ascienden o aprenden, son quienes producen y rinden más (Peiró, 1.996, p.344). A la inversa, los trabajadores que se sienten mal pagados, maltratados, atascados en tareas monótonas, sin posibilidades de ampliar horizontes de comprensión de su labor, son los que rinden menos, es decir, son los más improductivos.

Todos somos capaces de percibir claramente lo benéfico, agradable y estimulante de estar en el trabajo con un grupo de personas que se llevan bien, que se comprenden, que se comunican, que se respetan, trabajan en armonía y cooperación. La buena atmósfera en el trato es indispensable para lograr un elevado rendimiento individual y colectivo de un grupo humano de trabajo, como lo es el oxígeno para el normal funcionamiento de los pulmones y la respiración, lo cual se logra más que nada por una labor consciente de los jefes. (Atalaya, 1.999, p.50)

El grado de satisfacción o insatisfacción varía mucho de persona a persona. Sin embargo, hay ciertas tendencias generales observadas en la población. Halloran y Benston

(1.987), encontraron que existe una correlación positiva entre la satisfacción laboral y las variables edad, género, experiencia laboral y nivel ocupacional.

Determinantes más importantes de la satisfacción laboral (Halloran y Benston, 1.987):

a. Edad.

La razón por la cual la edad está asociada al nivel de satisfacción es en gran parte desconocida. Cuando la persona ingresa a la vida laboral, su trabajo es algo nuevo e interesante, mientras las exigencias de la organización son aún muy bajas, lo cual produce un buen desempeño y, en consecuencia, un alto nivel de satisfacción. A medida que avanza en edad, el trabajo se vuelve más rutinario y las exigencias mayores, con lo cual decrece el desempeño y el nivel de satisfacción. A partir de los 30 años la persona tiene la oportunidad de realizar tareas más ricas, lograr mejores niveles de desempeño y un mayor nivel de satisfacción laboral. Hacia los 60 años la persona experimenta un declive de sus capacidades y se presenta un horizonte más corto de actuación, lo que origina un menor esfuerzo al ejecutar el trabajo. Así, su desempeño decae y la satisfacción baja. (Halloran y Benston, 1.987).

b. Género.

Se ha demostrado que las mujeres se sienten contentas con su trabajo y otras demuestran lo contrario. Algunos resultados de la investigación indican que están más insatisfechas que los varones. Se sabe que les interesan aspectos del trabajo por los que el hombre no muestra ningún interés en absoluto. Por ejemplo, las mujeres con desventajas necesitaban más sentir gusto por su trabajo y tener un buen jefe; en cambio, los hombres con desventajas se preocupaban más por la oportunidad de demostrar su utilidad y contar con un trabajo seguro. Por otra parte, ellas sentían más interés por la calidad de las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo.

Es natural que haya distintas fuentes de satisfacción para aquellas que escogen una carrera en el mundo de los negocios y las que trabajan a fin de contribuir al ingreso familiar. Las motivaciones y satisfacciones de las mujeres profesionales se parecen más a los de los ejecutivos, ellas obtienen más satisfacción con su trabajo. Las madres no lo consideran el principal centro de su vida, pues se sienten realizadas en su papel de madre, esposa y ama de

casa. (Schultz, 1.998). Según Palma (1.999), en un reciente estudio realizado en Perú, las diferencias por género favorecen a la mujer quien tiene un mejor nivel de satisfacción laboral.

c. Experiencia Laboral.

La misma explicación se aplica para entender la asociación entre la experiencia dentro de la empresa y el nivel de satisfacción logrado. Cuando la persona empieza a realizar cualquier trabajo le ocurre lo mismo que a un joven recién iniciado en la vida laboral. Al comienzo todo le parece nuevo e interesante, al mismo tiempo que las exigencias de la organización son leves. Por consiguiente, su desempeño es bueno y el nivel de satisfacción alto. Es decir, la experiencia se comporta de la misma manera que la edad. Si el trabajador realiza cambios muy frecuentes de empleo, al comienzo se sentirá muy satisfecho y poco tiempo después muy insatisfecho, lo cual lo puede llevar a cambiar nuevamente de empleo.

d. Nivel ocupacional.

En cuanto al nivel ocupacional de la persona, mientras más complejo es el trabajo mayor será el nivel de satisfacción. En otras palabras, los trabajadores menos tecnificados tienden a lograr un nivel más pobre de satisfacción. Esto puede ser una consecuencia del ingreso obtenido por los trabajadores de diferente nivel ocupacional. Como existe una asociación directa entre la cantidad de dinero recibida y el nivel ocupacional dentro del que la persona se ubica, la satisfacción podría deberse al salario más que al nivel de calificación. "En términos generales a un nivel superior corresponde una mayor oportunidad de atender a las necesidades motivadoras (descritas por Herzberg) y más autonomía, interés y responsabilidad" (Dunnette, 1.998, p.266).

e. Nivel dentro de la organización.

Finalmente, la relación de la satisfacción laboral con el nivel que la persona ocupa dentro de la organización es similar a la que existe con el nivel ocupacional. Si bien el salario puede causar esta relación, hay otros factores que también intervienen. En primer lugar, los profesionales y gerentes –muchos de los cuales son también propietarios- gozan de mayor autonomía que los empleados de menor nivel. En segundo lugar, los profesionales y gerentes obtienen refuerzos intrínsecos al realizar su trabajo, lo cual ocurre en menor medida con los trabajadores de nivel inferior. Se puede concluir que la autonomía permite concentrar el

esfuerzo en aquellas actividades en las cuales uno encuentra mayor posibilidad de satisfacer las necesidades intrínsecas. Como esta orientación significa adicionalmente un mayor ingreso, entonces el nivel organizacional más alto permite lograr una mayor satisfacción.

Otras variables determinantes de la satisfacción laboral.

a. Inteligencia.

La inteligencia en sí no parece ser un factor que repercuta profundamente en la satisfacción del empleado. Pero es importante, si se tiene presente el tipo de trabajo que va a ejecutar. En muchas profesiones y ocupaciones, hay un límite de inteligencia necesario para un buen rendimiento y satisfacción con el trabajo. En muchas investigaciones se ha demostrado que aquellos cuya inteligencia es demasiado alta para el trabajo que desempeñan, lo juzgan monótono y terminan por sentir tedio y descontento. De manera análoga, cuando alguien desempeña un cargo que requiere una inteligencia superior a la que posee, sentirá frustración si no logra cumplir con las exigencias. La escolaridad es otro factor que suele relacionarse con la inteligencia. En varios estudios se ha comprobado que los de escolaridad más alta experimentan más satisfacción general con su trabajo. Es posible que consigan puestos más interesantes y de mayor autonomía, que ofrecen mejores oportunidades de satisfacer las necesidades de crecimiento.

b. Trabajo desafiante.

Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades y que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando. Los trabajos que tienen muy poco desafío provocan aburrimiento, pero en una situación que implique un reto moderado, la mayoría de los empleados experimentará placer y satisfacción.

c. Recompensas justas.

Los empleados quieren sistemas de salario y políticas de ascensos justos, sin ambigüedades y acordes con sus expectativas. Cuando el salario se ve con base en las demandas de trabajo, el nivel de habilidad del individuo y los estándares de salario de la

comunidad, se favorece la satisfacción. Pero no todos buscan el dinero, mucha gente acepta con gusto menos dinero a cambio de trabajar en un área preferida, o en un trabajo menos demandante, o de tener mayor discreción en su puesto o de trabajar menos horas. Pero la clave en el nexo del salario con la satisfacción no es la cantidad absoluta que uno recibe, sino la percepción de justicia. De igual manera, los empleados buscan políticas y prácticas justas de ascenso. Los individuos que perciben que las decisiones de ascenso se realizan con rectitud y justicia, probablemente experimenten satisfacción.

d. Condiciones favorables de trabajo.

Los trabajadores se interesan en su ambiente de trabajo tanto para el bienestar personal como para facilitar el hacer un buen trabajo. Los estudios demuestran que los empleados prefieren ambientes físicos que no sean peligrosos o incómodos. La temperatura, la luz, el ruido y otros factores ambientales no deberían estar tampoco en el extremo -por ejemplo, tener demasiado calor o muy poca luz-. Además, la mayoría de los empleados prefiere trabajar relativamente cerca de la casa, en instalaciones limpias y más o menos modernas, con herramientas y equipo adecuado.

e. Colegas que brinden apoyo.

La gente obtiene del trabajo mucho más que simplemente dinero o logros tangibles. Para la mayoría de los empleados, el trabajo también cubre la necesidad de interacción social. No es de sorprender, por tanto, que tener compañeros amigables que brinden apoyo lleve a una mayor satisfacción en el trabajo. El comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción del empleado, ésta se incrementa cuando el supervisor inmediato es comprensivo y amigable, ofrece halagos por el buen desempeño, escucha las opiniones de sus empleados y muestra un interés personal en ellos.

f. Personalidad.

La gente con tipos de personalidad congruentes con sus vocaciones escogidas poseerían talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos. Por tanto, es probable que sean más exitosos a esos trabajos y, debido a este éxito, tengan una mayor probabilidad de lograr una alta satisfacción en su trabajo.

g. Genes.

En cuestión de genes, a lo sumo un 30% de la satisfacción de un individuo puede explicarse por la herencia. Un análisis de los datos relativos a la satisfacción de una muestra de individuos, llevado a cabo durante un período de más de 50 años, encontró que los resultados individuales eran estables con el tiempo, aun cuando estas personas cambiaban de empresa y de ocupación y que por lo tanto la satisfacción de algunas personas se determina genéticamente, es decir, la disposición que pueda tener una persona, sea positiva o negativa, viene determinado genéticamente, se mantiene con el tiempo y se transporta sobre su disposición en el trabajo. Si usted quiere trabajadores satisfechos, "asegúrese de filtrar a los negativos, los inadaptados, los buscadores de problemas, los frustrados, quienes encontrarían poca satisfacción en cualquier aspecto de su trabajo" (Robbins, 1.999, p. 153).

Efectos de la satisfacción laboral.

Las consecuencias atribuidas al nivel de satisfacción del trabajador en el contexto de la organización son:

a. Satisfacción y productividad.

Una revisión cuidadosa de la investigación de Palma (1.999) indicó que sí existe una relación positiva entre la satisfacción y la productividad, las correlaciones son consistentemente bajas -cercanas a +0.14-. Esto significa que no más de 2% de la varianza en la producción puede inatribuirse a la satisfacción del empleado. Sin embargo, la introducción de variables modernas ha mejorado la relación. Un ejemplo de esto se da que la relación es más fuerte cuando el comportamiento del empleado no está restringido por factores externos. En el caso de los trabajadores que laboran con máquinas, la productividad va a estar más influenciada por la velocidad de aquellas que por su nivel de satisfacción. El nivel de trabajo también parece ser una variable moderadora importante. Las correlaciones entre la satisfacción y el desempeño son más fuertes para los empleados en los niveles más altos de la organización. Una de las razones por las que no se ha obtenido un fuerte apoyo para la tesis de

que la satisfacción estimula la productividad es que los estudios se han enfocado en los individuos más que en la organización y que las mediciones de la productividad a nivel individual no toman en consideración todas las interacciones y complejidades del proceso de trabajo.

b. Satisfacción y ausentismo.

El ausentismo se manifiesta mediante enfermedades, problemas familiares, etc., hace que se incurra en mayores gastos médicos, baja de productividad, incremento en costos por personal de reemplazo, etc. Múltiples estudios han sugerido que la insatisfacción conduce al ausentismo. Se ha encontrado en los estudios una correlación moderada -por lo común menos de 0.40-. El hecho de faltar al trabajo puede representar una forma tentativa y breve de alejarse de él. "La causa más frecuente del ausentismo es la baja satisfacción obtenida por la propia realización del trabajo" (Dunnette, 1.998, p.265.).

Otro factor que causa ausentismo son las actividades ajenas a la empresa que ejercen una atracción mayor que el trabajo en sí mismo. Uno puede estar feliz con su trabajo, pero goza más practicando un determinado deporte, y en ocasiones falta. Un determinado nivel de ausentismo es ciertamente inevitable debido a enfermedades, condiciones del clima, problemas de transporte, etc. El punto es determinar cuánto ausentismo es aceptable para la organización. Si bien existe una relación directa entre la satisfacción y el ausentismo, no todo el ausentismo es por causa de la insatisfacción laboral.

c. Satisfacción y rotación.

La satisfacción está relacionada negativamente con la rotación. Los costos de la rotación crecen significativamente a medida que los trabajadores son más calificados o de mayor nivel jerárquico. La rotación demanda mayores gastos en selección de personal y en entrenamiento hasta que la persona alcanza el nivel de competencia requerido. Además, afecta el nivel de productividad y otros aspectos menos obvios, como son las relaciones interpersonales. Si bien existe relación entre satisfacción y rotación, no toda rotación se debe a la insatisfacción laboral.

d. Satisfacción y salud de la persona.

La relación entre la salud psicológica de la persona y el nivel de satisfacción con el trabajo no ha sido muy bien investigada. Sin embargo, se asume que hay una correlación positiva. Es necesario determinar hasta que punto la persona satisfecha con su trabajo lo está también con su vida familiar, con sus amigos, etc. Sólo así se podría determinar si la salud mental es una causa o consecuencia de la satisfacción laboral.

Como lo señala Dunnette, (1.998), diferentes estudios han mostrado que los trabajadores que describen su trabajo como insatisfactorio tienden a sufrir múltiples síntomas y enfermedades físicas. La asociación entre salud y satisfacción no indica que una causa la otra. Si bien no existen muchas evidencias que respalden esta postura es necesario tener en cuenta que una persona que se encuentra satisfecha en su trabajo tendrá actitudes más positivas hacia la vida, lo que influirá en el equilibrio de su salud física y psicológica.

Investigaciones relacionadas.

1. La serie de investigaciones conocida como los estudios de Hawthorne, de la Western Electric Company de Chicago en 1.927, bajo la dirección de Elton Mayo, de Harvard Bussines School, reconocieron la importancia de la supervisión sobre las actitudes de los trabajadores. Mediante entrevistas establecieron cuestionarios muy estructurados sobre que le agradaba o disgustaba a cada empleado en materia del ambiente físico del trabajo, supervisión y aspectos de la tarea. Los resultados de la entrevista se emplearon para mejorar las relaciones humanas. El estudio demostró que la satisfacción o insatisfacción tenía poca relación con el ambiente físico del trabajo. La satisfacción o insatisfacción dependía de las actitudes del grupo.

2. En una reciente encuesta Gallup (Jackson, 2.001) consideró a los estadounidenses de diversas partes de la nación para conocer sus actitudes hacia sus trabajos y sus lugares de trabajo. En una escala del 1 al 5, en la que 5 representa extremadamente satisfecho, el 71% de los encuestados calificaron su nivel de satisfacción con su lugar de empleo con 4 o 5, mientras sólo 9% lo calificó con 1 o 2. Consideraron los siguientes factores críticos para su satisfacción y desempeño en el trabajo: La oportunidad de hacer lo que ellos hacen mejor; lograr que sus opiniones cuenten; conseguir la oportunidad de aprender y crecer. Sesenta y dos de los que respondieron indicaron que en los siete días anteriores habían recibido el reconocimiento o la

aprobación por un buen trabajo; 84% dijo que había tenido la oportunidad de trabajar para aprender y crecer durante el año anterior. Estos resultados son aplicables a lo largo del tiempo como también a lo largo de las fronteras nacionales. Sin importar los estudios que desee observar, cuando a los trabajadores se les pregunta si están satisfechos con sus trabajos, los resultados tienden a ser muy similares: entre 70 y 80% informan que sí se sienten satisfechos en sus puestos. Estos números tienden a variar con la edad -conforme más maduros son los trabajadores más alta es la satisfacción-. Pero aún la gente joven –menores de 25 años – informa niveles de satisfacción excesiva de 70%. Además, estos resultados son generalmente aplicables a otros países desarrollados (Muñoz, 2.002).

3. En un estudio conducido por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España (Muñoz, 2.002): Los resultados lo llevan a suponer que, si bien las personas pueden no estar tan insatisfechas en su trabajo como suponíamos, tampoco están satisfechas. Se confirma la existencia de un factor general de satisfacción- insatisfacción laboral y la multidimensionalidad de esta variable – aunque con un contenido diferente para sujetos satisfechos e insatisfechos-. Se encontró una relación positiva entre satisfacción en el trabajo y gusto con la tarea, motivación para el trabajo, moral laboral, proceso seguido por la motivación y voluntad de volver a la empresa, y nula o no significativa con las demás variables laborales.

4. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España: Muñoz (2.002) realizó una encuesta en donde confirman que los trabajadores españoles manifiestan un nivel medio de satisfacción en el trabajo, al situarse en 6,79 puntos, en una escala de 0 a 10, en la que cero es ninguna satisfacción y 10 muy satisfecho. Los datos anteriores forman parte de los resultados obtenidos por la tercera Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo, que el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales ha realizado en 2.001. El 89,7% de los entrevistados respondieron que estaban satisfechos o muy satisfechos con su trabajo, lo que significa una mejora con respecto a la valoración sobre el mismo tema de años anteriores: 89,1% en 1.999 y un 86,7% en 2.000. Las principales fuentes de gratificación laborales que mencionan los entrevistados son: el gusto por la realización de su trabajo (24,5%), el compañerismo (11,8%), el sueldo (7,7%), el buen horario (7,5%) y el desarrollo personal (7,4%).

IV. MARCO REFERENCIAL

La compañía que accedió a proporcionar la información para llevar a cabo esta investigación se desenvuelve en la rama de la logística y el comercio internacional fue fundada en Venezuela en 1.979, forma parte del Deutsche Post World Net, la cual es la empresa de correo alemán que cuenta a nivel mundial con 350.000 empleados y en Venezuela tiene una fuerza laboral de 154 trabajadores; su facturación anual asciende a más de un millón de Euros en Venezuela y cuenta con sucursales en todos los puertos y aeropuertos a nivel nacional. Su sede principal está ubicada en La Guaira, por ser esta localidad la de mayor facturación.

Esta compañía tiene como objetivo fundamental la administración de cargas y proyectos por vía aérea, marítima y terrestre, nacional e internacionalmente; su 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 resaltan las siguientes: fletes aéreos, fletes marítimos, almacenaje, distribución y aduanas, entre otras.

Se ha establecido como su misión primordial "enriquecer el negocio de nuestros clientes al ofrecer soluciones de transporte expreso y logística de la más alta calidad, basados en una experiencia local sólida y una amplia experiencia a nivel global" (Kesl, 2.004), para esto proporciona a sus clientes la información necesaria y actualizada que les permita conocer los diversos productos y servicios de la rama de la logística que caracterizan a esta compañía, resolviendo eficientemente los problemas que pudieran aquejar a sus clientes.

Por otra parte su visión se centra fundamentalmente en "que los clientes confíen en esta empresa como socio global de preferencia para transporte expreso y logística, liderando la industria en términos de calidad, rentabilidad y participación de mercado." (Kesl, 2.004).

Es importante resaltar que sus valores corporativos son:

- **Brindar excelencia en la calidad.**
- **Hacer que los clientes sean exitosos.**
- **Fomentar una actitud abierta.**
- **Actuar de acuerdo con prioridades claras.**
- **Actuar con una actitud emprendedora.**

V. MARCO METODOLÓGICO

Tipo de investigación.

Este estudio puede ser clasificado como correlacional, debido a que se enfoca en determinar la relación que existe entre tres variables o atributos del universo de investigación, a saber: la satisfacción, rendimiento y la identidad organizacional percibida por los empleados de la Empresa de Logística.

Diseño de investigación.

El diseño de investigación aplicado en este estudio fue no experimental seccional, por cuanto no se manipuló ninguna variable y se realizó una sola observación, de un solo grupo en un momento determinado para cada una de las variables.

Unidad de análisis.

La unidad de análisis fue el individuo empleado en la Empresa de Logística, que contaba al menos un año de antigüedad al momento de recoger los datos, ubicado en alguna de las sucursales: Caracas, La Guaira, Puerto La Cruz, Valencia, Puerto Ordaz y San Antonio del Táchira.

Población.

Estuvo conformada por todos los empleados de la empresa seleccionada que cumplieron con los parámetros expuestos en la unidad de análisis. Estos criterios se establecieron con la finalidad de garantizar que los sujetos seleccionados tuviesen suficiente conocimiento de los valores, misión y visión, así como, la antigüedad suficiente como para poseer una evaluación de desempeño.

Debido a que los recursos y el tiempo lo permitían y con el propósito de cubrir la totalidad de empleados, ya que era un número manejable, se utilizó la técnica del censo en la cual estaban representados todos los gerentes y empleados de la organización (Tabla N° 1) antes descrita. El censo representa el 100% de la población, quedando distribuida de la siguiente manera:

Tabla N° 1. Distribución de la Población por Posición dentro de la Organización.

Posición	Población	Porcentaje
Gerentes	31	20%
Empleados	123	80%
	154	**100%**

El análisis de los datos se realizó con base en los 154 sujetos, ya que durante el desarrollo de la investigación se contó con un índice de respuesta del 100%.

Se consideró conveniente medir las variables demográficas: edad, nivel de instrucción y género, así como tres variables situacionales: departamento al que pertenecen los individuos, jerarquía y antigüedad (Tablas N° 2 y 3), por cuanto éstas pueden ser consideradas como posibles modificadoras de la percepción y actitudes que los individuos adoptan en las organizaciones.

Tabla N° 2. Caracterización de la población. Variables demográficas.

Edad (años)		Género %		Nivel de instrucción %			
Media	**DS**	**F**	**M**	**Bachiller**	**TSU**	**Universitario**	**Post-grado**
34,70	6,04	46,75	53,25	2,60	33,77	62,99	0,65

Tabla N° 3. Caracterización de la población. Variables situacionales.

Departamento %						Jerarquía %		Antigüedad (años)	
Importación	Exportación	RRHH	Mercadeo	Finanzas	IT	Empleado	Gerente	Media	DS
36,36	31,82	1,30	14,29	12,34	3,90	79,87	20,13	5,38	2,87

El sujeto promedio de este estudio es de sexo masculino, con una edad de 35 años con grado de instrucción universitario, es un empleado que pertenece al Departamento de Importaciones y tiene 5 años de antigüedad en la empresa.

La antigüedad se estratificó en cinco categorías que describen el porcentaje de personas de la muestra que se ubica en cada una de ellas, como se puede ver en el gráfico N° 1.

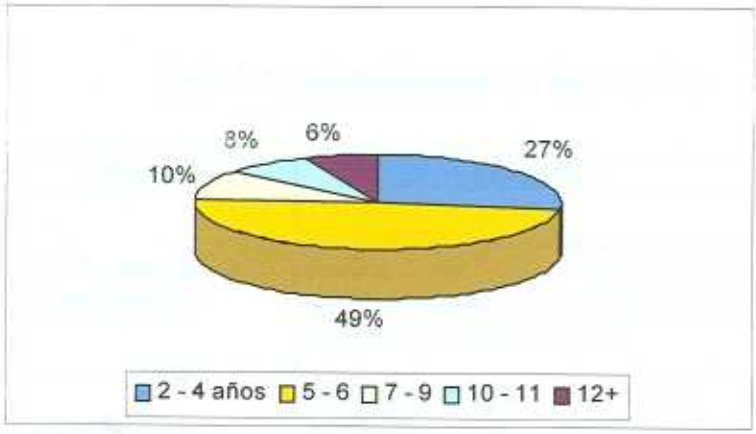

Gráfico N° 1. Composición de la población por antigüedad.

Definición de Variables.

Definición Conceptual.

Identidad organizacional: Está constituida por los atributos actuales de la organización, formada por elementos que incluyen la percepción de lo que es la organización, el rango y calidad de los productos o servicios ofrecidos, acompañado esto de un grupo de valores

sostenidos por la gerencia y los empleados en términos de lo que representa la empresa como empleador (Balmer y Greyser, 2.003).

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).

Rendimiento laboral: Resultados o logros que involucran actividades que pueden o no estar formalmente prescritas (en la descripción del cargo), y que no son específicas o particulares a un trabajo o área de especialización, pero que apoyan al ambiente organizacional, social y psicológico en el cual ocurre el trabajo técnico específico, o el desempeño de una tarea (Pearlman, 1.997).

Definición Operacional.

Tabla N°4. Operacionalización de variables.

Variable	Dimensión	Indicador	Ítem
1. Identidad Organizacional	1.1 Percepción de la Organización	Apreciación que tiene el empleado acerca de las características diferenciadoras de la organización (Balmer y Greyser, 2.003).	1 al 15
	1.2 Servicios ofrecidos a los Clientes	Percepción que se forma el empleado al comparar la competitividad del producto o servicio ofrecido por la empresa en términos de calidad y accesibilidad (Balmer y Greyser, 2.003).	17 al 26
	1.3 La Empresa como empleador	Percepción que tiene el empleado en función a factores relacionados con su seguridad, es decir, que permitan sentirse seguro acerca de su protección, oportunidad y confianza que le inspire la empresa (Balmer y Greyser, 2.003).	27 al 38
2. Satisfacción		2.1.1 Logro	13, 19

Laboral	2.1. Motivadores	2.1.2. Reconocimiento	6, 15
		2.1.3. Progreso	9, 12, 16, 25
		2.1.4. Trabajo en sí mismo	14, 17, 20, 26
	2.2 Higiénicos	2.2.1. Políticas de Administración de la empresa	8, 18, 21
		2.2.2. Supervisión Técnica	1, 24
		2.2.3. Relaciones interpersonales	3, 7
		2.2.4. Salario	10
		2.2.5. Seguridad en el empleo	22
		2.2.6. Vida Personal	23
		2.2.7. Condiciones de trabajo	2, 4
		2.2.8. Beneficios complementarios	11
		2.2.9. Estatus	5
3. Rendimiento Laboral	3.1. Grado de cumplimiento de objetivos estipulados para el puesto a lo largo del período evaluado.	3.1.1. Porcentaje de cumplimiento de objetivos y metas propuestas.	1, 2, 3 4, 5

Técnicas de recolección de datos.

Instrumentos.

Tres instrumentos en forma de cuestionarios fueron utilizados para medir las variables objeto de estudio en esta investigación, estos instrumentos están constituidos por ítems de tipo cerrado, siendo de autoaplicación por los sujetos pertenecientes a la población de estudio. La prueba de confiabilidad de cada instrumento fue realizada aplicándole a los ítems el Coeficiente Alfa de Cronbach (en el programa estadístico SPSS) tomando en cuenta la totalidad de las respuestas dadas por los empleados adscritos a la población de estudio.

El instrumento A (ver Anexo B), fue diseñado ad-hoc para determinar la percepción de identidad organizacional concebida (IOC) que tienen los empleados de la Empresa de Logística, empleando el método de diferencial semántico que consiste en "un procedimiento destinado a medir la significación que tienen ciertos objetos o situaciones para las personas" (Briones, 2.002., pág.159). Dicho método mide esa significación a partir de la ubicación del concepto del objeto elegido en un espacio semántico de dimensiones valorativas.

El desarrollo del instrumento A se apoyó en la técnica de consulta a expertos, basados en la teoría desarrollada por Balmer y Greyser (2.003) de las múltiples identidades y el test AC2ID, para así medir la IO concebida que conforma las múltiples identidades de una organización, ya comentada en el marco teórico. El equipo de expertos estuvo conformado por un empleado de la Empresa de Logística, quien maneja la misión, visión y valores de la organización (elemento indispensable en la medición de la IO) y el segundo por una psicóloga conocedora de instrumentos de medición construidos con la técnica de diferencial semántico, además con un adecuado conocimiento teórico – práctico en desarrollo organizacional. A partir de los enunciados de misión y visión de la empresa, así como de los valores corporativos, ambos expertos produjeron de forma independiente una lista de adjetivos que podían ser deducidos de esos textos. Posteriormente fusionaron ambas listas y se produjo la versión del instrumento utilizada en la muestra piloto.

Cada ítem presentaba 7 posibilidades de respuesta (del número 1 al 7) ante los adjetivos propuestos en cada par dicotómico, representando el 7 el extremo positivo de cada par.

Se realizó una prueba piloto a cuatro individuos que conformaban la población. No fue necesario introducir ningún cambio, por cuanto tanto las instrucciones como los ítems resultaron claros y sencillos de comprender. La versión final del instrumento consta de 37 ítems divididos en tres secciones, construidas para determinar la percepción de los empleados en cuanto a la generalidad de la empresa, el servicio que la empresa ofrece a la comunidad comercial e industrial y por último acerca de la empresa como empleador; cada ítem se presenta como un par de adjetivos opuestos entre sí, representando polos (positivo – negativo) de un continuo.

Luego de aplicado el instrumento A, a la población y tomando en cuenta la totalidad de las respuestas dadas por los sujetos se obtuvo un coeficiente alfa de Cronbach de .93. El anexo E, muestra el detalle de los índices Alpha obtenidos para cada una de las escalas.

El instrumento B mide el nivel de satisfacción laboral de los empleados (Anexo C). Fue diseñado por Cruz y Romero (1.996) como parte su trabajo de grado, en el cual estudiaban la relación entre la satisfacción y la evaluación de desempeño. Dicho instrumento fue elaborado teniendo como base la teoría bifactorial de Herzberg, la cual mide los factores motivadores e higiénicos propuestos por el mencionado autor.

El instrumento está conformado por 27 ítems con respuestas dicotómicas (afirmativa o negativa), 15 ítems corresponden a la escala de higiénicos y 12 ítems corresponden a la escala de motivadores. Cruz y Romero (1996) obtuvieron un alfa de Cronbach de 0.86, mientras que para el presente estudio la prueba de confiabilidad aplicada reportó un coeficiente alfa de Cronbach de .70. El anexo E muestra el detalle completo de confiabilidad para cada escala del instrumento B.

Los datos sobre rendimiento laboral fueron obtenidos de los archivos de la Empresa de Logística. El instrumento C (ver Anexo D) fue diseñado por la empresa para medir el desempeño de los empleados en el período 2.003 – 2.004, tiene por nombre MOTIV8 y es extraído de la intranet de la organización. Dicho instrumento consta de 5 ítems, distribuidos en 2 escalas, las cuales permiten al evaluado y al evaluador establecer los porcentajes de cumplimiento de los indicadores de cada cargo, así mismo, permite proponer actividades que permitan mejorar las habilidades del empleado para la mejor consecución de su labor.

Procedimiento de recolección de datos.

Se solicitó a la Dirección de Recursos Humanos un listado de todos los empleados que laboran en la empresa con su información de contacto. Una vez identificados todos los sujetos de la población fueron contactados vía correo electrónico para notificarles que habían sido seleccionados y pedirles su colaboración para llevar a acabo la presente investigación. Posteriormente, se procedió a enviar por correo electrónico el instrumento B, concediéndoseles a los sujetos una semana de plazo para retornarlos ya cumplimentados.

Una vez recuperados todos los instrumentos B, se envió por el mismo medio el instrumento A, concediendo el mismo plazo a los sujetos para su remisión. Luego se ubicaron en la intranet corporativa las evaluaciones de desempeño debidamente respondidas por los supervisores correspondientes al primer semestre de 2.004.

Procesamiento estadístico de los datos.

Para la tabulación y el procesamiento de los datos se utilizó el software Excel versión 6.0 y el software SPSS para Windows 12.0 a fin de obtener los estadísticos descriptivos

(mínimos/máximos, media y desviación estándar), las pruebas de diferencias de medias (*t* de Student) y los coeficientes de correlación de Pearson, que permitieron realizar el análisis de los datos.

Con los datos obtenidos como resultado de la aplicación de los instrumentos se realizaron los siguientes análisis:

Un primer estudio descriptivo en el que se determinó:

1. El nivel de percepción de las tres dimensiones que componen la identidad organizacional. Para ello se tomó en cuenta la media y desviación estándar de cada una de las tres dimensiones que componen dicha variable, lo mismo que de la variable total.
2. El nivel de satisfacción laboral de los empleados de la empresa se determinó tomando en cuenta la media y desviación estándar de cada uno de los componentes de la teoría bifactorial de Herzberg.
3. El nivel de rendimiento laboral de los empleados de la empresa, tomando en cuenta los parámetros que establece la evaluación de desempeño de la organización. De la misma manera que en las variables anteriores, se tomaron en cuenta las medias y desviaciones estándar para el análisis de los resultados.

Posteriormente se realizó un análisis inferencial (aplicando pruebas *t* de student y el coeficiente de correlación de Pearson) con el objetivo de profundizar la información obtenida y establecer las posibles relaciones existentes entre la identidad organizacional, la satisfacción y el rendimiento laboral de los empleados de la Empresa de Logística.

Con el fin de facilitar la interpretación de los puntajes obtenidos con cada instrumento, se procedió a convenir categorías para cada variable. A continuación se explican dichas convenciones.

Para IO, se establecieron cuatro intervalos, siendo el puntaje mínimo promedio uno (1) cuando el individuo le asigna la mínima puntuación a cada ítem y una puntuación máxima promedio de siete (7) cuando el individuo le asigna la máxima puntuación a cada ítem, de

manera que a mayor puntuación, mejor percepción de la IO. La Tabla N° 5 muestra las categorías establecidas para esta variable.

Tabla N° 5. Percepción de la Identidad Organizacional.

Intervalo	Percepción de la Identidad Organizacional
1.0 – 2.5	Muy Desfavorable
2.6 – 4.1	Desfavorable
4.2 – 5.7	Medianamente Favorable
5.8 – 7.0	Altamente Favorable

Con el propósito de interpretar el nivel de satisfacción (instrumento B) se establecieron tres categorías: satisfacción laboral *alta, media y baja*, las cuales se determinaron a partir del puntaje total obtenido de la sumatoria de respuestas por individuo, partiendo de que el valor mínimo que un individuo puede obtener en una escala es de 26 puntos, en el supuesto de que respondiera negativamente (1punto) a todos los ítems y el promedio máximo es de 52 puntos, en caso de que respondiera afirmativamente a todas las proposiciones que se encuentran en el instrumento (2 puntos), fueron establecidas tres (3) categorías para medir la satisfacción, las cuales se aprecian en la Tabla N° 6.

Tabla N° 6. Nivel de Satisfacción.

Intervalo	Nivel de Satisfacción
26.0 – 34.0	Bajo
35.0 – 43.0	Medio
44.0 – 52.0	Alto

Al momento de realizar el análisis en cada una de las dimensiones que comprende la variable satisfacción laboral, se convinieron categorías con el propósito de ubicar cada dimensión dentro de los rangos de satisfacción *bajo, medio y alto*. Para ubicar los resultados arrojados por los valores medios del factor motivados se acordó el uso de la Tabla N° 7.

Tabla Nº 7. Factor Motivador.

Factor Motivador	
12.00 – 15.33	Bajo
16.33 – 19.67	Medio
20.67 – 24.00	Alto

Con el propósito de ubicar cada dimensión dentro de los rangos de satisfacción *bajo, medio y alto*, se ubicaron los resultados arrojado por los valores medios del factor higiénico y se compararon con uso de la Tabla Nº 8.

Tabla Nº 8. Factor Higiénico.

Factor Higiénico.	
1.0 – 4.2	Bajo
9.3 – 18.5	Medio
18.6 – 28.0	Alto

En relación a los datos obtenidos con el instrumento C, se expresan mediante una escala de valoración donde el valor (1) refleja el no cumplimiento de los objetivos y metas propuestos y el valor (5) indica que el empleado excede el cumplimiento de las metas y objetivos asignados para el período, las cinco categorías que se derivan de estos puntajes se muestran en la Tabla Nº 9.

Tabla N° 9. Nivel de Rendimiento Laboral.

Puntaje	Rendimiento Laboral
1	No Cumple
2	Cumple Parcialmente
3	Cumple Totalmente
4	Excede
5	Sobre Excede

VI. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En vista del volumen de información a presentar en este capítulo, se ha decidido atender las variables siguiendo el mismo orden en el cual son mencionados los objetivos específicos propuestos, a saber: la variable IO en primer lugar, seguida por la variable satisfacción laboral, cerrando con la variable rendimiento laboral. Por último, habiendo expuesto los hallazgos relacionados con los objetivos específicos, se procederá a presentar la información relacionada con el objetivo general, es decir, la relación entre IO y satisfacción laboral, y entre IO y rendimiento laboral, para información más detallada el anexo F contiene la matriz de datos de este estudio.

Identidad Organizacional (IO).

Para determinar la percepción de la IO, fue necesario establecer categorías de puntajes que comunicaran más claramente qué tan favorable o desfavorablemente es percibida por los sujetos del estudio; para ello, se convino categorizar los resultados de esta variable, dicha categorización se encuentra en el Capítulo Metodológico en la página número 53 del presente trabajo de grado.

Percepción general de la IO.

El comportamiento estadístico de la variable percepción de la IO es descrito en la Tabla N° 10; la media obtenida de 5,48 la ubica en la categoría *medianamente favorable* con lo cual, la percepción de los atributos actuales de la organización, que se forman con elementos que incluyen la percepción de lo que es la organización, el rango y calidad de los productos o

servicios ofrecidos, aunado a los valores sostenidos por la gerencia y los empleados en términos de lo que representa la empresa como empleador, no es del todo favorable. Es importante mencionar que los datos obtenidos son homogéneos (desviación estándar de .63), con lo cual no hay mucha variabilidad en las respuestas entre los sujetos. La dimensión que obtuvo mayor media, aunque sin llegar a ser significativamente más alta que la media de IO, fue la de empleador, con una desviación estándar de .65, mientras que la dimensión Servicio obtuvo una media de 5,24 y una desviación estándar de .78; la prueba *t* reportó que esta media es significativamente inferior, al nivel de significación del 5%, a la obtenida para IO, indicando que la percepción de la dimensión servicio es significativamente menos favorable que la percepción global de IO; cabe resaltar que esta dimensión es clave para la empresa en estudio, ya que precisamente su actividad de negocios la inscribe en el sector servicios.

Tabla N° 10. Comportamiento general de la variable IO.

Identidad Organizacional	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Estándar.	Pruebas t de Student
Organización	3,31	6,69	5,54	0,64	1,25
Servicio	3,22	7,00	5,24	0,78	-3,95*
Empleador	3,17	6,58	5,59	0,65	2,15*
Identidad Organizacional	**3,48**	**6,76**	**5,48**	**0,63**	

Percepción de la IO caracterizado por Dimensiones.

Organización.

Para la dimensión organización, se observó que en su mayoría la opinión de los empleados tiende a ubicarse en un nivel de percepción *medianamente favorable*, a la luz de la teoría, la percepción de la organización es la apreciación que se forma el empleado acerca de la cultura de la organización (Balmer y Greyser, 2.003) siendo los adjetivos (Tabla N° 11.) que mejor la describen, los que se refieren a la organización como una empresa con *futuro* y *organizada* mientras que d*inámica* y p*lanificada* son los adjetivos que con menor intensidad la caracterizan, en opinión de los sujetos de este estudio.

Tabla Nº 11. Dimensión: Percepción de la organización.

	Mínimo	Máximo	Media	Desv.Está.
Dinámica	3	7	4,84	0,96
Planificada	3	7	5,03	1,08
Prestigiosa	4	7	5,04	1,01
Competitiva	4	7	5,07	1,02
Integra	2	7	5,38	1,37
Grande	1	7	5,45	1,36
Rentable	2	7	5,48	1,37
Sólida	1	7	5,63	1,40
Líder	1	7	5,66	1,22
Seria	1	7	5,74	1,15
Honesta	1	7	5,79	1,26
Ganadora	1	7	5,82	1,43
Simple	1	7	5,86	1,28
Creativa	1	7	5,94	1,12
Con Futuro	2	7	6,04	1,05
Organizada	1	7	6,16	1,18

Servicios ofrecidos a los clientes.

Tal como se mencionó previamente, la dimensión servicios ofrecidos posee una importancia relevante, debido a que la empresa que fue objeto de estudio tiene como función medular el ofrecimiento de servicios en el área de logística y el comercio internacional, "para los miembros de la organización que adoptan este esquema, la IO les provee la dirección acerca de cuales eventos deben ser atendidos en el ambiente competitivo"(Schultz, Hatch y Larsen, (2.000) pág. 38), adjetivos que describen al servicio que presta la Empresa como *eficiente* y *precisa* (Tabla Nº 12.), no figuraron como los de mejor percepción, mientras que las calificaciones de *progresista, rápida y confiable*, resultaron estar entre las de mayor puntuación, evidenciando una contradicción desde el punto de vista de las características que definen la calidad de un servicio: la precisión determina, parcialmente, la confiabilidad de un servicio (Zeithalm, Parasuraman y Berry, 1.986), por lo tanto es difícil explicar cómo es que

los sujetos de la muestra perciben el servicio de la empresa para la cual trabajan más *confiable* que *preciso*.

Tabla N° 12. Dimensión: Servicios ofrecidos a los clientes.

	Minimo	Maximo	Media	Desv.Están.
Eficiente	4	7	4,82	0,87
Preciso	4	7	4,82	0,87
Valioso	4	7	4,84	0,87
Efectivo	4	7	4,92	0,97
Correcto	4	7	4,92	0,97
Superior	4	7	5,08	0,91
Progresista	1	7	5,71	1,38
Rápido	1	7	5,71	1,38
Confiable	1	7	5,77	1,39

Empresa como empleador.

La dimensión de la IO que se refiere a la empresa como empleador (Tabla N° 13.) se ubicó en el rango *medianamente favorable*. Al realizar el estudio de esta dimensión se halló que adjetivos tales como *protector, retador, interesante y abierto*, se encuentran por encima de la media de la dimensión, éste último particularmente se relaciona con la disposición a escuchar o permitir la participación de los empleados. Se debe destacar que por lo general la industria de la logística es muy competitiva y cambiante, esto permite que los puestos de trabajo y el trabajo en sí mismo presente retos constantes. Lo anterior contrasta de manera importante con los adjetivos *comprometido y justo*. Dichos adjetivos están relacionados directamente con la percepción que tienen los empleados de la equidad y transparencia con la cual se distribuyen las recompensas, o, por otra parte, la igualdad o indiscriminación con la cual es percibido el desempeño de los empleados ante el patrono, adicionalmente el indicador *justo* punteó bajo en comparación con el resto de esta dimensión.

Tabla Nº 13. Dimensión: Empresa como empleador.

	Mínimo	Máximo	Media	Desv.Están.
Comprometido	3	7	5,03	1,08
Justo	4	7	5,07	1,02
De apoyo	2	7	5,38	1,37
Cercano	1	7	5,45	1,36
Cumplido	2	7	5,48	1,37
Amable	1	7	5,63	1,40
Agradable	1	7	5,66	1,22
Exigente	1	7	5,74	1,15
Protector	1	7	5,82	1,43
Retador	1	7	5,86	1,28
Interesante	1	7	5,94	1,12
Abierto	2	7	6,04	1,05

Percepción de la IO basada en características de la población.

Variables Demográficas.

En el caso de estas variables (edad, género y nivel de instrucción), las pruebas *t* no informan diferencias significativas con respecto a la relación que pudieran tener con la variable IO.

Variables Situacionales: Departamento.

La percepción de la IO como un todo y en sus dimensiones presenta diferencias cuando se contrasta a través de la variable departamento (Tabla Nº 14.). Así, se encontró que el Departamento de Tecnología presenta una apreciación significativamente mejor de la IO y de sus dimensiones organización y servicio cuando se le compara con el resto de la empresa en estudio, convirtiéndose así en el departamento con mejor percepción de la IO de esta empresa.

Por otra parte, Mercadeo tiene una apreciación de la IO y de su dimensión organización significativamente más baja, de hecho, la más baja, comparado con el conjunto de los otros departamentos, lo cual está en franca contradicción con Steidl y Emery (1.997, pág.17) quienes afirman que "departamentos como ventas y mercadeo son usualmente los que arrojan mejores percepciones de lo que la organización es". Sin embargo, esta situación no obsta para que la dimensión empleador sea significativamente mejor percibida por esta unidad que por el resto de la Empresa.

Al verificar los resultados arrojados por el departamento de RRHH (Tabla Nº 14.), se encontró que también su percepción de IO y las dimensiones organización y empleador, resultan significativamente más altas que las del resto de los departamentos.

El Departamento de Exportaciones, tiene percepciones similares a las de la organización en su conjunto, con la excepción de la dimensión empleador, la cual se presenta como más favorable, diferencias significativas al 1%; de la misma forma que el Departamento de Importación, mostró una percepción significativamente más desfavorable de la dimensión organización. Finanzas, por su parte, presentó diferencias significativas de medias en IO y la dimensión Organización, al ser comparada con el resto de los departamentos.

Tabla Nº 14. Percepción de la IO por departamento.

	Organización			Empleador			Servicio			Identidad Organizacional		
Departamento	Media	DS	t de Student	Media	DS	t de Student	Media	DS	t de Student	Media	DS	t de Student
Importación	5,44	0,72	-2,11*	5,48	0,74	0,97	5,09	0,78	-1,45	5,33	0,69	-1,95
Exportación	5,63	0,54	1,74	5,68	0,49	4,40**	5,26	0,82	1,23	5,52	0,57	1,76
RRHH	5,88	0,80	4,92**	6,08	0,71	-3,26**	5,06	0,86	-1,75	5,67	0,79	3,58**
Mercadeo	5,42	0,64	-2,61**	5,43	0,72	5,06**	5,12	0,62	-1,22	5,32	0,59	-2,47*
Finanzas	5,81	0,52	5,85**	5,82	0,55	1,95	5,15	0,84	-0,38	5,59	0,58	3,18**
Tecnología	5,70	0,67	2,57**	5,65	0,66	1,14	5,72	0,86	7,86**	5,69	0,72	4,26**

* *Significativo al 0.05 (2 colas)*

** *Significativo al 0.01 (2 colas)*

Variables Situacionales: Antigüedad.

Se observó que el rango de antigüedad de entre 10 y 11 años se ubica en la escala de percepción de IO *medianamente favorable* y presenta la mejor apreciación de la IO y sus tres dimensiones, si se compara con el resto de los rangos de esta misma variable (diferencias estadísticamente significativas al 1%, Tabla N° 15.); como lo indican Albert y Whetten (1.985 c.p. Schultz y otros), en condiciones normales, a mayor antigüedad una mejor percepción de la IO, sin embargo, en contradicción con la anterior afirmación, llama la atención que en el rango de antigüedad de 12 años o más, los resultados muestran que la percepción de IO y sus tres dimensiones es significativamente menos favorable con respecto al resto de la Empresa (Tabla N° 15.). La misma situación desfavorable se repite para el rango de 7 a 9 años, las pruebas *t* informan que existen diferencias significativas entre la percepción de la IO y sus dimensiones en los sujetos de este rango con relación al resto de la Empresa.

Tabla N° 15. Percepción de la IO por años de antigüedad.

	Organización			Empleador			Servicio			IO		
Antigüedad	Media	DS	t de Student	Media	DS	t de Student	Media	DS	t de Student	Media	DS	t de Student
2 - 4	5,55	0,64	-0,152	5,57	0,67	-0,42	5,17	0,82	-0,04	5,43	0,66	-0,21
5 - 6	5,61	0,59	1,020	5,64	0,58	0,95	5,21	0,77	0,58	5,49	0,60	0,89
7 - 9	5,29	0,70	-4,86**	5,34	0,76	-4,12**	4,88	0,77	-4,88**	5,17	0,63	-5,45**
10 - 11	5,81	0,57	5,53**	5,88	0,55	6,38**	5,51	0,71	5,74**	5,73	0,58	6,18**
12+	5,36	0,83	-2,92**	5,43	0,85	-2,42*	5,01	0,76	-2,71**	5,27	0,75	-2,91**

* *Significativo al 0.05 (2 colas)*

** *Significativo al 0.01 (2 colas)*

Al revisar la distribución de la población a lo largo de estos rangos de antigüedad (Tabla N° 15), se evidenció que el rango que arroja mejor percepción (10 – 11 años) sólo acumula un 8% de la población, de manera que esta percepción de IO más favorable está presente sólo en un grupo pequeño de empleados.

Variables Situacionales: Jerarquía.

La Tabla N° 16, informa que los gerentes presentan una apreciación de IO en el rango *altamente favorable*, lo cual representa una percepción significativamente mejor de la IO y sus tres dimensiones, al ser comparados con los empleados que conforman la población, en quienes se observó una percepción de IO en el rango *medianamente favorable*.

Tabla N° 16. Comparación de la percepción de la IO por jerarquía.

	Organización			Empleador			Servicio			IO		
Jerarquía	Media	DS	t de Student	Media	DS	t de Student	Media	DS	t de Student	Media	DS	t de Student
Empleados	5,36	0,55	-9,77**	5,41	0,59	-8,23**	4,88	0,55	-14,01**	5,22	0,49	-12,39**
Gerentes	6,34	0,21		6,30	0,20		6,34	0,34		6,33	0,22	

* *Significativo al 0.05 (2 colas)*

** *Significativo al 0.01 (2 colas)*

Satisfacción Laboral.

Para determinar el nivel de satisfacción laboral, fue necesario convenir categorías de puntajes que comunicaran en qué nivel de satisfacción laboral se encontraba la población del estudio; para ello, se acordó categorizar los resultados de esta variable, dicha categorización se encuentra en el Capítulo Metodológico en la página número 54 del presente trabajo de grado.

La variable satisfacción laboral presentó un comportamiento estadístico que se describe en la Tabla N° 17; la media obtenida de 42,15 y desviación estándar de 3.64 le ubica en la categoría *nivel medio de satisfacción,* el valor promedio que obtuvieron los factores higiénicos fue de 23,44, con una desviación estándar de 1.51 mientras que los factores motivacionales obtuvieron una media de 18,71 y una desviación estándar de 2.90.

Tabla Nº 17. Nivel de Satisfacción Laboral general.

	Mínimo	Máximo	Media	Desv.Está.
Factores Higiénicos	20	28	23,44	1,51
Factores Motivadores	15	24	18,71	2,90
Satisfacción laboral	37	52	42,15	3,64

Nivel de satisfacción caracterizado por sus dimensiones.

Al momento de realizar el análisis en cada una de las dimensiones que comprende la variable satisfacción laboral, se convinieron categorías, las cuales se encuentran explicadas en el Capítulo Metodológico, en la página 54, con el propósito de ubicar cada dimensión dentro de los rangos de satisfacción *bajo, medio y alto.*

Factores Motivadores.

En general, se puede decir que los factores motivadores se encuentran ubicados en un *nivel medio de satisfacción* al haber arrojado puntuaciones medias de 18.71, esto tomando como parámetro de comparación las convenciones que se encuentran en la Tabla 7 en la página 54 del Capítulo Metodológico.

Ahondando en el análisis de esta dimensión, el estudió arrojó valores que ubican a los factores motivadores de la siguiente forma (Tabla Nº 18.), por una parte el indicador *logro*, el cual va asociado con aquellas actividades o cosas que ha podido alcanzar el empleado presenta un valor medio y por tanto un *nivel de satisfacción medio*, dentro de la dimensión motivadores (3.01); el indicador *reconocimiento*, asociado con la valoración que le da la empresa al trabajo que desempeñan los empleados, presentó un *nivel de satisfacción alto* (3.64), adicionalmente el indicador *progreso* puntuó en un rango de *satisfacción medio*, es destacable que el indicador *trabajo en sí mismo* obtuvo también un *nivel de satisfacción alto.*

Tabla Nº 18. Indicadores de factores motivadores.

Motivadores	Media	DS
Logro	3,01	0,78
Reconocimiento	3,64	0,49
Progreso	5,43	1,43
Trabajo en si mismo	6,64	0,57
Satisfacción Motivadores	18,71	2,90

Factores Higiénicos.

La dimensión factores higiénicos se encuentra ubicada en un *nivel alto de satisfacción* al haber arrojando una media de 23.44, esto tomando como parámetro de comparación las convenciones que se encuentran en la Tabla 8 en la página 54 del Capítulo Metodológico.

Los resultados arrojaron valores que ubican a los indicadores de los factores higiénicos en posiciones muy similares (Tabla Nº 19), por una parte los indicadores *salario* y *seguridad*, puntúan entre los valores de *satisfacción media* dentro de la población de estudio, 1.08 y 1.16 respectivamente; mientras que los indicadores; *supervisión técnica*, *relaciones interpersonales* y *beneficios complementarios*, arrojaron puntuaciones altas, tomando como base el número de ítems que miden estos indicadores.

Tabla Nº 19. Indicadores de factores higiénicos.

Factores Higiénicos	Media	DS
Estatus	1,46	0,50
Salario	1,08	0,27
Seguridad	1,16	0,37
Vida personal	1,31	0,46
Políticas de admon	4,14	0,97
Supervisión técnica	3,32	0,67
Relaciones interpersonales	3,80	0,49
Condiciones de trabajo	3,29	0,49
Beneficios complement.	3,88	0,41
Satisfacción Higiénicos	23,44	1,51

Nivel de Satisfacción basado en caracterizaciones de la población.

Variables Demográficas.

En el caso de estas variables (edad, género y nivel de instrucción), las pruebas *t* no informan diferencias significativas con respecto a la relación que pudieran tener con la variable nivel de satisfacción.

Variables Situacionales: Departamento.

El nivel de satisfacción como un todo y en sus dimensiones presentó pocas variaciones significativas cuando se realizó la comparación entre los valores obtenidos por cada departamento de la organización objeto de este estudio (Tabla N° 20). Así, se encontró que el Departamento de Tecnología presenta un nivel significativamente superior de satisfacción en su dimensión factores higiénicos cuando se le compara con el resto de la empresa en estudio, mientras que el Departamento de Finanzas mostró diferencias significativas en la dimensión motivadores, con una media superior al grupo de referencia.

Al verificar los resultados arrojados por el departamento de RRHH (Tabla N° 20), se encontró que las respuestas fueron bastante homogéneas (1.41) en cuanto a su nivel de satisfacción, adicionalmente se debe destacar que la media de la dimensión motivadores obtenida por este departamento le sitúa significativamente por debajo del resto de los departamentos. De igual forma, el Departamento Mercadeo presenta un nivel de satisfacción en la dimensión motivadores significativamente inferior al resto de la organización.

Tabla Nº 20. Nivel de Satisfacción por departamento.

Departamento		Satisfacción Higiénicos	Pruebas t de Student	Satisfacción Motivadores	Pruebas t de Student	Satisfacción laboral	Pruebas t de Student
Importación	Media	23,27	-1,27	18,86	0,59	42,13	-0,08
	DS	1,62		2,98		3,83	
Exportación	Media	23,45	0,12	18,65	-0,28	42,10	-0,17
	DS	1,43		2,75		3,37	
RRHH	Media	24,00	0,00	18,00	-6,25**	42,00	-1,31
	DS	0,00		1,41		1,41	
Mercadeo	Media	23,64	1,82	18,14	-2,54*	41,77	-1,24
	DS	1,36		2,82		3,77	
Finanzas	Media	23,37	-0,47	19,32	2,15*	42,68	1,62
	DS	1,74		3,46		4,08	
Tecnología	Media	24,17	9,20**	18,33	-1,77	42,50	1,20
	DS	0,98		2,66		3,62	

* *Significativo al 0.05 (2 colas)*

** *Significativo al 0.01 (2 colas)*

Variables Situacionales: Antigüedad.

Al tomar la variable antigüedad como factor de contraste, se observó que el nivel de satisfacción como un todo y en sus dimensiones presentó muy pocas variaciones (Tabla Nº 21). Se encontró que el peor nivel de satisfacción se ubicó en el rango de antigüedad de 12 o más años, tanto para la variable en su conjunto, como para la dimensión motivadores. Por su parte, el nivel más alto de satisfacción en la dimensión higiénicos correspondió al rango 10 a 11 años.

Tabla Nº 21. Nivel de Satisfacción por años de antigüedad.

Antigüedad		Satisfacción Higiénicos	Pruebas t de Student	Satisfacción Motivadores	Pruebas t de Student	Satisfacción laboral	Prueba s t de Student
2 - 4	Media	23,64	1,84	18,67	-0,20	42,31	0,53
	DS	1,39		2,97		3,75	
5 - 6	Media	23,23	-1,70	18,76	0,19	41,99	-0,63
	DS	1,49		2,71		3,22	
7 - 9	Media	23,44	0,02	19,25	1,90	42,69	1,50
	DS	1,63		3,49		4,42	
10 - 11	Media	23,92	3,44**	18,58	-0,52	42,50	1,05
	DS	1,73		3,09		4,15	
12+	Media	23,50	0,49	17,90	-3,17**	41,40	-1,98*
	DS	1,65		3,18		4,67	

** Significativo al 0.05 (2 colas)*

*** Significativo al 0.01 (2 colas)*

Variables Situacionales: Jerarquía.

Las puntuaciones obtenidas (Tabla Nº 22), por los gerentes tanto en las dimensiones, como en la variable satisfacción laboral en general, son significativamente superiores al ser comparadas con las de los empleados.

Tabla Nº 22. Nivel de Satisfacción por jerarquía.

Jerarquía		Satisfacción Higiénicos	Prueba t de Student	Satisfacción Motivadores	Prueba t de Student	Satisfacción laboral	Prueba t de Student
Empleados	Media	23,30	-2,23*	41,56	-4,06**	18,26	-4,21**
	DS	1,37		3,50		2,90	
Gerentes	Media	23,97		44,48		20,52	
	DS	1,89		3,29		2,11	

** Significativo al 0.05 (2 colas)*

*** Significativo al 0.01 (2 colas)*

Rendimiento Laboral.

Para determinar el nivel de rendimiento laboral, fue necesario convenir categorías de puntajes que comunicaran en qué nivel de rendimiento laboral se encontraba la población del estudio; para ello, se acordó categorizar los resultados de esta variable, dicha categorización se encuentra en el Capítulo Metodológico en la página número 55 del presente trabajo de grado.

La población obtuvo una media de 2,92 lo cual en concordancia con la tabla de convenciones para rendimiento laboral, ubica a los empleados en un nivel de *cumplimiento parcial* (Tabla Nº 23), aunque muy próximo a la categoría siguiente, entendiendo el rendimiento como el grado de cumplimiento de los objetivos estipulados para el puesto a lo largo del período evaluado basado esto en las categorías de puntajes convenidos para esta variable.

Tabla Nº 23. Nivel de Rendimiento Laboral.

Rendimiento Laboral	
Media	2,92
DS	1,11
N	154

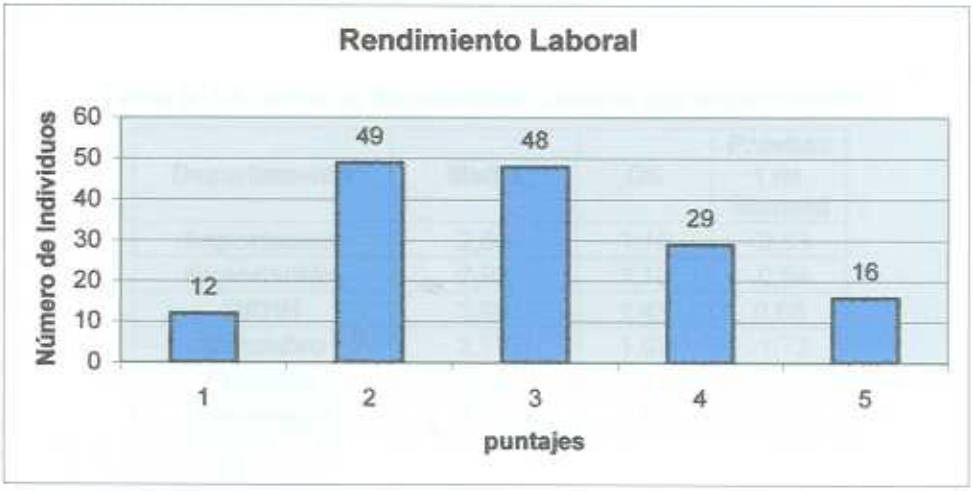

Gráfico Nº 2. Distribución de frecuencias del nivel de Rendimiento Laboral.

Los datos obtenidos como evidencia que valida los porcentajes de cumplimiento obtenidos por la población en estudio (Gráfico Nº 2) indican que, de los 154 sujetos evaluados,

la mayoría (49 y 48) se ubicó en niveles de rendimiento de valor 2 y 3; lo cual indica que en un 62,9% los empleados *cumplen parcialmente o totalmente* los objetivos estipulados por la alta gerencia en la Empresa de Logística.

Vale destacar que, a pesar de esta distribución casi normal de los datos de rendimiento laboral, la empresa no utiliza la práctica de la distribución forzada con el propósito de adecuar los datos arrojados por la evaluación de desempeño a los incrementos de salarios.

Nivel de Rendimiento Laboral basado en características de la población.

Variables Demográficas.

En el caso de estas variables (edad, género y nivel de instrucción), las pruebas *t* no informan diferencias significativas con respecto a la relación que pudieran tener con la variable Rendimiento Laboral.

Variables Situacionales: Departamento.

El contraste por departamentos del nivel de rendimiento (Tabla N° 24) mostró que los departamentos de Tecnología y Finanzas presentaron un mejor rendimiento cuando se les compara con el resto de la empresa en estudio, ambas diferencias son significativas al 5%.

Tabla N° 24. Nivel de Rendimiento Laboral por departamento.

Departamento	Media	DS	Pruebas t de Student
Importación	2,88	1,10	-0,53
Exportación	2,92	1,10	-0,04
RRHH	3,00	1,41	0,68
Mercadeo	2,77	1,07	-1,73
Finanzas	3,16	1,17	*2,50
Tecnología	3,17	1,60	*1,89

** Significativo al 0.05 (2 colas)*

Variables Situacionales: Antigüedad.

En el análisis del nivel de rendimiento laboral por antigüedad (Tabla N° 25), se encontró que la menor dispersión en los datos se ubicó en el rango de 7 a 9 años de

antigüedad, mientras que la mayor dispersión se halló en el rango de 12 años o más, de igual forma este rango de antigüedad arrojó el menor rendimiento de todo el cohorte y la mayor diferencia de medias. Es importante indicar además que el mejor nivel de rendimiento se ubicó en el rango de 10 a 11 años con una media de 3.00.

Tabla Nº 25. Nivel de Rendimiento Laboral por años de antigüedad.

	Rendimiento laboral		
Antigüedad	**Media**	**DS**	**Pruebas t de Student**
2 - 4	2,90	1,16	-0,18
5 - 6	2,97	1,11	0,57
7 - 9	2,94	0,93	0,21
10 - 11	3,00	1,13	0,85
12+	2,50	1,27	-4,11**

Variables Situacionales: Jerarquía.

Los resultados arrojados para este segmento del análisis (Tabla Nº 26) indican que los gerentes presentan un rendimiento significativamente mejor (3.42) que el de los empleados (2.80), además del hecho de que los gerentes presentaron una menor dispersión en sus evaluaciones .99, esto les ubica en un nivel de rendimiento de *cumplimiento total*.

Tabla Nº 26. Rendimiento Laboral por nivel de jerarquía.

	Rendimiento laboral		
Jerarquía	**Media**	**DS**	**Prueba t**
Empleados	2,80	1,11	-2.85**
Gerentes	3,42	0,99	

*** Significativo al 0.01 (2 colas)*

Correlación entre las variables Identidad Organizacional y Satisfacción Laboral.

El valor del coeficiente de correlación de Pearson obtenido de 0.20 (Tabla Nº 27) entre las variables IO y satisfacción laboral confirma la hipótesis de investigación H1; la cual afirma que existe interacción entre la IO percibida por los empleados de la Empresa de Logística y el nivel de satisfacción laboral de los mismos, lo cual indica que a medida que aumentan los

niveles de IO percibida, aumentan los niveles de satisfacción laboral de los empleados. El coeficiente es significativo al 0.05.

Asimismo, se obtuvo que existe una correlación entre la dimensión motivadores de la variable satisfacción y la IO percibida de 0.21, significativo al 0.01.

De igual forma, los resultados arrojaron correlación entre la dimensión servicios de la variable IO y la dimensión motivadores de la variable satisfacción en 0.26, esto pudiera suscitarse debido a que la rama del negocio en la cual la empresa se desenvuelve es la de servicios y por lo tanto es más probable que los individuos encuentren que el significado de su trabajo está más conectado con la calidad del servicio que prestan.

Tabla Nº 27. Correlaciones IO vs. Satisfacción Laboral.

Correlaciones IO/ Satisfacción	1	2	3	4	5	6	7
1 Organización	1,00						
2 Empleador	**0,98	1,00					
3 Servicio	**0,69	**0,64	1,00				
4 Satisfacción Higiénicos	0,05	0,04	0,11	1,00			
5 Satisfacción Motivadores	0,16	0,15	**0,26	**0,29	1,00		
6 Satisfacción laboral	0,15	0,13	**0,25	**0,65	0,92	1,00	
7 IO	**0,96	**0,94	**0,87	0,08	**0,21	*0,20	1,00

** Significativo al 0.05 (2 colas)*

*** Significativo al 0.01 (2 colas)*

Correlación entre las variables Identidad Organizacional y Rendimiento Laboral.

El valor del coeficiente de correlación obtenido de 0.16 (Tabla Nº 28) entre las variables IO y rendimiento laboral no confirma la hipótesis de investigación H2: la cual afirma que existe interacción entre la IO de la Empresa de Logística, tal como la perciben sus empleados y el nivel de desempeño laboral.

Tabla Nº 28. Correlaciones IO vs. Rendimiento Laboral.

Correlaciones IO Rendimiento	IO	Rendimiento laboral
Identidad Organizacional	1	
Rendimiento laboral	0,16	1

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En la presente investigación se encontró que existe interacción entre la IO percibida por los empleados de la Empresa de Logística y el nivel de satisfacción laboral de los mismos, con lo cual se sustenta en lo que indican Balmer y Greyser (2.003, pág.37) "apreciaciones altas de la IO se corresponden con una alta valoración del trabajo que desempeñan los empleados". Lo contrario ocurrió con los resultados arrojados por la correlación de las variables IO y desempeño laboral, en este aspecto en particular es importante que se tome en cuenta que al mismo tiempo que los datos de este estudio no apoyan la hipótesis de interacción entre IO y desempeño laboral, al revisar los resultados por departamento, se observa una tendencia a que los datos de las tres variables se muevan en la misma dirección, por ejemplo, los departamentos de Importaciones, Exportaciones y Mercadeo presentan resultados no del todo favorables en IO y por debajo del grupo en satisfacción y rendimiento, con lo cual cabe preguntarse si pudo haber alguna interferencia del método de medición del rendimiento en la confirmación estadística de esta tendencia apreciada a simple vista.

Los resultados, revelan la existencia de un nivel medianamente favorable (5,44 en una escala de 7 puntos) de percepción de la IO en los sujetos que componen la población. Podría afirmarse que en la Empresa de Logística los empleados tienen una percepción de la IO (lo que la empresa es, lo que la empresa hace u ofrece y los valores de la alta gerencia) no totalmente favorable, en contraposición a la opinión de los gerentes, quienes si tienen una alta percepción de IO.

Esto se aprecia más claramente cuando se analizan los adjetivos que mejor describieron a la empresa, siendo aquellos que se refieren a la organización como una empresa con *futuro* y *organizada,* por otra parte, los adjetivos de d*inámica* y p*lanificada* son los que, en opinión de los sujetos de este estudio, menos la caracterizan; respecto al servicio que se ofrece a los clientes, los individuos perciben que los adjetivos *eficiente* y *preciso*, no describen a esta empresa, mientras que las calificaciones de *progresista, rápida y confiable*, resultaron estar entre las de mayor puntuación, es difícil explicar cómo es que los sujetos de la muestra perciben el servicio de la empresa para la cual trabajan mas confiable que preciso. Finalmente, en la dimensión que tiene que ver con la empresa como empleador, se halló que adjetivos tales

como *protector, retador, interesante y abierto*, se encuentran por encima de la media de la dimensión; particularmente el último de éstos se relaciona con la disposición a escuchar o permitir la participación de los empleados, se debe destacar que, en general, los altos mandos de esta empresa recaen sobre personas jóvenes, de muy fácil acceso a la hora de proponer cambios, quienes retan constantemente a sus empleados a superar las metas establecidas.

A pesar de que se confirmó que todos los sujetos de la población tuvieron una percepción medianamente favorable en términos de identidad, se evidenciaron diferencias significativas en la percepción que tienen los empleados de cada uno de los componentes de esta variable, siendo la dimensión empleador la mejor percibida y la de servicio la menos favorablemente percibida.

Profundizando en el análisis de las dimensiones que componen la IO (organización, servicio y empleador) a la luz del modelo de Balmer y Greyser (2.003) se tiene que los componentes de la IO percibida pueden variar de organización en organización dependiendo del tipo de industria al cual pertenece; llama la atención el hecho de que siendo la Empresa de Logística una organización que presta un servicio, la dimensión servicio haya sido precisamente la que obtuvo una menor media, esta situación pudiera derivarse de la relativamente baja percepción de IO y de los relativamente bajos niveles de satisfacción y cumplimiento que presenta el personal no gerencial adscrito a las áreas de negocio fuertemente vinculadas al quehacer de la compañía como son: Importación, Exportación y Mercadeo. Resalta el hecho de que Mercadeo, (Steidl y Emery, 1.997) departamento por excelencia promotor de las bondades y/ características competitivas de los bienes o servicios que transa una compañía, también resultó puntuar bajo en comparación con el resto de los departamentos, vale decir, que este resultado coincide con la percepción que tiene el resto de la empresa en cuanto a esta dimensión. Por otra parte, se destaca el hecho de que en la dimensión empleador los adjetivos que califican a la organización de *abierta, interesante y retadora* fueron los de mejor puntuación, con lo cual se puede inferir que la(s) variable(s) que está(n) incidiendo en el cumplimiento de los objetivos estipulados, así como, en los niveles de percepción de la IO, son diferentes a las estudiadas en esta investigación y al no ser identificadas las causas de esta situación es probable que el problema persista, lo cual va en detrimento de la satisfacción y el rendimiento de los individuos, como si lo sustenta este estudio.

Al mismo tiempo, se debe destacar los resultados arrojados cuando se analizó la percepción de IO interdepartamentalmente, debido a que los departamentos que cumplen funciones medulares (Importación, Exportación y Mercadeo) fueron los que consistentemente obtuvieron valores medios significativamente menores respecto a la variable IO.

Por otro lado, el comportamiento lógico esperado del papel que juega la antigüedad del personal es que mientras más años tenga el personal en la empresa mayor conocimiento tiene de la misma y mejores de niveles de percepción de IO tendrá, es decir, a mayor antigüedad mejor IO percibida; curiosamente los datos obtenidos de IO hallaron que el rango de antigüedad de 12 años o más arrojó niveles de percepción de IO significativamente más bajos que el resto de los rangos de antigüedad de la población de estudio; una condición que pudiera explicar dichos resultados es que en este rango se encuentran las personas que han pasado por diversas sustituciones de patrono, mudanzas de la sede principal y modificación de sus cargos.

Estudios como el de Borges y León (1.998) así como el de Durrego y Echeverría (1.999), en los cuales se compara a gerentes y empleados en cuanto a la efectividad de un programa de empowerment y el nivel de compromiso organizacional, respectivamente, arrojaron en ambos casos que la percepción de los gerentes acerca de las empresas en las que se encontraban empleados, fue mejor que la de los empleados de menor jerarquía; de igual forma ocurrió en la presente investigación ya que los gerentes tanto en su percepción general de IO como en la de sus componentes arrojaron niveles de percepción superiores al del resto del staff. La situación de los gerentes a diferencia del resto de los empleados es mucho más privilegiada, es decir, cuentan con más información que les permite interpretar de forma diferente las acciones y decisiones que toma la empresa, con frecuencia ellos son protagonistas de las mismas, aumentando la probabilidad de que se identifiquen con la empresa y tengan una mejor percepción de la IO, al igual que en los aspectos (indicadores higiénicos y motivadores) que componen la variable satisfacción.

La variable satisfacción laboral se ubicó en la categoría *nivel medio de satisfacción,* se debe mencionar que los individuos están más satisfechos con los factores higiénicos (estatus, salario, seguridad, vida personal, política de administración, supervisión técnica, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, beneficios complementarios) que con los motivadores (logro, reconocimiento, progreso y trabajo en sí mismo), en concordancia con el estudio de

Durrego, y Echeverría (1.999) y de Muñoz (2.002), en los cuales la tendencia de los resultados para esta variable fue similar a la de la presente investigación.

Realizando un análisis más detallado de los indicadores de la dimensión motivadores, se apreció que el indicador *reconocimiento*, asociado con la valoración que le da la empresa al trabajo que desempeñan los empleados, presentó un *nivel de satisfacción alto;* de igual forma, el indicador *trabajo en sí mismo* obtuvo también un *nivel de satisfacción alto*, es decir, los empleados sienten que su trabajo es valorado y que la función que desempeñan en sí misma es interesante o atractiva para ellos. Por otra parte, llama la atención que al mismo tiempo, el indicador *logro* haya tenido el menor nivel de satisfacción, con lo cual la gerencia de este indicador no parece funcionar bien; esto también pudiera estar asociado con el hecho de que el 70, 78% de la muestra se ubicó en las evaluaciones de desempeño en la categoría *cumple parcialmente* los objetivos o por debajo de ésta, es probable que este resultado explique que los individuos no sientan que obtienen suficientes logros como para estar muy satisfechos desde este punto de vista.

La dimensión factores higiénicos se encuentra ubicada en un *nivel de satisfacción alto*, pues los resultados arrojaron que los indicadores de *supervisión técnica, relaciones interpersonales y beneficios complementarios*, presentaron puntuaciones altas, mientras que *salario* y *seguridad*, puntúan entre los valores de *satisfacción media* dentro de la población de estudio.

El análisis por departamentos encontró que el Departamento de Tecnología presenta un nivel significativamente superior de satisfacción en la dimensión factores higiénicos cuando se le compara con el resto de la empresa en estudio, la explicación de esta situación se pudiera encontrar en el hecho de que este departamento goza de prestigio dentro de la compañía, a la vez es vez muy selecto, por lo que los individuos que a él pertenecen disfrutan de un estatus importante; esto se debe a que las ventajas para competir con el servicio ofrecido en el mercado se basa en el uso de las herramientas tecnológicas desarrolladas en la casa matriz, las cuales son administradas por el personal de tecnología de Venezuela, esta posición de relevancia dentro de la empresa les permite a los empleados de este departamento una escala salarial competitiva en comparación con el mercado, constantes programas de entrenamiento y desarrollo para este departamento. El Departamento de Finanzas, por su parte, mostró una mayor satisfacción respecto al grupo de referencia en la dimensión motivadores; el

mismo está compuesto en un porcentaje importante por individuos con 12 años o más de antigüedad, adicionalmente no existe un plan de carrera para este departamento el cual es muy plano, con lo cual los individuos tienden a permanecer por muchos años en el mismo puesto de trabajo, aún cuando el rango de su salario en la escala de la compañía es uno de los más elevado, lo cual pudiera explicar el resultado arrojado en cuanto a satisfacción para este cohorte.

Es importante mencionar que, por lo general, en las empresas de servicio uno de los departamentos que siempre se ubica entre los de mayor nivel de satisfacción es el de Mercadeo y Ventas (Van Riel, 1.997) esto no ocurrió en el presente estudio, el motivo principal de esta insatisfacción podría estar en los repetidos comentarios de los individuos de este departamento en relación a que no había suficiente reconocimiento por parte de sus supervisores, y que el trabajo era muy monótono y poco estimulante, pudiendo esto estar relacionado con la forma como se realiza el mercadeo en este tipo de industria en el cual simplemente se ofrece una "ruta" para el transporte de la mercancía que bien puede ser por mar, aire o tierra, lo cual puede resultar poco retador para este tipo de profesionales.

El análisis de los resultados por antigüedad, encontró que el peor nivel de satisfacción tanto para la variable en su conjunto, como para la dimensión motivadores se ubicó en el rango de antigüedad de 12 o más años, como se ha explicado, la investigación arrojó que existe relación entre la IO percibida y la satisfacción laboral. En este rango de antigüedad se confirma la relación, ya que al estar insatisfechos estos individuos, su percepción de IO es también relativamente más baja al ser comparado con los otros rangos. Por su parte, es necesario destacar que la correlación que se encontró en el estudio entre la IO percibida y la dimensión motivadores es equivalente a la de la variable satisfacción como un todo, este hallazgo indica que los factores como *logro, reconocimiento y trabajo en sí mismo* son más importantes para la población de estudio, e influyen más en su nivel general de satisfacción y por ende de percepción de IO.

Cabe resaltar que al contrario de lo indicado en el marco teórico de la presente investigación, que indica que diversos estudios evaluados por Halloran y Benston (1.987), encontraron que existe una correlación positiva entre la satisfacción laboral y las variables edad, género, experiencia laboral y nivel ocupacional, se halló que dichas variables que se catalogaron como demográficas en este estudio, su comportamiento no dio muestras de estar

relacionado con la satisfacción de los empleados en la Empresa de Logística, en contraposición al comportamiento que se obtuvo en las variables situacionales (departamento, antigüedad y jerarquía).

Adentrados ya en el análisis de la variable rendimiento laboral, se halló que en general los empleados se situaron en un nivel de *cumplimiento parcial*, entendiendo el rendimiento como el grado de cumplimiento de los objetivos estipulados para el puesto a lo largo del período evaluado, con lo cual el rendimiento de los empleados pudiera no ser el óptimo desde una perspectiva interna a la organización.

El presente estudio tiene como mérito la ampliación del espectro en el estudio de variables tan investigadas como lo son la satisfacción y el rendimiento laboral, por medio del análisis y la inserción de una nueva variable, la IO, ampliamente conocida y estudiada, en principio, por académicos de la disciplina del mercadeo, pero que comienza a llamar la atención de los estudiosos del comportamiento organizacional; la medición de la IO por medio de la técnica de diferencial semántico brinda la posibilidad de conocer la percepción de los empleados de aspectos como lo que la organización es, el servicio que la empresa presta y el papel que juega la empresa como empleador, todos ellos relevantes en la determinación del proceso de identificación del empleado con la empresa, aspecto que juega un papel muy relevante en el comportamiento laboral; "nunca antes la Gerencia de los Recursos Humanos ha tenido una mayor necesidad de atraer y retener a los mejores empleados y de que éstos tengan un desempeño excepcional, lo cual se logra en parte a partir de la percepción, información y opiniones que los empleados tienen y escuchan de fuentes confiables acerca de la compañía a la que pertenecen" (Schultz y otros, 2.000, pág. 1).

Vale destacar que, hasta donde se pudo indagar en el arqueo bibliográfico, esta investigación es la primera de su tipo que localmente intenta aclarar la interacción de la variable IO, con las variables satisfacción y rendimiento laboral.

LIMITACIONES

- Debido a que la investigación se desarrolló en solo una empresa de logística, se limita la generalización de los resultados hacia otras empresas del ramo, ya que cada organización cuenta con características propias que la diferencian de las demás, lo cual hace que los contextos sean diferentes y por lo tanto, los resultados podrían variar de una compañía a otra.

- 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), los cuales detectan los posibles cambios que muestran las variables. No obstante, dado el plazo estipulado para la entrega de este trabajo de grado, no es posible hacer un estudio longitudinal.

- Se quiso contar con la opinión de Balmer y Greyser, autores de la teoría de la IO aplicada en este estudio, sobre el método de medición de la IO utilizado pero, a pesar del esfuerzo realizado por contactarlos fue imposible obtener respuesta de los mismos, quedando la interrogante sobre otras opciones de medición que podrían haber sido aplicadas.

VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Se confirmó que existe interacción entre la IO percibida por los empleados de la Empresa de Logística y el nivel de satisfacción laboral de los mismos, tal y como se propuso en la primera hipótesis de investigación, la cual indica que a medida que aumentan los niveles de IO percibida, aumentan los niveles de satisfacción laboral de los empleados. La segunda hipótesis, que proponía la interacción entre la IO percibida por los empleados de la Empresa de Logística y el nivel de desempeño laboral de los mismos no fue confirmada.

La investigación arrojó que existe un *nivel medio* de percepción de IO por parte de los sujetos que componen la población, con lo cual, la IO percibida no se encuentra en el nivel ideal en la mayoría de los empleados; la excepción a este resultado se encuentra en la opinión de los gerentes, quienes tienen una alta percepción de la IO. La dimensión *empresa como empleador* resultó ser la que obtuvo una mejor percepción por parte de los empleados.

La satisfacción laboral se ubicó en la categoría *nivel de satisfacción medio*, al igual que la dimensión motivadores, mientras que la dimensión higiénicos presentó un *nivel de satisfacción alto.*

Al estudiar la variable rendimiento laboral se halló que en general, los empleados se situaron en un *nivel de cumplimiento parcial*, los gerentes presentaron una mayor puntuación en general como cohorte, esto les ubica en un nivel de rendimiento de *cumplimiento total*.

Recomendaciones

Para futuras investigaciones:

- 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 (logística y transporte internacional).

- Se sugiere realizar estudios comparativos de la variable IO, en empresas que tengan formalmente programas para la mejora de la percepción de IO, con aquellas que no lo han hecho, a fin de poder identificar posibles diferencias en la percepción de los empleados con respecto a esta variable.
- Es importante estudiar en futuras investigaciones la relación que pudiera existir entre la IO y la variable rendimiento laboral, aunque se sugiere que el indicador rendimiento no sea trabajado a partir de la evaluación de desempeño sino que se construya un instrumento ad-hoc para su medición.

Para la Empresa de Logística:

- Es importante que la Empresa evalúe periódicamente la opinión de los empleados en relación a temas como: la percepción que tienen éstos respecto a la empresa, el servicio que se ofrece a los clientes y la percepción de los empleados acerca de la empresa como empleador.
- 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.
- Dar un mayor valor a la variable IO, dentro de la concepción de que es importante para la mejor apreciación de los empleados de su sitio de trabajo, para mejorar la percepción que pudieran tener los empleados respecto a esta nueva variable.

VIII. REFERENCIAS BIBLIOHEMEROGRÁFICAS Y ELECTRÓNICAS

Arthur, W. (1.989). Competing technologies, increasing returns and lock-in by historical context. , Detroit. BK Press. pp. 31.

Atalaya, M. C. (1.999). Satisfacción Laboral y Productividad. Revista de la Facultad de Psicología de la Universidad Mayor de San Marcos. Año III, Nº 5, pp. 45-76.

Balmer J.M.T. and Greyser S.A. (2.003). Revealing the Corporation. London: Routledge.

Borges, M y León, M.C. (1.998). Impacto de la dimensión motivacional sobre la percepción de efectividad de un programa de empowerment en una empresa de producción y servicios. Tesis de Grado. Especialidad de Relaciones Industriales. U.C.A.B. (1.998). Caracas-Venezuela.

Briones, G. (2.002). Epistemología y Teorías de las Ciencias Sociales y de la Educación. México. Editorial Trillas.

Calzolaio y Guerra. (1.994). Expectativas de éxito de los trabajadores y motivantes del puesto de trabajo como predictores del rendimiento laboral. Tesis de grado. Especialidad Relaciones Industriales, UCAB, (1994).Caracas.

Cayama, C. Y. y Pazmiño, A. (1.998). Congruencia de valores individuales y organizacionales y satisfacción laboral en el grupo Lorven. Tesis de Grado. Especialidad Relaciones Industriales, U.C.A.B., (1.998). Caracas.

Cruz H., J. F. y Romero, G. N. (1.996). Motivación y Comportamiento Laboral. Tesis de Grado. Especialidad de Relaciones Industriales. U.C.A.B. (1.996). Caracas-Venezuela.

Dunnette, M.D. (1.998). Emerging trends and vexing issues in industrial and organizational psychology, *Applied Psychology: An International Review*, (Vol. VII) pp. 129-266.

Durrego, A., y Echeverría N. (1.999). Relación entre compromiso organizacional y satisfacción laboral. Tesis de Grado. Especialidad de Relaciones Industriales. U.C.A.B. (1.999). Caracas-Venezuela.

Elkin, A., (2.003). Managing the Marketing. Detroit: BK Press.

Esparza, J. (1996). Rendimiento Laboral : Compendio de Estudios en Recursos Humanos del Peru. Universidad Católica. Consultado en la World Wide Web el 27 de Julio de 2.004 en http://www.lamolina.edu.pe/facultad/administracion/tesis/98.html

Jackson, P. (2.001). Workplace performance. An American Business Case. October 22, 2.001. MIT. Consultado en la World Wide Web el 3 de Agosto de 2.004 en http://www.gov.bc.ca/MIT/recognition/awards_biz_case.PDF

Halloran, T., and Benston, G., (1.987). Job satisfaction: Case study. January 15, 1.999. University of San Francisco. Consultado en la World Wide Web el 10 de Septiembre de 2.004 en http://www.adm.usf.edu/ad/1999/pub.htm

Hammer, M., and Champy, J. (1993). Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. Harper Collins Publishers, New York.

Hatch, M.J. and Schultz, M. (2.000). Scaling the Tower of Babel: Relational differences between identity, image and culture in organizations. Oxford: Oxford University Press.

Kesl, C., (2.004). The power of one. Internal Guide. DHL Americas. Miami.

McLean, G. & Park, R. (2000). IO A New Avenue For Intervention and Performance Improvement. AHRD International Research Conference. February 26, – March 2, 2000. University of Minnesota. Minneapolis. Consultado en la World Wide Web el 27 de Febrero de 2.004 en http://www.ahrd.org/ahrd/EVENTS/2000.PDF

Muñoz, A. (2.002). Estudio comparativo de la satisfacción laboral en España y Portugal. Ministerio del Trabajo en conjunto con la Universidad de Almeria. Marzo de 2..002. Consultado en la World Wide Web el 27 de Febrero de 2.004 en http://www3.cde.ua.es/boe09/ministeriodeltrabajo.html

Palma, S. (1.999). Elaboración y validación de una escala de satisfacción laboral en trabajadores de Lima Metropolitana. Revista Teoría e Investigación en Psicología, (Volumen IX) , Nº 1, pp. 27-34.

Pearlman, J. (1.997). How to improve performance. Discussion papers. International Labour Organization. December, 1.997. American Journal of Labour (pp.15). Consultado en la World Wide Web el 3 de Agosto de 2.004 en http://ww2.ilo.org/american_journal_of_labour/5/2.3.html

Peiró, J. M. y Otros (1.996). Tratado de Psicología del trabajo. Vol I: La actividad laboral en su contexto. Madrid.

Quinn, M., (1.991). Aspectos psicológicos que influyen en el puesto de trabajo. Instituto Autónomo para Estudios del Trabajo. Universidad de Chile. Consultado en la World Wide Web el 3 de Agosto de 2.004 en http://www.udec.cl/apsique/clbustos /labo/index?.html

Reger, R.K., Gustafson, L.T., DeMarie, S. M., and Mullane, J.V. (1.994). Reframing the organization: Why implementing total quality is easier said than done?, *Academy of Management Review*, (Vol. III) pp. 565.

Rindova, V. and Fombrun, C. (1.998). Identity in organizations: Developing theory through conversations, pp. 59-66. Thousand Oaks, California.

Robbins, S. (1.996). Organizational Behavior concepts, controversies, applications. New Jersey: Prentice-Hall.

Robbins, S. (1.999). Comportamiento Organizacional. Octava Edición. México: Prentice Hall.

Schein, E.H. (1.992). Organizational culture and leadership. 1st Edition. San Francisco: Jossey-Bass.

Schultz, D.P, (1.998). Psicología Industrial. (3° Edición). México: Mc Graw-Hill.

Schultz, M., (2.001). Are the Strategic Stars Aligned for Your Corporate Brand?. *Harvard Business Review,* (Volume I) January-February.

Schultz, M., Hatch, M. J., and Larsen, M. (2.000). The expressive organization . London.

Steidl, P., and Emery, G. (1.997). Corporate Image and identity strategies: Designing the corporate future. Australia.

Trak, Y. (2.002). Auditoria de identidad corporativa; una propuesta metodológica integral. Tesis de grado. Comunicación Social. U.C.A.B. Caracas.

Van Riel, C.B., (1.997) Corporate Identity: A concept explication and theoretical Explanation, *Corporate Communication*, pp. 173-182.

Zeithalm, Valerie, A. Parasuraman y Leonard Berry (1.986). Delivering Quality Service, USA.

ANEXO A: Carta de invitación para participar en el estudio.

Estimados Colegas:

Esta comunicación tiene el fin de invitarles a participar en el estudio sobre la percepción que ustedes tienen de la empresa, el mismo forma parte del trabajo de grado de un estudiante de Relaciones Industriales de la Universidad Católica Andrés Bello.

Debido a que la empresa presenta las características requeridas para el estudio, la información recabada será utilizada únicamente para fines académicos, se le garantiza estricta confidencialidad en el manejo de la información.

Su participación consistirá en contestar 2 (dos) cuestionarios de breve extensión, los cuales se les harán llegar por esta vía de forma separada y deberán de igual forma ser devueltos en electrónico antes del 30 de Septiembre del presente.

De antemano les agradezco su atención y puntualidad.

Saludos cordiales,

Jeshüa Ruiz Izaguirre
HR Senior Specialist

ANEXO B: Instrumento A. Identidad Organizacional concebida.

Encuesta De Percepción De La Empresa

El presente instrumento tiene como propósito recabar información sobre sus percepciones acerca de la empresa.
* El mismo forma parte del trabajo de grado de un estudiante de Relaciones Industriales de la Universidad Católica Andrés Bello.
* La información recabada será utilizada únicamente para fines académicos, se le garantiza estricta confidencialidad en su manejo.
* Antes de que proceda a llenar el instrumento, le agradecemos suministrar la siguiente información, la cual será de gran utilidad para el procesamiento de los datos estadísticos del estudio.

Sexo: ○ F ● M

Nivel de Instrucción: ○ Bachiller ○ TSU ○ Universitario ● Post-grado

Edad

Antigüedad

Departamento al cual pertenece: ● Import AFR/OFR ○ UMAN ○ FICO ○ Export AFR/OFR ○ INCO ○ IT

Instrucciones:
* A continuación encontrará tres listas de pares de adjetivos opuestos. Por favor seleccione la opción que represente mejor su percepción sobre el grado en que alguno de los adjetivos de cada par describe a la empresa.
* Por favor lea y responda a todos los pares de adjetivos

EJEMPLO:

El clima de Venezuela es:

cálido	●7 ○6 ○5 ○4 ○3 ○2 ○1	frío
variado	○7 ●6 ○5 ○4 ○3 ○2 ○1	uniforme
agradable	○7 ○6 ●5 ○4 ○3 ○2 ○1	desagradable

Como empresa Danzas es:

Creativa	●7 ○6 ○5 ○4 ○3 ○2 ○1	Tradicional
Con futuro	○7 ●6 ○5 ○4 ○3 ○2 ○1	Sin futuro
Líder	○7 ○6 ●5 ○4 ○3 ○2 ○1	Seguidora
Rentable	●7 ○6 ○5 ○4 ○3 ○2 ○1	No rentable
Ganadora	○7 ○6 ○5 ○4 ●3 ○2 ○1	Perdedora
Grande	○7 ○6 ●5 ○4 ○3 ○2 ○1	Pequeña
Íntegra	●7 ○6 ○5 ○4 ○3 ○2 ○1	Parcializada
Competitiva	●7 ○6 ○5 ○4 ○3 ○2 ○1	No competitiva
Seria	●7 ○6 ○5 ○4 ○3 ○2 ○1	Informal
Sólida	●7 ○6 ○5 ○4 ○3 ○2 ○1	Inestable
Simple	○7 ○6 ○5 ●4 ○3 ○2 ○1	Compleja
Planificada	●7 ○6 ○5 ○4 ○3 ○2 ○1	Improvisada
Prestigiosa	●7 ○6 ○5 ○4 ○3 ○2 ○1	Humilde
Dinámica	●7 ○6 ○5 ○4 ○3 ○2 ○1	Estática
Organizada	●7 ○6 ○5 ○4 ○3 ○2 ○1	Desorganizada
Honesta	●7 ○6 ○5 ○4 ○3 ○2 ○1	Deshonesta
Progresista	●7 ○6 ○5 ○4 ○3 ○2 ○1	Conservadora

El servicio que Danzas ofrece a la comunidad comercial e industrial es:

Efectivo	●7 ○6 ○5 ○4 ○3 ○2 ○1	Inefectivo
Superior	●7 ○6 ○5 ○4 ○3 ○2 ○1	Mediocre
Rápido	●7 ○6 ○5 ○4 ○3 ○2 ○1	Lento
Correcto	○7 ○6 ○5 ○4 ○3 ○2 ○1	Equivocado
Confiable	●7 ○6 ○5 ○4 ○3 ○2 ○1	Inseguro
Eficiente	●7 ○6 ○5 ○4 ○3 ○2 ○1	Ineficiente
Responsable	●7 ○6 ○5 ○4 ○3 ○2 ○1	Irresponsable
Preciso	●7 ○6 ○5 ○4 ○3 ○2 ○1	Impreciso
Valioso	●7 ○6 ○5 ○4 ○3 ○2 ○1	Inútil

Como empleador Danzas es:

Interesante	●7 ○6 ○5 ○4 ○3 ○2 ○1	Aburrido
Abierto	●7 ○6 ○5 ○4 ○3 ○2 ○1	Cerrado
Agradable	●7 ○6 ○5 ○4 ○3 ○2 ○1	Desagradable
Cumplido	●7 ○6 ○5 ○4 ○3 ○2 ○1	Incumplido
Protector	●7 ○6 ○5 ○4 ○3 ○2 ○1	Opresor
Cercano	●7 ○6 ○5 ○4 ○3 ○2 ○1	Lejano
De apoyo	●7 ○6 ○5 ○4 ○3 ○2 ○1	Indiferente
Justo	●7 ○6 ○5 ○4 ○3 ○2 ○1	Injusto
Exigente	●7 ○6 ○5 ○4 ○3 ○2 ○1	Tolerante
Amable	●7 ○6 ○5 ○4 ○3 ○2 ○1	Descortés
Retador	●7 ○6 ○5 ○4 ○3 ○2 ○1	Rutinario
Comprometido	●7 ○6 ○5 ○4 ○3 ○2 ○1	Desinteresado

ANEXO C: Instrumento B. Satisfacción Laboral.

ENCUESTA SOBRE SATISFACCIÓN LABORAL

El presente instrumento tiene como propósito recabar información acerca de la satisfacción laboral. El mismo forma parte de un estudio de campo que constituye el trabajo de grado de un estudiante de Relaciones Industriales de la Universidad Católica Andrés Bello.

La información recabada será utilizada únicamente para fines académicos, se le garantiza estricta confidencialidad en su manejo.

Antes de que proceda a llenar el instrumento, le agradecemos suministrar la siguiente información, la cual será de gran utilidad para el procesamiento de los datos estadísticos del estudio.

Sexo		Edad	Nivel de instrucción				Departamento al que Pertenece						Antigüedad
F		42 años	Bachiller		Universitario		Import AFR/OFR	X	UMAN		FICO		13 años
M	X		TSU		Post-grado	X	Export AFR/OFR		INCO		IT		

Instrucciones:

- Luego de leer cada proposición en la **Afirmaciones**, por favor marque con una (X) en la columna **Si** o **No** según corresponda a su opinión.
- Para facilitar el análisis de los cuestionarios, le agradecemos que responda en todas las casillas.

Afirmaciones	Si	No
1. Los supervisores inmediatos con los que tengo contacto por razones de trabajo toman en cuenta mis opiniones.		
2. Dispongo de los equipos necesarios para la realización de mi trabajo.		
3. Considero que la organización realiza actividades sociales donde sus empleados pueden compartir.		
4. El ambiente físico donde se desarrolla mi trabajo es limpio, claro, aireado y cómodo para las tareas que realizo.		
5. La jerarquía que tengo asignada en mi trabajo se adecua a mis funciones y responsabilidades.		
6. Si lo deseara tengo la oportunidad de conocer la opinión que tiene mi supervisor sobre la labor que realizo.		
7. Tengo buenas relaciones con mis compañeros de trabajo.		
8. Puedo cumplir con el volumen de trabajo que me asignan dentro del horario de trabajo establecido.		
9. La empresa me da posibilidades para perfeccionar y desarrollar mis conocimientos a través del trabajo, cursos y seminarios.		
10. La razón por la cual trabajo en esta organización es por el sueldo que gano.		
11. Considero que los beneficios complementarios que recibo de la empresa ayudan a mejorar mi nivel de vida.		
12. El trabajo que realizo permite mi crecimiento y desarrollo profesional.		
13. Cumplo mis aspiraciones personales y profesionales con el trabajo que realizo.		
14. Adelanto o termino las actividades laborales aún en ausencia de mis supervisores.		
15. Mi jefe y compañeros de trabajo reconocen y respetan la calidad de mi trabajo.		
16. La empresa me brinda la posibilidad de ascender a puestos de mayor jerarquía de acuerdo a mis capacidades.		
17. Las tareas que realizo son dinámicas y variadas.		
18. La empresa me provee de información suficiente para el cabal desempeño de mis funciones.		
19. Mi trabajo me permite conocer mi desempeño.		
20. Puedo asumir mis compromisos así como los resultados de mis decisiones y acciones.		
21. Conozco los objetivos y metas que se plantea la empresa.		
22. La empresa crea un clima de máxima confianza.		
23. Los retos y problemas que enfrento a diario en mi trabajo influyen en mi relación familiar.		
24. Cuando desempeño un buen trabajo mi supervisor me lo reconoce.		
25. Las políticas de esta empresa me permiten progresar profesionalmente.		
26. Siento que esta empresa contribuye al logro de mis metas.		

ANEXO D: Instrumento C. Evaluación de desempeño (MOTIV8)

FECHA		

RESUMEN DE EVALUACIONES
PERSONAL PROFESIONAL

I.- DATOS DEL EVALUADO:

Apellidos y Nombres: _____ Cargo: _____

División: _____ Fecha de Ingreso: _____

Nivel de Educación: _____ Fecha de la última promoción: ___/___/___

I.- RESUMEN DE LAS ENTREVISTAS DE EVALUACIÓN

1. **Logros y Resultados más importantes obtenidos:**

2. **Fortalezas del Evaluado:**

3. **Áreas a mejorar:**

4. **Fijación de objetivos:**

Dirección de Recursos Humanos

RESUMEN DE EVALUACIONES
PERSONAL PROFESIONAL

Nombre del Evaluado:

Nombre de los Evaluadores:

A:
B:
C:
D:
E:

#	FACTOR / No. DE EVALUACIONES	A	B	C	D	E	Total
1	CALIDAD DEL TRABAJO						
2	CONOCIMIENTO DEL TRABAJO						
3	CRITERIO Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS						
4	COMUNICACIÓN						
5	TRABAJO EN EQUIPO						
	TOTAL						

Valores a Asignar al Empleado:

1 No cumple los objetivos
2 Cumple Parcialmente los objetivos
3 Cumple Totalmente los Objetivos
4 Excede los Objetivos Propuestos
5 Sobre Excede los Objetivos Propuestos

ANEXO E: Confiabilidad de los instrumentos.

ALFAS DE CRONBACH

Variable IO

Estadísticos de Confiabilidad

Alfa de Cronbach	N de Items
0,93	37

Escalas:

Organización

Estadísticos de Confiabilidad

Alfa de Cronbach	N de Items
0,82	16

Servicios

Estadísticos de Confiabilidad

Alfa de Cronbach	N de Items
0,88	9

Empleador

Estadísticos de Confiabilidad

Alfa de Cronbach	N de Items
0,75	12

Satisfacción

Estadísticos de Confiabilidad

Alfa de Cronbach	N de Items
0,70	27

Motivadores

Estadísticos de Confiabilidad

Alfa de Cronbach	N de Items
0,81	12

Higiénicos

Estadísticos de Confiabilidad

Alfa de Cronbach	N de Items
0,82	14

ANEXO F: Matriz de respuesta de los instrumentos.

1	2	34	3	1	ge	4	4	8	7	3	3	4	4	4	45	22	23
1	3	37	6	1	ge	3	3	5	6	5	2	3	4	4	39	22	17
2	3	36	5	2	ge	4	4	6	6	5	4	3	4	3	45	25	20
2	3	40	9	2	ge	4	4	6	7	5	4	4	3	4	46	25	21
1	3	45	11	1	ge	4	4	7	7	5	3	4	4	4	48	26	22
2	2	29	4	5	ge	4	4	8	7	3	3	4	4	4	45	22	23
1	3	39	6	1	ge	3	3	5	6	5	2	3	4	4	39	22	17
2	2	26	2	6	ge	4	4	6	6	5	4	3	4	3	45	25	20
1	3	38	5	1	ge	4	4	6	7	5	4	4	3	4	46	25	21
2	3	49	3	2	ge	4	4	7	7	5	3	4	4	4	48	26	22
1	2	32	3	1	ge	4	4	8	7	3	3	4	4	4	45	22	23
2	1	25	2	2	ge	3	3	5	6	5	2	3	4	4	39	22	17
2	3	42	7	6	ge	4	4	6	6	5	4	3	4	3	45	25	20
1	2	39	8	2	ge	4	4	6	7	5	3	4	3	4	45	24	21
2	3	35	4	4	ge	4	4	7	7	5	4	4	4	4	49	27	22
2	2	27	2	1	ge	4	4	8	7	3	3	4	4	4	45	22	23
2	2	33	4	2	ge	3	3	5	6	5	2	3	4	4	39	22	17
2	3	43	11	1	ge	4	4	6	6	5	4	3	4	3	45	25	20
2	2	25	2	6	ge	4	4	6	7	5	4	4	3	4	46	25	21
2	3	39	6	5	ge	4	4	7	7	5	4	4	4	4	49	27	22
1	3	41	6	2	ge	4	4	8	7	3	3	4	4	4	45	22	23
2	3	40	11	2	ge	3	3	5	6	5	2	3	4	4	39	22	17
2	2	36	2	5	ge	4	4	6	6	5	4	3	4	3	45	25	20
1	2	30	5	4	ge	4	3	5	6	5	2	3	4	3	39	21	18

2	2	35	4	2	em	3	4	5	7	5	4	4	3	4	43	24	19
1	3	36	7	1	em	4	4	8	7	3	3	4	4	4	45	22	23
2	3	40	6	1	em	2	3	4	6	3	3	4	3	4	38	23	15
1	3	27	3	3	em	3	4	5	7	5	4	4	3	4	43	24	19
1	3	31	5	1	em	2	3	4	6	3	3	4	3	4	38	23	15
1	3	32	4	1	em	3	4	5	7	5	4	4	3	4	43	24	19
1	2	29	4	4	em	3	4	5	7	5	4	4	3	4	43	24	19
1	2	28	3	1	em	4	4	8	7	3	2	4	4	4	44	21	23
2	3	31	4	2	em	2	3	4	6	3	3	4	3	4	38	23	15
2	2	36	9	5	em	4	4	8	7	3	2	4	4	4	44	21	23
2	2	31	4	2	em	2	3	4	6	3	3	4	3	4	38	23	15
2	3	44	13	1	em	3	4	5	7	5	3	4	3	4	42	23	19
1	3	32	4	4	em	2	3	4	6	3	3	4	3	4	38	23	15
2	3	35	6	2	em	3	4	5	7	5	3	4	3	4	42	23	19
2	2	44	6	6	em	2	3	4	6	3	3	4	3	4	38	23	15
1	3	40	6	2	em	3	4	5	7	5	4	4	3	4	43	24	19
2	3	27	3	2	em	2	3	4	6	3	2	4	3	4	37	22	15
1	3	38	6	2	em	3	4	5	7	5	4	4	3	4	43	24	19
2	2	32	4	2	em	2	3	4	6	3	3	4	3	4	38	23	15
1	3	49	12	5	em	3	4	5	7	5	3	4	3	4	42	23	19
1	3	26	2	2	em	3	4	5	7	5	4	4	3	4	43	24	19
1	3	33	5	1	em	4	4	8	7	3	3	4	4	4	45	22	23
2	3	46	12	5	em	2	3	4	6	3	3	4	3	4	38	23	15
1	3	38	7	1	em	3	4	5	7	5	3	4	3	4	42	23	19
1	2	34	5	4	em	2	3	4	6	3	3	4	3	4	38	23	15
1	3	31	4	1	em	3	4	5	7	5	4	4	3	4	43	24	19
2	3	32	5	1	em	3	4	5	7	5	3	4	3	4	42	23	19
2	3	29	5	2	em	4	4	8	7	3	3	4	4	4	45	22	23
1	3	41	9	2	em	2	3	4	6	3	3	4	3	4	38	23	15
2	3	31	5	2	em	4	4	8	7	3	2	4	4	4	44	21	23
1	2	29	3	5	em	2	3	4	6	3	3	4	3	4	38	23	15
2	3	37	4	5	em	2	3	6	7	5	3	2	3	2	39	21	18
2	3	33	5	2	em	2	3	6	7	5	3	2	2	2	38	20	18
2	3	38	7	1	em	2	3	6	7	5	4	3	2	2	40	22	18
1	2	37	6	1	em	2	3	6	7	5	3	2	2	2	38	20	18
1	3	38	6	2	em	2	3	6	7	5	4	2	3	2	40	22	18
1	3	36	5	1	em	3	2	5	8	3	3	2	3	3	38	20	18
1	2	32	3	4	ge	4	4	6	7	5	4	4	3	4	46	25	21
2	2	34	9	2	ge	4	4	7	7	5	4	4	4	4	49	27	22
1	3	39	6	2	ge	4	4	8	7	3	3	4	4	4	45	22	23
1	3	39	5	1	ge	3	3	5	6	5	2	3	4	4	39	22	17
2	2	28	4	5	ge	4	4	6	6	5	4	3	4	3	45	25	20
1	3	28	2	5	ge	4	4	6	7	5	4	4	3	4	46	25	21
1	3	44	12	2	ge	4	4	7	7	5	3	4	4	4	48	26	22

1	3	28	3	4	em	3	4	5	7	5	4	4	3	4	43	24	19
1	3	42	7	4	em	2	3	4	6	3	3	4	3	4	38	23	15
2	2	33	4	2	em	3	4	5	7	5	4	4	3	4	43	24	19
1	3	36	3	1	em	3	4	5	7	5	4	4	3	4	43	24	19
2	2	33	6	2	em	4	4	8	7	3	3	4	4	4	45	22	23
1	3	33	4	1	em	2	3	4	6	3	3	4	3	4	38	23	15
2	3	39	7	4	em	2	3	4	6	3	3	4	3	4	38	23	15
2	3	32	4	1	em	3	4	5	7	5	4	4	3	4	43	24	19
2	1	25	2	5	em	2	3	4	6	3	3	4	3	4	38	23	15
1	2	25	2	4	em	3	4	5	7	5	4	4	3	4	43	24	19
2	3	27	2	2	em	2	3	4	6	3	3	4	3	4	38	23	15
1	3	31	5	2	em	3	4	5	7	5	4	4	3	4	43	24	19
2	3	33	4	5	em	2	3	4	6	3	3	4	3	4	38	23	15
1	2	28	4	1	em	3	4	5	7	5	4	4	3	4	43	24	19
1	3	47	12	1	em	2	3	4	6	3	3	4	3	4	38	23	15
1	2	26	2	4	em	3	4	5	7	5	4	4	3	4	43	24	19
1	2	34	7	1	em	2	3	4	6	3	3	4	3	4	38	23	15
2	3	42	11	1	em	3	4	5	7	5	4	4	3	4	43	24	19
1	3	24	1	4	em	2	3	4	6	3	3	4	3	4	38	23	15
1	2	25	2	1	em	3	4	5	7	5	4	4	3	4	43	24	19
2	1	24	1	1	em	2	3	4	6	3	3	4	3	4	38	23	15
1	3	34	3	4	em	3	4	5	7	5	4	4	3	4	43	24	19
2	3	48	12	4	em	2	3	4	6	3	3	4	3	4	38	23	15
1	2	38	7	2	em	3	4	5	7	5	4	4	3	4	43	24	19
2	3	32	2	6	em	2	3	4	6	3	3	4	3	4	38	23	15
2	3	39	5	2	em	3	4	5	7	5	4	4	3	4	43	24	19
1	2	29	5	1	em	3	4	5	7	5	4	4	3	4	43	24	19
2	3	40	9	2	em	2	3	4	6	3	3	4	3	4	38	23	15
2	2	28	3	6	em	3	4	5	7	5	4	4	3	4	43	24	19
1	2	26	3	4	em	2	3	4	6	3	3	4	3	4	38	23	15
2	3	35	4	1	em	3	4	5	7	5	4	4	3	4	43	24	19
2	2	26	2	5	em	2	3	4	6	3	3	4	3	4	38	23	15
2	2	31	2	4	em	3	4	5	7	5	4	4	3	4	43	24	19
1	3	32	4	2	em	2	3	4	6	3	3	4	3	4	38	23	15
2	3	32	3	2	em	3	4	5	7	5	4	4	3	4	43	24	19
2	3	32	5	1	em	3	4	5	7	5	4	4	3	4	43	24	19
1	2	36	5	1	em	4	4	8	7	3	3	4	4	4	45	22	23
2	1	37	4	2	em	2	3	4	6	3	3	4	3	4	38	23	15
1	3	32	4	4	em	3	4	5	7	5	4	4	3	4	43	24	19
2	3	27	3	2	em	2	3	4	6	3	3	4	3	4	38	23	15
2	3	39	6	2	em	3	4	5	7	5	4	4	3	4	43	24	19
1	2	34	3	2	em	3	4	5	7	5	4	4	3	4	43	24	19
2	3	24	1	5	em	4	4	8	7	3	3	4	4	4	45	22	23
1	3	41	7	1	em	2	3	4	6	3	3	4	3	4	38	23	15

MATRIZ SPSS: DIMENSIONES

sexo	NI	Edad	Antig	Dpto	status	Logr	reco	prog	traba	polit	supe	relint	cond	bene	SAT	sat.H	sat.M
1	3	31	5	1	em	3	4	4	6	4	4	3	3	4	41	24	17
2	4	42	13	1	em	4	4	8	8	5	4	4	4	4	51	27	24
2	3	40	6	4	em	3	4	5	7	5	3	4	3	4	42	23	19
2	3	40	8	1	em	4	4	8	7	3	3	4	4	4	45	22	23
2	2	38	6	1	em	2	3	4	6	3	2	4	3	4	37	22	15
1	2	36	10	1	em	3	4	5	7	5	4	4	3	4	44	25	19
2	3	42	6	5	em	4	4	8	7	3	3	4	4	4	45	22	23
1	3	30	6	4	em	2	3	4	6	3	2	4	3	4	38	23	15
1	2	45	12	1	em	3	4	4	6	4	4	2	3	4	39	22	17
1	2	35	3	1	em	4	4	8	8	5	4	4	4	4	52	28	24
1	3	46	12	2	em	3	4	5	6	5	3	4	3	4	41	23	18
2	3	32	5	1	em	3	4	4	6	4	4	3	3	4	41	24	17
1	3	30	5	1	em	4	4	8	7	5	4	4	4	4	50	27	23
2	2	26	3	5	em	3	4	5	6	5	3	4	3	4	42	24	18
2	3	43	6	2	em	3	4	5	6	5	4	4	3	4	42	24	18
2	2	33	4	1	em	4	4	8	7	3	3	4	4	4	45	22	23
1	3	39	7	1	em	2	3	4	6	3	2	4	3	4	37	22	15
1	3	30	4	2	em	3	4	4	6	4	4	3	3	4	42	25	17
1	2	25	3	2	em	4	4	8	8	5	4	4	4	4	51	27	24
2	3	34	6	4	em	3	4	5	7	5	3	4	3	4	42	23	19
2	3	47	11	2	em	2	3	4	6	3	3	4	3	4	38	23	15
1	2	32	4	2	em	3	4	5	7	5	4	4	3	4	44	25	19
1	3	36	5	2	em	4	4	8	7	3	2	4	4	4	44	21	23
1	2	29	3	1	em	2	3	4	6	3	2	4	3	4	37	22	15
2	2	31	2	1	em	2	3	4	6	3	2	4	3	4	37	22	15
2	3	39	7	1	em	3	4	5	7	5	3	4	3	4	42	23	19
2	2	37	8	4	em	4	4	8	8	5	4	4	4	4	51	27	24
2	3	46	14	1	em	2	3	4	6	3	2	4	3	4	37	22	15
2	2	35	3	1	em	3	4	5	7	5	4	4	3	4	43	24	19
2	3	35	4	2	em	3	4	5	7	5	4	4	3	4	43	24	19
2	3	41	8	5	em	4	4	8	7	3	3	4	4	4	45	22	23
1	3	44	10	1	em	2	3	4	6	3	3	4	3	4	38	23	15
1	3	41	6	3	em	3	4	4	6	4	4	3	3	4	41	24	17
2	3	38	6	5	em	4	4	8	8	5	4	4	4	4	51	27	24
2	3	34	5	2	em	3	4	5	7	5	4	4	3	4	43	24	19
2	3	31	5	2	em	3	4	5	7	5	4	4	3	4	43	24	19
2	3	31	4	4	em	4	4	8	7	3	3	4	4	4	45	22	23
1	2	28	3	2	em	2	3	4	6	3	3	4	3	4	38	23	15
2	2	34	5	1	em	3	4	4	6	4	4	3	3	4	41	24	17
2	3	42	7	1	em	4	4	8	8	5	4	4	4	4	51	27	24
2	3	29	2	1	em	3	4	5	7	5	4	4	3	4	43	24	19
1	3	38	6	5	em	2	3	4	6	3	3	4	3	4	38	23	15

2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2
2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2
2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2
2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1
2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1
2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1
2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1
2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1
1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1
2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2
2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2
2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2
2	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2
2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2
2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2
2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2
2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2
2	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2
2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2
2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2
2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2
2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2
2	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2
2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2
2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2
2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2
2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2
2	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2
2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2
2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2
2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2
2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2
2	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2
2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2
2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2
2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2
2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2
2	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2
2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2
2	2	2	2	1	2	1	2	1	1	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1

1	3	47	12	1	em	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2
1	2	26	2	4	em	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2
1	2	34	7	1	em	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2
2	3	42	11	1	em	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2
1	3	24	1	4	em	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2
1	2	25	2	1	em	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2
2	1	24	1	1	em	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2
1	3	34	3	4	em	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2
2	3	48	12	4	em	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2
1	2	38	7	2	em	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2
2	3	32	2	6	em	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2
2	3	39	5	2	em	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2
1	2	29	5	1	em	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2
2	3	40	9	2	em	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2
2	2	28	3	6	em	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2
1	2	26	3	4	em	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2
2	3	35	4	1	em	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2
2	2	26	2	5	em	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2
2	2	31	2	4	em	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2
1	3	32	4	2	em	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2
2	3	32	3	2	em	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2
2	3	32	5	1	em	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2
1	2	36	5	1	em	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2
2	1	37	4	2	em	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2
1	3	32	4	4	em	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2
2	3	27	3	2	em	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2
2	3	39	6	2	em	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2
1	2	34	3	2	em	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2
2	3	24	1	5	em	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2
1	3	41	7	1	em	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2
2	2	35	4	2	em	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2
1	3	36	7	1	em	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2
2	3	40	6	1	em	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2
1	3	27	3	3	em	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2
1	3	31	5	1	em	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2
1	3	32	4	1	em	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2
1	2	29	4	4	em	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2
1	2	28	3	1	em	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2
2	3	31	4	2	em	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2
2	2	36	9	5	em	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2
2	2	31	4	2	em	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2
2	3	44	13	1	em	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2
1	3	32	4	4	em	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2
2	3	35	6	2	em	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2
2	2	44	6	6	em	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2
1	3	40	6	2	em	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2
2	3	27	3	2	em	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2
1	3	38	6	2	em	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2
2	2	32	4	2	em	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2
1	3	49	12	5	em	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2
1	3	26	2	2	em	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2
1	3	33	5	1	em	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2
2	3	46	12	5	em	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2
1	3	38	7	1	em	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2
1	2	34	5	4	em	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2
1	3	31	4	1	em	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2
2	3	32	5	1	em	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2
2	3	29	5	2	em	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2

MATRIZ SPSS INSTRUMENTO 2

sexo	Ni	Edad	Antig	Dpto	status	s6	s7	s8	s9	sal	s11	s12	s13	s14	s15	s16	s17	s18	s19	s20	s21	seg	vida	s24	s25	s26	s27
1	3	31	5	1	em	2	2	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2
2	4	42	13	1	em	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2
2	3	40	6	4	em	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2
2	3	40	8	1	em	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2
2	2	38	6	1	em	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2
1	2	36	10	1	em	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2
2	3	42	6	5	em	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2
1	3	30	6	4	em	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2
1	2	45	12	1	em	2	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2
1	2	35	3	1	em	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2
1	3	46	12	2	em	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2
2	3	32	5	1	em	2	2	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2
1	3	30	5	1	em	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2
2	2	26	3	5	em	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2
2	3	43	6	2	em	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2
2	2	33	4	1	em	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2
1	3	39	7	1	em	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2
1	3	30	4	2	em	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2
1	2	25	3	2	em	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2
2	3	34	6	4	em	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2
2	3	47	11	2	em	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2
1	2	32	4	2	em	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2
1	3	36	5	2	em	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2
1	2	29	3	1	em	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2
2	2	31	2	1	em	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2
2	3	39	7	1	em	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2
2	2	37	8	4	em	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2
2	3	46	14	1	em	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2
2	2	35	3	1	em	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2
2	3	35	4	2	em	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2
2	3	41	8	5	em	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2
1	3	44	10	1	em	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2
1	3	41	6	3	em	2	2	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2
2	3	38	6	5	em	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2
2	3	34	5	2	em	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2
2	3	31	5	2	em	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2
2	3	31	4	4	em	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2
1	2	28	3	2	em	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2
2	2	34	5	1	em	2	2	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2
2	3	42	7	1	em	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2
2	3	29	2	1	em	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2
1	3	36	6	5	em	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2
1	3	28	3	4	em	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2
1	3	42	7	4	em	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2
2	2	33	4	2	em	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2
1	3	36	3	1	em	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2
2	2	33	6	2	em	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2
1	3	33	4	1	em	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2
2	3	39	7	4	em	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2
2	3	32	4	1	em	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2
2	1	25	2	5	em	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2
1	2	25	2	4	em	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2
2	3	27	2	2	em	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2
1	3	31	5	2	em	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2
2	3	33	4	5	em	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2
1	2	28	4	1	em	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2

5	7	5	5	6	5	7	4	5	4	6	6	7	4	5	7	4	7	5	5	4	7	7	6	5	5	7	5	5	6	5	7	4
6	6	4	6	4	7	6	5	6	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	6	6	4	6	4	7	6	5
7	5	6	5	6	5	7	6	5	6	6	6	3	4	5	3	4	3	5	5	4	6	7	6	6	7	5	6	5	6	5	7	6
6	6	5	6	7	7	6	7	6	7	5	7	6	5	4	6	5	6	4	4	5	3	6	6	7	6	6	5	6	7	7	6	7
7	7	4	5	6	5	7	5	5	5	6	6	7	4	5	7	4	7	5	5	4	7	7	5	6	7	7	4	5	6	5	7	5
6	4	5	6	5	7	6	3	6	3	5	5	3	5	4	3	5	3	4	4	5	4	5	5	7	6	4	5	6	5	7	6	3
7	5	4	7	6	5	7	4	7	4	6	6	7	4	5	7	4	7	5	5	4	6	6	5	4	7	5	4	7	6	5	7	4
6	6	5	5	5	7	6	5	5	5	5	5	7	5	4	7	5	7	4	4	5	7	5	5	6	6	6	5	5	5	7	6	5
5	7	6	4	6	5	7	5	4	5	6	6	7	4	5	7	4	7	5	5	4	6	4	3	6	5	7	6	4	6	5	7	5
7	7	7	6	7	7	7	6	6	6	7	6	5	6	5	5	6	6	6	6	6	6	5	6	6	7	7	7	6	7	7	7	6
7	6	7	7	6	6	7	7	7	6	6	7	6	7	6	6	7	7	6	6	6	6	6	7	6	7	6	7	7	6	6	7	7
7	7	5	7	7	7	6	7	7	7	7	7	6	7	6	6	7	7	7	7	7	6	6	7	7	7	7	5	7	7	7	6	7
7	6	6	7	7	7	5	7	7	6	6	7	6	7	6	6	7	7	6	6	6	7	6	7	6	7	6	6	7	7	7	5	7
7	6	5	6	7	7	6	6	6	6	7	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	7	6	5	6	7	7	6	6
7	6	6	7	6	6	7	7	7	6	6	7	6	7	6	6	7	7	6	6	6	7	6	7	6	7	6	6	7	6	6	7	7
7	6	6	6	6	7	6	6	6	7	7	6	6	6	6	6	6	6	7	7	7	7	6	6	7	7	6	6	6	6	7	6	6
7	6	6	7	6	6	5	7	7	6	6	7	6	7	6	6	7	7	6	6	6	7	6	7	6	7	6	6	7	6	6	5	7
7	6	6	6	6	6	6	6	6	5	7	6	6	6	6	6	6	6	5	5	5	7	6	6	5	7	6	6	6	6	6	6	6
7	6	5	7	5	7	7	7	7	7	6	7	6	7	6	6	7	7	7	7	7	7	6	7	7	7	6	5	7	5	7	7	7
7	7	7	6	7	6	6	6	6	6	7	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	7	7	7	6	7	6	6	6
7	6	6	7	7	6	5	7	7	5	6	7	6	7	6	6	7	7	5	5	5	6	6	7	5	7	6	6	7	7	6	5	7
7	7	5	6	7	5	7	6	6	7	7	6	6	6	6	6	6	6	7	7	7	5	6	6	7	7	7	5	6	7	5	7	6
7	6	7	7	6	7	6	7	7	6	6	7	6	7	6	6	7	7	6	6	6	6	6	7	6	7	6	7	7	6	7	6	7
7	7	6	6	4	5	5	6	6	5	7	6	7	6	7	7	6	6	5	5	5	5	7	6	5	7	7	6	6	4	5	5	6
7	5	5	7	5	6	7	7	7	6	6	7	7	7	7	7	7	7	6	6	6	6	7	7	6	7	5	5	7	5	6	7	7
7	6	7	6	6	7	5	6	6	7	7	6	7	6	7	7	6	6	7	7	7	5	7	6	7	7	6	7	6	6	7	5	6
7	5	6	7	7	6	6	7	7	6	6	7	7	7	7	7	7	7	6	6	6	6	7	7	6	7	5	6	7	7	6	6	7
7	6	7	6	6	5	7	6	6	7	7	6	7	6	7	7	6	6	7	7	7	6	7	6	7	7	6	7	6	6	5	7	6
7	5	6	7	5	7	5	7	7	5	6	7	7	7	7	7	7	7	5	5	5	6	7	7	5	7	5	6	7	5	7	5	7
7	4	5	6	4	6	7	6	6	6	7	6	7	6	7	7	6	6	6	6	6	7	7	6	6	7	4	5	6	4	6	7	6
7	3	7	7	6	7	5	7	7	5	7	7	7	7	7	7	7	7	5	5	5	6	7	7	5	7	3	7	7	6	7	5	7
7	3	5	6	6	6	7	6	6	5	6	6	7	6	7	7	6	6	5	5	5	7	7	6	5	7	3	5	6	6	6	7	6
7	5	6	7	7	5	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	5	6	7	7	5	6	7
7	6	7	6	6	6	7	6	6	6	6	6	7	6	7	7	6	6	6	6	6	7	7	6	6	7	6	7	6	6	6	7	6
7	5	5	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	5	5	7	7	7	6	7
7	4	6	7	6	6	7	7	7	7	6	7	6	7	6	6	7	7	7	7	7	6	6	7	7	7	4	6	7	6	6	7	7
7	4	7	7	7	5	5	7	7	6	7	7	5	7	5	5	7	7	6	6	6	7	5	7	6	7	4	7	7	7	5	5	7
7	5	6	7	6	6	7	7	7	7	6	7	6	7	6	6	7	7	7	7	7	6	6	7	7	7	5	6	7	6	6	7	7
7	6	7	7	5	7	5	7	7	6	7	7	5	7	5	5	7	7	6	6	6	7	5	7	6	7	6	7	7	5	7	5	7
7	7	6	6	7	6	7	6	6	7	6	6	6	6	6	6	6	6	7	7	7	6	6	6	7	7	7	6	6	7	6	7	6

1	3	47	12	1	em	6	5	6	7	5	6	5	5	5	7	2	5	5	4	5	6	2	5	5	2	5	2	4	4	5	6	5	6	7	5	6	5	5	5	7
1	2	26	2	4	em	5	6	5	6	4	7	3	4	4	5	3	4	4	5	6	7	3	4	4	3	4	3	5	5	4	5	6	5	6	4	7	3	4	4	5
1	2	34	7	1	em	6	5	4	7	5	6	4	5	5	6	4	5	5	4	5	6	4	5	5	4	5	4	4	4	5	6	5	4	7	5	6	4	5	5	6
2	3	42	11	1	em	5	6	7	7	6	5	2	4	6	4	5	6	5	5	6	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	6	7	7	6	5	2	4	6	4
1	3	24	1	4	em	6	5	1	7	7	5	6	5	5	4	6	5	4	4	6	5	6	4	5	6	4	6	4	4	4	6	5	1	7	7	5	6	5	5	4
1	2	25	2	1	em	7	6	5	7	5	4	5	4	6	5	7	6	5	5	6	4	7	5	4	7	5	7	5	5	5	7	6	5	7	5	4	5	4	6	5
2	1	24	1	1	em	6	7	4	7	4	3	6	5	7	6	6	3	4	4	6	3	6	4	5	6	4	6	4	4	4	6	7	4	7	4	3	6	5	7	6
1	3	34	3	4	em	5	7	6	7	3	4	7	4	7	4	4	3	5	5	7	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	7	6	7	3	4	7	4	7	4
2	3	48	12	4	em	6	5	4	7	4	5	6	5	6	5	3	4	5	5	7	5	3	5	5	3	5	3	5	5	5	6	5	4	7	4	5	8	5	6	5
1	2	38	7	2	em	7	5	5	7	5	4	5	5	5	4	3	5	4	4	7	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	7	5	5	7	5	4	5	5	5	4
2	3	32	2	6	em	6	6	7	7	6	5	3	5	6	5	5	5	5	5	7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	6	7	7	6	5	3	5	6	5
2	3	39	5	2	em	5	5	5	5	7	6	6	5	5	7	4	5	4	4	7	6	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	7	6	6	5	5	7
1	2	29	5	1	em	6	7	4	6	4	4	4	6	4	6	6	5	5	5	7	4	6	5	4	6	5	6	5	5	5	6	7	4	6	4	4	4	6	4	6
2	3	40	9	2	em	7	5	5	4	5	4	5	6	5	4	7	5	4	4	6	4	7	4	5	7	4	7	4	4	4	7	5	5	4	5	4	5	6	5	4
2	2	28	3	6	em	7	7	6	3	3	4	3	4	6	5	5	5	5	5	7	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	7	7	6	3	3	4	3	4	6	5
1	2	26	3	4	em	7	6	7	4	4	4	3	4	5	7	6	5	4	4	7	4	6	4	5	6	4	6	4	4	4	7	6	7	4	4	4	3	4	5	7
2	3	35	4	1	em	6	7	6	3	5	5	7	5	4	5	5	5	5	5	7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	7	6	3	5	5	7	5	4	5
2	2	26	2	5	em	5	6	5	5	6	6	6	4	5	6	6	5	4	4	7	6	6	4	4	6	4	6	4	4	4	5	6	5	5	6	6	6	4	5	6
2	2	31	2	4	em	6	5	6	4	7	7	5	5	6	4	6	5	5	5	7	7	6	5	4	6	5	6	5	5	5	6	5	6	4	7	7	5	5	6	4
1	3	32	4	2	em	6	7	5	6	7	6	4	4	6	5	5	5	4	4	6	6	5	4	4	5	4	5	4	4	4	6	7	5	6	7	8	4	4	6	5
2	3	32	3	2	em	7	6	5	5	7	5	6	5	5	7	6	5	5	5	7	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	7	6	5	5	7	5	6	5	5	7
2	3	32	5	1	em	6	7	7	6	7	6	3	4	6	5	5	5	4	5	6	6	7	4	5	7	4	7	4	4	4	6	7	7	6	7	6	3	4	6	5
1	2	36	5	1	em	7	7	4	4	6	7	5	5	5	6	7	5	5	5	7	5	7	5	6	7	5	7	5	5	5	7	7	4	4	6	7	5	5	5	6
2	1	37	4	2	em	6	5	7	2	5	5	7	4	5	7	5	5	4	5	6	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	6	5	7	2	5	5	7	4	5	7
1	3	32	4	4	em	7	6	6	5	4	6	6	5	5	6	6	5	5	5	7	5	6	5	4	6	5	6	5	5	5	7	6	6	5	4	6	6	5	5	6
2	3	27	3	2	em	5	7	5	6	5	6	3	4	7	5	7	5	4	5	6	7	7	4	5	7	4	7	4	4	4	5	7	5	6	5	6	3	4	7	5
2	3	39	6	2	em	6	6	7	3	7	5	5	5	6	6	7	5	5	5	7	6	5	5	4	5	5	5	5	5	5	6	6	7	3	7	5	5	5	6	6
1	2	34	3	2	em	5	5	6	3	6	4	6	4	7	5	7	5	4	5	6	7	7	4	5	7	4	7	4	4	4	5	5	6	3	6	4	6	4	7	5
2	3	24	1	5	em	6	4	5	5	4	6	7	5	5	6	7	5	5	5	7	5	6	5	6	6	5	6	5	5	5	6	4	5	5	4	6	7	5	5	6
1	3	41	7	1	em	5	6	4	4	3	7	4	4	6	5	7	5	4	5	6	6	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	6	4	4	3	7	4	4	6	5
2	2	35	4	2	em	6	7	5	6	4	6	5	5	7	5	7	5	5	5	7	7	5	5	4	5	5	5	5	5	5	6	7	5	6	4	6	5	5	7	5
1	3	36	7	1	em	7	5	4	4	5	5	6	4	3	4	7	5	4	5	6	3	6	4	5	6	4	6	4	4	4	7	5	4	4	5	5	6	4	3	4
2	3	40	6	1	em	6	6	5	3	6	5	5	5	7	6	7	5	5	5	7	7	6	5	6	6	5	6	5	5	5	6	6	5	3	6	5	5	5	7	6
1	3	27	3	3	em	7	5	7	5	7	5	7	4	3	5	7	5	4	5	6	3	5	4	5	5	4	5	4	4	4	7	5	7	5	7	5	7	4	3	5
1	3	31	5	1	em	5	6	6	4	5	5	5	5	7	7	7	5	5	5	7	7	7	5	4	7	5	7	5	5	5	5	6	6	4	5	5	5	5	7	7
1	3	32	4	1	em	7	4	5	3	5	6	7	4	4	6	6	4	4	4	7	4	2	4	4	2	4	2	4	4	4	7	4	5	3	5	6	7	4	4	6
1	2	29	4	4	em	5	6	4	4	4	7	6	5	5	5	5	4	5	4	7	5	6	5	5	6	5	6	4	4	5	5	6	4	4	4	7	6	5	5	5
1	2	28	3	1	em	7	7	7	3	4	7	6	4	6	4	7	5	4	5	7	6	7	4	6	7	4	7	5	5	4	7	7	7	3	4	7	6	4	6	4
2	3	31	4	2	em	4	5	5	5	6	6	6	5	5	5	6	4	5	4	7	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	6	6	6	5	5	5
2	2	36	9	5	em	6	7	6	3	7	5	6	4	6	7	7	5	4	5	7	6	5	4	4	5	4	5	5	5	4	6	7	6	3	7	5	6	4	6	7
2	2	31	4	2	em	4	6	5	4	7	3	5	5	5	6	7	3	5	3	7	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	6	5	4	7	3	5	5	5	6
2	3	44	13	1	em	6	7	6	5	7	4	4	4	5	5	6	5	4	5	7	5	7	4	6	7	4	7	5	5	4	6	7	6	5	7	4	4	4	5	5
1	3	32	4	4	em	3	6	5	6	7	5	3	5	7	6	5	3	5	3	7	7	6	5	5	6	5	6	4	4	5	3	6	5	6	7	5	3	5	7	6
2	3	35	6	2	em	5	7	6	7	7	6	5	4	6	5	6	5	4	5	7	6	7	4	4	7	4	7	5	5	4	5	7	6	7	7	6	5	4	6	5
2	2	44	6	6	em	7	6	5	5	5	5	3	5	5	7	5	3	5	3	7	5	6	5	5	6	5	6	4	4	5	7	6	5	5	5	5	3	5	5	7
1	3	40	6	2	em	4	7	6	3	6	6	2	4	4	6	7	5	4	5	7	4	7	4	6	7	4	7	5	5	4	4	7	6	3	6	6	2	4	4	6
2	3	27	3	2	em	6	6	7	4	6	7	3	5	5	7	5	4	5	4	6	5	6	5	5	6	5	6	4	4	5	6	6	7	4	6	7	3	5	5	7
1	3	38	6	2	em	7	6	7	7	7	1	5	4	7	7	6	4	4	4	5	7	4	4	4	4	4	4	5	5	4	7	6	7	7	7	1	5	4	7	7
2	2	32	4	2	em	6	7	6	6	6	2	6	5	7	5	7	6	5	6	6	7	4	5	5	4	5	4	4	4	5	6	7	6	6	6	2	6	5	7	5
1	3	49	12	5	em	7	6	6	6	7	3	5	4	7	7	6	4	4	4	5	7	6	4	6	6	4	6	4	4	4	7	6	6	6	7	3	5	4	7	7
1	3	26	2	2	em	6	5	5	7	5	4	6	5	6	5	7	3	5	3	6	6	6	5	5	6	5	6	5	5	5	6	5	5	7	5	4	6	5	6	5
1	3	33	5	1	em	7	6	5	4	5	5	4	7	5	7	6	5	7	5	5	5	7	4	4	7	4	7	4	4	4	7	6	5	4	5	5	4	7	5	7
2	3	46	12	5	em	5	7	5	5	6	4	6	6	7	5	7	4	6	4	6	7	7	5	5	7	5	7	5	5	5	5	7	5	5	6	4	6	6	7	5
1	3	38	7	1	em	7	6	5	6	5	3	4	5	6	7	6	3	5	3	5	6	5	4	6	5	4	5	4	4	4	7	6	5	6	5	3	4	5	6	7
1	2	34	5	4	em	5	5	5	6	5	4	6	4	7	5	7	4	4	4	6	7	7	4	5	7	4	7	5	5	4	5	5	5	6	5	4	6	4	7	5
1	3	31	4	1	em	4	6	4	4	6	5	4	7	6	7	6	3	7	3	5	6	7	5	4	7	5	7	4	4	5	4	6	4	4	6	5	4	7	6	7
2	3	32	5	1	em	6	5	6	7	7	6	5	5	7	5	7	5	5	5	6	7	7	4	5	7	4	7	5	5	4	6	5	6	7	7	6	5	5	7	5
2	3	29	5	2	em	5	6	5	5	6	5	6	6	5	7	6	3	6	3	5	5	2	5	4	2	5	2	4	4	5	5	6	5	5	6	5	6	6	5	7

MATRIZ SPSS: INSTRUMENTO 1

sexo	NI	Edad	Antig	Dpto	status	i1	i2	i3	i4	i5	i6	i7	i8	i9	i10	i11	i12	i13	i14	i15	i16	i17	i18	i19	i20	i21	i22	i23	i25	i26	i27	i28	i29	i30	i31	i32	i33	i34	i35	i36
1	3	31	5	1	em	7	6	7	6	7	7	6	4	7	7	5	5	5	5	7	7	5	5	6	5	5	5	5	5	5	7	6	7	6	7	7	6	4	7	7
2	4	42	13	1	em	6	7	6	6	7	6	6	4	5	7	7	4	4	4	6	6	7	4	5	7	4	7	4	4	4	6	7	6	6	7	6	6	4	5	7
2	3	40	6	4	em	7	7	6	7	6	6	7	5	6	7	7	5	5	5	7	6	7	5	6	7	5	7	5	5	5	7	7	6	7	6	6	7	5	6	7
2	3	40	8	1	em	6	7	6	7	7	7	5	4	7	6	5	4	4	4	6	7	5	4	5	5	4	5	4	4	4	6	7	6	7	7	7	5	4	7	6
2	2	38	6	1	em	6	7	6	6	6	7	6	5	6	5	6	5	5	5	7	7	6	5	4	6	5	6	5	5	5	6	7	6	6	6	7	6	5	6	5
1	2	36	10	1	em	7	5	6	5	5	6	5	4	5	5	7	4	4	4	6	6	7	4	5	7	4	7	4	4	4	7	5	6	5	5	6	5	4	5	5
2	3	42	6	5	em	7	6	6	6	6	7	6	5	6	6	5	5	5	5	7	7	5	5	4	5	5	5	5	5	5	7	6	6	6	6	7	6	5	6	6
1	3	30	6	4	em	7	7	7	7	5	6	7	4	5	7	7	6	4	4	7	6	7	4	5	7	4	7	4	4	4	7	7	7	7	5	6	7	4	5	7
1	2	45	12	1	em	6	7	7	6	7	7	7	5	7	6	6	5	5	5	6	7	6	5	6	6	5	6	5	5	5	6	7	7	6	7	7	7	5	7	6
1	2	35	3	1	em	7	6	6	3	4	5	3	4	6	4	5	6	4	4	6	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	7	6	6	3	4	5	3	4	6	4
1	3	46	12	2	em	6	7	6	7	5	4	7	5	5	5	5	3	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	6	7	6	7	5	4	7	5	5	5
2	3	32	5	1	em	5	7	5	5	6	7	6	4	6	7	6	3	4	4	7	7	6	4	5	6	4	6	4	4	4	5	7	5	5	6	7	6	4	6	7
1	3	30	5	1	em	5	6	6	5	7	7	6	5	7	6	6	4	5	5	6	7	6	5	6	6	5	6	5	5	5	5	6	6	5	7	7	6	5	7	6
2	2	26	3	5	em	7	7	5	7	7	5	5	5	7	7	5	5	4	4	7	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	7	7	5	7	7	5	5	5	7	7
2	3	43	6	2	em	6	7	5	6	6	7	6	5	5	5	7	5	5	5	5	7	7	5	4	7	5	7	5	5	5	6	7	5	6	6	7	6	5	5	5
2	2	33	4	1	em	4	6	2	3	3	2	4	5	5	3	2	5	4	4	1	2	2	4	4	2	4	2	4	4	4	4	6	2	3	3	2	4	5	5	3
1	3	39	7	1	em	7	4	5	4	6	5	3	6	4	2	6	5	5	4	5	5	6	5	5	6	5	6	4	4	5	7	4	5	4	6	5	3	6	4	2
1	3	30	4	2	em	6	7	5	4	7	7	7	6	7	7	7	5	4	5	7	7	7	4	6	7	4	7	5	5	4	6	7	5	4	7	7	7	6	7	7
1	2	25	3	2	em	6	7	5	7	4	7	7	4	7	6	5	5	5	4	7	7	5	5	5	5	5	5	4	4	5	6	7	5	7	4	7	7	4	7	6
2	3	34	6	4	em	7	6	5	6	1	4	6	4	3	6	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	7	6	5	6	1	4	6	4	3	6
2	3	47	11	2	em	5	6	6	3	7	7	3	5	7	2	5	5	5	4	4	7	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	6	6	3	7	7	3	5	7	2
1	2	32	4	2	em	4	7	5	6	4	3	6	4	6	5	7	5	4	5	6	3	7	4	6	7	4	7	5	5	4	4	7	5	6	4	3	6	4	6	5
1	3	36	5	2	em	5	7	4	6	7	6	6	5	5	7	6	5	5	4	7	6	6	5	5	6	5	6	4	4	5	5	7	4	6	7	6	6	5	5	7
1	2	29	3	1	em	6	3	4	5	4	4	6	4	5	7	7	5	4	5	7	4	7	4	4	7	4	7	5	5	4	6	3	4	5	4	4	6	4	5	7
2	2	31	2	1	em	6	7	7	6	7	7	6	5	7	7	6	5	5	4	7	7	6	5	5	6	5	6	4	4	5	6	7	7	6	7	7	6	5	7	7
2	3	39	7	1	em	6	7	7	6	7	6	7	4	7	7	7	5	4	5	7	6	7	4	6	7	4	7	5	5	4	6	7	7	6	7	6	7	4	7	7
2	2	37	8	4	em	4	5	5	3	3	2	2	5	1	1	6	5	5	4	7	2	6	5	5	6	5	6	4	4	5	4	5	5	3	3	2	2	5	1	1
2	3	46	14	1	em	1	2	4	3	6	3	3	4	4	1	4	5	4	5	1	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	1	2	4	3	6	3	3	4	4	1
2	2	35	3	1	em	3	5	1	4	1	3	2	5	4	1	4	5	5	4	3	3	4	5	5	4	5	4	4	4	5	3	5	1	4	1	3	2	5	4	1
2	3	35	4	2	em	7	6	7	7	5	6	6	4	5	6	6	5	4	4	7	6	6	4	6	6	4	6	4	4	4	7	6	7	7	5	6	6	4	5	6
2	3	41	8	5	em	7	7	7	7	7	7	7	5	7	7	6	5	5	5	6	7	6	5	5	6	5	6	5	5	5	7	7	7	7	7	7	7	5	7	7
1	3	44	10	1	em	7	7	6	6	6	7	7	4	7	7	7	5	4	4	6	7	7	4	4	7	4	7	4	4	4	7	7	6	6	6	7	7	4	7	7
1	3	41	6	3	em	6	7	7	7	7	7	7	5	7	7	7	5	5	5	7	7	7	5	5	7	5	7	5	5	5	6	7	7	7	7	7	7	5	7	7
2	3	38	6	5	em	5	7	7	5	7	7	4	4	7	6	5	5	4	4	7	7	5	4	6	5	4	5	4	4	4	5	7	7	5	7	7	4	4	7	6
2	3	34	5	2	em	7	6	7	7	7	7	7	5	7	5	7	5	4	5	7	7	7	4	5	7	4	7	5	5	4	7	6	7	7	7	7	7	5	7	5
2	3	31	5	2	em	7	3	6	7	1	4	6	4	5	2	7	5	5	4	1	4	7	5	4	7	5	7	4	4	5	7	3	6	7	1	4	6	4	5	2
2	3	31	4	4	em	7	3	3	5	5	5	4	5	4	5	7	5	4	5	7	5	7	4	5	7	4	7	5	5	4	7	3	3	5	5	5	4	5	4	5
1	2	28	3	2	em	7	6	6	7	6	6	3	4	7	5	2	5	5	4	7	6	2	5	4	2	5	2	4	4	5	7	6	6	7	6	6	3	4	7	5
2	2	34	5	1	em	7	7	6	7	7	6	7	5	5	7	7	5	4	5	7	6	7	4	5	7	4	7	5	5	4	7	7	6	7	7	6	7	5	5	7
2	3	42	7	1	em	4	4	2	4	6	6	7	4	7	3	5	4	5	4	1	6	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	2	4	6	6	7	4	7	3
2	3	29	2	1	em	4	5	6	2	7	6	7	5	5	6	3	4	4	5	5	6	3	4	5	3	4	3	5	5	4	4	5	6	2	7	6	7	5	5	6
1	3	38	6	5	em	5	7	5	5	6	6	6	4	7	7	6	5	5	4	7	6	6	5	4	6	5	6	4	4	5	5	7	5	5	6	6	6	4	7	7
1	3	28	3	4	em	7	7	7	7	7	6	7	5	5	7	7	4	4	5	7	6	7	4	5	7	4	7	5	5	4	7	7	7	7	7	6	7	5	5	7
1	3	42	7	4	em	7	7	7	7	6	6	5	4	7	5	3	5	5	4	5	6	3	5	4	3	5	3	4	4	5	7	7	7	7	6	6	5	4	7	5
2	2	33	4	2	em	7	6	6	7	5	6	5	5	5	4	7	3	4	5	7	6	7	4	5	7	4	7	5	5	4	7	6	6	7	5	6	5	5	5	4
1	3	36	3	1	em	7	6	6	4	5	6	7	4	7	5	7	5	5	4	6	6	7	5	4	7	5	7	4	4	5	7	6	6	4	5	6	7	4	7	5
2	2	33	6	2	em	7	6	6	5	4	1	7	5	5	7	7	3	4	5	7	1	7	4	5	7	4	7	5	5	4	7	6	6	5	4	1	7	5	5	7
1	3	33	4	1	em	6	7	6	4	3	7	7	4	6	7	4	5	4	4	5	7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	6	7	6	4	3	7	7	4	6	7
2	3	39	7	4	em	6	5	5	6	7	7	4	5	6	3	6	3	5	5	6	7	6	5	5	6	5	6	5	5	5	6	5	5	6	7	7	4	5	6	3
2	3	32	4	1	em	3	2	5	4	7	7	4	4	4	1	6	5	5	4	6	7	6	5	4	6	5	6	4	4	5	3	2	5	4	7	7	4	4	4	1
2	1	25	2	5	em	5	7	3	2	3	7	4	5	7	3	2	4	4	5	6	7	2	4	5	2	4	2	5	5	4	5	7	3	2	3	7	4	5	7	3
1	2	25	2	4	em	7	7	7	7	1	5	7	4	7	7	7	5	5	4	7	5	7	5	4	7	5	7	4	4	5	7	7	7	7	1	5	7	4	7	7
2	3	27	2	2	em	4	7	4	5	6	5	6	4	3	7	6	5	4	5	7	5	6	4	5	6	4	6	5	5	4	4	7	4	5	6	5	6	4	3	7
1	3	31	5	2	em	7	6	6	6	6	6	6	4	6	6	6	4	5	4	6	6	6	5	4	6	5	6	4	4	5	7	6	6	6	6	6	6	4	6	6
2	3	33	4	5	em	5	5	6	5	5	6	4	5	5	4	4	5	5	4	3	6	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	6	5	5	6	4	5	5	4
1	2	28	4	1	em	6	7	6	5	6	5	2	4	3	5	1	4	4	5	6	5	1	4	4	1	4	1	5	5	4	6	7	6	5	6	5	2	4	3	5